

Załącznik 1. do Strategii #Warszawa2030

RAPORT Z PRAC NAD STRATEGIĄ

Spis treści

WSTĘP	3
1. ZAŁOŻENIA METODYCZNE	5
2. KOMUNIKOWANIE PRAC.....	9
3. EWALUACJA MID-TERM STRATEGII DO 2020 ROKU	11
4. OPRACOWANIE I PROJEKTU STRATEGII	13
WIZJA.....	13
DIAGNOZA.....	15
CELE	16
MONITORING	20
SYSTEM REALIZACJI.....	22
PROJEKT STRATEGII #WARSZAWA2030	23
5. WERYFIKACJA I PROJEKTU STRATEGII	24
6. OPRACOWANIE II PROJEKTU STRATEGII	28
7. UZGODNIENIA I OPINIOWANIE PROJEKTU UCHWAŁY.....	29
8. ANEKSY	30

WSTĘP

Strategia rozwoju Warszawy jest dokumentem definiującym politykę rozwoju miasta, do której prowadzenia samorząd lokalny jest zobowiązany *ustawą z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* z późniejszymi zmianami. Przyjmowana uchwałą Rady m.st. Warszawy wyznacza długofalowe kierunki rozwoju miasta, ale nie stanowi aktu prawa miejscowego.

Pierwsza strategia rozwoju m.st. Warszawy została przyjęta uchwałą Rady m.st. Warszawy w 1998 roku. Już po 6 latach m.in. ze względu na zmianę ustroju Warszawy oraz przystąpienie Polski do Unii Europejskiej zwrócono uwagę na jej nieaktualność. W 2004 roku rozpoczęły się prace nad nową strategią. Rok później Rada m.st. Warszawy przyjęła *Strategię Rozwoju Miasta Stołecznego Warszawy do 2020 roku*.

Zgodnie z cyklem zarządzania strategicznego w 2015 roku przeprowadzono ewaluację mid-term obowiązującej od 2005 roku strategii. Objęła ona ocenę aktualności przyjętych do realizacji celów oraz sprawności systemu wdrażania. Wyniki ewaluacji dały przesłanki do podjęcia decyzji o przystąpieniu do aktualizacji strategii.

We wrześniu 2015 roku Prezydent m.st. Warszawy Hanna Gronkiewicz-Waltz wydała *Zarządzenie nr 1249/2015 w sprawie przeprowadzenia procesu aktualizacji strategii rozwoju*. Decyzja ta została podjęta zgodnie z zapisami uchwały Rady m.st. Warszawy w sprawie przyjęcia strategii z 2005 roku, która dawała Prezydentowi możliwość jej aktualizacji.

W zarządzeniu przyjęto, że prowadzone prace mają doprowadzić do stworzenia dokumentu:

- stabilnego – odpowiadającego na potrzebę długofalowego programowania rozwoju, odpornego na zmiany czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Z tego względu w warstwie programowej kluczowa jest powszechna akceptacja mieszkańców i innych interesariuszy, ale także spójność ze strategicznymi dokumentami wyższego rzędu. A w wymiarze operacyjnym również jasne przypisanie odpowiedzialności za wdrożenie;
- użytecznego – wykorzystywanego przez pracowników Urzędu m.st. Warszawy w codziennym zarządzaniu miastem, zapewniającego warunki do monitorowania efektów realizowanej polityki rozwoju, jak również dającego możliwość wykorzystania w komunikacji z mieszkańcami. W wymiarze programowym skoncentrowanego na najważniejszych z punktu widzenia dalszego rozwoju miasta kwestiach – kluczowych wyzwaniach i potencjałach Warszawy;
- nowoczesnego – stworzonego zgodnie z najlepszymi praktykami, czego przejawem jest manifestowanie wizji rozwoju, jak również posiadanie zwartej i przejrzystej formy, przedstawionej w atrakcyjny sposób.

Powyższe założenia ukierunkowały sposób prac nad strategią. Przyjęto, że proces ma cechować się:

- otwartością – być transparentny i komunikowany w sposób zachęcający do udziału i wyrażania opinii, łączyć zaangażowanie przedstawicieli urzędu oraz środowisk lokalnych i innych zainteresowanych;
- profesjonalnością, która wyraża się przez przeprowadzenie procesu w sposób poprawny metodycznie, efektywny i sprawny.

Ponadto ma inspirować pracowników urzędu, mieszkańców i innych zainteresowanych do działania, wzbudzać w nich poczucie współodpowiedzialności za Warszawę, podnosić ich wiedzę o procesach rozwojowych miasta oraz kreować pozytywny wizerunek stolicy.

1. ZAŁOŻENIA METODYCZNE

Forma aktualizacji

Przyjęto, że dokument, który powstanie w toku prac, będzie miał formę nowego dokumentu, a nie strategii z 2005 roku, do której wprowadzono zmiany. Podyktowane to było:

- wnioskami płynącymi z ewaluacji mid-term dotyczącymi konstrukcji samego dokumentu, ale i stopnia realizacji celów,
- małą rozpoznawalnością dotychczasowego dokumentu,
- większymi możliwościami zaangażowania w prace społeczności lokalnej w momencie wypracowywania zapisów od podstaw.

Horyzont czasowy

Horyzont czasowy nowej edycji strategii wyznaczono do 2030 roku. Tym samym dostosowano go do obowiązujących dokumentów programujących politykę rozwoju na poziomie kraju i województwa.

Zakres przedmiotowy

Nowa edycja strategii obejmuje sfery bezpośredniego oddziaływania samorządu lokalnego (zgodnie z ustawami o samorządzie gminnym, samorządzie powiatowym oraz ustroju m.st. Warszawy), jak również sfery, na które wpływ samorząd może uzyskać poprzez budowanie partnerstw z innymi podmiotami. Dzięki temu możliwe jest rozwiązywanie złożonych problemów istotnych z punktu widzenia dalszego rozwoju miasta, z uwzględnieniem powiązań miasta z jego bliższym i dalszym otoczeniem. Jednocześnie przyjęto założenie, że nadrzędny cel polityki rozwoju miasta stanowi poprawa jakości życia mieszkańców.

Struktura dokumentu

Określenie szczegółowej struktury dokumentu oraz formy poszczególnych części zostało dokonane z wykorzystaniem:

- wytycznych zawartych w *zarządzeniu Prezydenta m.st. Warszawy w sprawie przeprowadzenia procesu aktualizacji strategii rozwoju*;
- rekomendacji płynących z raportu *Ewaluacja mid-term Strategii Rozwoju Miasta Stołecznego do 2020 roku*;
- wyników przeglądu strategii rozwoju kilkunastu metropolii z całego świata;
- wiedzy specjalistycznej oraz doświadczeń zebranych przez osoby pracujące nad strategią.

Układ treści został wypracowany przez Zespół Redakcyjny ds. aktualizacji strategii.

W świetle tych uwarunkowań przyjęto, że zaktualizowana strategia będzie składała się z dwóch części:

- dokumentu głównego, relatywnie krótkiego, zawierającego najważniejsze, przyjmowane na ogół za standardowe elementy strategii, niezbędne dla każdego czytelnika zainteresowanego polityką rozwoju miasta;
- załączników, zawierających treści o charakterze pogłębionym, których odbiorcami są wąskie grupy specjalistów.

Dokument główny obejmuje następujące rozdziały:

- **Wprowadzenie** – prezentujące kontekst oraz główne wartości i zasady przyjęte w strategii;
- **Formuła prac** – syntetyczne przedstawienie prac nad strategią oraz odwołanie do załącznika prezentującego szczegóły prac (niniejsze opracowanie);
- **Wizja Warszawy** – krótki i ogólny opis stanu Warszawy, który zostanie osiągnięty poprzez realizację strategii, stanowiący odpowiedź na pytanie jakiego miasta oczekuje wspólnota samorządowa;
- **Potencjały Warszawy i stojące przed nią wyzwania** – zestawienie kluczowych zagadnień warunkujących osiągnięcie wizji Warszawy oraz odwołanie do załącznika *Diagnoza strategiczna*;
- **Cele strategiczne i operacyjne** – rozdział prezentujący cele strategiczne i uszczegóławiające je cele operacyjne. Każdy z celów opatrzony jest opisem oraz wskaźnikiem monitoringu wraz z jego wartościami bazową i docelową. Ponadto w przypadku celów operacyjnych wskazano powiązania z innymi celami oraz określono warunki systemowe jakie musi spełnić Urząd m.st. Warszawy dla sprawnego i efektywnego realizowania zaplanowanego w celu zakresu interwencji.
- **Zmiany względem poprzedniej edycji strategii** – ukazanie, które elementy dotychczasowej strategii (z 2005 roku) będą kontynuowane, a które nie i wyjaśnienie dlaczego;
- **System realizacji** – opis systemowych narzędzi, które będą wykorzystywane do realizacji strategii, wskazanie realizatorów celów, wielkości i źródeł finansowania oraz sposobów komunikacji, wraz z odwołaniem do załączników;
- **Sprawozdawczość i ocena** – określa w jaki sposób efekty podejmowanych działań będą oceniane i sprawdzane pod kątem realizacji strategii, wraz z odwołaniem do załącznika.

Załączniki do głównego dokumentu obejmują:

- **Raport z prac nad strategią** (niniejszy dokument).
- **Diagnoza strategiczna** – syntetyczna analiza, przygotowana na bazie pogłębionych opracowań, określająca mocne i słabe strony miasta oraz szanse i zagrożenia, będą czynnikiem zewnętrznymi. Obejmuje zakres przedmiotowy nakreślony w wizji miasta.
- **Powiązania z innymi dokumentami** – matryce powiązań celów operacyjnych strategii z celami dokumentów poziomu metropolitalnego, wojewódzkiego i krajowego.
- **Wytyczne dla studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego**, które wynikają z zapisów strategii.
- **Realizatorzy celów** – zestawienie, w którym określono realizatorów poszczególnych celów operacyjnych oraz wskazano komórkę organizacyjną Urzędu m.st. Warszawy odpowiadającą koordynację danego celu.
- **Wskaźniki monitoringu** – zestawienie wskaźników monitorujących poziom realizacji celów (wskazanych w dokumencie głównym) oraz wskaźników kontekstowych wraz z definicjami i źródłami danych.
- **Ryzyka realizacji strategii** – zestawienie ryzyk realizacji strategii wraz ich oszacowaniem i określeniem sposobów reakcji.

Sposób prac

Prace przeprowadzono w modelu **partycypacyjno-eksperckim**. Zaangażowano w nie:

- odbiorców efektów strategii – społeczność lokalną;
- głównych realizatorów strategii – władze m.st. Warszawy i pracowników Urzędu m.st. Warszawy (zarówno biur jak i urzędów dzielnic);
- ekspertów zewnętrznych – działających indywidualnie jak i w ramach specjalistycznych organizacji i firm.

Za organizację prac odpowiadało Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju (wcześniejsza nazwa Biuro Funduszy Europejskich i Rozwoju Gospodarczego), odpowiedzialne zgodnie z *Regulaminem organizacji Urzędu m.st. Warszawy* za strategię rozwoju miasta, a dokładnie Wydział Strategii Rozwoju Miasta (wcześniejsza nazwa Wieloosobowe Samodzielne Stanowisko Pracy ds. Strategii Rozwoju Miasta).

Na potrzeby przeprowadzenia prac, zgodnie z *zarządzeniem Prezydenta m.st. Warszawy w sprawie przeprowadzenia procesu aktualizacji strategii rozwoju*, powołano strukturę instytucjonalną, tzn. utworzono gremia odpowiedzialne za różne wymiary prac nad strategią:

- **Grupy Robocze ds. aktualizacji strategii** – trzy tematyczne Grupy Robocze ds. społecznych, gospodarczych oraz przestrzennych, w skład których weszli przedstawiciele lokalnej społeczności (wybrani w otwartym naborze¹), Rady m.st. Warszawy, pracownicy Urzędu m.st. Warszawy oraz przedstawiciele wybranych gremiów doradczych Prezydenta m.st. Warszawy². Ponadto działała Grupa Robocza ds. dzielnic złożona z przedstawicieli urzędów dzielnic. Zadaniem Grup Roboczych było opracowanie wytycznych dla poszczególnych elementów strategii określających zakres interwencji. Prace odbywały się w formie warsztatów, spotkań plenarnych oraz zdalnie. Kwestią systemu zarządzania strategią zajmowała się Grupa Robocza ds. systemowych, złożona z przedstawicieli biur Urzędu m.st. Warszawy zajmujących się horyzontalnie kwestią zarządzania miastem (por. Aneks 1).
- **Zespół Redakcyjny ds. aktualizacji strategii** – złożony z przedstawicieli biura odpowiedzialnego za strategię rozwoju miasta, biur koordynujących główne polityki (społeczną, gospodarczą i przestrzenną) oraz biur odpowiedzialnych za komunikację z mieszkańcami, konsultacje społeczne, a także planowanie budżetu miasta (por. Aneks 2). Zespół był odpowiedzialny za przygotowanie strategii w formie dokumentu, na bazie rekomendacji Grup Roboczych oraz innego zebranego materiału.
- **Komitet Sterujący ds. aktualizacji strategii** – złożony z dyrektorów lub wskazanych przez nich pracowników, działający pod przewodnictwem zastępcy Prezydenta m.st. Warszawy nadzorującego strategię rozwoju miasta. Jego rolą było opiniowanie wyników poszczególnych etapów prac oraz nadzorowanie przebiegu prac od strony organizacyjnej.

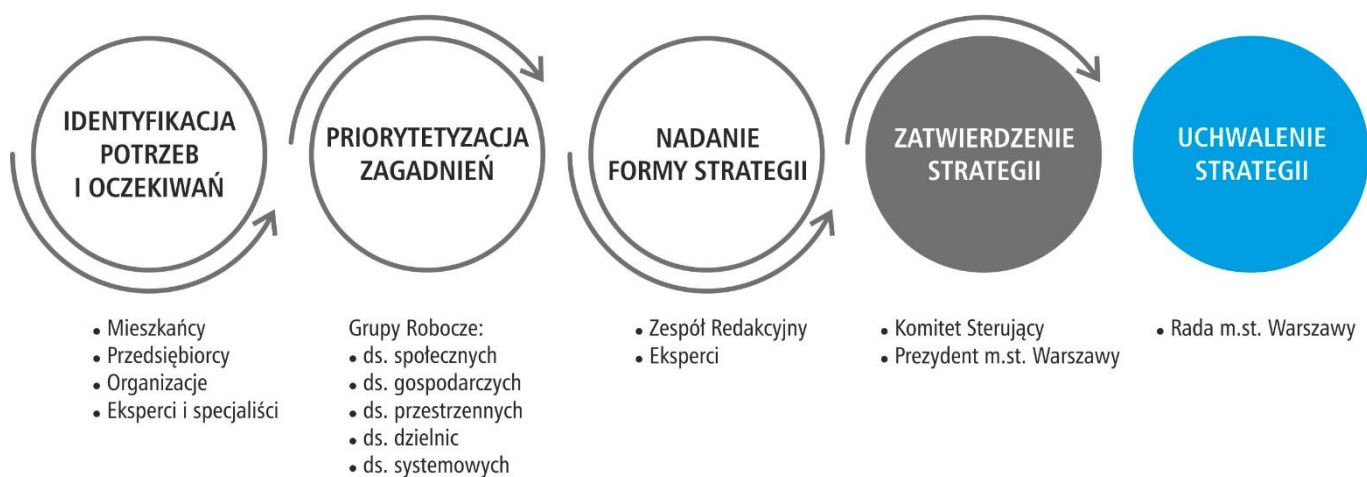
¹ Nabór trwał od 23 września do 28 października 2015 r. Zgłoszenia były oceniane dwustopniowo: (1) formalnie i (2) merytorycznie. Do Grupy Roboczej ds. społecznych wpłynęło 19 zgłoszeń (w tym 16 spełniających wymogi formalne), do Grupy Roboczej ds. gospodarczych – 20 zgłoszeń (w tym 12 spełniających wymogi formalne), do Grupy Roboczej ds. przestrzennych – 32 zgłoszenia (w tym 25 spełniających wymogi formalne).

² Zgodnie z wprowadzoną 9 czerwca 2016 r. zmianą do Zarządzenia 1249/2015 do każdej z tematycznych Grup Roboczych mogło dołączyć po jednym przedstawicielu Warszawskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego, Rady ds. Polityki Innowacji oraz Rady Architektury i Przestrzeni Publicznej.

Stałe wsparcie procesu zapewniało 4 ekspertów:

- dr hab. Wojciech Dziemianowicz, prof. Uniwersytetu Warszawskiego – ekspert wiodący, którego rolą było czuwanie nad poprawnością metodyczną całego procesu oraz wsparcie prac;
- dr Anna Domaradzka – ekspert ds. społecznych, którego rolą było doradztwo w sprawach społecznych oraz moderowanie prac Grupy Roboczej ds. społecznych;
- dr Michał Klepka – ekspert ds. gospodarczych, którego rolą było doradztwo w sprawach gospodarczych oraz moderowanie prac Grupy Roboczej ds. gospodarczych;
- dr Mirosław Grochowski – ekspert ds. przestrzennych, którego rolą było doradztwo w sprawach przestrzennych oraz moderowanie prac Grupy Roboczej ds. przestrzennych.

Prace nad strategią przebiegały zgodnie z logiką przedstawioną na schemacie:



2. KOMUNIKOWANIE PRAC

Przyjęty model prac nad strategią wymagał prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych skierowanych do różnych grup mieszkańców oraz innych interesariuszy. Część działań była realizowanych przez cały czas trwania procesu, a część na wybranych etapach. Wykorzystano różne kanały komunikacyjne, w szczególności:

- media:
 - ogłoszenia w prasie ogólnomiejskiej i w dodatkach lokalnych do prasy ogólnopolskiej (m.in. „Gazeta Wyborcza”, „Super Express”, naszemiasto.pl);
 - ogłoszenia w prasie dzielnicowej (m.in. „Echo Bemowa”, „Echo Białołęckie”, „Echo Łomianek i Bielan”, „Echo Targówka, Bródna i Zacisza”, „Informator Wawra”, „Echo na Woli”, „Informator Ochoty i Włoch”, „Informator Żoliborza”, „Nowa Gazeta Praska”, „Passa”);
 - ogłoszenia w radio (Radio Pogoda Warszawa, Eska Rock Warszawa, Eska Warszawa, Radio dla Ciebie);
 - ogłoszenia na portalach internetowych (tvnwarszawa.tvn24.pl, warszawa.onet.pl, warszawa.naszemiasto.pl);
- przestrzeń miejska:
 - spoty reklamowe w środkach transportu publicznego (w metrze, autobusach, tramwajach, SKM);
 - plakaty (citylighty) na przystankach transportu publicznego;
 - reklamy na autobusach;
 - plakaty dystrybuowane przez Urząd m.st. Warszawy, w tym urzędy dzielnic;
- internet:
 - informacje i filmy na stronach www.2030.um.warszawa.pl, www.um.warszawa.pl oraz urzędów dzielnic;
 - informacje i filmy na portalu Facebook (www.facebook.com/Warszawa2030 oraz www.facebook.com/warszawa);
- wydawnictwa:
 - ulotki i foldery dystrybuowane przez Urząd m.st. Warszawy, w tym urzędy dzielnic (wyłożone w miejscach aktywności lokalnej, siedzibach biur Urzędu m.st. Warszawy, siedzibach urzędów dzielnic, ośrodkach kultury, uczelniach, teatrach, muzeach, bibliotekach, księgarniach, kinach, lokalach gastronomicznych i wielu innych);
- poczta, telefon:
 - zaproszenie od Prezydenta m.st. Warszawy Hanny Gronkiewicz-Waltz przekazane listownie do mieszkańców (podczas etapu konsultacji społecznych);
 - indywidualne zaproszenia przekazane pocztą tradycyjną lub elektroniczną do radnych miasta, burmistrzów i radnych dzielnic, a także uniwersytetów trzeciego wieku, aktywistów miejskich, organizacji pozarządowych, komisji dialogu społecznego, uczelni i działających przy nich kół naukowych, firm oraz instytucji otoczenia biznesu;
 - zaproszenia telefoniczne i mailowe ze strony urzędów dzielnic;

- newsletter informujący zainteresowanych mieszkańców o postępach prac i organizowanych wydarzeniach.

Ponadto wykorzystano kanały komunikacji wewnętrznej Urzędu m.st. Warszawy (biur i urzędów dzielnic), w tym m.in. portal Portum i newsletter.

UDOGODNIENIA

Organizując wydarzenia położono szczególny nacisk na umożliwienie uczestnictwa w nich jak najszerszej grupie odbiorców.

Wydarzenia organizowano na ogół od poniedziałku do czwartku, po godzinie 17:30, aby umożliwić wzięcie udziału pracującym mieszkańcom.

Dołożono wszelkich starań, aby miejsca spotkań były dostępne dla osób z niepełnosprawnością ruchową oraz z trudnościami w poruszaniu się.

W przypadku spotkań o charakterze dzielnicowym terminy oraz lokalizacje były wskazywane przez urzędy dzielnic, w celu wykorzystania doświadczeń oraz dostosowania się do lokalnej specyfiki.

W czasie głównych wydarzeń zagwarantowano:

- audiodeskrypcję dla osób niewidomych i niedowidzących,
- tłumaczenie na język migowy,
- pętlę indukcyjną dla osób używających aparatów słuchowych,
- opiekę nad dziećmi.

Najważniejsze wydarzenia były transmitowane na żywo, aby mieszkańcy mieli możliwość wysłuchania dyskusji oraz wzięcia w niej udziału również w domu. Nagrania zamieszczane były na portalu Youtube na oficjalnym kanale Urzędu m.st. Warszawy, więc ich odtworzenie możliwe było także po zakończeniu spotkania.

3. EWALUACJA MID-TERM STRATEGII DO 2020 ROKU

Decyzję o aktualizacji strategii poprzedziła ewaluacja obowiązującego dokumentu strategicznego – uchwalonej w 2005 roku *Strategii Rozwoju Miasta Stołecznego Warszawy do 2020 roku*. Dokument ten składa się z misji, wizji, 5 celów strategicznych i przypisanych im łącznie 21 celów operacyjnych, a także uszczegóławiających je 18 programów wraz z przyporządkowanymi 307 zadaniami. Osobną część tej strategii stanowi system wskaźników służący monitorowaniu stopnia realizacji poszczególnych celów. W latach 2006-2013 dokonywano pomiaru wskaźników w cyklu rocznym. Ponadto co 2 lata przeprowadzano monitoring zadaniowy.

Ewaluację mid-term³ *Strategii Rozwoju Miasta Stołecznego do 2020 roku* wykonała firma Agrotec Polska Sp. z o.o., wyłoniona w wyniku przetargu nieograniczonego. Ewaluację przeprowadzono w okresie od maja do września 2015 r. Głównym celem badania była ocena aktualności strategii i sprawności systemu jej wdrażania, natomiast celami szczegółowymi były:

- ocena efektów strategii wraz z określeniem czynników sukcesu oraz obszarów ryzyka w zakresie możliwości osiągnięcia celów;
- ocena zewnętrznych warunków wdrażania strategii (np. zmiana sytuacji społeczno-gospodarczej) i aktualności celów;
- ocena wpływu i użyteczności działań zakończonych w pierwszym okresie realizacji strategii;
- ocena sposobu organizacji procesu realizacji strategii pod kątem systemu wdrażania, sposobu komunikacji oraz systemu monitoringu i ewaluacji.

Badanie przeprowadzono w oparciu o następujące kryteria ewaluacyjne:

- **skuteczność** – pozwala ocenić, czy programy i zadania podejmowane w ramach strategii prowadzą do osiągnięcia założonych celów i docelowych wartości wskaźników oraz czy realizują misję i wizję rozwoju;
- **efektywność** – pozwala ocenić efekty w stosunku do zaangażowanych środków finansowych oraz nakładów pracy;
- **użyteczność** – pozwala ocenić, w jakim stopniu efekty realizacji strategii odpowiadają rzeczywistym potrzebom i wyzwaniom społeczno-gospodarczym;
- **trwałość** – pozwala ocenić, czy efekty realizacji będą utrzymywać się po zakończeniu interwencji, jak długo będą widoczne jej skutki, kogo będą dotyczyć oraz jaka będzie ich użyteczność po upływie określonego czasu;
- **trafność** – pozwala ocenić adekwatność celów strategii wobec zmieniających się uwarunkowań, potrzeb oraz potencjałów i wyzwań;
- **spójność** – pozwala ocenić na ile założenia strategii pozostają spójne z zapisami dokumentów programowych na poziomie Unii Europejskiej oraz dokumentów strategicznych na poziomie krajowym, regionalnym i obszaru metropolitalnego.

³ Poprzez ewaluację mid-term rozumie się ocenę (badanie) stopnia realizacji strategii przeprowadzaną w połowie okresu jej obowiązywania.

Podczas przeprowadzenia ewaluacji posłużono się 5 metodami badawczymi:

- analiza danych zastanych (*desk research*) – analiza danych z monitoringu strategii, a także danych pochodzących ze statystyki publicznej GUS, danych zbieranych przez Urząd m.st. Warszawy (np. wyniki badań opinii mieszkańców) oraz informacji pochodzących z różnego rodzaju dokumentów (raportów, opracowań naukowych itd.);
- wywiady kwestionariuszowe – przeprowadzone z przedstawicielami instytucji realizujących zadania strategii, pracownikami Urzędu m.st. Warszawy, mieszkańcami, przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi i instytucjami otoczenia biznesu;
- wywiady pogłębione – przeprowadzone z dyrektorami biur Urzędu m.st. Warszawy oraz burmistrzami dzielnic;
- analiza stron internetowych – wyszukiwanie informacji nt. strategii i jej odbioru społecznego;
- panele eksperckie – zostały na nich przedyskutowane głównie wnioski z przeprowadzonych badań i propozycje rekomendacji.

Wynikiem ewaluacji, poza rekomendacjami dotyczącymi zakresu interwencji, był szereg zaleceń dotyczących struktury dokumentu i systemu realizacji strategii. Wśród najważniejszych ogólnych wniosków i rekomendacji, w kontekście aktualizacji strategii, ewaluatorzy wskazali następujące:

- zmiana formuły strategii z „silosowej” na otwartą i elastyczną, tzn. ograniczoną do wizji, celów strategicznych i operacyjnych oraz opisu oczekiwanych rezultatów;
- aktualizacja strategii powinna wiązać się z opracowaniem nowego zestawu wskaźników monitorowania, a także dokumentu zawierającego definicje poszczególnych wskaźników, sposobu ich liczenia, źródła pozyskiwania danych oraz wskazującego komórki organizacyjne Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za gromadzenie i przetwarzanie poszczególnych danych. Uznano, że kluczowy dla sprawnego funkcjonowania monitoringu będzie projekt Bank Informacji o Mieście, który w znacznym stopniu ułatwi gromadzenie i analizę danych, także w ujęciu dynamicznym;
- stworzenie systemu informatycznego wspierającego proces wdrażania strategii;
- stworzenie schematu obrazującego strukturę koordynacji wdrażania poszczególnych celów strategii, obejmującą biura Urzędu, urzędy dzielnic, jednostki organizacyjne m.st. Warszawy oraz podmioty współpracujące (partnerów zewnętrznych);
- wskazanie celów strategii, które będą realizowane w partnerstwie lub współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

4. OPRACOWANIE I PROJEKTU STRATEGII

Prace nad pierwszą wersją projektu Strategii podzielono na sześć etapów:

- 1) Wizja miasta
- 2) Diagnoza strategiczna
- 3) Cele strategiczne i operacyjne
- 4) System realizacji
- 5) Monitoring
- 6) Projekt Strategii I

WIZJA

Prace nad wizją trwały od września 2015 r. do marca 2016 r. Rozpoczęły się od zebrania materiału od społeczności lokalnej, który następnie został poddany dyskusji i priorytetyzacji przez Grupy Robocze. Na tej podstawie Zespół Redakcyjny wraz z Ekspertami przygotował propozycje zapisów, które, po weryfikacji przez Grupy Robocze, zostały przekazane do akceptacji Prezydentowi m.st. Warszawy.

Etap I. Zbieranie opinii oraz pomysłów mieszkańców i innych interesariuszy (wrzesień – grudzień 2015 r.)

Punktem wyjścia do opracowania wizji Warszawy w 2030 roku były pomysły i oczekiwania warszawiaków i innych interesariuszy, zbierane poprzez:

- debaty Warszawa2030 – ogólna i trzy tematyczne (Społeczeństwo, Gospodarka, Przestrzeń), w ramach których odbywały się panele eksperckie oraz otwarte dyskusje z uczestnikami na temat Warszawy przyszłości;
- konferencję *Warszawa 2030. Miasto przyszłości*, na której dyskutowano o tym, jak miasto może zmienić się za 15 lat z wykorzystaniem nowych technologii. Szczególny nacisk w trakcie spotkania położono na takie zagadnienia, jak: architektura, energetyka, transport, opieka i profilaktyka zdrowotna;
- *Debatę o Warszawie 2030 wielu pokoleń* – dyskusja tyczyła się wokół różnic pokoleniowych wraz ze wskazaniem obszarów, w których mogą być wykorzystane i traktowane jako potencjał wpływający na politykę miejską w przyszłości;
- konkurs plastyczny *Warszawa stolicą Europy w 2030 roku!* – skierowany do uczniów warszawskich szkół podstawowych. Zadaniem uczestników było przedstawienie wizji Warszawy jako nowoczesnej, prężnie rozwijającej się europejskiej metropolii w 2030 roku. Do konkursu zgłoszono 672 prace;
- ankieta z mieszkańcami na temat oczekiwań wobec Warszawy w 2030 roku – ankieta przeprowadzana w dwóch formatach: elektronicznym (dostępna na www.2030.um.warszawa.pl oraz www.um.warszawa.pl) oraz w formie tradycyjnej – papierowej (specjalne pojemniki na ankiety znajdowały się w ponad 100 lokalizacjach w przestrzeni miejskiej, m.in. urzędach dzielnic, domach kultury, bibliotekach, ośrodkach sportu i rekreacji, na uczelniach, w wybranych kawiarniach, a także na 14. stacjach metra – w punktach obsługi pasażerów). Zebrano blisko 3 000 ankiet.
- Konkurs Minecraft – zaprojektowanie w grze przestrzeni Warszawy przyszłości. Do konkursu zgłoszono 36 projektów;

- Futurestory – wspólne pisanie opowiadania o Warszawie przyszłości. Mieszkańcy nadsyłali fragmenty opowiadania, które były kontynuacją rozpoczętego wcześniej zdania. Na podstawie głosów publiczności wyłaniano najciekawsze propozycje i dodawano kolejne fragmenty. W ten sposób powstało opowiadanie o Warszawie;
- Konkurs literacki – zadaniem uczestników było napisanie opowiadania (maksymalnie 3200 znaków) na temat tego jak wyobrażają sobie stolicę w 2030 roku. Do konkursu zgłoszono 45 prac;
- Happening Maszyna Einsteina – wydarzenie polegające na budowaniu przez uczestników maszyny-miasta. Miało na celu pokazanie uczestnikom, że dzięki współpracy można wspierać rozwój miasta. Jednocześnie umożliwiło zebranie haseł opisujących Warszawę przyszłości.

Etap II. Opracowywanie wyników zebranych głosów mieszkańców i innych interesariuszy (grudzień 2015 – styczeń 2016)

Zebrane pomysły i opinie mieszkańców oraz innych interesariuszy zostały podsumowane i omówione na spotkaniu plenarnym Grup Roboczych 12 stycznia 2016 r. Materiał został przedyskutowany a następnie członkowie Grup Roboczych wypełnili krótką ankietę, w której wskazali kluczowe hasła, które powinny zostać odzwierciedlone w wizji.

Etap III. Sformułowanie wizji (styczeń – luty 2016)

Zebrany materiał oraz wyniki dokonanej przez członków Grup Roboczych priorytetyzacji zostały przedyskutowane na spotkaniu Ekspertów i Kierownika Zespołu Redakcyjnego. Na bazie wniosków płynących z dyskusji oraz wstępnych propozycji zapisów wizji, Ekspert wiodący sformułował dwie zdecydowanie różniące się pod względem formy zapisu propozycje wizji Warszawy w 2030 roku.

Opracowane dwie wersje wizji zostały przekazane Zastępcy Prezydenta m.st. Warszawy nadzorującego prace nad strategią z prośbą o wybór jednej z nich do dalszych prac.

Wybrana wersja wizji została dopracowana przez członków Zespołu Redakcyjnego a następnie przekazana do uwag Grupom Roboczym. Zebrane uwagi poddano analizie i wprowadzono uzasadnione zmiany.

Etap IV. Zatwierdzenie wizji

Wizja została przedstawiona Prezydent m.st. Warszawy Hannie Gronkiewicz-Waltz podczas Zespołu Koordynującego⁴ 1 marca 2016 r. Po dyskusji nad poszczególnymi zapisami, Pani Prezydent zatwierdziła w całości przedstawioną propozycję bez ingerowania w jej zapisy.

Etap V. Oficjalna prezentacja wizji

Wizja została oficjalnie przedstawiona na konferencji prasowej, która odbyła się 30 marca 2016 r. na XXX piętrze Pałacu Kultury i Nauki. Prezydent m.st. Warszawy Hanna Gronkiewicz-Waltz umieściła w wieży zegarowej kapsułę czasu z zapisem wizji na trzech nośnikach: płycie CD, pendrive oraz w wersji papierowej.

⁴ Zgodnie z Zarządzeniem Nr 99/2007 Prezydenta m.st. Warszawy z dnia 29 stycznia 2007 roku oraz zmieniającym je Zarządzeniem Nr 2127/2008 z dnia 1 października 2008 roku w skład Zespołu Koordynującego wchodzi Prezydent m.st. Warszawy, Zastępcy Prezydenta m.st. Warszawy, Sekretarz m.st. Warszawy oraz Skarbnik m.st. Warszawy lub - w przypadku jego nieobecności - wyznaczony przez niego Zastępca Skarbnika m.st. Warszawy. Zadaniem Zespołu jest zapewnienie koordynacji pracy komórek organizacyjnych Urzędu oraz wypracowywanie stanowisk w sprawach rozpatrywanych na posiedzeniach Zespołu.

DIAGNOZA

Prace nad diagnozą rozpoczęły się już we wrześniu 2015 r. i trwały do listopada 2016 r. Tak długi czas prac spowodowany był ich etapowością – w pierwszej kolejności przygotowano szeroką diagnozę Warszawy, następnie na jej podstawie przygotowano *Diagnozę strategiczną* ograniczoną do zagadnień powiązanych z wypracowaną wizją, aż w końcu dokonano weryfikacji *Diagnozy strategicznej* pod kątem zebranych materiałów w ramach prac nad celami.

Etap I. Pogłębione analizy diagnostyczne (wrzesień – grudzień 2015 r.)

Wraz z uruchomieniem prac nad strategią rozpoczęto pogłębione prace diagnostyczne mające w przyszłości posłużyć jako podstawa do sformułowania *Diagnozy strategicznej*. Analizy przeprowadzono w dwóch wymiarach: (1) z perspektyw mieszkańca oraz (2) z perspektywy przedsiębiorcy. Wykorzystano w nich dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego, Eurostatu, wyniki cyklicznych badań opinii mieszkańców (*Barometr Warszawski*, *Jakość życia mieszkańców w dzielnicach*) oraz inne opracowania. W diagnozie analizowano stan Warszawy ogółem oraz zróżnicowanie wewnętrzne (podział na dzielnice). Ponadto porównywano Warszawę do innych miast, zarówno polskich (Kraków, Łódź, Poznań, Wrocław i Gdańsk), jak i zagranicznych (Berlin, Budapeszt, Praga, Wiedeń, Londyn, Madryt, Paryż). Dane analizowano pod kątem identyfikacji trendów oraz analizy dynamiki zmian.

Etap II. Zebranie dodatkowych opinii i materiałów

- **Konferencja naukowa *Społeczne, gospodarcze i przestrzenne wyzwania dla polityki rozwoju Warszawy i jej obszaru metropolitalnego***, będąca przeglądem wyników badań naukowych na temat Warszawy. Konferencja poświęcona została kwestiom demograficznym i społecznym, tematyce racjonalnego gospodarowania przestrzenią, sprawnej infrastruktury i efektywnej innowacyjnej gospodarki. Uczestnicy mieli szansę wzięcia udziału w dyskusji oraz wysłuchania debaty eksperckiej.
- **Seminarium *Wpływ Obszaru Metropolitalnego Warszawy na rozwój stolicy***. Podczas seminarium przybliżono uwarunkowania instytucjonalno-prawne dotyczące programowania rozwoju OMW, zaprezentowano diagnozę powstałą w ramach prac nad *Strategią Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do 2030 roku*, a także najnowsze dane Urzędu Statystycznego w Warszawie dotyczące OMW. Po zakończeniu prezentacji uczestnicy wzięli udział w dyskusji mającej na celu zidentyfikowanie kluczowych wyzwań i potencjałów OMW, które powinny zostać odzwierciedlone w aktualizowanej strategii Warszawy.
- **Warszawska Burza Mózgów**, podczas której referaty dotyczące oceny różnych aspektów funkcjonowania miasta wygłosili mieszkańcy oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych.

Etap III. Opracowanie wstępnego projektu *Diagnozy strategicznej* (grudzień 2015 – styczeń 2016 r.)

Na podstawie wykonanych opracowań diagnostycznych oraz w oparciu o wstępne wyniki prac nad wizją Ekspert wiodący przygotował wstępny projekt *Diagnozy strategicznej* (grudzień 2015 r.). Następnie został on omówiony i przedyskutowany na spotkaniu Zespołu Redakcyjnego (styczeń 2016 r.).

Etap IV. Identyfikacja potencjałów i wyzwań stojących przed Warszawą (styczeń 2016 r.)

W styczniu 2016 r. wstępny projekt *Diagnozy strategicznej* został przekazany czterem Grupom Roboczym – ds. gospodarczych, przestrzennych, społecznych oraz ds. dzielnic. Następnie odbyły się warsztaty, podczas których każda Grupa z perspektywy swojej specjalizacji wypracowała propozycje potencjałów i wyzwań rozwojowych stojących przed Warszawą w perspektywie 2030 roku.

Etap V. Opracowanie *Diagnozy strategicznej I* (marzec 2016 r.)

Na podstawie zgłoszonych przez członków Grup Roboczych uwag do wstępnego projektu *Diagnozy strategicznej*, zidentyfikowanych potencjałów i wyzwań oraz zebranego dodatkowo materiału diagnostycznego, Ekspert wiodący przygotował *Diagnozę strategiczną*. Jej struktura została zorganizowana w oparciu o zapisy wizji i swym zakresem odnosi się jedynie do niej. Elementem wieńczącym jest analiza SWOT, stanowiąca zestawienie najważniejszych mocnych i słabych strony Warszawy (zjawisk występujących w granicach miasta) oraz szans i zagrożeń (uwarunkowań zewnętrznych).

Etap VI. Opracowanie *Diagnozy strategicznej II* (wrzesień - listopad 2016 r.)

Diagnoza strategiczna została zweryfikowana pod kątem swego zakresu w momencie wykrystalizowania się układu celów, a ponadto uzupełniona o zebrany w toku prac nad celami dodatkowy materiał diagnostyczny.

CELE

Prace nad formułowaniem celów rozpoczęły się w kwietniu 2016 r. i zakończyły się w styczniu 2017 r. Rozpoczęły się od zebrania propozycji i opinii mieszkańców oraz innych interesariuszy. Następnie Grupy Robocze w cyklu warsztatów dokonały priorytetyzacji zagadnień, formułując układy celów. Na ich podstawie Zespół Redakcyjny wraz z Ekspertami opracowali jeden układ celów wraz z ich opisem, który został przedłożony do uwag Grupom Roboczym a następnie Komitetowi Sterującemu. Sformułowane cele poddano również ocenie za pomocą wywiadów grupowych (tzw. badania focusowego). Zatwierdzony przez Prezydenta m.st. Warszawy układ celów poddano otwartym konsultacjom.

Etap I. *Kwiecień ze strategią* – zbieranie opinii oraz pomysłów mieszkańców i innych interesariuszy (kwiecień – maj 2016 r.)

Podczas *Kwietnia ze strategią*, na który składało się 38 otwartych wydarzeń, szukano odpowiedzi na pytanie: co i jak trzeba zmienić lub poprawić w Warszawie, aby osiągnąć wizję miasta, określoną na wcześniejszym etapie prac. Wydarzenia skierowano do mieszkańców, przedsiębiorców, przedstawicieli organizacji pozarządowych, instytucji otoczenia biznesu oraz środowisk eksperckich.

Obyły się **trzy debaty tematyczne**: Społeczeństwo, Gospodarka, Przestrzeń. Nieodłącznym elementem każdej debaty była prezentacja wizji Warszawy w 2030 roku, panel dyskusyjny ekspertów oraz otwarta dyskusja.

Przeprowadzono **dwanaście warsztatów**:

- pięć warsztatów z mieszkańcami (grupy: młodzież, studenci, rodziny z dziećmi do lat 18, osoby bezdzietne lub posiadające dzieci pełnoletnie, seniorzy),
- pięć warsztatów z przedsiębiorcami (grupy: start-upy, firmy eksportujące, firmy innowacyjne, technologiczne i kreatywne, firmy tradycyjne oraz przedsiębiorstwa zagraniczne i ekspaci),
- warsztaty z organizacjami pozarządowymi, ruchami miejskimi;
- warsztaty z instytucjami otoczenia biznesu.

Ponadto **w każdej z osiemnastu dzielnic** odbyło się **spotkanie dyskusyjne**. Każdorazowo obejmowało zaprezentowanie wizji Warszawy oraz otwartą dyskusję .

Cykl wydarzeń *Kwiecień ze strategią* zakończyło **spotkanie podsumowujące**, które odbyło się 11 maja 2016 r. Zaprezentowano na nim film podsumowujący miesięczną dyskusję oraz omówiono zebrane pomysły i postulaty.

Pozyskane uwagi, opinie i propozycje zostały zebrane w raporcie podsumowującym, który został opublikowany na www.2030.um.warszawa.pl oraz przekazany Grupom Roboczym.

Etap II. Pogłębienie i uzupełnienie wątków poruszonych podczas wydarzeń z cyklu *Kwiecień ze strategią* (kwiecień – listopad 2016 r.)

Ten etap prac przebiegał równoległe z innymi etapami, a jego wyniki były na bieżąco wykorzystywane przez Zespół Redakcyjny i Ekspertów.

Przeprowadzono dwa **warsztaty**: z członkami Komitetu Sterującego oraz burmistrzami dzielnic, podczas których poszukiwano odpowiedzi co i jak trzeba zmienić lub poprawić w Warszawie, aby osiągnąć wizję miasta.

Ponadto w celu uzupełnienia wątków poruszonych podczas *Kwietnia ze strategią* zorganizowano trzy **seminaria**:

- *Seminarium „Rola nauki w rozwoju Warszawy”*, podczas którego dyskutowano nad rolą nauki w rozwoju Warszawy oraz istotą współpracy między uczelniami warszawskimi a Urzędem m.st. Warszawy. Skupiono się na rekomendacjach dla przyszłej polityki miasta oraz propozycjach wykorzystania potencjału warszawskich ośrodków naukowych.
- *Seminarium „Rola kultury w rozwoju Warszawy”*, którego głównym punktem było wystąpienie prof. Pascala Gielena z Uniwersytetu Groningen w Holandii, który opowiedział o kulturalnych fundamentach kultury miejskiej. Podczas dyskusji zgromadzeni starali się odpowiedzieć na pytanie o rolę kultury w rozwoju Warszawy.
- *Seminarium „Rola mobilności w rozwoju Warszawy”*, podczas którego zaprezentowano wyniki *Warszawskiego Badania Ruchu 2015*, przedstawiono projekt warszawskiej polityki mobilności i przyjętej przez Unię Europejską polityki w zakresie transportu. Zaprezentowano również rekomendacje Komisji Dialogu Społecznego ds. transportu. Na bazie przedstawionych materiałów dyskutowano o rekomendacjach dla polityki rozwoju w tym zakresie.

Dopełnienie dyskusji stanowiły również trzy **Warszawskie Burze Mózgów**, podczas których mieszkańcy mogli przedstawić swoje spostrzeżenia i poglądy w formie referatu:

- *Warszawska Burza Mózgów: Aktywni Mieszkańcy* – jej celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie co należy zrobić, aby mieszkańcy byli aktywni w wymiarze indywidualnym, a jednocześnie tworzyli wspólnotę i angażowali się w działania na rzecz miasta;
- *Warszawska Burza Mózgów: Przyjazne Miejsce* – uczestnicy zastanawiali się co należy zrobić, by stolica stała się przyjaznym miejscem do życia, gdzie umiejętnie łączone są przeciwstawne wartości: tradycja z nowoczesnością, lokalność z wielkomiejskością oraz środowisko miejskie z przyrodniczym;
- *Warszawska Burza Mózgów: Otwarta Metropolia* – mieszkańcy dyskutowali czym jest otwarta metropolia, w jaki sposób Warszawa może się nią stać i co należy robić, aby ukształtować w stolicy środowisko kreowania idei, stwarzające dogodne warunki do rozwijania zainteresowań i realizacji ambicji jego mieszkańców.

Ponadto wkład do prac nad celami zebrano podczas następujących wydarzeń:

- *Konferencja „Kulturalna eduAKCJA Warszawy”*, podczas której odbył się specjalny warsztat poświęcony miejscu edukacji kulturalnej w *Strategii #Warszawa2030*;
- *Warszawa2030. Jaka polityka mieszkaniowa dla Warszawy?* – dyskusja na temat charakteru obecnej i przyszłej polityki mieszkaniowej w Warszawie, szczególnie pod kątem potencjalnych zmian, dzięki którym możliwe byłoby wsparcie rynku mieszkań na wynajem przy jednoczesnym obniżaniu cen mieszkań własnościowych.
- *Konferencja „Polityka mieszkaniowa w praktyce. Przykład Berlina, Paryża i Warszawy”*, podczas której zaprezentowano wyniki badań poświęconych problematyce mieszkaniowej w Warszawie, Berlinie i Paryżu oraz dyskutowano na temat jej prowadzenia w polskiej stolicy w perspektywie roku 2030.

Aktualny przebieg prac nad celami strategicznymi i operacyjnymi omawiano również z gremiami konsultacyjno-doradczymi funkcjonującymi przy m.st. Warszawie. Przedstawiciele Zespołu Redakcyjnego wsłuchiwali się w postulaty uczestników w kontekście formułowania celów strategicznych i operacyjnych strategii. Dyskutowano na forum Warszawskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego, Rady ds. Polityki Innowacji oraz ośmiu z 33 zaproszonych Komisji Dialogu Społecznego, w tym:

- KDS ds. Ochrony Dziedzictwa Kulturowego,
- KDS ds. Architektury i Planowania Przestrzennego,
- KDS ds. Ochrony Zwierząt,
- KDS ds. Partycypacji Obywatelskiej,
- KDS ds. Edukacji,
- KDS ds. Transportu,
- KDS ds. Organizacji Wspierających,
- KDS ds. Uniwersytetów Trzeciego Wieku.

Etap III. Priorytetyzacja zebranych postulatów (maj – październik 2016 r.)

Na bazie zebranego materiału przystąpiono do określenia priorytetów rozwojowych miasta. Odbyły się **dwie tury warsztatów Grup Roboczych** (maj – czerwiec 2016 r.). Pierwsza odbyła się w ramach składu poszczególnych Grup Roboczych, a druga w składach mieszanych, dzięki czemu uzyskano interdyscyplinarne podejście.

Wypracowane przez Grupy Robocze propozycje układów celów (cele strategiczne i operacyjne), mających przybliżyć Warszawę do osiągnięcia wizji miasta, zostały poddane analizie przez Zespół Redakcyjny i Ekspertów. W toku dyskusji przyjęto interdyscyplinarne

podejście do formułowania celów. W efekcie tego nastąpiło odejście od podejścia sektorowego wskazanego w ewaluacji mid-term jako niekorzystne. W toku spotkań i pracy zdalnej wypracowano kilkanaście alternatywnych układów celów. Różniły się one rozłożeniem akcentów, jak sposobem ich formułowania (lipiec-sierpień 2016 r.).

Uzgodniony w ramach prac Zespołu Redakcyjnego i Ekspertów roboczy układ celów wraz z opisem zakresu interwencji został przekazany do uwag Grupom Roboczym. Następnie został przedyskutowany na spotkaniu plenarnym 5 września 2016 r.

W kolejnym kroku wypracowany układ celów został omówiony na posiedzeniu Komitetu Sterującego (październik 2016 r.). Zgłoszone uwagi zostały naniesione przez Zespół Redakcyjny.

Etap IV. Zogniskowane Wywiady Grupowe (październik 2016 r.)

W październiku 2016 roku firma ARC Rynek i Opinia Sp. z o.o. przeprowadziła zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z mieszkańcami, przedsiębiorcami i urzędnikami niezaangażowanymi w prace nad strategią. Celem badania była ocena dotychczas wypracowanego układu celów. W szczególności sprawdzono jak rozumiane są cele (w tym jakie budzą skojarzenia) oraz czy zakres planowanej interwencji odpowiada na potrzeby. Badanie przeprowadzone zostało w 8 grupach fokusowych, w każdej z nich uczestniczyło 7-8 osób.

Wyniki badania zostały przeanalizowane przez Zespół Redakcyjny i Ekspertów pod kątem możliwości wykorzystania ich do ulepszenia układu celów. Wprowadzono niezbędne poprawki.

Etap V. Akceptacja układu celów przez Prezydenta m.st. Warszawy (listopad 2016 r.)

Na spotkaniu z Prezydentem m.st. Warszawy, podczas Zespołu Koordynującego 10 listopada 2016 r., omówiono układ i zakres celów wraz dwoma alternatywnymi sposobami nazwania celów operacyjnych – standardowym oraz akcentującym perspektywę mieszkańców. Po dyskusji wybrano drugi z nich oraz wprowadzono korekty do ich zapisu.

Etap VI. Konsultowanie dotychczasowych wyników prac nad celami (listopad – grudzień 2016 r.)

Wypracowany układ celów wraz z opisem został upubliczniony. Zorganizowano trzy spotkania konsultacyjne:

- dla mieszkańców i innych interesariuszy,
- radnych dzielnic m.st. Warszawy,
- pracowników Urzędu m.st. Warszawy,

na których zaprezentowano wyniki prac nad celami i poddano je dyskusji.

Odbyło się również spotkanie plenarne Grup Roboczych, na którym omówiono i przedyskutowano wyniki prac.

Jednocześnie umożliwiono zgłaszanie uwag do 9 grudnia 2016 r.

Zebrane uwagi zostały przeanalizowane przez Zespół Redakcyjny i w przypadku ich zasadności wprowadzone.

Etap VII. Ostateczne zaakceptowanie układu i opisu celów (luty 2017 r.)

Układ i opis celów omówiono oraz przedyskutowano na posiedzeniu Komitetu Sterującego. Zebrane uwagi uwzględniono w ostatecznej wersji układu celów.

MONITORING

Od grudnia 2016 roku do grudnia 2017 roku odbyły się sześćoetapowe prace nad określeniem listy wskaźników mierzących realizację celów strategicznych i operacyjnych.

Etap I. Wypracowanie założeń monitoringu strategii (grudzień 2016 r.)

Podstawowe założenia monitoringu strategii zostały wypracowane na spotkaniu Kierownika Zespołu Redakcyjnego, Ekspertów oraz przedstawiciela Urzędu Statystycznego w Warszawie. Oparto je na wiedzy i zebranych doświadczeniach. Przyjęto, że uwzględnione zostaną następujące zasady:

- wybór wskaźników adekwatnych do zakresu celów i mierzących zaplanowaną w nich zmianę,
- maksymalne ograniczenie liczby wskaźników, najlepiej po jednym dla celu,
- podział wskaźników na: wskaźniki monitoringu celów oraz wskaźniki kontekstowe mierzące poziom rozwoju miasta w sposób umożliwiający porównywanie z innymi miastami,
- sprawdzanie stopnia realizacji strategii będzie odbywało się w cyklu rocznym,
- wyniki monitoringu będą upubliczniane w II kwartale następnego roku.

Etap II. Wypracowanie propozycji wskaźników (grudzień 2016 r.)

W celu opracowania zestawu wskaźników powołano nieformalny zespół składający się z przedstawicieli Zespołu Redakcyjnego, Ekspertów oraz pracowników Urzędu Statystycznego w Warszawie.

Zorganizowano oddzielne spotkania poświęcone celom strategicznym: 1. *Odpowiedzialna wspólnota*, 2. *Wygodna lokalność*, 3. *Funkcjonalna przestrzeń* i 4. *Innowacyjne środowisko*.

Podczas spotkań omówiono ponad 100 propozycji wskaźników dla celów strategicznych i przyporządkowanych im celów operacyjnych. Zwracano szczególną uwagę na dobór źródeł danych oraz wstępnie próbowano ustalić wartość bazową wskaźnika. Brano pod uwagę przede wszystkim wskaźniki, których mierzenie umożliwiają dostępne dane, tzn. dane GUS (statystyka publiczna), dane gromadzone przez biura Urzędu m.st. Warszawy (m.in. wyniki badań opinii publicznej takich jak *Barometr Warszawski* oraz *Jakość życia mieszkańców w dzielnicach*) i dane innych instytucji (m.in. Okręgowej Komisji Edukacyjnej, Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska w Warszawie, Stołecznej Komendy Policji itp.).

Końcowym efektem prac była obszerna lista kilkudziesięciu wskaźników monitoringu celów oraz lista kilkunastu wskaźników kontekstowych obrazujących ogólny poziom rozwoju Warszawy.

Na tej bazie, w ramach każdego celu strategicznego, wykonano matrycę zależności. Pozwoliło to zidentyfikować zakres i siłę powiązań wskaźników, a w konsekwencji tego zidentyfikować wskaźniki najbardziej przystające do celów.

Etap III. Warsztaty Grup Roboczych (styczeń 2017 r.)

Wypracowana lista wskaźników oraz wyniki analiz powiązań zostały przedstawione członkom Grup Roboczych podczas warsztatów dedykowanych poszczególnym celom strategicznym. Podczas warsztatów dyskutowano wypracowane dotąd wskaźniki, jak i nowe propozycje. Końcowym efektem prac była lista kilkudziesięciu wskaźników do

poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych (mniej obszerna w stosunku do listy wyjściowej) oraz lista wskaźników kontekstowych obrazujących ogólny poziom rozwoju.

Etap IV. Uporządkowanie listy wskaźników (luty – marzec 2017 r.)

Na tym etapie prac ponownie brał udział zespół składający się z pracowników Urzędu m.st. Warszawy, Ekspertów oraz pracowników Urzędu Statystycznego w Warszawie. Celem spotkań było uporządkowanie dotąd wypracowanego materiału oraz dalsza dyskusja nad ostatecznym brzmieniem wskaźników i ich definicji, poziomem agregacji, doborem źródeł danych.

Ostatecznie ustalono, że do każdego z celów zostanie przypisany tylko jeden wskaźnik, będący miarą sukcesu realizacji celu. Pozostałe wskaźniki ze względu na ich poziom szczegółowości, który odpowiada poziomowi programów a nie strategii, będą wykorzystane w dalszych pracach.

Wskaźniki wypracowane na tym etapie zostały wykorzystane w pierwszym projekcie strategii, który został upubliczniony w ramach konsultacji społecznych.

Etap V. Zaprojektowanie i przeprowadzenie badań opinii (maj – listopad 2017 r.)

Z uwagi, że wypracowane wskaźniki monitoringu celów w większości przypadków bazują na opiniach mieszkańców i przedsiębiorców, które dotąd nie były zbierane, konieczne było:

- zaprojektowanie nowych pytań do badania pn. *Barometr Warszawski*, które następnie zostały zadane w wiosenno-letniej edycji badania;
- zaprojektowanie nowego badania pn. *Barometr Gospodarczy*, skierowanego do przedsiębiorców, wybór realizatora i przeprowadzenie badania⁵.

Etap VI. Określenie wartości bazowych i docelowych wskaźników (wrzesień – grudzień 2017 r.)

Wartości docelowe wskaźników miały być oszacowane przez podmiot zewnętrzny wykonujący ewaluację ex ante – Ecorys Polska Sp. z o.o. Jednakże w toku prac rozwiązano umowę z wykonawcą, z uwagi na wątpliwości co do możliwości wykonania zgodnie ze sztuką powierzonego zakresu prac. W związku z tym podjęto działania naprawcze:

- pracownicy Wydziału Strategii Rozwoju Miasta przeprowadzili analizę desk research uwarunkowań teoretycznych zmian mierzonych wskaźnikami monitoringu;
- zlecono SEENDICO Doradcy Radło & Ciesielska Wspólnicy sp.j. analizę desk research mającą na celu identyfikację podobnych wskaźników oraz ich wartości bazowych i docelowych dla polskich (Kraków, Łódź, Poznań, Wrocław i Gdańsk) i zagranicznych (Berlin, Budapeszt, Praga, Wiedeń, Londyn, Madryt, Paryż) miast-benchmarków.

Zebrany materiał i wyniki badań były podstawą do określenia wartości docelowych wskaźników monitoringu przez zespół złożony z przedstawicieli Zespołu Redakcyjnego, Ekspertów oraz przedstawicieli Urzędu Statystycznego w Warszawie.

⁵ Badanie *Barometr Gospodarczy* zostało zrealizowane z opóźnieniem, co wpłynęło na przesunięcie harmonogramu prac nad strategią.

SYSTEM REALIZACJI

Narzędzia i komunikacja (marzec – grudzień 2016 r.)

Nad kluczowymi elementami systemu realizacji strategii pracowała Grupa Robocza ds. systemowych. Prace uruchomiono w marcu 2016 r. Od września do grudnia 2016 r. pracowało dodatkowo 6 zespołów roboczych zajmujących się szczegółowymi kwestiami:

- zespół ds. hierarchii dokumentów,
- zespół ds. powiązania budżetu i Wieloletniej Prognozy Finansowej ze strategią,
- zespół ds. powiązania polityki kadrowej z realizacją strategii,
- zespół ds. mechanizmów synchronizacji działań komórek odpowiedzialnych za audit jakościowy, audyty i kontrolę, powiązania z realizacją strategii,
- zespół ds. systemu informatycznego wspierającego zarządzanie,
- zespół ds. komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej strategii.

Wyniki prac zespołów były sukcesywnie omawiane i dyskutowane na spotkaniach Grupy Roboczej ds. systemowych.

Realizatorzy (styczeń 2017 r.)

Identyfikacja realizatorów poszczególnych celów operacyjnych strategii została przeprowadzona przez przedstawicieli Zespołu Redakcyjnego. W tym celu dokonano analizy *Regulaminu organizacyjnego Urzędu m.st. Warszawy* oraz systemów wdrażania obowiązujących dokumentów programujących rozwój Warszawy. Zestawienie zostało zaopiniowane przez Komitet Sterujący.

Ryzyka realizacji strategii (czerwiec – październik 2017 r.)

Ryzyka realizacji strategii zostały opracowane zgodnie z *zarządzeniem nr 828/2015 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 10 czerwca 2015 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem w m.st. Warszawie*.

Początkowo miały być opracowane przez podmiot zewnętrzny – Ecorys Polska Sp. z o.o., z którym rozwiązano jednak umowę. W związku z tym identyfikacja oraz określenie reakcji na ryzyka zostały przeprowadzone w oparciu o analizę:

- danych zastanych, która objęła m.in. *Rejestry ryzyka strategicznego m.st. Warszawy* oraz inne, dostępne dokumenty, analizy i publikacje z zakresu zarządzania ryzykiem;
- wyników badania ankietowego przedstawicieli biur - realizatorów celów. Posłużyło do identyfikacji i analizy ryzyk na poziomie celów operacyjnych;
- wyników paneli eksperckich⁶, w których uczestniczyli przedstawiciele biur odpowiedzialnych za osiągnięcie celów oraz eksperci dziedzinowi, których wiedza obejmowała zakresy interwencji obejmujących cele operacyjne;
- wyników warsztatu Zespołu Redakcyjnego i Ekspertów oraz warsztatów wewnętrznych dla pracowników Wydziału Strategii Rozwoju Miasta.

Finansowanie (marzec – grudzień 2017 r.)

Oszacowanie źródeł finansowanie zostało dokonane przez przedstawicieli Zespołu Redakcyjnego. Bazowało na wynikach dotychczasowych doświadczeń w tym zakresie, jak również zestawieniu zidentyfikowanych realizatorów celów operacyjnych.

⁶ Panele została przeprowadzone przez firmę Ecorys Polska Sp. z o.o. przed rozwiązaniem umowy.

Wielkość środków finansowych, jakie może przeznaczyć na realizację strategii Urząd m.st. Warszawy, oszacowano poprzez analizę zakresu wydatków określonych w:

- *Wieloletniej Prognozie Finansowej m.st. Warszawy (WPF)* – analiza stanu na marzec 2017 r. w zakresie wydatków majątkowych,
- rocznych budżetach m.st. Warszawy – analiza historyczna wydatków bieżących w latach 2013-2017.

Pierwszym krokiem była identyfikacja wydatków, które muszą być ponoszone przez m.st. Warszawę, niezależnie od prowadzonej polityki rozwoju (czyli od wskazanych w strategii celów do realizacji). Przyjęto założenie, że środki na utrzymanie obecnego stanu funkcjonowania miasta również należą do kategorii wydatków obowiązkowych. Następnie zidentyfikowano zaprogramowane już na kolejne lata projekty inwestycyjne, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia celów określonych w strategii.

Wyniki przeprowadzonych analiz oraz zestawienie ich z limitami wydatków bieżących i majątkowych, określonymi w WPF, pozwoliły na oszacowanie minimalnej puli środków, jakie będą przeznaczone z budżetu m.st. Warszawy na realizację celów.

PROJEKT STRATEGII #WARSZAWA2030

Wyniki poszczególnych etapów prac zostały przełożone na pierwszy projekt *Strategii #Warszawa2030*. Ponadto przedstawiciele Zespołu Redakcyjnego sformułowali pozostałe zapisy, zgodnie z przyjętą strukturą dokumentu. Projekt został przedstawiony i poddany dyskusji na posiedzeniu Komitetu Sterującego w marcu 2017 r.

Następnie dokument został przekazany do akceptacji Prezydenta m.st. Warszawy. Na spotkaniu Zespołu Koordynującego 28 marca 2017 r. projekt strategii został skierowany do konsultacji społecznych.

5. WERYFIKACJA I PROJEKTU STRATEGII

W celu weryfikacji przygotowanego projektu *Strategii #Warszawa2030* przeprowadzono konsultacje społeczne oraz ewaluację *ex ante*.

Konsultacje społeczne (kwiecień – maj 2017 r.)

Konsultacje przeprowadzono zgodnie z *uchwałą Rady m.st. Warszawy w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami m.st. Warszawy* (z dnia 11 lipca 2013 r.) oraz *zarządzeniem Prezydenta m.st. Warszawy w sprawie zasad postępowania w Urzędzie m.st. Warszawy w związku z przeprowadzanymi konsultacjami z mieszkańcami m.st. Warszawy* (z dnia 3 września 2013 r.).

Zostały zorganizowane tak, aby umożliwić wszystkim zainteresowanym osobom zapoznanie się z projektem strategii oraz podzielenie się swoimi opiniami, uwagami i pomysłami na temat rozwoju Warszawy.

Projekt dokumentu został udostępniony na stronie internetowej www.2030.um.warszawa.pl oraz w postaci folderu, który był dostępny w urzędach dzielnic oraz wybranych miejscach aktywności mieszkańców Warszawy.

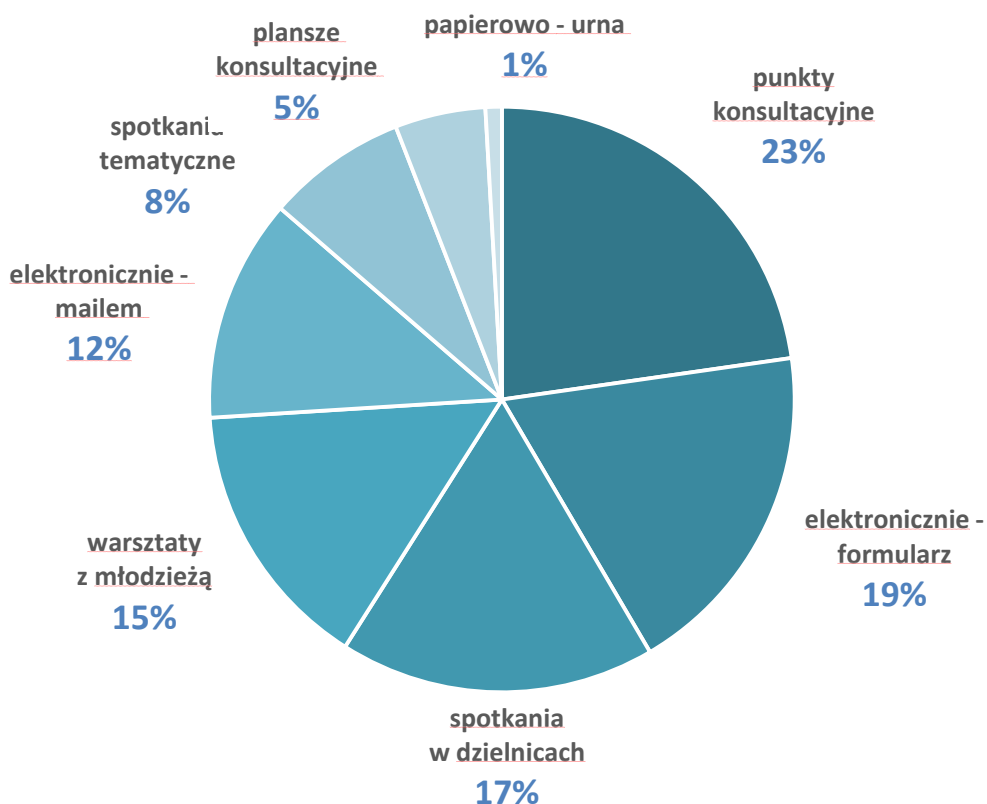
Uwagi i opinie mieszkańców i innych interesariuszy o dokumencie zbierano za pośrednictwem:

- spotkania inauguracyjne konsultacje, na którym przedstawiono projekt strategii oraz program konsultacji społecznych. Pozostała część spotkania została przeznaczona na dyskusję;
- spotkań poświęconych poszczególnym celom strategicznym, podczas których omówiono szczegółowo zakres danego celu oraz poddano go dyskusji;
- spotkań dyskusyjnych zorganizowanych w każdej z 18 dzielnic, na których po zaprezentowaniu projektu strategii mieszkańcy oraz przedstawiciele władz i urzędów dzielnic zgłaszali swoje uwagi, pomysły i wątpliwości;
- punktów konsultacyjnych, zorganizowanych w parkach i centrach handlowych, w których na specjalnych planszach z infografikami mieszkańcy mogli zapisywać swoje uwagi. Ze względu na warunki pogodowe, konieczne były zmiany części pierwotnych lokalizacji punktów konsultacyjnych;
- elektroniczne zgłaszanie uwag – uwagi można było zgłaszać za pośrednictwem elektronicznego formularza, udostępnionego na: www.2030.um.warszawa.pl oraz www.konsultacje.um.warszawa.pl. Każdy mógł również przelać swoje uwagi e-mailem na adres warszawa2030@um.warszawa.pl;
- papierowe zgłaszanie uwag – w urzędach dzielnic (w Wydziałach Obsługi Mieszkańców) oraz w Pałacu Kultury i Nauki można było zgłosić uwagi na formularzu papierowym, który znajdował się w folderze prezentującym skrót projektu strategii. Formularze należało umieścić w urnie oznakowanej logiem #Warszawa2030.
- warsztaty i spotkania z młodzieżą, realizujące *Program Młoda Warszawa. Miasto z klimatem dla młodych 2016-2020* oraz *Nastolatek w samorządzie*. Animatorzy programów rozmawiali o projekcie strategii z uczniami szkół ponadgimnazjalnych. W formie warsztatowej zapoznali się z nim również członkowie Młodzieżowej Rady m.st. Warszawy, członkowie Młodzieżowej Rady Dzielnic Śródmieście, uczestnicy

Warszawskiej Akademii Młodych Liderów oraz członkowie samorządów uczniowskich.

- inne inicjatywy – dodatkową formą konsultacji była możliwość zapisania swoich uwag i pomysłów na planszach konsultacyjnych, które były rozwieszane w kilku miejscach aktywności lokalnej, a także w Centrum Komunikacji Społecznej i Centrum Kreatywności Targowa.

W ramach konsultacji społecznych projektu *Strategii #Warszawa2030* zgłoszono łącznie ponad 1600 uwag i propozycji w postaci ustnej, papierowej oraz elektronicznej. Najwięcej postulatów wpłynęło podczas rozmów w punktach konsultacyjnych, za pośrednictwem elektronicznego formularza oraz podczas spotkań z mieszkańcami w dzielnicach. Najmniejszą popularnością cieszyły się urny do zgłaszania uwag w formie papierowej.



Wszystkie zebrane uwagi zostały wnikliwie przeanalizowane. Każda z nich była przedmiotem dyskusji podczas spotkania Zespołu Redakcyjnego oraz Ekspertów, które odbyło się 7 czerwca 2017 r. Następnie uwagi były omawiane na plenarnym spotkaniu Grup Roboczych 13 czerwca 2017 r. Ostatecznie rozpatrzeniem uwag zajął się Komitet Sterujący na spotkaniu 19 czerwca 2017 r.

Zestawienie zgłoszonych uwag wraz z ich rozstrzygnięciem znajduje się w *Raporcie z konsultacji społecznych projektu Strategii #Warszawa2030*.

Ewaluacja ex ante (maj – sierpień 2017 r.)

Ewaluacja ex ante jest oceną projektu dokumentu pozwalającą na zbadanie słuszności zapisów jeszcze przed ich wdrażaniem i mającą na celu polepszenie jakości projektu dokumentu w jego wymiarze formalnym i merytorycznym. Jej wykonawcą była firma ECORYS Polska Sp. z o.o.

Ocena ex ante przeprowadzona została w oparciu o następujące kryteria ewaluacyjne:

- Trafność, rozumiana jako odpowiedź na pytanie, czy zaplanowana w ramach projektu strategii logika interwencji odpowiada na zdiagnozowane problemy. Pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte w projekcie strategii cele odpowiadają zdiagnozowanym potrzebom (m.in. społecznym, ekonomicznym, organizacyjnym i informacyjnym) odbiorców strategii, a także zgodność zapisów aktualizowanego dokumentu z wynikami przeprowadzonych badań/ analiz oraz dostępnymi oficjalnymi dokumentami itp.
- Spójność, rozumiana jako odpowiedź na pytanie, czy poszczególne elementy projektu strategii są ze sobą logicznie powiązane oraz czy nie pozostają w sprzeczności z zapisami innych dokumentów.
- Przewidywana skuteczność, rozumiana jako odpowiedź na pytanie, czy planowana w ramach strategii interwencja publiczna została prawidłowo dobrana pod kątem wyznaczonych do osiągnięcia celów oraz czy zakładane zasoby i proponowany system wdrażania pozwalają rozsądnie oczekiwać, że cele interwencji zostaną osiągnięte.
- Przewidywana efektywność, rozumiana jako odpowiedź na pytanie o relacje między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a planowanymi efektami interwencji. Analiza pozwala ocenić, czy realne do osiągnięcia cele uzasadniają poniesienie przewidywanych nakładów oraz optymalizację alokacji zasobów, tak aby wykorzystać przeznaczone zasoby w sposób jak najbardziej ekonomiczny.

W ramach ewaluacji udzielono odpowiedzi na 25 szczegółowych pytań badawczych. W tym celu wykorzystano następujące metody i narzędzia badawcze:

- Analiza danych zastanych (*desk research*) – obejmowała m.in. dokumenty zasadnicze (ustawy, akty prawa miejscowego, zarządzenia), strategiczne dokumenty nadrzędne, dokumentację wypracowaną w toku prac nad projektem strategii oraz inne dane, istotne z punktu widzenia celu ewaluacji.
- Modele logiczne projektu strategii – identyfikacja związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi potencjałami i wyzwaniem stojącymi przed Warszawą z jednej strony a zaplanowanymi celami operacyjnymi z drugiej, wraz z oceną siły powiązań przyczynowo-skutkowych.
- Telefoniczny wywiad pogłębiony (TDI) – badanie mające na celu eksplorację obserwacji, doświadczeń i ocen osób blisko zaangażowanych w przygotowanie projektu strategii i późniejsze jej wdrażanie. Założono przeprowadzenie wywiadów z przedstawicielami wszystkich biur włączonych w realizację poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych Strategii, a także z przedstawicielami strony społecznej uczestniczącymi w procesie przygotowywania projektu dokumentu.

Produktami ewaluacji ex ante były:

- Raport metodyczny – zawierający informacje o koncepcji i organizacji prac badawczych realizowanych w ramach ewaluacji ex ante projektu strategii.

- Raport z oceny ex ante – zawierający wyniki oceny poprawności merytorycznej, spójności w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym oraz poprawności metodycznej projektu dokumentu oraz przeprowadzonego procesu aktualizacji.
- Rekomendacje dot. uwzględnienia uwag z procesu konsultacji społecznych.

Ocena oddziaływania na środowisko (październik – listopad 2017 r.)

W związku z tym, że *ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko* nakazuje przeprowadzenie strategicznej oceny oddziaływania na środowisko skutków realizacji polityki, strategii, planu lub programu, podjęto działania w celu zweryfikowania czy projekt *Strategii #Warszawa2030* podlega temu obowiązkowi.

Mając na uwadze, że projekt strategii zakłada działania na rzecz poprawy jakości środowiska przyrodniczego a jednocześnie jest dokumentem ogólnym, podjęto decyzję o przeprowadzeniu procedury odstąpienia od strategicznej oceny oddziaływania na środowisko. W tym celu wysłano stosowną dokumentację do Regionalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska oraz Państwowego Wojewódzkiego Inspektoratu Sanitarnego. Obie instytucje uznały, że projekt *Strategii #Warszawa2030* nie jest dokumentem, dla którego z godnie z art. 46 i art. 47 *ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko* jest wymagane przeprowadzenie strategicznej oceny oddziaływania na środowisko.

6. OPRACOWANIE II PROJEKTU STRATEGII

Zebrane w toku konsultacji społecznych i ewaluacji ex ante uwagi i rekomendacje, po analizie możliwości ich uwzględniania, zostały wprowadzone do projektu strategii. Następnie dokument poddano profesjonalnej redakcji i korekcie. Na końcu dokonano opracowania graficznego.

7. UZGODNIENIA I OPINIOWANIE PROJEKTU UCHWAŁY

Zgodnie z *Zarządzeniem Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy nr 4392/2010 z dnia 31 marca 2010 r. w sprawie projektów uchwał Rady Miasta Stołecznego Warszawy oraz zarządzeń Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy* przeprowadzono uzgodnienia projektu *Uchwały Rady m.st. Warszawy w sprawie przyjęcia Strategii #Warszawa2030* z biurami Urzędu m.st. Warszawy (w dniach 2-16 lutego 2018 r.) oraz urzędami dzielnic (w dniach 1-16 lutego 2018 r.). Zebrane uwagi zostały przeanalizowane, a następnie omówione na plenarnym spotkaniu Grup Roboczych (6 marca 2018 r.). Te z nich, które zostały rozpatrzone pozytywnie, posłużyły do ulepszenia zapisów projektu uchwały, jak i załączników do niej.

Jednocześnie zgodnie z *Statutem miasta stołecznego Warszawy* przekazano projekt uchwały do zaopiniowania radom dzielnic m.st. Warszawy (1 lutego – 2 marca 2018 r.⁷). Projekt uchwały był prezentowany przez przedstawicieli Wydziału Strategii Rozwoju Miasta na posiedzeniach komisji oraz radach dzielnic. Opinię wydało 17 rad dzielnic, w tym 16 pozytywnych oraz 1 negatywną (Rada Dzielnicy Wawer). Rada Dzielnicy Bemowo nie wydała opinii. Zebrane uwagi zostały przeanalizowane pod kątem możliwości uwzględnienia. Te, które zostały rozpatrzone pozytywnie, zostały uwzględnione.

Ponadto projekt uchwały przekazano do zaopiniowania Warszawskiej Radzie Działalności Pożytku Publicznego (WRDPP). W dniach 14 lutego i 7 marca 2018 r. na posiedzeniach WRDPP dokonano uzgodnień zmian projekcie strategii, będącej załącznikiem do uchwały. W wyniku tych prac WRDPP zaopiniowała pozytywnie projekt uchwały.

Projekt *Uchwały Rady m.st. Warszawy w sprawie przyjęcia Strategii #Warszawa2030* był dalej procedowany, zgodnie z zapisami *Zarządzenia Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy nr 4392/2010 z dnia 31 marca 2010 r. w sprawie projektów uchwał Rady Miasta Stołecznego Warszawy oraz zarządzeń Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy* – został zaopiniowany przez Biuro Prawne Urzędu m.st. Warszawy i Skarbnika m.st. Warszawy, a następnie przekazany Radzie m.st. Warszawy.

⁷ Rada Dzielnicy Praga-Północ, Rada Dzielnicy Targówek oraz Rada Dzielnicy Ursynów wystąpiły o wydłużenie 30-dniowego terminu na wydanie opinii do 16 marca 2018 r.

8. ANEKSY

Aneks 1. Skład Grup Roboczych ds. aktualizacji strategii

Tabela 1. Skład Grupy Roboczej ds. społecznych

Lp.	Imię i nazwisko	Biuro/specjalizacja	Afiliacja
1.	Anna Podgrudna	Biuro Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego	Urząd m.st. Warszawy
2.	Władysław Majewski	Biuro Edukacji	Urząd m.st. Warszawy
3.	Aneta Domańska-Machnio / Adam Sienkiewicz	Biuro Kultury	Urząd m.st. Warszawy
4.	Karolina Kubit	Biuro Polityki Lokalowej	Urząd m.st. Warszawy
5.	Ewa Olsińska	Biuro Polityki Zdrowotnej	Urząd m.st. Warszawy
6.	Edyta Józwiak	Biuro Pomocy i Projektów Społecznych	Urząd m.st. Warszawy
7.	Katarzyna Szymańska-Stułka	Biuro Sportu i Rekreacji	Urząd m.st. Warszawy
8.	Grażyna Cieślak	Centrum Komunikacji Społecznej	Urząd m.st. Warszawy
9.	Alicja Żebrowska	-	Rada m.st. Warszawy
10.	Aleksandra Gajewska	-	Rada m.st. Warszawy
11.	Joanna Erbel	Społeczeństwo obywatelskie	Społeczność lokalna
12.	Ewa Karolina Korcelli-Olejniczak	Społeczeństwo obywatelskie	Społeczność lokalna
13.	Piotr Włodarczyk	Edukacja	Społeczność lokalna
14.	Witold Potęga	Edukacja	Społeczność lokalna
15.	Agnieszka Kozłowska	Kultura	Społeczność lokalna
16.	Piotr Kaliszek	Sport i rekreacja	Społeczność lokalna
17.	Agnieszka Konasiewicz	Bezpieczeństwo	Społeczność lokalna
18.	Aleksander Janiak	Pomoc społeczna oraz aktywizacja zawodowa i społeczna	Społeczność lokalna
19.	Piotr Todys	Pomoc społeczna oraz aktywizacja zawodowa i społeczna	Społeczność lokalna
20.	Karol Wittels	Inne: cudzoziemcy/imigranci	Społeczność lokalna
21.	Sławomir Nazarewski	Zdrowie	Społeczność lokalna
22.	Małgorzata Kaźmierczak	Społeczeństwo obywatelskie	Społeczność lokalna
23.	Krzysztof Herbst	Socjologia	Na zlecenie Urzędu m.st. Warszawy
24.	Tomasz Roślonek	TBS	Na zlecenie Urzędu m.st. Warszawy
25.	Przemysław Piechocki	Biuro Marketingu Miasta	Urząd m.st. Warszawy
26.	Marta Lewandowska	-	Warszawska Rada Działalności Pożytku Publicznego
27.	Agnieszka Gryzik	-	Rada ds. Polityki Innowacji

Tabela 2. Skład Grupy Roboczej ds. gospodarczych

Lp.	Imię i nazwisko	Biuro/specjalizacja	Afiliacja
1.	Barbara Drewnowska	Biuro Edukacji	Urząd m.st. Warszawy
2.	Leszek Napiontek	Biuro Kultury	Urząd m.st. Warszawy
3.	Krzysztof Lipka	Biuro Podatków i Egzekucji	Urząd m.st. Warszawy
4.	Agata Dąbrowska	Biuro Polityki Lokalowej	Urząd m.st. Warszawy
5.	Grzegorz Wolff	Biuro Rozwoju Gospodarczego	Urząd m.st. Warszawy
6.	Dariusz Figura	-	Rada m.st. Warszawy
7.	Dorota Zbińkowska	-	Rada m.st. Warszawy
8.	Łukasz Alwast	Badania, rozwój, innowacje	Społeczność lokalna
9.	Paweł Nowicki	Badania, rozwój, innowacje	Społeczność lokalna
10.	Maciej Robak	inne: turystyka: atrakcyjność turystyczna, zagospodarowanie turystyczne, marketing turystyczny	Społeczność lokalna
11.	Adrian Migoń	Przedsiębiorczość	Społeczność lokalna
12.	Rafał Momot	Przedsiębiorczość	Społeczność lokalna
13.	Jan Baran	Kapitał ludzki	Społeczność lokalna
14.	Julian Kołodziej	Inne: rewitalizacja	Społeczność lokalna
15.	Łukasz Sztern	Badania, rozwój, innowacje	Społeczność lokalna
16.	Wojciech Pacho	Ekonomia stosowana	Społeczność lokalna
17.	Aureliusz Górski	Przedsiębiorczość	Społeczność lokalna
18.	Mariusz Stachnik	Klastry	Społeczność lokalna
19.	Jolanta Jaworska	Innowacyjność, biznes	Społeczność lokalna
20.	Eliza Kruczkowska	Polski Fundusz Rozwoju	Na zlecenie Urzędu m.st. Warszawy
21.	Joanna Tymieńska	Biuro Rozwoju Gospodarczego	Urząd m.st. Warszawy
22.	Anna Mroczek	Biuro Rozwoju Gospodarczego	Urząd m.st. Warszawy
23.	Wanda Adach	Urząd Pracy m.st. Warszawy	Urząd Pracy m.st. Warszawy

Lp.	Imię i nazwisko	Biuro/specjalizacja	Afiliacja
24.	Robert Zydel	Biuro Marketingu Miasta	Urząd m.st. Warszawy
25.	Adam Jesionkiewicz	Nowe technologie	Infinity
26.	Magdalena Klaus	-	Warszawska Rada Działalności Pożytku Publicznego
27.	Aneta Zych	-	Rada ds. Polityki Innowacji

Tabela 3. Skład Grupy Roboczej ds. przestrzennych

Lp.	Imię i nazwisko	Biuro/specjalizacja	Afiliacja
1.	Jolanta Wiszowata-Baczewska	Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego	Urząd m.st. Warszawy
2.	Maria Przytułska	Biuro Polityki Mobilność i Transportu	Urząd m.st. Warszawy
3.	Agnieszka Radziłowska / Jolanta Krzywiac	Biuro Gospodarki Odpadami Komunalnymi	Urząd m.st. Warszawy
4.	Krzysztof Sacharczuk / Maciej Masiak	Biuro Informatyki i Przetwarzania Informacji	Urząd m.st. Warszawy
5.	Robert Szkopek	Biuro Infrastruktury	Urząd m.st. Warszawy
6.	Bartłomiej Chrobak	Biuro Koordynacji Inwestycji i Remontów w Pasie Drogowym	Urząd m.st. Warszawy
7.	Iwona Jędrzychowska-Klimczak	Biuro Ochrony Środowiska	Urząd m.st. Warszawy
8.	Anna Jagiellak	Biuro Stołecznego Konserwatora Zabytków	Urząd m.st. Warszawy
9.	Paweł Terlecki	-	Rada m.st. Warszawy
10.	Ewa Janczar	-	Rada m.st. Warszawy
11.	Andrzej Brzeziński	Transport	Spółeczność lokalna
12.	Piotr Kostrzewa	Transport	Spółeczność lokalna
13.	Aleksander Śniegocki	Środowisko	Spółeczność lokalna
14.	Dominika Klassek	Infrastruktura	Spółeczność lokalna
15.	Danuta Podgórska	Przestrzeń publiczna	Spółeczność lokalna
16.	Dominika Brodowicz	Przestrzeń publiczna	Spółeczność lokalna
17.	Wojciech Suchorzewski	Transport	Spółeczność lokalna
18.	Paulina Sikorska	Planowanie przestrzenne	Spółeczność lokalna
19.	Izabela Sopalska	Inne: dostępność	Spółeczność lokalna
20.	Krzysztof Herman	Inne: architektura krajobrazu	Spółeczność lokalna
21.	Paweł Błasiak	Infrastruktura	Spółeczność lokalna
22.	Barbara Szulczewska	Środowisko	Spółeczność lokalna
23.	Adrian Furgalski	Transport	Spółeczność lokalna
24.	Ewa Malinowska-Grupińska	-	Rada m.st. Warszawy
25.	Grzegorz Buczek	Planowanie przestrzenne	Towarzystwo Urbanistów Polskich
26.	Magdalena Staniszis	Planowanie przestrzenne	Rada Architektury i Przestrzeni Publicznej
27.	Iwona Kwasieberska	-	Warszawska Rada Działalności Pożytku Publicznego
28.	Magdalena Wrzesień	-	Rada ds. Polityki Innowacji

Tabela 4. Skład Grupy Roboczej ds. dzielnic

Lp.	Imię i nazwisko	Urząd Dzielniczy
1.	Anna Mierzejewska	Urząd Dzielniczy Bemowo
2.	Maciej Poskoczym	Urząd Dzielniczy Białołęka
3.	Aleksander Graniewski (wcześniej Agnieszka Chmielecka)	Urząd Dzielniczy Bielany
4.	Zbigniew Włodarski	Urząd Dzielniczy Mokotów
5.	Katarzyna Kazubska	Urząd Dzielniczy Ochota
6.	Katarzyna Niwińska	Urząd Dzielniczy Praga-Południe
7.	Karol Szyszko/Dominika Goraj (wcześniej Barbara Domańska)	Urząd Dzielniczy Praga-Północ
8.	Karolina Matuszak/Dorota Żuławnik (wcześniej Agnieszka Wilimowska)	Urząd Dzielniczy Rembertów
9.	Małgorzata Zielonka-Wielanek	Urząd Dzielniczy Śródmieście
10.	Sylwia Weilandt	Urząd Dzielniczy Targówek
11.	Wiesław Gińko	Urząd Dzielniczy Ursus
12.	Grażyna Nogowska-Bielewska	Urząd Dzielniczy Ursynów
13.	Anna Sytniewska-Sikora	Urząd Dzielniczy Wawer
14.	Marta Wepa	Urząd Dzielniczy Wesoła
15.	Aleksandra Rybicka	Urząd Dzielniczy Wilanów
16.	Dariusz Ciesielski	Urząd Dzielniczy Włochy
17.	Tomasz Usowicz (wcześniej Izabela Ciepłińska)	Urząd Dzielniczy Wola
18.	Martyna Pydyńska	Urząd Dzielniczy Żoliborz

Tabela 5. Skład Grupy Roboczej ds. systemowych

Lp.	Imię i nazwisko	Biuro
1.	Marek Mikos (wcześniej Jolanta Latała)	Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego
2.	Wioletta Paprocka-Ślusarska	Biuro Marketingu Miasta
3.	Grażyna Zajączkowska	Biuro Organizacji Urzędu
4.	Katarzyna Andrzan	Biuro Planowania Budżetowego
5.	Arkadiusz Kamiński	Biuro Długu i Restrukturyzacji Wierzytelności
6.	Andrzej Rydzewski	Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju
7.	Ewa Kolankiewicz, Anna Petroff-Skiba	Centrum Komunikacji Społecznej
8.	Maciej Fijałkowski	Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju
9.	Magdalena Świeca	Gabinet Prezydenta
10.	Adam Grzegorzka	Biuro Organizacji Urzędu
11.	Marcin Wiktorzak	Biuro Planowania Budżetowego
12.	Joanna Siedlanowska (wcześniej Ewelina Kozak)	Gabinet Prezydenta
13.	Nina Baczyńska	Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju
14.	Bożena Stoma	Biuro Audytu Wewnętrznego
15.	Grażyna Wójcik	Biuro Audytu Wewnętrznego
16.	Tadeusz Osowski	Biuro Informatyki i Przetwarzania Informacji

Aneks 2. Skład Zespołu Redakcyjnego ds. aktualizacji strategii

Tabela 6. Skład Zespołu Redakcyjnego ds. aktualizacji strategii

Lp.	Imię i nazwisko	Jednostka Urzędu m.st. Warszawy	Zakres tematyczny
1.	Paulina Nowicka (Kierownik Zespołu Redakcyjnego ds. aktualizacji strategii)	Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju	Planowanie strategiczne
2.	Nina Baczyńska	Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju	Planowanie strategiczne
3.	Izabela Małysz (wcześniej Karolina Rykała)	Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju	Planowanie strategiczne
4.	Izabela Siekierska-Rosiak (wcześniej Jakub Rawski)	Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju	Planowanie strategiczne
5.	Magdalena Twardowska	Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju (wcześniej Centrum Komunikacji Społecznej)	Planowanie strategiczne (wcześniej polityka społeczna)
6.	Katarzyna Andrzan	Biuro Planowania Budżetowego	Polityka finansowa
7.	Witold Pietrusiewicz	Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego	Polityka przestrzenna
8.	Magdalena Gan	Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego	Polityka przestrzenna
9.	Marta Widz	Centrum Komunikacji Społecznej	Polityka społeczna
10.	Sebastian Magiera	Biuro Rozwoju Gospodarczego	Polityka gospodarcza
11.	Robert Karwowski	Biuro Rozwoju Gospodarczego	Polityka gospodarcza
12.	Magdalena Jadziewicz-Kasak	Biuro Marketingu Miasta	Komunikacja zewnętrzna

Aneks 3. Skład Komitetu Sterującego ds. aktualizacji strategii

Tabela 7. Skład Komitetu Sterującego ds. aktualizacji strategii

Lp.	Imię i nazwisko	Jednostka Urzędu m.st. Warszawy
1.	Michał Olszewski	Zastępca Prezydenta m.st. Warszawy (przewodniczący Komitetu Sterującego)
2.	Maciej Fijałkowski	Biuro Funduszy Europejskich i Polityki Rozwoju (zastępca przewodniczącego Komitetu Sterującego)
3.	Marlena Happach / Marek Mikos	Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego
4.	Mieczysław Reksnis	Biuro Polityki Mobilności i Transportu
5.	Mirosław Sielatycki	Biuro Edukacji
6.	Jolanta Krzywiec	Biuro Gospodarki Odpadami Komunalnymi
7.	Leszek Drogosz / Katarzyna Kacpura	Biuro Infrastruktury
8.	Jerzy Stępnik / Paweł Wyrzykowski	Biuro Koordynacji Inwestycji i Remontów w Pasie Drogowym
9.	Tomasz Thun-Janowski	Biuro Kultury
10.	Robert Zydel	Biuro Marketingu Miasta
11.	Paweł Lisicki / Grażyna Sienkiewicz	Biuro Ochrony Środowiska
12.	Adam Grzegorzka / Grażyna Zajączkowska	Biuro Organizacji Urzędu
13.	Katarzyna Andrzan / Marzanna Krajewska	Biuro Planowania Budżetowego
14.	Joanna Gutkowska/	Biuro Podatków i Egzekucji

Lp.	Imię i nazwisko	Jednostka Urzędu m.st. Warszawy
15.	Arkadiusz Kamiński/Bogdan Nawrocki	Biuro Długu i Restrukturyzacji Wierzytelności
16.	Beata Wrońska-Freudenheim	Biuro Polityki Lokalowej
17.	Dariusz Hajdukiewicz	Biuro Polityki Zdrowotnej
18.	Tomasz Pactwa	Biuro Pomocy i Projektów Społecznych
19.	Dorota Ognicha	Biuro Sportu i Rekreacji
20.	Krzysztof Mikołajewski	Centrum Komunikacji Społecznej