

Strategie przyszłości Wrocławia O czym będą kolejne strategie Wrocławia? Jakie wyzwania będą miały uwzględnić? Jaką będą miały formę?

Wrocław # strategia # rozwój # decentralizacja # governance # urbanistyka # aksjologia # gra

Wrocław # strategy # development # decentralization # governance # urban planning
axiology # game

Autor przedstawia schemat trzech kolejnych generacji strategii Wrocławia. Pierwsza to ta obecna. Jej główne dokumenty zostały przyjęte w 2018 r. Drugą generacją jest hipotetyczna strategia, która może zostać przyjęta ok. 2030 r. Zaś trzecią – kolejna hipotetyczna strategia, z ok. 2040 r. Autor zastanawia się nad wyzwaniami, na jakie będą musiały odpowiedzieć te strategie. Akcentuje możliwe konsekwencje decentralizacji Wrocławia, zwłaszcza w powiązaniu z nową polityką społeczną. Proponuje powrót do pojęć gry o miasto oraz strategii wartości, wypracowanych we Wrocławiu w latach 90. Analizuje ich konsekwencje ontologiczne i możliwy wpływ na przyszłe wrocławskie strategie.

OPEN ACCESS

Citation: Medeksza Ł., Strategie przyszłości Wrocławia. O czym będą kolejne strategie Wrocławia? Jakie wyzwania będą musiały uwzględnić? Jaką będą miały formę?, „Miasto. Pamięć i Przyszłość”, 3/1 (2018).

<https://doi.org/10.26774/mpp.63>

Editor: Katarzyna Uczkiewicz

Received: November, 2018

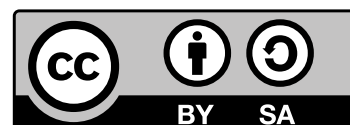
Accepted: December, 2018

Published: December, 2018

Copyright: © Ośrodek „Pamięć i Przyszłość”
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike Licence, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited, with indications if any changes are made. All derivative works must be licensed under the same licence.

Strategies for the future of Wrocław

The author presents a diagram of three successive generations of Wrocław's strategies. The first one is the current one. Its main documents were adopted in 2018. The second generation strategy is a hypothetical one that could be adopted around 2030. And the third one – another hypothetical strategy – refers to the period about 2040. The author reflects on the challenges these strategies will have to address. He emphasizes the possible consequences of Wrocław's decentralization, especially in connection with the new social policy. He proposes a return to the concepts of the game for the city and the value strategy developed in Wrocław in the 1990s. He analyzes their ontological consequences and possible influence on the future Wrocław strategies.



Łukasz Medeksza – kulturoznawca. Sekretarz i współautor „Strategii Wrocław 2030”, szef zespołu autorów „Strategii Kłodzko 2030”. Koordynator Foresightu Społecznego Wrocław 2036/2056. Członek Rady Towarzystwa Urbanistów Polskich. Pracownik redakcji czasopism wydawanych przez wrocławski Ośrodek „Pamięć i Przyszłość”. Píše doktorat o samorządowych strategiach rozwoju zorientowanych na wartości.

W tekście zaproponuję model trzech generacji zarządzania strategicznego Wrocławiem – do 2050 r. Wróćę do koncepcji *gry w miasto*, sformułowanej w latach 90. XX w. przez Czesława Bieleckiego¹, a promowanej na Dolnym Śląsku przez Jana Waszkiewicza. Zastanowię się nad jej konsekwencjami dla sposobów zarządzania Wrocławiem.

Szczególnie zaakcentuję możliwe skutki decentralizacji miasta. Może ona wpłynąć nie tylko na strukturę funkcjonalno-przestrzenną Wrocławia i jego życie polityczne, ale też na kształt przyszłych strategii. Decentralizację powiążę z pluralizmem perspektyw, wartości, metod prac nad strategiami czy sformułowanych przez nie celów. Odwołam się przy tym do pluralistycznych ontologii takich autorów jak Bruno Latour i Alain Badiou, wraz z charakterystycznymi dla nich pojęciami (np. pojęciem nieredukowalności)².

Pomimo iż tekst dotyczy Wrocławia, to jednak zawarte w nim propozycje mogą być inspirujące także dla innych polskich miast – choćby ze względu na fakt, że w najnowszej generacji miejskich

strategii przewija się wątek decentralizacji³, zaś same te dokumenty są eklektyczne i wielodzielne, a więc otwarte na pluralizm perspektyw⁴.

1. Trzy generacje strategii

Schemat trzech kolejnych generacji strategii Wrocławia jest ekstrapolacją obecnego trendu. Po 1990 r. stolica Dolnego Śląska przyjmowała strategię trzy razy: w 1998, 2006 i 2018 r., zatem mniej więcej co dekadę. Można założyć zatem, że – jeśli trend ten zostanie utrzymany – kolejne dwie strategie mogą być przyjmowane ok. 2030 i ok. 2040 r.⁵

1. C. Bielecki, *Gra w miasto*, Fundacja Dom Dostępny, Warszawa 1996.

2. Więcej na ten temat w części 1.3.

3. Tak jest w nowych strategiach Poznania i Krakowa. Zob. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, Poznań 2017, <http://www.poznan.pl/mim/public/main/attachments.html?co=show&instance=1017&parent=80839&lang=pl&id=234811>; *Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030*, Kraków 2018, https://www.bip.krakow.pl/_inc/rada/uchwaly/show_pdf.php?id=96740, [dostęp 10.11.2018]

4. Wprost jest o tym mowa w strategii Poznania. „Współzależność zjawisk” jest tam wskazana jako zasada, która tworzy „swoisty efekt mnożnikowy, pociągając za sobą wzrost ich znaczenia”, *Strategia Rozwoju Miasta Poznania...*, s. 18.

5. Czynnikiem wzmacniającym ten trend może być nowy rytm wyborów samorządowych. Miasta wybierają swoje władze co pięć lat, a prezydenci mogą rządzić najwyżej dwie kadencje – czyli dziesięć lat. Może więc być i tak, że dwie kolejne, dziesięcioletnie strategie będą strategiami dwóch kolejnych prezydentów miasta.

1.1. Generacja 1: aktualny system strategii

W lutym 2018 r. Rada Miejska Wrocławia przyjęła *Strategię Wrocław 2030*⁶. To nowa strategia miasta, która zastąpiła tę uchwaloną w 2006 r.

Strategia Wrocław 2030 proponuje nową misję miasta: „Wrocław miastem mądrym, pięknym, zasobnym – miastem, które jednoczy i inspirowanie”⁷. Wyznacza też m.in. cel: „Wzmacnianie solidarności i kreatywności, podnoszenie jakości życia na terenie całego miasta oraz poprawa pozycji Wrocławia w sieciach globalnych – m.in. poprzez działania na rzecz osiągnięcia statusu jednej z zielonych stolic Europy”⁸. Jednym z ważnych tematów strategii jest zapowiedź decentralizacji miasta.

Niemal równolegle – w styczniu 2018 r. – Rada Miejska Wrocławia przyjęła nowe *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy*, czyli najważniejszy lokalny dokument planistyczny⁹. Tu również mocno wybrzmiewa wątek decentralizacji. Studium proponuje „rozwijanie miasta zwarte, policentryczne, o odpowiednio gęstej i wielofunkcyjnej zabudowie, wygodnego do przemieszczania się pieszo, rowerem i komunikacją publiczną,

zmniejszającego uzależnienie od samochodu”. Zakłada przy tym, że „miasto musi składać się z kompletnych, ukończonych i w pełni ukształtowanych i urządzonych, przestrzennie zwartych, a w pewnym stopniu wyodrębnionych całości: osiedli mieszkaniowych, śródmiejskich dzielnic mieszkaniowych, dzielnic przemysłowych, centrów handlowych, kompleksów terenów rekreacyjnych”. Owe „całości” mogą mieć indywidualny charakter. Dla każdej z nich – jak jest napisane w *Studium* – „kompletność oznacza co innego”. Przykładowo: każde osiedle może mieć „element charakterystyczny, szczególny obiekt, który odróżnia osiedle od innych”. W efekcie „każda część miasta wyróżnia się swoją indywidualną tożsamością”¹⁰.

Strategia i studium uzupełniają się wzajemnie. Ich rozwinięciem są rozmaite, już przyjęte, opracowywane lub zapowiadane strategie, programy, plany sektorowe – dotyczące choćby mobilności, kultury czy przedsiębiorczości. W październiku 2018 r. opublikowany został raport *Nowa Konstytucja Osiedli*, opracowany na zlecenie władz miasta przez zespół ekspertów i praktyków związanych z wrocławskimi radami osiedli i organizacjami pozarządowymi¹¹. Zawiera zestaw pomysłów na wzmocnienie kompetencyjne i finansowe rad osiedli.

Rok 2018 to także wybory samorządowe. Nowym prezydentem Wrocławia został Jacek Sutryk – dotychczasowy dyrektor Departamentu Spraw Społecznych Urzędu Miejskiego Wrocławia i w tej roli m.in. współautor *Strategii Wrocław 2030*. Do wyborów szedł z programem zatytułowanym *Cały*

6. *Strategia Wrocław 2030*, załącznik do uchwały nr LI/1193/18 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 15 lutego 2018 r., Wrocław 2018, http://wrosystem.um.wroc.pl/beta_4/webdisk/196464/1193ru07z.pdf, [dostęp 10.11.2018].

7. *Ibidem*, s. 18–23.

8. *Ibidem*, s. 26–28.

9. *Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Wrocławia*, Biuro Rozwoju Wrocławia, Wrocław 2018, http://gis.um.wroc.pl/www/pliki/studium-2018/tekst_studium_2018.pdf, [dostęp 10.11.2018].

10. *Ibidem*, s. 118.

11. *Nowa Konstytucja Osiedli. Raport dotyczący rekomendacji zmian wrocławskiego ustroju osiedlowego*, Wrocław 2018, <https://www.wroclaw.pl/rozmawia/files/dokumenty/11753/raport%20Nowa%20Konstytucja%20Osiedli%20-%20rekomendacje.pdf>, [dostęp 10.11.2018].

*Wrocław bliżej domu*¹². W swoim *expose* tuż po zaprzysiężeniu zapowiedział, że dokument ten „od teraz zamieniamy w strategię dla naszego miasta”¹³. Program rozwija *Strategię Wrocław 2030*, Studium i dokumenty sektorowe. Zapowiada wzmocnienie osiedli – i to w wielu aspektach: infrastrukturalnie, komunikacyjnie, przestrzennie, w zakresie usług społecznych, oferty kulturalnej, bezpieczeństwa, zdrowia itd – choćby poprzez tworzenie osiedlowych centrów (w zestawie: rynecek + targowisko + pętla lub ważny przystanek komunikacyjny); konkursy na osiedlowe ratusze; zwiększenie funduszu na realizację osiedlowych pomysłów; rewitalizację dawnych wsi i miasteczek w granicach miasta; tworzenie rozproszonych przestrzennie parków technologicznych i inkubatorów oraz osiedlowych stref aktywności gospodarczej. W zasadzie każda dziedzina życia miasta zyskuje swój wymiar osiedlowy¹⁴. Jednocześnie program jest silnie zorientowany na sprawy społeczne: wspieranie seniorów, dzieci, osób z niepełnosprawnościami, politykę demograficzną itp. Sutryk wręcz określił politykę społeczną jako „nową rację stanu”¹⁵. Program zastrzega, że jego realizacja wymaga utrzymania sytuacji ekonomicznej miasta na poziomie porównywalnym z obecnym oraz większej niż dotąd mobilizacji „zasobów niepublicznych dla wspólnego osiągnięcia celów publicznych”. Innymi słowy, nowy prezydent zapowiada budowę miasta wielopodmiotowego, w którym decentralizacja nie sprowadza się wyłącznie do wzmocnienia osiedli. Do tej kwestii będę wracał w tekście.

Opracowanie, przyjęcie i ogłoszenie wszystkich tych dokumentów to dopiero pierwszy krok

w budowie nowego systemu zarządzania strategicznego Wrocławiem. Co teraz należy zrobić? Oto główne propozycje¹⁶.

Po pierwsze, należy odbudować system zarządzania strategicznego w Urzędzie Miejskim Wrocławia. W grudniu 2018 r. w strukturze urzędu powstał Departament Strategii i Rozwoju Miasta¹⁷. Docelowo ma zintegrować zarządzanie strategiczne i planowanie przestrzenne (a więc dziedziny, dla których podstawowymi dokumentami są Strategia i Studium). Koncepcji utworzenia takiego departamentu przyświecają trzy główne założenia:

- a) strategia musi mieć własne kadry i instrumenty wykonawcze w urzędzie;
- b) strategia i planowanie są nierozdzielnie związane ze sobą – jak dwie strony tej samej kartki papieru;
- c) są to tematy tak istotne, że muszą znaleźć się wśród najważniejszych zadań realizowanych przez urząd – stąd odrębny departament

12. J. Sutryk, *Cały Wrocław bliżej domu. Program dla Wrocławia*, Wrocław 2018.

13. J. Sutryk, *Exposé* [w:] *Jacek Sutryk oficjalnie prezydentem Wrocławia*, Sutryk.pl, 19.11.2018, <https://www.sutryk.pl/aktualnosci/jacek-sutryk-oficjalnie-prezydentem-wroclawia/>. Warto dodać, że program jest obliczony na dziesięć lat. Jego horyzont – 2028 r. – niemal zbiega się z horyzontem *Strategii Wrocław 2030*, [dostęp 10.11.2018].

14. Dodatkowo, uszczegóławiając *Strategię Wrocław 2030*, program *Cały Wrocław bliżej domu* zapowiada m.in. inwestycje w transport publiczny, zieleń, walkę ze smogiem, nową politykę mieszkaniową, infrastrukturę rowerową i pieszą oraz remonty dróg.

15. J. Sutryk, *W 100-lecie niepodległości – nowa racja stanu!* [w:] „Wszystko, co Najważniejsze”, 26.09.2018, <https://wszystkoonajwazniejsze.pl/jacek-sutryk-w-100-lecie-niepodleglosci-nowa-racja-stanu/>, [dostęp 10.11.2018].

16. Przedstawione tu propozycje są wyrazem prywatnych poglądów autora tekstu. Nie należy ich traktować jako deklaracji składanych w imieniu i na potrzeby Urzędu Miejskiego Wrocławia.

17. To nowa nazwa i efekt przekształceń dotychczasowego Departamentu Architektury i Rozwoju. Obejmuje m.in. zajmujące się planowaniem przestrzennym Biuro Rozwoju Wrocławia oraz Biuro Rozwoju Gospodarczego.

(nie zaś wydział czy biuro, a więc komórki o niższej randze). Powinien on stać się intelektualnym, analitycznym i wizyjnym zapleczem lokalnych władz. Odpowiadałby za koordynację prac nad strategiami, programami, planami sektorowymi, za nadzór nad analizami, diagnozami i badaniami prowadzonymi wewnątrz urzędu i zlecanymi ekspertom zewnętrznym, za ewentualne zmiany w *Strategii Wrocław 2030* i w studium przestrzennym, a w przyszłości także za przygotowanie projektów strategii i studium kolejnej generacji.

Po drugie, należy wypracować i wdrożyć plany działań minimalizujących szkody i ryzyka wynikające z różnych niekorzystnych zmian w otoczeniu zewnętrznym, w tym choćby z nowych ustaw – zwłaszcza, gdy owe zmiany dotyczą dziedzin istotnych z punktu widzenia *Strategii Wrocław 2030*. Główne przykłady:

- 1 Lex Deweloper, czyli przyjęta w lipcu 2018 r. Ustawa o ułatwieniach w przygotowaniu i realizacji inwestycji mieszkaniowych oraz inwestycji towarzyszących. Z jednej strony pozwala ona deweloperom na omijanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego przy inwestycjach mieszkaniowych na dawnych terenach kolejowych, wojskowych, produkcyjnych i pocztowych. Z drugiej – wzmacnia rolę studium przestrzennego i wprowadza możliwość ograniczania swobody deweloperów poprzez uchwalanie tzw. lokalnych standardów urbanistycznych. Władze Wrocławia

powinny pilnie przeanalizować i wdrożyć instrumenty ograniczające szkodliwość Lex Deweloper, a być może również przejrzeć nowe studium przestrzenne pod kątem jego przydatności w tej nowej sytuacji. Ten temat wprost wpływa na możliwość kształtowania „miasta pięknego”, czyli na jedną z wartości zapisanych w nowej misji strategicznej Wrocławia. Równie bezpośrednio wpływa on na zapisaną w programie wyborczym Jacka Sutryka zapowiedź, że „Wrocław będzie miastem modelowego ładu przestrzennego” oraz złożoną w tym samym tekście deklarację uruchomienia nowej polityki mieszkaniowej.

- 2 Ustawa 2.0, czyli przyjęte – również w lipcu 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, wprowadza kategorię tzw. uczelni badawczej. Placówki, które uzyskają taki status, mają być elitą polskiej nauki i będą mogły liczyć na większe wsparcie rządowe. Dla Wrocławia, jako miasta akademickiego, uzyskanie takiego statusu dla przynajmniej jednej miejscowej uczelni staje się celem strategicznym. To wyzwanie jest tym większe, że jedną z wartości zapisanych w nowej misji strategicznej Wrocławia, jest „miasto mądre”, a jednym z głównych wskaźników strategii – pozycja wrocławskich uczelni w międzynarodowych rankingach.
- 3 Adaptacja do zmian klimatycznych, zwłaszcza w związku z koniecznością walki ze smogiem. Deklaracja poprawy wskaźników jakości powietrza pojawia się zarówno w nowej strategii miasta, jak i w programie wyborczym Jacka Sutryka. Jest też celem

tzw. uchwał antysmogowych przyjętych przez Sejmik Województwa Dolnośląskiego w 2017 r. Główne kierunki interwencji we Wrocławiu to: likwidacja trujących kotłów na paliwa stałe (zwłaszcza poprzez ich wymianę na ogrzewanie miejskie), rozwój transportu publicznego (by stał się atrakcyjny jako alternatywa dla ruchu samochodowego), inwestycje w zieleń (parki, skwery, zieleńce, ogrody, w tym odstąpienie od likwidacji ogródków działkowych), ograniczanie ruchu ciężarówek oraz współpraca z innymi samorządami (zwłaszcza wojewódzkim i gminnymi) nad poprawą jakości powietrza w gminach otaczających Wrocław (są jednym z podstawowych źródeł smogu w mieście). Wszystkie te działania są szeroko zakrojone i kosztowne, a trzeba je prowadzić szybko. Łączny koszt koniecznych i planowanych na najbliższych dziesięć lat inwestycji w transport publiczny i zieleń oraz likwidację kotłów szacowany jest wstępnie na ok. 3–5 mld zł. W listopadzie 2018 r. władze miasta podpisały z Politechniką Wrocławską umowę na inwentaryzację kotłów w mieście, która ma zostać przeprowadzona do połowy 2019 r. Tak naprawdę dopiero ona powie, jaka powinna być skala (a więc i koszty) koniecznych interwencji. Walka ze smogiem to jednak tylko wstęp do szerszego tematu adaptacji do zmian klimatycznych. Dość powiedzieć, że gwałtowne burze i deszcze tworzą zagrożenie powodziowe, zaś temperatura powietrza – zwłaszcza latem – staje się istotnym

czynnikiem wpływającym na jakość życia. W 2018 r. Wrocław wypracowywał zręby polityki w tym zakresie. W najbliższych latach może ona wpłynąć na sposób myślenia o infrastrukturze i przestrzeni, a więc i na inwestycje (w tym ich koszty) prowadzone w całym mieście. Cała ta tematyka wprost wpisuje się w treść nowego celu strategicznego Wrocławia: „podnoszenie jakości życia na terenie całego miasta oraz [...] działania na rzecz osiągnięcia statusu jednej z zielonych stolic Europy”.

- 4 Globalne i lokalne turbulencje ekonomiczne, szczególnie w powiązaniu z rynkiem pracy i demografią. Ekonomisci przewidują, że ok. 2020 r. globalna gospodarka wyhamuje – może nam grozić nawet recesja¹⁸. Dodatkowo Polskę i Dolny Śląsk osłabiać mogą takie czynniki, jak wprowadzenie ceł przez USA na towary z Niemiec (zwłaszcza na samochody) oraz spodziewane spore podwyżki cen energii. Nie wiadomo czy – i na jakie – fundusze z Unii Europejskiej będzie mógł liczyć Wrocław po 2020 r., czyli w nowej unijnej perspektywie finansowej. Wiele jednak wskazuje na to, że będziemy mieli do dyspozycji znacznie mniej tych środków niż obecnie. Rynek pracy we Wrocławiu jest coraz trudniejszy: przy bezrobociu poniżej 2 proc. zaczyna brakować rąk do pracy. Napływ migrantów może okazać się zjawiskiem nietrwałym: jesienią 2018 r. rząd Niemiec

18. Por. np. N. Roubini, N. Rosa, *We are due a recession in 2020 – and we will lack the tools to fight it* [w:] „The Guardian”, <https://www.theguardian.com/business/2018/sep/13/recession-2020-financial-crisis-nouriel-roubini>, [dostęp 13.09.2018]; L. Light, *4 Financial Savants Warn About The Great Crash Of 2020* [w:] „Forbes”, <https://www.forbes.com/sites/lawrencelight/2018/07/31/4-financial-savants-warn-about-the-great-crash-of-2020/#6ff00c3b6197>, [dostęp 13.09.2018].

planował otwarcie tamtejszego rynku pracy m.in. dla obywateli Ukrainy. Jednocześnie według GUS starzejemy się: w 2050 r. liczba osób w wieku poprodukcyjnym będzie wynosić aż 48 proc. liczby osób w wieku produkcyjnym. I choć w związku z tym władze miasta rozwijają politykę senioralną, to trzeba pamiętać, że starzenie się społeczeństwa jest raczej ryzykiem, niż szansą dla miasta. Wyzwaniem staje się więc jego powstrzymywanie – poprzez ambitną politykę demograficzną, w tym pro-migracyjną. Wszystkie te czynniki mają przełożenie na budżet Wrocławia. Na razie, z roku na rok, budżet rośnie. W 2018 r. było w nim już 4,2 mld zł, co pozwoliło m.in. przeznaczyć aż 880 mln zł na inwestycje. Plan na 2019 r. to ponad 4,5 mld zł, w tym ponad 900 mln zł na inwestycje. Kluczowe staje się utrzymanie tego trendu wzrostowego – szczególnie, że wspomniane wcześniej duże wyzwania (jak walka ze smogiem czy polityka mieszkaniowa) wymagają sporych nakładów inwestycyjnych, i to przez wiele kolejnych lat. Żeby się to udało, nie wystarczy jedynie powstrzymać demograficzną zapaść. Trzeba jeszcze m.in. dbać o wzrost przeciętnych zarobków – po to, by lokalny rynek pracy był coraz atrakcyjniejszy, a miejski budżet mógł liczyć na wzrost wpływów z podatków, głównie z PIT (ten podatek dał Wrocławowi ponad 1 mld zł w 2016 r. – to trzeci wynik w Polsce po Warszawie i Krakowie). Należy zatem prowadzić aktywną

politykę wspierania inwestycji wykorzystujących zaawansowane technologie, w tym choćby tzw. przemysł 4.0, a jednocześnie przyciągać specjalistów i dbać o to, by zechcieli zostać we Wrocławiu. Tak zarysowane cele pchają miasto do rywalizacji z innymi dużymi ośrodkami miejskimi w Polsce, zaś cała ta tematyka wprost wpisuje się w zapisaną w nowej misji strategicznej wartość „miasta zasobnego”.

Po trzecie – należy przeprowadzić wspomnianą już wcześniej decentralizację miasta. W 2019 r. mają ruszyć prace nad zmianą Statutu Wrocławia, czyli głównego dokumentu regulującego lokalny ustrój. Wyzwaniem jest powiązanie decentralizacji z nową polityką przestrzenną: można spodziewać się wprowadzenia zapowiadanych w programie Jacka Sutryka osiedlowych programów rozwoju. Miałyby to być nowe, nieformalne narzędzia zarządzania strategicznego i planowania przestrzennego, dedykowane wybranym osiedlom lub grupom osiedli. Ponadto powinny być one spójne ze studium przestrzennym. Z programów tych powinny z kolei wynikać przyszłe, nowe miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego. Poza tym z decentralizacją może wiązać się szerszy trend wzmacniania roli nieformalnych (czyli niewynikających z wymogów ustawowych) narzędzi planowania przestrzennego – takich jak choćby prekonsultacje planów miejscowych czy inwestycyjnych na osiedlach¹⁹. Wreszcie, decentralizacja powinna być powiązana z rewitalizacjami kolejnych części miasta oraz wdrażaniem modelu

19. Por. tekst w tym samym numerze rocznika: M. Ciesielski, *Urbanistyka poza prawem. Relacje nieformalnych procesów w planowaniu przestrzennym z procedurami skodyfikowanymi* [w:] „Miasto. Pamięć i Przyszłość”, nr 3/1, Wrocław 2018, s. 55–74.

tw. osiedli kompletnych, czyli – jak już wcześniej była o tym mowa – wzmocnionych funkcjonalnie i infrastrukturalnie, zapewniających wysoką jakość życia, usługi społeczne, zdrowie, bezpieczeństwo, dobry dostęp do transportu publicznego, kultury, sportu, rekreacji, zieleni, a przy tym estetycznie atrakcyjnych itd.

Po czwarte, należy wzmocnić rolę polityki społecznej w mieście. Ma ona zwiększać codzienne poczucie bezpieczeństwa egzystencjalnego, jakość życia oraz dostępność miasta (jego przestrzeni, obiektów, usług itp.) dla osób uboższych i słabszych – choćby osób z niepełnosprawnościami, dzieci, seniorów. Wymaga m.in. odpowiednich inwestycji infrastrukturalnych (np. w likwidację tzw. barier przestrzennych) oraz uruchomienia odpowiednich narzędzi wsparcia kierowanych do konkretnych grup – przykładem jest polityka senioralna, a w jej ramach odrębny fundusz na pomysły zgłaszane przez seniorów oraz zwiększanie dostępności usług pomocnych osobom starszym.

Dwa ostatnie punkty – decentralizację i politykę społeczną – da się połączyć w model, w którym upodmiotowienie mieszkańców, grup, środowisk, osiedli (poprzez przekazywanie im większych kompetencji i wpływu na życie miasta) spotyka się z ciągłą poprawą ich poczucia bezpieczeństwa (poprzez wzmacnianie materialnych podstaw życia). Te dwa kierunki działań spletają się i wzajemnie wspierają. W efekcie – rozwijają społeczną, kulturową i polityczną tkankę miasta, która jest dla niego przynajmniej równie istotna, jak twarda infrastruktura. Na

tym właśnie ma polegać polityka tzw. spójności społecznej²⁰.

Po piąte, należy wzmacniać współpracę w ramach Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego (potocznie zwanego aglomeracją wrocławską). Wymaga to zwłaszcza pogłębienia kontaktów z otaczającymi Wrocław gminami i powiatami, a także dobrych relacji z samorządem województwa dolnośląskiego. Aglomerację łączą duże, wspólne wyzwania – takie jak walka ze smogiem czy konieczne inwestycje w drogi i w transport publiczny (zwłaszcza we Wrocławską Kolej Aglomeracyjną). Obecnie głównym instrumentem tej współpracy jest tzw. ZIT (Zintegrowane Inwestycje Terytorialne), czyli przeznaczona specjalnie dla aglomeracji pula środków unijnych. Ma ona m.in. własną strategię i strukturę zarządzającą. Po 2020 r. ZIT może być głównym źródłem pieniędzy z UE dla Wrocławia, wymaga zatem dobrego pomysłu, sprawnego zarządzania i umiejętności

20. Jej zasady przygotowuje – na potrzeby Urzędu Miejskiego Wrocławia – wrocławski socjolog Jacek Pluta, por. tekst w tym samym numerze rocznika: J. Pluta, *Polityka spójności – nowa polityka miejska a polityki rozwojowe* [w:] „Miasto. Pamięć i Przyszłość”, nr 3/1, Wrocław 2018, s. 37–53. Działania na rzecz spójności społecznej są zbieżne z wpisywaną do kolejnych strategii Wrocławia koniecznością wzmacniania lokalnego kapitału społecznego, jako m.in. warunku udanej decentralizacji – por. Ł. Medeksza, *Solidarny Wrocław 2030. O kapitale społecznym w nowej strategii miasta* [w:] „Miasto. Pamięć i Przyszłość”, nr 2, Wrocław 2017, s. 75–106, <https://miasto.zajezdnia.org/mpp/article/view/36/33>, [dostęp 13.09.2018]. Przy okazji zahaczają o jeszcze jedną, podobną kategorię, tzw. kapitału terytorialnego. To siła danego miejsca (np. miasta, albo osiedla) budowana nie tylko na ekonomii i zasobach materialnych, ale i na „kulturze, tożsamości lokalnej, kapitale społecznym, sieci instytucji, a zwłaszcza potencjale i efektywności wzajemnych relacji między tymi wszystkimi sferami i działającymi w ich obrębie podmiotami”. Pojęcie kapitału terytorialnego pojawia się w przyjętej w 2018 r. nowej strategii Dolnego Śląska (Ł. Medeksza, *Trzy scenariusze, które wstrząsną Dolnym Śląskiem* [w:] „Dolny Śląsk”, nr 21/2018, Dolnośląskie Towarzystwo Regionalne, Wrocław 2018, s. 80 – tam też odnośniki do kilku polskich i zachodnioeuropejskich publikacji wprowadzających pojęcie kapitału terytorialnego). Polityka spójności społecznej powinna wzmacniać sublokalne kapitały terytorialne decentralizowanego miasta.

budowania porozumień z innymi podmiotami aglomeracji. W 2018 r. trwała ewaluacja polskich ZIT-ów. Rząd zapowiedział rozwój tego narzędzia po 2020 r. Z tego względu istotne jest, by dobrze wykorzystać rok 2019 na analizę dotychczasowych doświadczeń wrocławskiego ZIT-u i przygotowanie go na nową unijną perspektywę finansową.

Polityka aglomeracyjna to element szerszego zagadnienia, jakim jest polityka zewnętrzna miasta. Może ona mieć bardzo różnych adresatów – samorząd województwa, inne miasta, rząd, Komisję Europejską, a także partnerów zagranicznych (zwłaszcza władze miast i organizacje zrzeszające samorządy). Adresaci ci mogą tworzyć różne konfiguracje (np. koalicje dużych miast artykułujących wspólne interesy wobec rządu). Polityka ta może (choć nie musi) wpisywać się w sojusze i konflikty polityczne na poziomie regionalnym i krajowym. Może też sprzyjać wzmocnieniu lub rekonfiguracjom przestrzennych wymiarów polityki rozwojowej kraju (wyniki wyborów samorządowych w 2018 r. zachwiały stereotypowym podziałem na Polskę wschodnią i zachodnią; ujawniły się nowe podziały polityczne, w tym zwłaszcza ten na duże miasta i prowincję). W tym kontekście wyzwaniem może okazać się wypracowanie nowych celów i metod polityki zewnętrznej Wrocławia.

W programie Jacka Sutryka znalazło się zastrzeżenie: proponowane tam działania to plan na dziesięć lat. Warunkiem jego realizacji jest natomiast utrzymanie – porównywalnego z obecnym – stanu ekonomii oraz umiejętność

mobilizacji zasobów niepublicznych do osiągnięcia celów publicznych. Program wskazuje więc nie tylko horyzont czasowy (2028, czyli niemal tak samo jak horyzont nowej strategii miasta – 2030), ale i akcentuje konieczność tworzenia partnerstw, np. publiczno-prywatnych, publiczno-społecznych czy publiczno-publicznych. Aby były one efektywne, potrzebni są silni i przychylni partnerzy. W ten sposób decentralizacja miasta zyskuje nowy wymiar: okazuje się być także procesem formowania, czy wręcz „wytwarzania” przyszłych partnerów polityk publicznych.

1.2. Generacja 2: strategia 2030–2040

Nie wiemy, z jakimi wyzwaniami bieżącymi przyjdzie zmierzyć się Wrocławowi za dziesięć lat, ale jeden trend rysuje się mocno już teraz: to wspomniana decentralizacja i wytwarzanie partnerów. Jeśli ów trend się utrzyma, to w okolicach 2030 r. Wrocław będzie miastem zdecentralizowanym, wielopodmiotowym, budującym i prowadzącym liczne partnerstwa na rzecz realizacji wspólnych celów. Obejmowałyby one zresztą nie tylko samo miasto, ale szerszy obszar – aglomeracji wrocławskiej lub nawet sporej części województwa dolnośląskiego.

Można hipotetycznie założyć, że strategia drugiej generacji będzie opracowywana i przyjmowana za mniej więcej dekadę, czyli nie później niż między 2028 a 2030 r. Jej horyzont czasowy może być podobny do tego z dwóch

ostatnich strategii Wrocławia, czyli wynosić będzie ok. 10–12 lat. Byłaby to zatem strategia do ok. 2040 r.

Skoro jednak miasto będzie zdecentralizowane i wielopodmiotowe, zaś wcześniej zostaną efektywnie wprowadzone osiedlowe programy rozwoju, to strategia drugiej generacji może w rzeczywistości okazać się pakietem wielu strategii. Ich autorami i „gospodarzami” byłiby owi rozproszeni terytorialnie, sektorowo i tematycznie partnerzy władz miasta. Główna strategia Wrocławia byłaby po prostu jakąś częścią wspólną tych licznych, mniejszych strategii. Mogłaby nawet być wynikiem jakiegoś wielopodmiotowego kontraktu²¹.

Jest kuszące, by w tej sytuacji zmodyfikować metodologię budowania strategii. Można założyć, że czas obowiązywania *Strategii Wrocław 2030* będzie również okazją, by liczni, nowi partnerzy władz miasta – zwłaszcza wzmocnione osiedla – wstępnie wypracowali własne sposoby działania, własne style, doświadczenia, obszary zainteresowań i oczywiście katalogi tematów. Ich docelowe strategie mogłyby być uporządkowanymi zapisami tych sposobów działania i celów. To podejście proponowane przez Henry’ego Mintzberga²². Strategia w jego modelu nie jest planem tworzonym od zera przez eksperta, nawet na podstawie szczegółowych analiz, ale wypracowywanym i wypróbowanym przez lata wzorcem postępowania, bazującym często na intuicji działającego podmiotu. Rolą autora strategii jest w tym modelu zrozumienie i syntetyczne opisanie

owego wzorca. Nazwę to podejście mintzbergowskim modelem strategii. Wrocław mógłby stać się takim właśnie *miastem tysiąca strategii*, ale rozumianych nie jako ciężkie w odbiorze, techniczne dokumenty, a właśnie jako indywidualne sposoby działania i autorskie propozycje wielu podmiotów. Na ich podstawie mogłaby powstać miejska strategia drugiej generacji.

Ewentualne zastosowanie modelu mintzbergowskiego zachęca, by jeszcze raz sięgnąć do bliskiej mu koncepcji, którą wypracowali we Wrocławiu Jan Waszkiewicz i Roman Galar²³. Wprowadzili oni pojęcia *strategii wartości* oraz *gry o region* (w naszym przypadku byłaby to oczywiście *gra o miasto*). W tym modelu strategia – w obliczu niepewnej i kompletnie nieprzewidywalnej przyszłości – ma wskazywać wartości, które będzie wdrażać dany podmiot, czyli np. miasto. Strateg wyznajduje je, kierując się intuicją (ufundowaną z kolei na jego własnym systemie wartości). Z wartości wynika lista (lub – w bardziej złożonym ujęciu – matryca) obszarów i tematów, które należy podjąć, kierując się wskazanymi wartościami. Strategia nie musi jednak wyliczać

21. Należy oczywiście liczyć się z tym, że strategia będzie musiała dostosować się do jakichś narzuconych odgórnie (np. ustawowo) ram tematycznych i formalnych. Nie musi to jednak nadmiernie ograniczać proponowanej tu wielopodmiotowości i metody prac nad strategią.

22. Por. H. Mintzberg, *Crafting Strategy* [w:] „Harvard Business Review”, July 1987, <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy>, [dostęp 13.09.2018].

23. Por. J. Waszkiewicz, *Zorientowana na wartości strategia rozwoju jednostek samorządu terytorialnego – koncepcja i przykład implementacji* [w:] „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej”, nr 81, „Studia i Materiały”, nr 23: „Przedsiębiorstwa i instytucje w warunkach zmieniającego się otoczenia”, część 2, Wrocław 2006. W tym modelu pisana była strategia Wrocławia z 2006 r. (R. Galar, G. Roman, J. Waszkiewicz, *Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”*, Wrocław 2006, <https://www.wroclaw.pl/biznes/files/dokumenty/1250/strategia-Wroclaw2020-pl.pdf>), [dostęp 13.09.2018].

szczególonych celów, wskaźników czy działań. Chętnie zostawia – by tak rzec – puste pola w matrycy obszarów i tematów. Wypełnią je swoimi propozycjami, projektami i aktywnościami dowolne podmioty zainteresowane wdrażaniem strategii i jej wartości. Rolą lokalnych władz nie jest narzucanie swojej woli i wizji tym wszystkim podmiotom, a umożliwienie im budowania porozumień i wspieranie ich zasobów swoimi. W ten sposób strategia wartości inicjuje wielopodmiotową *grę o miasto*²⁴. Czas obowiązywania *Strategii Wrocław 2030* może służyć nie tylko tworzeniu strategii jako sposobów działania w modelu Mintzberga przez licznych partnerów władz miasta, ale też przejrzeniu i dopracowaniu narzędzi budowania i wdrażania strategii wartości i gry o region. W tym właśnie modelu – acz z wykorzystaniem doświadczeń zorientowanej na cele i wskaźniki *Strategii Wrocław 2030* – mogłaby być budowana strategia drugiej generacji.

Kolejną inspirującą przestrzeń działania otwiera zmiana relacji w obrębie figury, którą można nazwać *trójkątem 3S*. Tworzą go: struktura – strategia – statut. Struktura to świat instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie strategii, a więc

przede wszystkim urząd miejski z jego departamentami, wydziałami i biurami oraz podległe mu jednostki, spółki, instytucje kultury, placówki itp. Z kolei statut to oczywiście ustrój miasta – zwłaszcza zaś model relacji między samorządem miejskim a jego jednostkami pomocniczymi, czyli radami osiedli. Mocno upraszczając, można powiedzieć, że dotychczas najbardziej sztywnym elementem owego trójkąta 3S był statut. Piętro niżej w tym schemacie działała nieco bardziej elastyczna struktura i to ona przyjmowała strategię. Ta jednak z kolei miała niewielkie przełożenie na strukturę i nie miała żadnego wpływu na statut. Ten stan rzeczy właśnie się zmienia. Zaproponowane wyżej – w podrozdziale o strategii pierwszej generacji – zmiany w statucie i w strukturze wprost wynikają ze *Strategii Wrocław 2030* i programu wyborczego Jacka Sutryka. To oznacza, że być może w przyszłości należy przyjąć model, w którym każda kolejna strategia będzie dominowała nad statutem i strukturą, a więc przynajmniej będzie je analizować i oceniać, a być może nawet prowadzić do ich modyfikacji. W ten sposób ustrój miasta może stać się narzędziem realizacji strategii, nie zaś jej sztywnymi, nienaruszalnymi (i niekwestionowanymi) ramami.

Lata obowiązywania *Strategii Wrocław 2030* i późniejsze warto wykorzystać dla ciągłego rozwijania umiejętności foresight – przede wszystkim dla tworzenia scenariuszy przyszłości. Ich cykliczne opracowywanie mogłoby być istotnym elementem strategicznego zarządzania Wrocławiem²⁵. Tego typu metody mają jedną, ogromną zaletę: są całkowicie oderwane od

24. Więcej o *strategiach wartości* – zob. dwa wywiady z Janem Waszkiewiczem: Ł. Medeksza, J. Waszkiewicz, *Strateg jako krawiec miasta* [w:] *Strategie dla Miasta Przyszłości*, red. Ł. Medeksza, t. 3, Biuro Festiwalowe IMPART 2016, Wrocław 2016, http://miastoprzyszlosci.wroclaw2016.pl/wp-content/uploads/2017/03/T_3_web.pdf, [dostęp 13.09.2018]; Ł. Medeksza, J. Waszkiewicz, *Dolny Śląsk: region gier strategicznych* [w:] „Miasto. Pamięć i Przyszłość”, nr 3/1, Wrocław 2018, s. 183–193.

25. O dotychczasowych foresightowych doświadczeniach Dolnego Śląska i Wrocławia – zob. Ł. Medeksza, *Trzy scenariusze...*, *op.cit.* Inspiracją może być choćby koncern Shell, który od lat 70. regularnie opracowuje scenariusze przyszłości – zob. *What are Shell Scenarios?* [w:] Shell.com, <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/what-are-scenarios.html>, [dostęp 13.09.2018].

wspomnianego wyżej trójkąta 3S, tzn. nie są objęte żadnymi ustawami czy statutami i nie muszą odzwierciedlać urzędowych struktur, ani siatek tematów i pojęć stosowanych w rządowych i samorządowych strategiach czy choćby w przepisach i programach unijnych. Foresighty dają swobodę. Pozwalają spojrzeć na miasto i jego przyszłość z – by tak rzec – lotu ptaka, czyli z perspektywy dużych trendów globalnych – chociażby aksjologicznych, biologicznych, technologicznych, politycznych czy ekonomicznych. Dobrym współczesnym przykładem takiego myślenia jest wydana w ostatnich latach głośna książka *Homo Deus* Yuvala Noaha Harariego²⁶. Trendy opisane przez tego autora i zadawane przez niego pytania²⁷ mogą być jedną z istotnych inspiracji dla foresightów tworzonych lokalnie, na potrzeby miasta. Scenariusze przyszłości mogą opisywać potencjalny wpływ takich właśnie trendów na przyszłe wrocławskie inwestycje infrastrukturalne, strukturę społeczną, przestrzeń, sposoby życia, oczekiwania – ale też lęki – ludzi. Efektem może być rekonstrukcja sieci pojęć i tematów, wokół których osnuwane są strategie lokalne i sublokalne. To zaś z kolei może wpłynąć na zakres zainteresowań wrocławskich strategii kolejnych generacji – być może już na strategię drugiej generacji. Zderzenie tematyki poruszanej w scenariuszach z siatkami tematów i pojęć wynikających z przepisów i procedur oraz z przesunięciami w ramach trójkąta 3S – a to wszystko w obrębie miasta zdecentralizowanego, wielopodmiotowego, stosującego mintzbergowski model strategii organicznych

– może być inspirującym punktem wyjścia prac nad strategią drugiej generacji.

1.3. Generacja 3: strategia 2040–2050

W moim hipotetycznym modelu strategia trzeciej generacji mogłaby zostać przyjęta ok 2040 r. Jej horyzontem mógłby zatem być rok 2050. Można roboczo nazwać ten przyszły dokument *Strategią Wrocław 2050 Plus*.

Oczywiście wszystko, co na jej temat można dziś napisać, jest czystą spekulacją. Nie wiemy, czy utrzymają się trendy, które powyżej wskazuję szkicowo dla strategii drugiej generacji, a więc np. nie wiemy, czy decentralizacja miasta będzie pogłębiać się, czy – przeciwnie – trend odwróci się i wrócimy do modelu scentralizowanego. Nie wiemy, jakie będą efekty partnerskiego, wielopodmiotowego zarządzania miastem. Tym bardziej nie wiemy, z jakimi wyzwaniem będzie musiał mierzyć się Wrocław, ani jak ułożą się trendy globalne. Sięgając po przykład wyjątkowo wyrazisty: nie wiemy, czy faktycznie wejdziemy w erę post-humanizmu, którą wieści choćby wspomniany Yuval Noah Harari²⁸. Czy rządzić będą nami maszynowe algorytmy, pracę przejmą roboty, a demokracja liberalna upadnie?

Założmy na razie, że strategię trzeciej generacji wciąż będą pisać ludzie, a nie roboty, i że jej głównym tematem będą mieszkańcy i ich oczekiwania, nie zaś wyłącznie strumienie danych

26. Y.N. Harari, *Homo Deus. A Brief History of Tomorrow*, Vintage, London 2017.

27. Choćby to, którym kończy się *Homo Deus*: „Co stanie się ze społeczeństwem, polityką i życiem codziennym, gdy wysoce inteligentne, ale pozbawione świadomości algorytmy będą wiedziały o każdym z nas więcej, niż wiemy my sami?” (*ibidem*, s. 462, tłum. własne).

28. *Ibidem*, s. 327–462.

(stymulowane przez inteligencję oderwaną od świadomości – jak pisze Harari). Pole tworzenia *Strategii Wrocław 2050 Plus* mogą wyznaczyć dwa pakiety tematów: nowa fala dużych inwestycji infrastrukturalnych oraz reinterpretacja i rekonfiguracja dotychczas stosowanych pojęć.

Inwestycje infrastrukturalne mogą wynikać z ewolucji systemów w poszczególnych dziedzinach składających się na materialne zaplecze życia w mieście, a więc choćby w transporcie, zarządzaniu danymi, dostarczaniu energii, zaopatrzeniu w towary, modelach edukacji i nauki, w ekonomii. Podobnie jak w przypadku ustroju miasta i jego struktury funkcjonalno-przestrzennej, istotnym dylematem będzie to, na ile każdy z tych systemów będzie (lub powinien być) scentralizowany, a na ile zdecentralizowany. I tak np. transport publiczny jest obecnie rozwijany w modelu scentralizowanym – w przeciwieństwie do transportu prywatnego. Jeśli ten trend utrzyma się, być może wyzwaniem infrastrukturalnym nr 1 w tej dziedzinie we Wrocławiu będzie budowa metra. Ale co będzie, jeśli jednak transport publiczny zacznie ewoluować w stronę modelu zdecentralizowanego, na wzór choćby Ubera? Czy wówczas miejsce tramwajów, autobusów i pociągów zajmą roje małych jednostek jeżdżących trasami „na żądanie”, np. elektryczne taksówki bez kierowców? Czy będą poruszać się wyłącznie ulicami, czy także innymi szlakami? Jaką infrastrukturę trzeba będzie im zapewnić?

Jeśli coraz większą rolę w mieście zacznie odgrywać stała wymiana danych na wszelkie wyobrażalne tematy (w tę stronę pcha nas teoria i praktyka *dataism*, by użyć terminu stosowanego przez Harariego), to kusząca może okazać się wizja miasta, jako systemu operacyjnego, umożliwiającego tworzenie własnych, tematycznych platform wymiany danych i korzystanie z nich. Użytkownikami mogliby być zarówno ludzie, jak i maszyny (internet rzeczy). Wielką niewiadomą jest koncepcja uruchomienia własnej, miejskiej kryptowaluty²⁹. W ramach tego trendu kluczowe stają się pytania o cyberbezpieczeństwo i oczywiście o stopień centralizacji zarządzania takim systemem i przepływającymi przezeń danymi (a przy tym o delimitację publicznych i prywatnych obszarów owego zarządzania). Ten trend może mieć istotne konsekwencje polityczne. Już wiele lat temu zwracali na to uwagę Alexander Bard i Jan Söderqvist – wirtualizacja i internetyzacja świata wytwarza nowy podział klasowy. Elitą staje się netokracja, a nową klasą niższą – konsumtariat (konsumpcyjny proletariariat)³⁰. Model miasta jako systemu operacyjnego może rozbudzać techno-utopijne nadzieje na zastąpienie demokracji przedstawicielskiej internetową demokracją bezpośrednią (w której nie tylko można głosować w dowolnym gronie na dowolny temat w czasie rzeczywistym, ale nie ma nawet stałego aparatu wykonawczego, czyli urzędu, bo jego miejsce zajmą dobrowolne, tymczasowe grupy wykonawców podpięte do tych samych platform internetowych, co owe głosujące grona *userów*). Kluczowa może się wówczas

29. Jako pierwsze miasto na świecie swoją własną kryptowalutę wprowadził niedawno Dubaj.

30. A. Bard, J. Söderqvist, *Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006. Ten pogląd obrósł już we własną ideologię – tzw. neoreakcjonizm; zob. J. Maliński, *Neoreakcyjny utopizm* [w:] „Sensus Historiae”, Vol. XXVI (2017/1), <http://www.sensushistoriae.epigram.eu/index.php/czasopismo/article/viewFile/366/373>, [dostęp 13.09.2018].

okazać kasta super-adminów zarządzających systemem i służącą mu infrastrukturą³¹.

Podobne pytania rodzą się w odniesieniu do pozostałych wymienionych systemów. W sferze handlu i zaopatrzenia w towary istotna będzie pozycja Wrocławia w przyszłych sieciach globalnych szlaków, choćby tych wykorzystujących rzeki. Już w *Strategii Wrocław 2030* wskazana została możliwość wpięcia miasta w chiński projekt Nowego Jedwabnego Szlaku. Program wyborczy Jacka Sutryka przewiduje rozpoczęcie prac nad nowym portem miejskim. Przy Odrze, pod Wrocławiem, rozwija się obecnie nowe zagłębienie przemysłowe – w rejonie Oławy, Jelcza-Laskowic i Siechnic. To także obszar terenów wodonośnych zaopatrujących Wrocław oraz jednej z dwóch głównych elektrociepłowni zasilających miasto. Czy wyłoni się tam nowy, silny ośrodek miejski? Jakie będą jego relacje z Wrocławiem (zwłaszcza po decentralizacji miasta)? To kolejne pytania, które będą musieli zadać sobie autorzy przyszłych strategii. Czy również energetyka będzie ewoluować w stronę modelu zdecentralizowanego, prosumenckiego, rozproszonego (małe, wspólnotowe i osiedlowe elektrownie i ciepłownie)? Czy sklepy zaczną być wypierane przez handel internetowy? Co to może oznaczać dla metod dostarczania towarów? Czy nasze niebo wypełnią roje dronów towarowych? Jakie to będzie miało konsekwencje dla bezpieczeństwa i prywatności? Jaka nowa infrastruktura będzie w związku z tym potrzebna? Jakie będą przyszłe modele edukacji i nauki? Czy również i w tym wypadku scentralizowane, stacjonarne

szkoły i uczelnie będą wypierane przez modele zdecentralizowane, zindywidualizowane, w zmasowany sposób wykorzystujące nowe technologie komunikacyjne (a przy tym elastyczne przestrzennie i infrastrukturalnie, bo niewymagające odrębnych „szkół” i „uczelni”, a raczej pół-otwartych przestrzeni co-workingowych?).

Reinterpretacja i rekonfiguracja może dotyczyć takich oto stosowanych dotąd pojęć:

- 1 Miasto. Postępująca urbanizacja – czy nawet szerzej: antropocen z jego całkowitym, by tak rzec, „uczłowieczeniem” planety – każe zwątpić w sensowność samego terminu „miasto”. Może bowiem być i tak, że otaczająca nas przestrzeń zacznie przypominać jeden, wielki obszar miejski³². Przyszłe strategie Wrocławia (zwłaszcza w ich wersjach zdecentralizowanych, wielopodmiotowych) mogą zatem dotyczyć nie administracyjnie (lub w dowolny inny sposób) zdelimitowanego, ciągłego przestrzennie miasta – a raczej jakichś specyficznie wydzielonych miejsc, obszarów i łączących je relacji. Dotychczasowe, ciągłe przestrzennie miasto zostanie zepchnięte do roli „szumu tła”, chaotycznej *urban jungle*, natomiast nowym miastem (czy też: nowymi miastami) stanie się przestrzennie nieciągły archipelag organizujących się na nowo, samorządnych podmiotów

31. Co gorsza, taki model łatwo da się przerobić w system totalnej inwigilacji i kontroli. Korzystając z najnowszych technologii, Chiny właśnie wdrażają system oceny – a więc i nagradzania i karaniami – obywateli za ich codzienne zachowania i wybory.

32. Taką wizję kreślił w latach 60. grecki urbanista Constantinos A. Doxiadis. Zob. C.A. Doxiadis, *Ecumenopolis: Tomorrow's City* [w:] *Britannica Book of the Year 1968*, Encyclopaedia Britannica, Inc., <https://www.doxiadis.org/Downloads/ecumenopolis%20tomorrow's%20city.pdf>, [dostęp 13.09.2018]

i obszarów ich oddziaływania³³. Mogą to być osiedla, instytucje, obszary działania kościołów i związków wyznaniowych, wydzielone przestrzenie prywatne itp. Takie „miasta w mieście” (ściślej: nowe miasta w *urban jungle*) mogą być celowo *lokowane*, tak jak lokowane były miasta średniowieczne, a więc i wyposażane w odpowiednie prawa i obowiązki względem nadrzędnego „miasta administracyjnego”. Byłby to model miasta *nowych lokacji*. To również może być pomysł na jakąś przyszłą strategię, a przy tym – jak wspomniałem – na redefinicję samego pojęcia miasta.

33. Być może za krok w tym kierunku można uznać zastosowany w *Analizie Funkcjonalnej Osiedli Wrocławia* podział na „typy morfologiczne” osiedli, jako bliższy rzeczywistości sposobowi wypełnienia „fizycznej, zagospodarowanej przestrzeni” miasta niż administracyjny podział na 48 osiedli, wyposażonych we własne rady i zarządy (zob. I. Mironowicz, *Analiza Funkcjonalna Osiedli Wrocławia*, Fundacja Dom Pokoju, Wrocław 2016, zwłaszcza s. 26). Niemniej, nawet owe typy morfologiczne można uznać za *urban jungle*, w obrębie której wylaniać się będą nowe miejskie podmiotowości i obszary ich oddziaływania. Również nowe studium przestrzenne Wrocławia posługuje się innymi podziałami urbanistycznymi, niż podział na osiedla: wskazuje m.in. 101 „jednostek urbanistycznych” (*Studium Uwarunkowań...*, s. 25–27; zob. też dalej, przypis 42).

34. Zob. Ł. Medeksza, J. Waszkiewicz, *Strateg jako krawiec...*, *op. cit.* O ogromnej roli intuicji w tworzeniu strategii pisał również Henry Mintzberg – zob. np. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, The Free Press, New York 1994, s. 303–333. Obsadzenie intuicji w roli ważnego – albo wręcz głównego – narzędzia prac nad strategią, otwiera bardzo ciekawe pole dla metodologii odwołujących się do pozarozumowych sposobów poznawania rzeczywistości. Taki kierunek wskazali zresztą klasycy aksjologicznego absolutyzmu – Max Scheler i Nicolai Hartmann. Ich zdaniem kluczowe dla poznania wartości są przeżycia emocjonalne, względnie „intuicja aksjologiczna” (B. Trochimska-Kubacka, *Absolutyzm aksjologiczny. Rekonstrukcja oparta na aksjologii Rickerta, Schelera i Hartmanna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 100–103). Wyzwaniem staje się oczywiście operacjonalizacja takiego podejścia na potrzeby strategii miejskich.

35. Już dziś bardzo pomocne w tym zakresie są zlecane cyklicznie, co parę lat, badania opinii w ramach *Wrocławskich Diagnoz Społecznych*.

36. Por. G. Hassan, M. Mean, Ch. Tims, *The Dreaming City: Glasgow and the Power of Mass Imagination*, Demos, London 2007, <https://www.demos.co.uk/files/Dreaming%20city.pdf>, [dostęp 13.09.2018]

2 Strategia. Jak próbowałem wykazać wyżej, wraz z kolejnymi generacjami strategii mogą zmieniać się ich zakresy tematyczne i siatki pojęciowe. To dopiero początek zmian, bo zmieniać mogą się także metodologie prac nad strategiami. Przykładowo, w modelu mintzbergowskim strategią jest nie tyle jakiś gotowy dokument, a *sposób działania*, zatem kluczowa jest umiejętność odczytywania i opisywania istniejących praktyk – oczywiście tych, które owocują jakimiś sukcesami. W przypadku miasta (zwłaszcza zdecentralizowanego i ewoluującego w stronę modelu *nowych lokacji*) oznacza to, że należy najpierw zidentyfikować podmioty, które odnoszą tego typu sukcesy. W modelu strategii wartości kluczowa z kolei jest umiejętność identyfikowania rdzennych wartości, wokół których da się budować przyszłość miasta. Można oczywiście zdać się na wiedzę i intuicję stratega – jak proponuje Jan Waszkiewicz³⁴, ale można też wzmocnić ją odpowiednimi metodologiami, np. zorientowanymi na wartości badaniami opinii społecznej³⁵ i/lub wydobywaniem lęków i nadziei za pomocą zleconych działań i utworów artystycznych, np. opowiadań³⁶ i/lub analizą współczesnych i historycznych utworów, tradycji, symboli, praktyk. To ogromne pole, które wciąż czeka na zagospodarowanie. Otwarta jest również forma przekazu strategii. Należy zadać pytanie, czy zawsze musi to być dokument w formie zwartej tekstu, ilustrowanego

zdjęciami i infografikami? Może strategia mogłaby mieć formę klipu wideo lub filmu? A może mogłaby być opowiadaniem? Zbiorem akwareli? Piosenek?

- 3 Jakość życia. To szalenie modne obecnie pojęcie stało się *leitmotivem* wielu strategii miejskich w Polsce. Wypiera ono w tej roli pojęcie wzrostu ekonomicznego, mierzonego wskaźnikiem PKB. Problemem jest oczywiście ogromna pojemność znaczeniowa tego terminu. O jakości życia może bowiem decydować wiele czynników – łącznie ze wspomnianym PKB. W zależności od przyjętej (często *implicite*) orientacji ideologicznej można domagać się podnoszenia jakości życia w wymiarze bardziej indywidualnym lub zbiorowym, materialnym lub duchowym, zorientowanym na odnoszenie sukcesów lub poczucie bezpieczeństwa, ekologię lub ekonomię, siłę i jakość więzi rodzinnych lub sposób urzędzenia przestrzeni. Nie wchodząc głębiej w tę tematykę, warto odnotować ryzyka, jakie wiążą się z nazbyt jednostronnym traktowaniem jakości życia. Pomocna jest tu klasyczna literatura *science-fiction*. I tak np. wizję świata o bardzo wysokiej jakości życia, rozumianej przede wszystkim jako połączenie wygody (w zakresie np. mieszkania, mobilności, spędzania wolnego czasu) z wysokim standardem ekonomicznym (darmowe usługi, niskie ceny, robotyzacja pracy) odmalował w 1961 r. Stanisław Lem w *Powrocie z gwiazd*³⁷. Dziś ta książka zaskakuje. Czyta się ją jak opis świata, któremu

udało się osiągnąć infrastrukturalne i społeczne cele, jakie są obecnie – w drugiej dekadzie XXI w. – zapisywane w strategiach rządowych i samorządowych. Ta wizja ma jednak swoją mroczną stronę: ceną za wysoką jakość życia jest chemiczna eliminacja namiętności, agresji, a w konsekwencji także ciekawości świata. Ludzie w powieści Lema żyją wygodnie, ale powierzchownie i bez sensu. W *Zmierzchu* Johna W. Campbella wyrafinowana technologia i infrastruktura nie jest w stanie powstrzymać intelektualnego uwiądu ludzkości i nadciągającego nieuchronnie końca świata, zaś w słynnym *Wehikule czasu* H. G. Wellsa beztrudnie żyjąca za dnia elitarna klasa Elojów jest całkowicie bezbronna nocą, gdy atakuje ją krwiożercza podklasa Morloków³⁸. Także cytowany tu nie raz Yuval Noah Harari opisuje w *Homo Deusie* współczesny świat jako w zasadzie spełniony: wyeliminowaliśmy wojny, głód i choroby (a tam, gdzie ich jeszcze nie wyeliminowaliśmy – wiemy już jak to zrobić, musimy tylko dogadać się i podjąć odpowiednie działania); teraz jednym ze strategicznych celów ludzkości staje się nieśmiertelność. Zaraz jednak autor zastrzega: te wszystkie osiągnięcia i cele dotyczą ludzi. Co jednak będzie, gdy ludzie okażą się zbędni, bo ich miejsce w roli władców świata zajmą roboty i algorytmy? Jak widać, samo wzmacnianie jakości życia – jakkolwiek byśmy jej nie pojmowali – nie wystarczy. Trzeba ten cel równoważyć działaniami na innych polach.

37. S. Lem, *Powrót z gwiazd*, Agora, Warszawa 2008.

38. H.G. Wells, *Wehikul czasu*, Biblioteka Narodowa, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1985.

Łatwo teraz dostrzec, jakim przełomem może być rekonfiguracja tak zreinterpretowanych pojęć. Czym bowiem może okazać się „strategia miasta”, gdy „strategią” są sposoby działania opisane językiem filmu, a „miastem” – nieciągły przestrzennie archipelag nowych lokacji? W dodatku głównymi wyzwaniem, z jakimi musi zmierzyć się taka strategia są – jak w dystopijnej opowieści Harariego – możliwy zmierzch humanizmu i liberalnej demokracji, robotyzacja pracy, podporządkowanie ludzi algorytmom danych, bio-cyborgizacja elit ekonomicznych i politycznych?

Jednak jeszcze głębszy przełom dokonuje się na poziomie ontologicznym. Po pierwsze, strategia nie jest nową wersją dawnego planu pięcioletniego. Zastępuje – *implicite* lub *explicite* – linearnie rozumiany (i racjonalnie planowany oraz zarządzany) „rozwój” lub „postęp” myśleniem w kategoriach „gry”. Ta zaś nie jest jedynie efektowną metaforą, ale zasadą ontologiczną, sposobem istnienia bytu. W tym modelu nie zmierzamy stopniowo ku jakimś celom, a ciągle, bez końca gramy. Ba, jesteśmy również rozgrywani. Czas nie jest

ciągły, ale nieciągły – gra miewa swoje przełomy, może też rozpoczynać się na nowo. Co więcej – jak pisał nieco dziś niedoceniany klasyk współczesnej polskiej urbanistyki i myśli strategicznej Czesław Bielecki – „gramy w grę cywilizacyjną, której reguł nigdy do końca nie rozpoznamy. Ich ustalanie jest właśnie częścią gry”³⁹. To myślenie w kategoriach gry ma swoją długą genealogię (i jest tradycją równoległą do myślenia w kategoriach czasu linearnego, „rozwoju”, „postępu”) – od Heraklita, przez Fryderyka Nietzschego, teorię gier, Ludwiga Wittgensteina, koncepcję *Homo Ludens* oraz eksplozję zainteresowania fundamentalną dla kultury rolą gry i zabawy w latach 30. i 40. XX w. (Johan Huizinga, Roger Caillois, Hermann Hesse), hermeneutykę Hansa-Georga Gadamera, aż po poststrukturalizm i postmodernizm (Gilles Deleuze, Jean-François Lyotard). Po drugie, wielokrotnie wspomniane w tym tekście decentralizacja, wielopodmiotowość i strategię mintzbergowskie zachęcają z kolei, by traktować rzeczywistość (a w naszym wypadku – miasto, czy też: miasta) pluralistycznie, jako wielość różniących się od siebie podmiotów, zjawisk i trendów. Temu zaś sprzyjają pluralistyczne ontologie, które akcentują nieredukowalność rozmaitych bytów do jakichś wspólnych, łączących je zasad czy kategorii. Taka jest ontologia Bruno Latoura⁴⁰, taka też jest radykalnie pluralistyczna ontologia Alaina Badiou⁴¹. Badiou otwiera się przy tym na nieprzewidywalność zdarzenia, które może zmieniać zastany porządek bytów. Pomijając wyraźny,

39. C. Bielecki, *Gra w miasto*, op. cit., s. 30. To właśnie ta książka zainspirowała pojęcie *gry o region*, promowane od końca lat 90. przez Jana Waszkiewicza jako element koncepcji strategii wartości.

40. G. Harman, *Książę sieci. Bruno Latour i metafizyka*, Biblioteka Kwartalnika KRONOS, Warszawa 2016. „...świat składa się z aktorów, czy też aktantów [...]. Nie ma niczego oprócz aktantów, z których każdy jest zupełnie poszczególny”; „Żaden przedmiot z zasady nie jest ani redukowalny, ani nieredukowalny do żadnego innego” (*ibidem*, s. 24–28).

41. A. Badiou, *Krótki traktat z ontologii przejściowej*, Biblioteka Kwartalnika KRONOS, Warszawa 2018. „Decyzją wyjściową jest więc obstawać, że to, co z bytu jest dostępne myśleniu, utrzymuje się w formie radykalnej mnogości – mnogości, która nie jest w mocy jedności” (*ibidem*, s. 29). „Mnogość jest radykalnie bez-jedna: składają się na nią wyłącznie mnogości. To, co jest (...) to mnogości mnogości” (*ibidem*, s. 36).

radycznie lewicowy kontekst twórczości tego francuskiego filozofa, pojęcie zdarzenia dobrze koreluje z charakterystycznym dla współczesnej myśli foresightowej myśleniem w kategoriach *singularity*, czyli „osobliwości”, nieprzewidywalnego przełomu, który może zmienić stan świata (przeważnie „osobliwość” bywa utożsamiana z wizją przejścia kontroli nad ludźmi przez sztuczną inteligencję; w tym duchu są utrzymane choćby rozważania Harariego z *Homo Deus*).

Pluralizm dotyczy też współistnienia rozmaitych modeli strategicznych wizji miasta. Ten rodzaj pluralizmu można roboczo nazwać *pluralizmem metodologicznym*. O co chodzi? Między „jakością życia mieszkańców” a „wzrostem ekonomicznym” tylko pozornie zachodzi sprzeczność. Te dwa modele mogą równie dobrze uzupełniać się wzajemnie, a przecież nie są to jedyne modele. Jest jeszcze „miasto zielone”, jest model *transit-oriented development* (akcentujący znaczenie mobilności w planowaniu miasta), jest budowa „gospodarki opartej na wiedzy” itd. Żaden z nich nie musi wykluczać pozostałych. Strategie miejskie mogą budować dowolne konfiguracje tych modeli. Tak też zresztą dzieje się w strategiach (przykładem jest eklektyzm *Strategii Wrocław 2030*)⁴². Otwartość na współistnienie wielu modeli jest prostą konsekwencją przyjęcia pluralistycznej ontologii, o której wspominam wyżej.

Jednak przyjęcie ontologii gry i nieredukowalnego pluralizmu niesie ze sobą pewien istotny problem. Otóż trudno ją pogodzić

z modelem strategii wartości. Po pierwsze dlatego, że najpierw trzeba by wpisać samo pojęcie wartości (jako jakiejś platońskiej sfery pozaczasowych sił oddziałujących z zewnątrz na byt) do ontologii pluralistycznej, co może być niemożliwe, gdy będzie to jej wersja „płaska” (a więc wykluczająca wszelką transcendencję), w dodatku akcentująca ciągłą zmienność (jak w modelu gry). Po drugie dlatego, że już sama chęć skupienia działań rozmaitych podmiotów i sił wokół katalogu wspólnych wartości (np. wokół „tożsamości miasta”), może okazać się redukcjonizmem niweczącym pluralizm.

Wrocław jest miejscem szczególnym. Jego naznaczona przełomami historia sprzyja, by traktować je jako palimpsest⁴³. Ten czynnik – zwłaszcza w połączeniu z promowaniem „wielokulturowości” miasta – przemawia na korzyść stosowania tu ontologii gier i pluralizmu, wielopodmiotowości, a więc traktowania Wrocławia jako pustej kartki, którą każdy może niemal dowolnie wypełniać. Należy jednak pamiętać, że jednocześnie jest to miasto, które wciąż szuka jakiejś własnej, ponadczasowej zasady. Czegoś, co nada sens jego dziejom i powiąże je z conceptualizowaniem przyszłości. Inaczej mówiąc: czegoś, co określi nieredukowalną odmienność tego konkretnego bytu względem

42. Również nowe studium przestrzenne Wrocławia stosuje pluralizm perspektyw. Proponuje rozmaite, nieredukowalne do siebie nawzajem, układy „elementów struktury przestrzenno-funkcjonalnej miasta”, takie jak „pasma”, „dzielnice urbanistyczne”, „jednostki urbanistyczne” czy „ośrodki usługowe”. Zob. *Studium Uwarunkowań...*, s. 25–27, 131–134.

43. Ta metafora bywa od lat stosowana dla opisu Wrocławia i jego dziejów. Por. K. Augustyn, *Wrocław. Literacka geografia miasta*, Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław 2017, s. 8–9.

wszystkich innych bytów⁴⁴. Narzędziem i owocem takich poszukiwań są dotychczasowe strategie miasta – szczególnie zaś zapisane w nich

44. Odróżniam tę hipotetyczną „ponadczasową zasadę” od lokalnej „tożsamości”, która miałaby wyłaniać się z bieżących praktyk i doświadczeń społecznych – jak proponuje współczesna literatura socjologiczna. Dla tak rozumianej „tożsamości” dzieje Wrocławia *de facto* zaczynają się w 1945 r., zaś najważniejszym, kształtującym ową „tożsamość” wydarzeniem była walka z powodzią w 1997 r. (interpretowana wręcz jako mit o początku miasta). Ta perspektywa jest jak najbardziej prawomocna, zaś jej badawcze ustalenia są bardzo ciekawe (zwłaszcza odnotowana w badaniach szczególna rola roku 1997 w świadomości wrocławian – wszak był to nie tylko rok powodzi, ale też końca remontu Rynku oraz Kongresu Eucharystycznego; to właśnie tam Jan Paweł II wygłosił słowa, które niedługo potem weszły do strategicznej misji miasta: zob. przypisy następny). Niemniej, perspektywa ta pomija te potencjalne budulce „wrocławskości”, które nie wynikają wprost z bieżących praktyk i doświadczeń społecznych – choćby lokalne opowieści, mity, legendy, interpretacje formułowane w ciągu wielu wieków przed 1945 r. Por. np. P. Kubicki, *Wynajdywanie miejscowości. Polska kwestia miejska z perspektywy długiego trwania*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2016, s. 299–336; J. Pluta, *O tożsamości Wrocławia i wrocławian. Przenicowanie mitów, analiza solidnych badań* [w:] „Wszystko, co najważniejsze”, <https://wszystkocojnajwazniejsze.pl/jacek-pluta-o-tozsamosci-wroclawia-i-wroclawian-przenicowanie-mitow-analiza-solidnych-badan/>, [dostęp 15.04.2016]; K. Kajdanek, *Tożsamość na sprzedaż? Wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny Wrocławia oraz jego komercjalizacja* [w:] „Architectus” 2017, 2 (50), http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-c4f7b494-453a-4c25-9ccc-89911ce58f11/c/02_Kajdanek.pdf, [dostęp 13.09.2018]; Z innej, bo literaturoznawczej perspektywy, o tożsamości współczesnego Wrocławia pisze: K. Augustyn, *Wrocław. Literacka geografia...*

45. Jak choćby misja zapisana w strategiach z 1998 i 2006 r.: „Wrocław miastem spotkania – miastem, które jednoczy”. Te słowa wygłosił Jan Paweł II podczas Kongresu Eucharystycznego we Wrocławiu w 1997 r. Por. R. Galar, G. Roman, J. Waszkiewicz, *Strategia..., op.cit.*, s. 17.

46. W podobnym duchu pisze o Wrocławiu Bożena Gierat-Bieroń, analizując aplikację miasta do tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016: „To miasto metamorfoz społeczno-kulturowych. Jest symbolicznym przykładem ewoluującej Europy. [...] Mieszkańcy budują wizerunek oparty na wielokrotności, co w wymiarze antropologiczno-społecznym zostaje nazwane «tożsamością wielokrotną»”, B. Gierat-Bieroń, *Miasta w procesie zmiany – redefinicja tożsamości, przewartościowanie funkcji miasta, metamorfozy wizerunku* [w:] *Efekt ESK. Jak konkurs na Europejską Stolicę Kultury 2016 zmienił polskie miasta*, red. P. Kubicki, B. Gierat-Bieroń, J. Orzechowska-Wacławska, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2017, s. 252.

47. Por. R. Camagni, *Regional Competitiveness: Towards a Concept of Territorial Capital* [w:] R. Capello, R. Camagni, B. Chizzolini, U. Fratesi, *Modelling Regional Scenarios for the Enlarged Europe. European Competitiveness and Global Strategies*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2008, s. 47.

misje⁴⁵. Jak zatem pogodzić ową niekończącą się grę z poszukiwaniem własnych rdzennych wartości, miejscowego *genius loci*? Być może o tym właśnie jest Wrocław: ciągła *gra w grę* i okresowe przełomowe *zdarzenia* znajdują swój kontrapunkt w postaci *wiecznych powrotów* do pytania o tożsamość, do poszukiwań lokalnej – by użyć znanego określenia Goethego – *Ur-Pflanze*, z której wyrastają wszystkie kolejne mutacje i formy tego miasta. Pozostaje kwestią otwartą, czy faktycznie jesteśmy w stanie doszukać się jakiejś esencji Wrocławia, czy też jej każdorazowe wskazanie i opisanie jest efektem *decyzji aksjomatycznej* (czyli w istocie politycznej) – by znów odwołać się do słownika Alaina Badiou⁴⁶.

2. Trzy wymiary wrocławskiego *governance*

Żeby realizować tak zarysowany program trzech generacji strategii, nie wystarczy, by lokalne władze po prostu wykonywały zadania narzucone przepisami. Stąd propozycja trzech wymiarów – może wręcz celów – miejscowego *governance*. Oto one.

Wymiar 1: wspomniane już wcześniej znajdowanie lub formowanie silnych podmiotów, czyli aktywnych partnerów współrzędzenia, a do tego *facylitacja porozumień*⁴⁷. To wymiar budowy fundamentów *multi-level governance*. Jest on kluczowy dla decentralizacji i wielopodmiotowości.

Wymiar 2: realizacja zadań narzuconych przepisami. Z tym wiąże się sprawny urząd,

rozumiany m.in. jako przyjazny mieszkańcom (i otwarty na dialog) usługodawca.

Wymiar 3: wytwarzanie i realizacja własnych wizji, czyli władza, która sama jest aktywnym i twórczym podmiotem, ale nieprzekraczającym granic określanymi przez pozostałe dwa wymiary. Byłoby to zatem coś na kształt samograniczającego się absolutyzmu oświeconego.

Ten schemat przypomina inne, znane z literatury. Proponując model strategii wartości, Jan Waszkiewicz rozróżnił trzy poziomy zarządzania: krótkookresowy przez procedury, średniookresowy przez cele i długookresowy właśnie przez wartości⁴⁸. Można je zestawić z moimi wariantami, kolejno: drugim, pierwszym, trzecim. Zarządzanie przez procedury to typowe życie urzędu. Zarządzanie przez cele można utożsamić z tworzeniem wielopodmiotowych i wielosektorowych „koalicji chętnych” na rzecz realizacji wspólnych celów, co jest typowym przejawem *multi-level governance*. Strategia wartości dobrze współgra z wizyjną, kreatywną władzą.

Ciekawe, że dość zbliżony schemat proponuje wielokrotnie już cytowany Alain Badiou. Są to trzy „orientacje w myśleniu”: konstruktywistyczna, transcendentna i generyczna. Wszystkie mają naturę polityczną. W tym rozumieniu pierwsza z nich to „polityka empirycznych partykularności”, której wyrazem jest demokracja parlamentarna. Druga to „polityka transcendentnej całości”, czyli władzy o nastawieniu absolutystycznym. Trzecia to „polityka uchylających się osobliwości”, trudno uchwytna, oddolna, nieobliczalna⁴⁹. Mogłyby to więc być – kolejno – moje wymiary: drugi, trzeci,

pierwszy. Co ważne, w modelu Badiou poszczególne orientacje mogą współistnieć. „Matematyka [czyli, wedle Badiou, ontologia – ŁM] myśli swą jedność jako wewnątrznie wystawioną na mnogość orientacji w myśleniu” – pisze ten francuski autor⁵⁰.

Zgodnie z modelem pluralistycznym, żaden z tych wymiarów nie jest sprowadzalny do żadnego z pozostałych. Wszystkie współistnieją, wręcz wzmacniają się wzajemnie. Jednoczesna aktywność na każdym z trzech pól jest warunkiem dobrych strategii – te zaś uwzględniają wszystkie trzy wymiary. Co więcej, każdy z nich ma swój, *nomen omen*, wymiar przestrzenny, może więc wiązać się z rozmaitymi konkretnymi obiektami, terenami, interwencjami i powiązaniem w różnych częściach miasta. Wreszcie każdy z nich ma swoją odstonę polityczną, może bowiem wspierać lub wytwarzać rozmaite konfiguracje sił politycznych. Ten dość skomplikowany schemat, łączący wymiary rządzenia miastem z przestrzenią i polityką – w dodatku osnuty na osi czasu, a więc zakładający ciągłą zmienność tych wszystkich dziedzin i połączeń między nimi – znajduje swoją teoretyczną podbudowę w ontologii Latoura, z jej koncepcją czarnych skrzynek⁵¹. Każda taka skrzynka to np. jakieś mniej lub bardziej tymczasowe

48. J. Waszkiewicz, *Zorientowana na wartości strategia...*, *op.cit.*

49. A. Badiou, *Krótki traktat...*, s. 55–57.

50. *Ibidem*, s. 54.

51. „Gdy wiele elementów zostaje zebranych, aby działały jak jedna rzecz, mamy do czynienia z czarną skrzynką” – pisze Latour (B. Latour, *Science in Action. How to Follow Engineers and Scientists Through Society*, Cambridge 1987, s. 131, cyt. za: G. Harman, *Książę sieci...*, *op.cit.*, s. 77). Czarna skrzynka nie ma esencji, jest relatywna. W dodatku jest nietrwała. Można rzec, że jest sumą chwilowego układu sił. „... czarne skrzynki Latoura nie trwają samoistnie w czasie, w przeciwieństwie do większości tradycyjnych wersji substancji. Są zdarzeniami, więc wszystkie relacje, w jakich pozostają, stanowią ich części. Skoro jednak te relacje zmieniają się momentalnie, czarne skrzynki trwają jedynie przez chwilę [...]. Muszą one być ciągle podtrzymywane w istnieniu” (*ibidem*, s. 78–79).

powiązanie danego wymiaru rządzenia z jakimś tematem, siatką pojęć, sposobami działania oraz konfiguracją polityczną w określonym punkcie na mapie. Każda skrzynka jest zatem potencjalnie swoista, unikatowa, nieredukowalna do innych. Z takiego założenia płynie kapitalny wniosek dla miejskich strategii: skoro każdy przypadek jest inny, to może wymagać odrębnej strategii „szytej na miarę”. Miasto prawdziwie zdecentralizowane jest miastem wewnątrznie różnorodnym. Również strategie sublokalne i tematyczne mogą mocno różnić się między sobą. Wzmacnianie kapitału terytorialnego wymaga podejścia zindywidualizowanego, właśnie „szytego na miarę”⁵².

Jak pisał Czesław Bielecki, „rolą urbanisty jest rozegrać partię zgodnie z kulturowym kodem miasta, ale i ze zrozumieniem strategicznych celów, które leżą poza sferą architektury”⁵³. Tym graczem-urbanistą będzie w przyszłości miejski strateg.

Bibliografia

- A. Badiou, *Krótki traktat z ontologii przejściowej*, Biblioteka Kwartalnika KRONOS, Warszawa 2018.
- A. Bard, J. Söderqvist, *Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- C. Bielecki, *Gra w miasto*, Fundacja Dom Dostępny, Warszawa 1996.
- R. Camagni, *Regional Competitiveness: Towards a Concept of Territorial Capital* [w:] R. Capello, R. Camagni, B. Chizzolini, U. Fratesi, *Modelling Regional Scenarios for the Enlarged Europe. European Competiveness and Global Strategies*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2008.
- R. Galar, G. Roman, J. Waszkiewicz, *Strategia „Wrocław w perspektywie 2020 plus”*, Wrocław 2006, <https://www.wroclaw.pl/biznes/files/dokumenty/1250/strategia-Wroclaw2020-pl.pdf>, [dostęp 13.09.2018].
- Y.N. Harari, *Homo Deus. A Brief History of Tomorrow*, Vintage, London 2017
- G. Harman, *Księżę sieci. Bruno Latour i metafizyka*, Biblioteka Kwartalnika KRONOS, Warszawa 2016.
- G. Hassan, M. Mean, Ch. Tims, *The Dreaming City: Glasgow and the Power of Mass Imagination*, Demos, London 2007, <https://www.demos.co.uk/files/Dreaming%20city.pdf>.
- S. Lem, *Powrót z gwiazd*, Agora, Warszawa 2008.
- L. Light, *4 Financial Savants Warn About The Great Crash Of 2020* [w:] „Forbes”, 31.07.2018., <https://www.forbes.com/sites/lawrencelight/2018/07/31/4-financial-savants-warn-about-the-great-crash-of-2020/#6ff00c3b6197>, [dostęp 13.07.2018].

52. Por. R. Camagni, *Regional Competitiveness...*, s. 34.

53. C. Bielecki, *Gra w miasto*, s. 127.

- Ł. Medeksza, *Solidarny Wrocław 2030. O kapitale społecznym w nowej strategii miasta* [w:] „Miasto. Pamięć i Przyszłość: Wrocławski Rocznik Samorządowy”, nr 2, Wrocław 2017, <https://miasto.zajezdnia.org/mpp/article/view/36/33>, [dostęp 13.09.2018].
- Ł. Medeksza, *Trzy scenariusze, które wstrząsną Dolnym Śląskiem* [w:] „Dolny Śląsk”, nr 21/2018, Dolnośląskie Towarzystwo Regionalne, Wrocław 2018.
- I. Mironowicz, *Analiza Funkcjonalna Osiedli Wrocławia*, Fundacja Dom Pokoju, Wrocław 2016.
- H. Mintzberg, *Crafting Strategy* [w:] „Harvard Business Review”, July 1987, <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy>, [dostęp 13.07.2018].
- H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, The Free Press, New York 1994.
- *Nowa Konstytucja Osiedli. Raport dotyczący rekomendacji zmian wrocławskiego ustroju osiedlowego*, Wrocław 2018, <https://www.wroclaw.pl/rozmawia/files/dokumenty/11753/raport%20Nowa%20Konstytucja%20Osiedli%20-%20rekomendacje.pdf>, [dostęp 13.09.2018].
- N. Roubini, N. Rosa, *We are due a recession in 2020 – and we will lack the tools to fight it* [w:] „The Guardian”, 13.09.2018., <https://www.theguardian.com/business/2018/sep/13/recession-2020-financial-crisis-nouriel-roubini>, [dostęp 13.09.2018].
- Strategia Wrocław 2030, załącznik do uchwały nr LI/1193/18 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 15 lutego 2018 r., Wrocław 2018, http://wrossystem.um.wroc.pl/beta_4/webdisk/196464/1193ru07z.pdf, [dostęp 13.09.2018].
- Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Wrocławia, Biuro Rozwoju Wrocławia, Wrocław 2018, <http://gis.um.wroc.pl/imap/?gmap=Studium2018> [tam: tekst Studium], [dostęp 13.09.2018].
- J. Sutryk, *Cały Wrocław bliżej domu. Program dla Wrocławia*, Wrocław 2018.
- J. Sutryk, *Exposé* [w:] *Jacek Sutryk oficjalnie prezydentem Wrocławia*, Sutryk.pl, 19.11.2018., <https://www.sutryk.pl/aktualnosci/jacek-sutryk-oficjalnie-prezydentem-wroclawia/>, [dostęp 19.11.2018].
- J. Sutryk, *W 100-lecie niepodległości – nowa racja stanu!* [w:] „Wszystko, co Najważniejsze”, 26.09.2018, <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/jacek-sutryk-w-100-lecie-niepodleglosci-nowa-racja-stanu/>, [dostęp 22.11.2018].
- B. Trochimska-Kubacka, *Absolutyzm aksjologiczny. Rekonstrukcja oparta na aksjologii Rickerta, Schelera i Hartmanna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
- J. Waszkiewicz, *Zorientowana na wartości strategia rozwoju jednostek samorządu terytorialnego – koncepcja i przykład implementacji* [w:] „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej”, nr 81, „Studia i Materiały”, nr 23: „Przedsiębiorstwa i instytucje w warunkach zmieniającego się otoczenia”, część 2, Wrocław 2006.
- H.G. Wells, *Wehikuł czasu*, Biblioteka Narodowa, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1985.
- *What are Shell Scenarios?* [w:] Shell.com, <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/what-are-scenarios.html>, [dostęp 13.09.2018].