

SPOŁECZNA STRATEGIA WARSZAWY

na lata 2009-2020

założenia metodologiczne i organizacyjne

MATERIAŁ ROBOCZY DO DYSKUSJI

Warszawa, grudzień 2007 r.

Zespół Koordynacyjny Społecznej Strategii Warszawy

Urząd Miasta Stołecznego Warszawy

ul. Smolna 10a

00-375 Warszawa

tel. + 48(22) 257 97 65

faks + 48(22) 257 97 67

strategiaspoleczna@um.warszawa.pl

SPIS TREŚCI

I. WSTĘP	3
1. Problematyka	3
2. Podstawy prawne	3
3. Zakres	4
4. Rezultaty	5
II. PODSTAWY METODOLOGICZNE STRATEGII	6
1. Dlaczego potrzebna jest strategia w samorządzie terytorialnym	6
2. Strategia w sytuacji zmiany systemu zarządzania publicznego	6
3. Strategia jako instrument zarządzania w samorządzie terytorialnym	8
4. Zakorzenie strategii	9
4.1. Analiza udziałowców	10
4.2. Grupa docelowa	11
III. POLE WYBORU PRIORYTETÓW STRATEGII	12
IV. PLAN PRACY NAD SPOŁECZNĄ STRATEGIĄ WARSZAWY	16
1. Założenia organizacyjne	16
2. Etapy pracy nad strategią	17
3. Harmonogram	19
ZAŁĄCZNIK 1 USZCZEGÓLOWIENIE ZAKRESU DIAGNOZY	21
1. Wstępne prace diagnostyczne	21
2. Diagnoza	21
1.1. Warszawa jako system dostarczania usług (produktów i programów) i realizowania zadań z zakresu polityki społecznej.	21
1.2. Warszawa: jej mieszkańcy i użytkownicy	22
ZAŁĄCZNIK 2 JEDNOSTKI WSPÓŁPRACUJĄCE	24

I. WSTĘP

1. Problematyka

Problematyka Społecznej Strategii Warszawy została określona przez Zespół Koordynacyjny Urzędu m. st. Warszawy, który podczas spotkań w dniach 25 czerwca i 24 lipca 2007 r. rozpatrzył projekt opracowania tejże Strategii. Przyjęto założenie, że Strategia ujmowana będzie w szerokiej interpretacji, jako dokument odnoszący się do powiązanych ze sobą dziedzin: pomocy społecznej, oświaty, zdrowia, kultury, bezpieczeństwa, rozwoju miasta, itp.

Przyjęto też istotne założenia dotyczące problematyki i metod, stanowiące wytyczne dla niniejszego opracowania, takie jak:

- Zintegrowane podejście do problemów sfery społecznej. Strategia będzie zorientowana na rozwiązywanie problemów i rozwój.
- Podstawowym elementem, decydującym o trafności strategii będzie diagnoza – identyfikacja i podjęcie problemów społecznych w zakresie nie ograniczonym do obszaru kompetencji poszczególnych jednostek organizacyjnych Miasta.
- Strategia stanowić będzie syntezę wypracowanych kierunków strategicznych dla realizacji polityki społecznej.
- Strategia stanowić będzie podstawę do podejmowania długofalowych zintegrowanych działań rozwojowych w sferze społecznej oraz wdrażania rozwiązań w postaci programów lokalnych mających na uwadze realizację celów zawartych w strategii.
- Cele i kierunki działań strategii będą zgodne ze wskazaniem innych dokumentów o charakterze programowym z obszaru polityki społecznej.
- Strategia tworzona będzie w odniesieniu do już istniejących dokumentów strategicznych, planów rozwoju społeczno-gospodarczego Warszawy.
- Przyjmuje się partycypacyjny model tworzenia strategii z udziałem środowisk społecznych i organizacji pozarządowych.
- Strategia obejmie zagadnienia rewitalizacji, animacji i inicjatyw społecznych, edukację obywatelską i współpracę z partnerami społecznymi. Opracowania strategii będą szeroko konsultowane.

2. Podstawy prawne

Podjęcie prac nad Społeczną Strategią Warszawy znajduje podstawę w aktach prawnych zobowiązujących jednostki samorządu terytorialnego do opracowania strategii rozwiązywania problemów społecznych. Prezydent Warszawy, Hanna Gronkiewicz-Waltz zadeklarowała jej opracowanie w dokumencie: „100 dni – realizacja i plany działań”.

Najważniejsze dla Społecznej Strategii Warszawy zapisy ustawowe to:

- **Art. 17 ust.1 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej** zobowiązuje samorząd gminy do opracowania gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych oraz innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnie ryzyka.
- **Art. 19 pkt 1 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej** stanowi, że do zadań własnych powiatu należy opracowanie i realizacja powiatowej strategii

rozwiązywania problemów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, wspierania osób niepełnosprawnych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka – po konsultacjach z właściwymi terytorialnie gminami.

Strategia społeczna w zakresie działania warszawskiego Biura Polityki Społecznej

Zgodnie z wewnętrznymi zasadami Urzędu Miasta, jednostką powołaną do zorganizowania procesu opracowywania strategii społecznej, jest Biuro Polityki Społecznej. Wśród jego zadań znajdujemy m.in.:

- Opracowywanie projektów strategii rozwiązywania problemów społecznych m. st. Warszawy oraz opracowanie ogólnomiejskich projektów programów społecznych;
- Opracowywanie analiz, sprawozdań, bilansów, prognoz i innych materiałów z zakresu spraw społecznych;
- Analizę potrzeb społecznych i możliwości ich zaspokojenia;
- Ocenę stanu i efektywności pomocy społecznej na terenie m.st. Warszawy;
- Proponowanie nowych projektów programów związanych z rozwiązywaniem problemów społecznych;
- Monitorowanie realizacji programów społecznych przyjętych przez Radę m.st. Warszawy,
- Współpracę z organizacjami pozarządowymi w zakresie polityki społecznej;
- Prowadzenie działalności informacyjnej i promocyjnej w zakresie spraw społecznych;
- Wypracowanie standardów usług socjalnych.

Z powyższych wytycznych wynika, że rola Biura Polityki Społecznej powinna przede wszystkim polegać na organizacyjnym i technicznym wsparciu procesu budowy strategii. Natomiast rozkład kompetencji w Urzędzie miasta Warszawy i funkcjonowanie względnie autonomicznych dzielnic wskazują jednoznacznie, że publiczną „twarzą” strategii powinien być Zastępca Prezydenta Miasta odpowiedzialny za sprawy społeczne. Strategia powinna zostać przyjęta przez Radę Warszawy.

3. Zakres

Społeczna Strategia Warszawy obejmie okres 2009-2020. Zostanie ona opracowana na podstawie danych analitycznych obejmujących lata 2000-2007. W stopniu uzasadnionym potrzebami strategii społecznej wzięta będzie pod uwagę społeczna, materialna i symboliczna tkanka miasta. Zakres terytorialny obejmuje Warszawę i dzielnice. Zakres instytucjonalny obejmie w miarę potrzeb także jednostki podległe Urzędowi Marszałkowskiemu i Wojewodzie oraz organizacje współpracujące i realizujące istotne zadania społeczne.

Podczas prac nad Społeczną Strategią Warszawy uwzględnione zostaną dane dotyczące zadań własnych i zleconych przez miasto, a także zadania wykonywane przez jednostki samorządu terytorialnego i organizacje współpracujące z Urzędem Miasta na różnych zasadach.

Uwzględnione zostaną zatem różnorodne formy organizacyjne realizacji zadań¹. Ponadto opracowanie obejmie także ogólne problemy społeczne Warszawy, nie powiązane bezpośrednio z wykonywaniem zadań przez konkretne jednostki.

Strategia będzie odnosiła się do możliwie szerokiej grupy docelowej. Zostanie ona określona poprzez analizę interesariuszy, która umożliwi sformułowanie odpowiednich zapisów i rekomendacji w diagnozie i w rozwiązaniach Strategii.

4. Rezultaty

Społeczna Strategia Warszawy na lata 2009-2020 będzie ważnym przesłaniem dla obywateli i partnerów społecznych czy gospodarczych działających w Warszawie. Dlatego szczególnie ważne jest szerokie i elastyczne ujęcie tematyki społecznej uwzględniającej różnorodne grupy interesariuszy i powiązanie na gruncie społecznym dziedzin takich jak, m.in. pomoc społeczna, oświata, zdrowie, kultura, bezpieczeństwo, czy rozwój miasta.

W wyniku kompleksowego podejścia opracowanie przyczyni się do:

- Wdrożenia podejścia zorientowanego na identyfikację i rozwiązywanie problemów w szerokim ujęciu, nie ograniczonym do obszaru kompetencji poszczególnych jednostek organizacyjnych;
- Opracowania propozycji operacjonalizacji – dostosowań organizacyjnych i proceduralnych, zapewniających wpływ priorytetów strategii na codzienne działania samorządu Warszawy;
- Usprawnienie współpracy między władzami Warszawy, organizacjami i społecznościami lokalnymi realizującymi inicjatywy obywatelskie;
- Ustrukturalizowanie planowanych i podjętych już przez jednostki Urzędu Miasta projektów poprzez pokazanie ich w perspektywie strategii o szerszym zasięgu;
- Włączenie Rady m.st. Warszawy w prace nad Społeczną Strategią Warszawy;
- Zwiększenia partycypacji społecznej w rozwiązywaniu problemów społecznych Warszawy poprzez powszechne konsultowanie i komunikowanie procesu tworzenia strategii (np. prowadzenie strony internetowej, debaty publiczne, konsultacje społeczne, publikacje i inne);
- Identyfikacji nowatorskich inicjatyw, ważnych dla realizacji strategii oraz szybkiego reagowania (np. centra animacji społecznej, wsparcie dla projektów polityk i programów powiązanych z zakresem strategii społecznej, opracowywanych w jednostkach Urzędu Miasta).

¹ *Takie jak:*

1. *Jednostki administracji samorządowej*
2. *Gospodarka Komunalna*
 - 2.1. *Zakłady Budżetowe (tylko zadania o charakterze użyteczności publicznej)*
 - 2.1.1. *w tym gospodarstwa pomocnicze*
 - 2.2. *Spółki prawa handlowego gminy (z udziałem gminy)*
 - 2.2.1. *ze 100% udziałem jednej gminy*
 - 2.2.2. *z udziałem kilku gmin*
 - 2.2.3. *publiczno-prywatne*
 3. *Podmioty gospodarcze Osoby prawne, którym powierzono wykonywanie zadań*
 4. *Osoby fizyczne, którym powierzono wykonywanie zadań*
 5. *Organizacje pozarządowe i inicjatywy obywatelskie*

II. PODSTAWY METODOLOGICZNE STRATEGII

1. Dlaczego potrzebna jest strategia w samorządzie terytorialnym?

Planowanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego jest potrzebne dla efektywnego zarządzania publicznego, które powinno być osadzone w szerokim kontekście, a nie traktowane jako zabieg czysto techniczny.

Tworzenie strategii umożliwia władzom terytorialnym dokonywanie racjonalnych wyborów opartych na: ocenie sytuacji, potrzeb i zagrożeń, rozporządzalności zasobów; na hierarchizacji i wyborze priorytetów; ocenie realności; przetłumaczeniu celów ogólnych na cele i programy operacyjne; i na koniec, na parametryzacji obejmującej:

- a) układ odniesienia czyli benchmarking²,
- b) obserwację rozwoju czyli monitoring,
- c) korekty strategii.

Strategia tworzona przez samorzady terytorialne ma te same charakterystyczne cechy³:

- Dotyczy długiego horyzontu czasowego;
- Musi być wewnętrznie spójna (obejmuje rynki/potrzeby; produkty/usługi; zasoby i organizację);
- Budowana jest w warunkach dużej niepewności i dlatego stosuje wysoki poziom generalizacji;
- Przekłada się na programy operacyjne;
- Wykorzystuje główne zasoby i umiejętności organizacji;
- Jest uosabiana przez lidera (stratega), który powinien mieć „emocjonalną stawkę” w ostatecznych efektach swej strategii;
- Jej znajomość– lub wyobrażenia o niej są ważną przesłanką działania wielu podmiotów. Dlatego wielkie znaczenie ma wewnętrzna (czasem i zewnętrzna) promocja strategii;
- Jej trafność kontroluje system monitorowania.

2. Strategia w sytuacji zmiany systemu zarządzania publicznego

Pojawienie się planowania strategicznego w jednostkach władzy terytorialnej, wiąże się z procesami dostosowawczymi obserwowanymi w administracji publicznej na świecie od ponad 30 lat. Warto więc podkreślić, że przemiany te (w Polsce dodatkowo powiązane z rewolucją systemową) mają charakter powszechny. W różnym stopniu czy formie dają się one obserwować w wielu krajach. Pozwala to czerpać z bogatych doświadczeń. Ich istotą są:

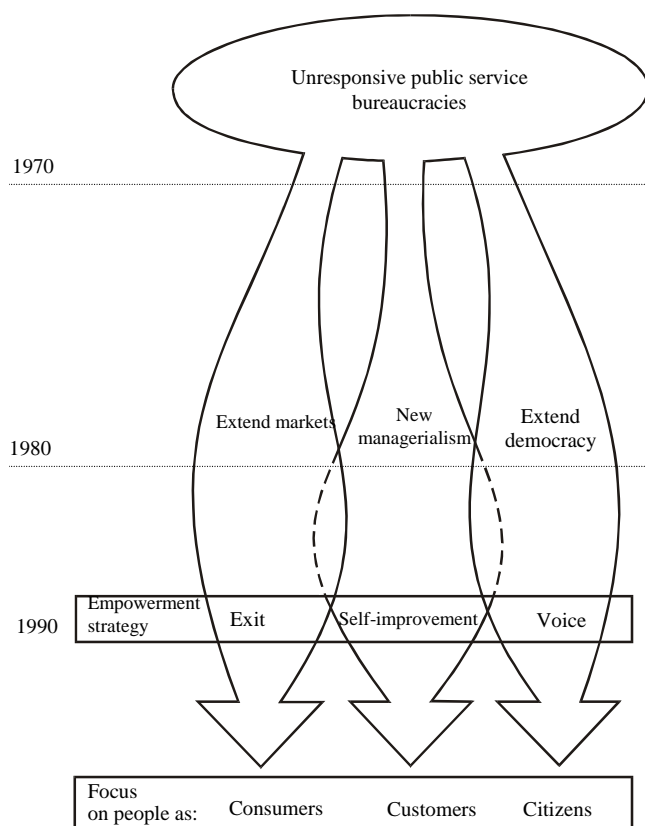
- datująca się od lat siedemdziesiątych XX wieku krytyka nieefektywnej i słabo reagującej na wyzwania administracji publicznej,
- sukcesy planowania i zarządzania strategicznego w biznesie,
- przemiany sposobu rządzenia określane często hasłem „governinig goes governance”.

² *Benchmarking służy do uzyskania odpowiedzi na pytania: gdzie jesteśmy – jaka jest obecna sytuacja (poziom rozwoju) w porównaniu z innymi podmiotami; dokąd chcemy zmierzać – jaką sytuację (poziom) uznajemy za pożądaną; jak oceniać osiągnięty postęp.*

³ *Wykorzystano: Krzysztof Oblój: Strategia organizacji; PWE; Warszawa 2007 (wyd. II)*

Istotę tych zmian ilustruje model zaproponowany przez R. Hambletona⁴.

Pod naciskiem niezadowolenia i czynnych protestów tradycyjna, słabo reagująca na potrzeby



biurokracja publiczna (*a bureaucracy unresponsive to local needs*), ulegała różnorodnym zmianom, wśród których można wyróżnić trzy główne, równoległe, reakcje dostosowawcze:

1. Wyjście (exit), czyli wyprowadzenie części działań (usług) na rynek i ograniczanie roli administracji. Konsument dokonuje wyboru usług, a nie administracja;
2. Usprawnienie (self-improvement) administracji lokalnej wykorzystujące nowoczesne techniki zarządzania. Kierunek ten jest określony jako *New Managerialism*;
3. Demokratyczne zarządzanie „voice”, określane także jako „współzrządzenie” (governance) polegające na partycypacji w podejmowaniu decyzji i kontroli społecznej nad dostarczaniem usług.

Najistotniejsze dla naszych obecnych rozważań są przemiany dostosowawcze w administracji publicznej, wyobrażone na powyższym schemacie jako środkowy strumień (*New Managerialism*). Określa się je często jako pojawienie się Nowego Zarządzania Sferą Publiczną (NPM – New Public Management). Zmiana polega na zorientowaniu pracy administracji na cele i zwiększeniu elastyczności stosowanych środków. Mechanizmy efektywnościowe i relacje pomiędzy poszczególnymi podmiotami (jednostkami) zapożyczają się w znacznym stopniu ze świata przedsiębiorstw działających w warunkach gospodarki rynkowej. Orientację na cele i elastyczność w wyborze rozwiązań oddaje sztandarowe hasło NPM: „steering not rowing” (sterować a nie wiosłować samemu). Porównanie tradycyjnego zarządzania publicznego z modelem NPM można znaleźć w tablicy:

⁴ Hambleton R.(2001), *The New City Management*, w: Hambleton, Savith, Steward, *Globalism and local democracy*, London: Palgrave

Tradycyjne zarządzanie sferą publiczną vs. New Public Management (NPM)⁵

	Charakterystyczne składniki	Tradycyjne zarządzanie sferą publiczną	New Public Management
1	Struktury organizacyjne	Scentralizowane	Zdecentralizowane; struktury skoncentrowane wokół, poszczególnych usług
2	Relacje pomiędzy jednostkami administracji i wewnątrz nich	Nieokreślone; nieograniczone w czasie	Oparte na kontrakcie
3	Sposób działania	Podkreślone wartości związane z zarządzaniem, niewielkie zmiany (dostosowania) organizacyjne	Zapożyczone z sektora prywatnego
4	Sposób finansowania	Stały lub rosnący budżet	Oszczędne wykorzystanie zasobów
5	Styl zarządzania	Oparty na umiejętnościach politycznych i umocowaniach prawnych	Przejrzyste zarządzanie
6	Orientacja na efekty	Nie powiązana jasno ze standardami	Potrzeba jasno zadeklarowanych celów działania
7	Controlling	Kontrolowane są jedynie procedury i strona finansowa	Monitoring wyników

Warszawska administracja samorządowa znajduje się obecnie (podobnie jak samorzady w innych polskich miastach) w sytuacji, kiedy trwają zmiany określone w modelu Hambletona jako wyprowadzenie usług na rynek i demokratyzacja. Konieczne jest jednocześnie zwiększenie dynamiki zmian wewnątrz niej samej. Odpowiada to środkowemu nurtowi w modelu Hambletona (self-improvement). Strategia opracowana dla Warszawy powinna wskazać konstruktywne rekomendacje zmian.

3. Strategia jako instrument zarządzania w samorządzie terytorialnym

Zapożyczone ze środowiska biznesu, strategie samorządowe różnią się bardzo od swoich pierwowzorów. W odróżnieniu od sytuacji przedsiębiorstwa, władza samorządowa ma znacznie mniejszą kontrolę nad zasobami, które można wykorzystać dla realizacji strategii (osiągnięcia jej celów). Tylko część z nich stanowi jej mienie lub środki dyspozycyjne. Aby wykorzystać pozostałą istotną część zasobów konieczne jest zainicjowanie współpracy partnerskiej oraz stworzenie warunków samorządowego podejmowania inicjatyw przez mieszkańców, organizacje czy jednostki gospodarcze. Zamiast roli dysponenta zasobów, stosunkowo niezależnego w swoich wyborach, władza pełnić musi często rolę lidera wpływającego na niezależne podmioty, aby poznały priorytety i metody zaproponowane przez strategię i przyjęły je jako przesłankę w swoich działaniach.

⁵ J.G. Van Helden, *Is Financial Stress an Incentive for the Adoption of Businesslike Planning and Control in Local Government? A comparative Study of Eight Dutch Municipalities*, *Financial Accountability & Management*, 16(1), February 2000

Zwróćmy też uwagę, że – w odróżnieniu od sytuacji przedsiębiorstwa – z mocy prawa działalność organów gminy jest jawna. Ograniczenia jawności mogą wynikać wyłącznie z ustaw⁶. Zasada jawności dotyczy także strategii a także materiałów stanowiących jej podstawę.

Można wyróżnić szereg cech różniących strategię samorządową od opracowywanych na potrzeby przedsiębiorstw. Prezentuje je poniższa tabela:

Przedsiębiorstwo	Władza lokalna
a) Jasno określony zakres „my”	a) Zmienny zakres „my”
b) Ściśle określone produkty,	b) Realizacja celu ogólnego („dobrostan”, „rozwój”) i podejmowania wielu działań, niezbędnych dla osiągnięcia tego celu;
c) Jasne i wymierne kryteria sukcesu,	c) Zadania, których wykonanie nakazuje prawo czy umowy;
d) Działanie w środowisku konkurencyjnym	d) Konkurencję zastępują normy czy standardy (szczególnie w tradycyjnym wariacie administracji publicznej)
e) Rozporządzanie zasobami niezbędnymi do produkcji i zbytu	e) Wymagane jest spełnienie oczekiwań wspólnoty lub jej podgrup, dotyczących celów i sposobów ich realizacji.
f) znaczna część powiązań ma charakter formalny i są one regulowane prawem	f) Możliwe i konieczne jest wykorzystanie zasobów nie będących własnością danego organu władzy.

W efekcie mówimy często, że strategia może być napisana przez organ władzy ale powinna w możliwie dużym stopniu funkcjonować jako strategia wspólnoty. Stąd w pracy nad dokumentem tak wielką wagę przywiązuje się do „udziałowców” (stakeholders – interesariusze⁷) strategii. Pojęciu temu poświęcimy więcej uwagi poniżej.

4. Zakorzenie strategii

W związku z tym co powyżej powiedziano o „strategii wspólnoty”, chcemy wprowadzić pojęcie „zakorzenia strategii”. Chcemy przez to powiedzieć, że sukces strategii zależy od jej znajomości, zaakceptowania i przyjęcia jako „swojej” przez możliwie szeroki krąg osób, grup i organizacji. Z tego punktu widzenia strategia nie jest po prostu „planem jak wiele innych”. Oczywiście, porządkuje i organizuje ona działania własne administracji wokół wybranych priorytetów (celów). Ponadto jednak jest ona także informacją o zamiarach i działaniach samorządu i zachętą do podejmowania działań własnych przez podmioty niepodporządkowane i mieszkańców. Ze względu na publiczny charakter, strategia staje się więc manifestem, deklaracją i zobowiązaniem władz i administracji do realizowania przyjętych celów i zasad.

⁶ *Jawność obejmuje w szczególności prawo obywateli do uzyskiwania informacji, wstępu na sesję rady gminy i posiedzenia jej komisji, a także dostępu do dokumentów wynikających z wykonywania zadań publicznych, w tym protokołów posiedzeń organów gminy i komisji rady [Art. 11b. Ustawy o Samorządzie Terytorialnym].*

⁷ *Interesariusz (stakeholder) to strona która wpływa, lub na którą mogą mieć wpływ działania danego podmiotu. Koncepcja zaproponowana w 1980’ przez R.E. Freemana i zyskała uznanie w dziedzinie biznesu, zarządzania strategicznego i korporacyjnego. **Wąska definicja** interesariuszy obejmuje np. pracowników, akcjonariuszy, inwestorów, służby ochrony środowiska, administrację rządową. **Szeroka lista** obejmuje np. dostawców, związki zawodowe, potencjalnych klientów, wspólnoty lokalne, społeczeństwo państwa, społeczeństwo czy ludność, konkurentów [Na podstawie Wikipedii].*

Aby owo zakorzenianie się powiodło, konieczne jest zaangażowanie w proces opracowywania Społecznej Strategii Warszawy możliwie szerokiego grona osób i instytucji, tworzących koalicję, której powinien przewodzić lider.

1. Lider. Strategia musi być promowana przez swego lidera, polityka uosabiającego samorząd terytorialny, będącego publiczną „twarzą” strategii.
2. Podmiot planujący. W sensie instytucjonalnym musi nim być Urząd Miasta. Jednak zespół opracowujący strategię i Rada Strategii powinny dać możliwość uczestnictwa zarówno kręgom profesjonalnym (konsultanci, eksperci) jak i podstawowym interesariuszom strategii.
3. Strategia nie może odnosić się jedynie do interesariuszy lokalnych (mieszkańcy, organizacje działające w mieście). Grupa docelowa powinna obejmować także użytkowników, wobec których miasto pełni funkcje stołeczne i metropolitarne⁸.
4. Warunkiem zakorzenienia strategii jest konsens. Dzięki publicznemu charakterowi i procesowi uspołecznienia strategii (partycypacja w tworzeniu i partnerstwo w realizacji), możliwe staje się zbudowanie wokół strategii „koalicji rozwoju” posługującej się strategią jako ważną wytyczną do własnego planowania, podejmowania działań czy inicjatyw.

4.1. Analiza udziałowców

Powyżej mówiliśmy o roli stratega – lidera strategii, o „podmiocie planującym” i o potrzebie uzyskania konsensu wokół strategii. Dla celów praktycznych potrzebne jest zidentyfikowanie grup i instytucji/organizacji zainteresowanych powstaniem strategii, zaangażowanych w uzupełnianie jej treści czy choćby posiadających niezbędną wiedzę i dokumentację. W tym celu przeprowadzone zostaną dwie równoległe analizy:

a) Analiza interesariuszy

Analiza ta dostarcza informacji ważnych przy doborze grup roboczych, projektów partycypacji społecznej, dyskusji publicznych itp. Prowadzi się ją przy wykorzystaniu matrycy podobnej do pokazanej poniżej. Oczywiście, kategorie udziałowców przytoczone w wierszach, mają charakter wstępny lub wręcz przykładowy. Tak samo (elastycznie) można potraktować informacje charakteryzujące relację między interesariuszami a projektem.

b) Wyodrębnienie „rdzenia” – interesariuszy

W celu wyłonienia kluczowych interesariuszy konieczne jest zidentyfikowanie osób, o których sądzimy, że mogą odegrać szczególnie aktywną rolę w procesie budowy i osiągania celów strategii. Wielkie znaczenie będzie miała ta analiza przy definiowaniu podmiotu planującego. Występowanie samorządu warszawskiego zarazem w roli gminy jak i powiatu i nakładający się na to podział kompetencji pomiędzy miasto i dzielnice, utrudnia określenie, którzy partnerzy powinni bezpośrednio uczestniczyć w zespole zadaniowym (w sensie praktycznym jest to desygnat „podmiotu planującego”).

⁸ *Warszawa, stolica i metropolia, jest dobrem symbolicznym. Jej „użytkownicy” z tego tytułu to przyjezdni, turyści ale także użytkownicy wirtualni. Wreszcie Warszawa służy społeczności przyjeżdżających na studia, do pracy, w interesach, (fizycznie i symbolicznie) konferencjom i innym wydarzeniom symbolicznym mającym swoje audytoria (fizyczne i wirtualne). Jest też, jako wielkie miasto, atrakcyjnym środowiskiem dla ludzi wykluczonych, migrantów i innych wrażliwych grup.*

Matryca Udziałowców (stakeholders, interesariusze)

Udziałowiec (Przykładowe kategorie)	W jakim stopniu projekt ten jest dla niego ważny	Co osiągnie w wyniku projektu	W jaki sposób może wpływać na realizację projektu	Ważność udziałowca dla projektu
Podmiot strategiczny (my)				
Managerowie systemów				
Jednostki podporządkowane				
Jednostki stykowe				
Jednostki zakontraktowane				
Partnerzy				
Przeciwnicy				
Niezależni				
Eksperti				
Odbiorcy				
Społeczności lokalne				
Organizacje zawodowe				

4.2 Grupa docelowa

Samorządowa strategia społeczna ma szeroką grupę docelową. Strategia jest bowiem sformułowaniem programu terytorialnej wspólnoty mieszkańców i dotyczy różnych podmiotów gospodarujących na terenie tej wspólnoty. Warto zwrócić uwagę na konstytucyjne dla całego systemu samorządu terytorialnego, dyspozycje ustawowe. Ustawa o samorządzie terytorialnym stanowi, że mieszkańcy gminy tworzą z mocy prawa wspólnotę samorządową. Należy przez to rozumieć wspólnotę samorządową oraz odpowiednie terytorium. [Art. 1.]. Do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów [Art. 6.]. W imieniu i na rzecz wspólnoty działają organa gminy, którymi są: 1) rada gminy, 2) wójt (burmistrz, prezydent miasta) [Art. 11a.].

Można w tym momencie zapytać: kto jest w tej sytuacji podmiotem planującym? Odpowiedź nie jest prosta. Pragmatyzm podpowiada, że powinien być nim organ samorządu. Z samej zasady samorządu wynika jednak, że strategia będzie dotyczyła żywotnych spraw mieszkańców. Będzie także odwoływać się do interesów i działań podmiotów gospodarczych. Będzie stymulować ich zachowania a także mobilizować do wykorzystania pozostających w ich dyspozycji zasobów.

Społeczna Strategia musi więc być dokumentem opartym na konsensie grupy docelowej, znanym i powszechnie dostępnym. Jej podstawowe cechy można określić następująco:

- Strategia jest manifestem, deklaracją i zobowiązaniem władzy – informacją o jej zamiarach i działaniach (organizacja, partnerzy, interesariusze, szeroka społeczność)
- Strategia odnosi się do wewnętrznych (własnych) i zewnętrznych (w posiadaniu partnerów i mobilizowalnych) zasobów
- Znajomość strategii – lub wyobrażenia o niej są ważną przesłanką działania innych podmiotów (partnerów) i aktywności społeczności lokalnych
- Strategia jest oparta o zasadę partycypacji, dlatego wielkie znaczenie ma jej upowszechnianie i konsultowanie
- Strategia uwzględnia otwarty – dostępny dla obywateli – system monitorowania

III. POLE WYBORU PRIORYTETÓW STRATEGII

Wstępne prace diagnostyczne i przygotowanie metodologii wskazują, że istnieje potrzeba podjęcia w Warszawie szeregu równoległych polityk społecznych składających się na wspólną strategię. Wyzwanie jakie stoi przed strategią społeczną to podjęcie decyzji o tym, które z tych polityk i w jakim stopniu należy uznać za priorytety strategii, oraz jakie środki realizacji dadzą się zastosować.

Podejście zintegrowane zostało zaprezentowane w poniższej tabeli, która stanowi wprowadzenie do dyskusji na temat priorytetów i kierunków dla Społecznej Strategii Warszawy. Należy wziąć pod uwagę, że jest to materiał roboczy. Precyzja sformułowań i redakcja tekstu nie odpowiada standardom dokumentu końcowego i umożliwia dalsze uszczegółowienie.

Nazwa i zakres	Jednostki współpracujące	Uwagi
<p>1. KAPITAŁ LUDZKI</p> <p>1.1. Edukacja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakość kształcenia i specjalne linie programowe • Kształcenie umiejętności/przedsiębiorczości/inicjatyw/innovacyjności • Kształcenie otwartości na innych; postaw współpracy⁹ • Edukacja obywatelska; Kultura (specjalna linia programowa); Sport, Rekreacja/ Zdrowy styl życia • Ogólnodostępny program i promocja znajomości języków, poznawania kultur, życia codziennego, literatury i sztuki oraz wymian międzynarodowych <p>1.2. Równość szans, walka z wykluczeniem w dostępie do instytucji edukacyjnych</p> <p>1.3. Równość szans, walka z wykluczeniem w dostępie do pracy</p> <p>1.4. Powszechny dostęp do wiedzy i informacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • Powszechny Internet; clubbing kulturalny • Kawiarnie umysłowe; Sieciowe instytucje kultury w roli edukacyjnej • Telewizja w roli edukacyjnej; Uniwersytet Otwarty (w tym ekspansja istniejących form) 	<p>Edukacja, Kultura, Sport, Nauka; Biznes; Organizacje Biznesu np. Lewiatan, organizacje społecznie odpowiedzialnego biznesu. Lista Top 20 w innowacjach.</p>	<p>patrz Strategia Lizbońska</p>

⁹ "Zdolność adekwatnego i skutecznego komunikowania w międzynarodowym lub wielokulturowym środowisku" [Hinz-Rommel]

- Kwalifikacje komunikacyjne (znajomość języków, świadomość bazy kulturalnej – własnej i innych, umiejętność postrzegania własnego i cudzego punktu widzenia)
- Kwalifikacje społeczne: zainteresowanie życiem, problemami i przekonaniami innych ludzi, empatia, elastyczność
- Umiejętność współpracy: koncentracja na celu, rozumienie kontekstów, umiejętność rozmowy

Nazwa i zakres	Jednostki współpracujące	Uwagi
<p>2. KAPITAŁ SPOŁECZNY</p> <p>2.1. Terytorium</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polityka przestrzeni społecznej: Teren to nie tylko działki na przetarg (lokale i tereny komunalne, gradacja przestrzeni prywatne-publiczne (kodeks dostępu), procedury urbanistyczne, polityka opłat • Polityka mieszkaniowa (wspólnoty, budownictwo społeczne, bezdomność, polityka czynszowa i inne) • Ograniczenie patologii terytorialnej (rewitalizacja i de-marginalizacja terytoriów, polityka wobec „gated communities”) • Polityka usług „bliskościowych” (proximity), odnawiający się katalog instytucji i usług • Bezpieczeństwo (np. „security by design”) <p>2.2. Struktury Społeczeństwa Obywatelskiego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie rozwoju niezależnego społeczeństwa obywatelskiego • Społeczna Odpowiedzialność Biznesu • Infrastruktura współpracy i inicjatyw; fundusze wzajemnościowe i wspierające • Pomoc przez samoorganizację (m.in. Ekonomia Społeczna, Poradnictwo Obywatelskie) • Rozwój infrastruktury i animacja, promocja form współpracy. <p>2.3. Instytucjonalne podstawy odbudowy zaufania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktywność społeczna i ekonomiczna bazująca na zaufaniu. Regulacje (regularyzacja) i popularyzacja miękkich form (społeczne, rodzinne) współpracy, umów i zobowiązań w różnych sferach) • Instytucje arbitrażu; Instytucje rozjemcze • Poprawa jakości obsługi administracyjnej 	<p>BPS Gosp. Przestrzenna, gosp. Terenami Projekty rewitalizacyjne i inne terytorialne (np. Wola) Planowanie i zarząd mieniem Wydział lokalowy Handel i Usługi i przedsiębiorczość SME Pełnomocnik ds. NGO i różne stowarzyszenia „branżowe” i Fora.</p>	

SPOŁECZNA STRATEGIA WARSZAWY na lata 2009-2020

Nazwa i zakres	Jednostki współpracujące	Uwagi
<p>3. METROPOLIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwiązywanie kolizji między funkcjami lokalnymi i metropolitarnymi • Transport publiczny • Regulacja stosunków z peryferiami (w Paryżu jest specjalny delegat Prezydenta) • Centra wydarzeń m.in. kongresowe, koncertowe, program cywilny dla stadionów • Kultura wysoka i kultura off-owa • Programy symboliczne (ekologiczny, dziedzictwo) • Wsparcie (animacja) sieciowania i projektów; dostępne dla instytucji i organizacji • Debata: Badania i Dialog (zmiana standardów) • Udział W-wy w sieciach współpracy 	<p>Urząd Marszałkowski i wojewoda Mazowiecki Wyspecjalizowane organizacje eksperckie i menażerskie rozwoju regionalnego OKIDS+ PEKAES Kultura Transport Wydział Projektów Europejskich Wydz. Promocji Strategie regionalne Zespół Metropolia</p>	
<p>4. POLITYKA JAKOŚCI ŻYCIA</p> <p>4.1. Integracja społeczna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubóstwo • Bezdomność • Patologie mieszkaniowe • Marginalizacja, Wykluczenie • Seniorzy • Niepełnosprawność • Niepełnosprawność intelektualna • Choroby psychiczne • Choroby przewlekłe • Rodziny dysfunkcyjne • Dzieci i młodzież z problemami wychowawczymi • Alkoholizm i narkomania • Resocjalizacja i profilaktyka przestępczości • Bezrobocie • Klęski żywiołowe 	<p>Partnerzy społeczni (Forum Dialogu) Dzielnice Połączone komisje Rady WU Pracy Polityka lokalowa</p>	

Nazwa i zakres	Jednostki współpracujące	Uwagi
<p>4.2. Jakość życia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materialny poziom życia i zabezpieczenia na przyszłość • Mieszkalnictwo • Usługi bytowe • Usługi publiczne • Bezpieczeństwo • Jakość środowiska • Indeks jakości życia <p>4.3. Zdrowie</p>		
<p>5. INSTRUMENTY</p> <p>5.1 Efektywność i nowe formy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stała dyskusja nad standardami i kryteriami oceny • Contracting out, w tym powierzenie zadań partnerom społecznym • Formy wsparcia pozwalające na samodzielne wyjście z kryzysu • Rola samoorganizacji społecznej • Instrumenty finansowe <p>5.2 Usprawnienie zarządzania usługami kontraktowanymi, powierzanymi partnerom i dostarczanych przez administrację</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usprawnienie (modyfikacja podejścia) obsługi prawnej i księgowej Miasta • Procedury budżetowe, majątkowe, zarządu mieniem i terenami • Procedury partnerstwa (PPP, partnerstwo społeczne, wspólne projekty) • Responsywność i otwartość samorządu, procedur „participatory governance”, deliberacja, Konsultacje społeczne • Monitoring 	<p>Skarbnik Sekretarz Prawnicy Połączone komisje Rady</p>	<p>Program 100 dni</p>

IV. PLAN PRACY NAD SPOŁECZNĄ STRATEGIĄ WARSZAWY

1. Założenia organizacyjne

Dla opracowania Strategii planuje się:

- **Stworzenie Zespołu Koordynacyjnego Strategii, czasowej jednostki koordynującej.** Oprócz koordynatora będzie ona zatrudniała 2-3 osoby (oraz 5-7 osób delegowanych z Urzędu, pracujących na zasadzie organizacji matrycowej). Jednostka koordynująca będzie organizatorem całego procesu opracowania Społecznej Strategii Warszawy. Będzie przygotowywać i wdrażać proces komunikacji społecznej obejmującej m.in. spotkania, debaty i konsultacje społeczne, a także zamawiać i odbierać wykonane prace zleczone i usługi oraz nadzorować budżet. Ponadto zespół będzie organizować prace Zespołu Zadaniowego i Rady Strategii, a także prace redakcyjne.
- **Stworzenie Zespołu Zadaniowego ds. Strategii** składającego się z osób wydelegowanych przez poszczególne jednostki Urzędu. Zespół będzie działał stale, ale w zmiennym składzie – dostosowywanym do potrzeb podejmowanych zagadnień. Do pracy będą włączani zewnętrzni eksperci, specjaliści z wybranych dziedzin, urzędnicy miejscy. Zespół Zadaniowy będzie prowadził prace operacyjne, opracowywał raporty i przedstawiał je Radzie ds. Strategii. Będzie działał na zasadzie organizacji matrycowej. Będzie to praca na zasadzie zleceń lub/i oddelegowania pracowników samorządowych do realizacji zadań w Zespole Zadaniowym ds. Strategii uwalniające (czas i energię) od innych zadań.
- **Powołanie Rady Strategii** – grona wybitnych naukowców i praktyków, pozwalającego uzyskać szerokie i niezależne spojrzenie na problemy Miasta i proponowane rozwiązania. Rada będzie również stanowić zaplecze merytoryczne władz Warszawy (a w szczególności Zastępcy Prezydenta prowadzącego Strategię, lidera strategii), pomagając w rozstrzygnięciu podstawowych pytań, dokonaniu wyboru priorytetów i kierunków działania. W skład Rady wejdą między innymi, osoby wskazywane przez poszczególne Biura i Wydziały. W jego skład powinni wejść: Zastępca Prezydenta odpowiedzialnego za „pion społeczny” jako Lider Strategii, dyrektorzy poszczególnych Biur Urzędu m. st. Warszawy zajmujących się ważnymi obszarami społecznymi, zewnętrzni eksperci i partnerzy społeczni. Rada będzie spotykać się okresowo (raz na kwartał), aby dyskutować wyniki kolejnych etapów prac nad Strategią, a także dokonywać oceny i opiniować raporty przygotowywane przez Zespoły (robocze, zadaniowy) ds. Strategii. Postanowienia Rady ds. Strategii będą następnie przekazywane Radzie m. st. Warszawy. Po okresie wstępnym (ustabilizowanie składu) praca w Radzie powinna być płatna. Zakładana wielkość Rady to 15-20 osób. Udział w Radzie jest osobisty, bez prawa zastępstwa.
- **Decyzje polityczne** (w normalnym znaczeniu tego terminu, – czyli dotyczące zasadniczych wyborów w polityce Warszawy) zastrzeżone są dla władz miasta. Należą do nich wybory celu głównego i celów – priorytetów Strategii oraz podstawowe przesądzenia, co do sposobu ich realizacji. Władze mogą wesprzeć się w tej sprawie na opiniach i propozycjach **konsultantów z Rady Strategii** (osób o głębokiej wiedzy o problemach społecznych miast i o polityce rozwoju), niemniej dokonanie wyboru i odpowiedzialność, spoczywają na władzach Miasta.
- **Rola Rady m.st. Warszawy** odpowiada w zasadzie normalnemu podziałowi zadań i odpowiedzialności między Radą a Zarządem. Zwykle Rada rozpatruje przedłożenia Zarządu. Partycypacyjny charakter Strategii wymaga bliższej współpracy. Dlatego

zakładamy regularne kontakty z Radą m.st. Warszawy, w szczególności z Komisją Polityki Społecznej i Przeciwdziałania Patologiom Rady m.st. Warszawy, Komisją Edukacji i Rodziny Rady m.st. Warszawy i innymi.

- **Po opracowaniu i przyjęciu Strategii** przez Radę m.st. Warszawy, ze składu Zespołu Koordynującego i Zespołu Zadaniowego powinien zostać wyłoniony niewielki, **stały zespół monitorujący** proces wdrażania strategii.

Do kolejnych faz pracy nad strategią będą zapraszani radni i managerowie społecznie wrażliwych systemów miasta, a także partnerzy społeczni, specjaliści i konsultanci z instytucji naukowych i eksperckich. Pozwoli to na stabilne i skuteczne wdrożenie ustaleń Strategii.

2. Etapy pracy nad strategią

Plan tworzenia Społecznej Strategii Warszawy został podzielony na etapy, które zostaną zrealizowane w terminie od 1 lipca 2007 r. do 30 kwietnia 2009 r.

I. ETAP PRZYGOTOWAWCZY	
1.	Prace wstępne i organizacyjne
1.1.	Wstępne dyskusje z udziałem partnerów społecznych
1.2.	Opracowanie metodologii strategii
1.3.	Konsultacje założeń strategii w Biurach Urzędu oraz z organizacjami
	• Spotkania, dyskusje, recenzje
1.4.	Stworzenie planu pracy
1.5.	Opracowanie budżetu
1.6.	Organizacja zespołu i partnerów zaangażowanych w realizację strategii (Zespół Koordynacyjny Strategii, Zespół zadaniowy ds. strategii, angażowanie ekspertów zewnętrznych, Rada Strategii, konsultanci).
1.7.	Ustalenie zasad uczestnictwa i delegowania do zespołów (w tym rozpoznanie procedur)
1.8.	Podjęcie decyzji o przystąpieniu do opracowania Strategii
2.	Wstępne prace diagnostyczne
2.1.	Kwerendy i wstępne rozpoznanie badań i programów
2.2.	Wstępne analizy sytuacji społecznej
	• Pierwsza dyskusja z udziałem ekspertów
3.	Ustalanie zakresu strategii (zakłada się propozycję wiązki synchronicznych polityk w różnych pionach organizacyjnych)
	• Seminaria tematyczne wspierane ekspertyzami, uzgadniające i ustalające zakres strategii
4.	Analiza interesariuszy (udziałowców, stakeholders)
5.	Opracowanie strategii komunikacji społecznej projektu oraz konsultacji społecznych

II. ETAP DIAGNOSTYCZNY

6. Opracowanie Diagnozy

- 6.1. Przeprowadzenie szerokiej diagnozy społecznej Warszawy. W Poszczególnych obszarach (5 obszarów) W tym: charakterystyka sytuacji, organizacja i poziom świadczenia usług/ realizacja zadań oraz związki z metropolitarnym oddziaływaniem Warszawy
- Ekspertyzy tematyczne uwzględniające dodatkowo nowe trendy
 - Seminaria tematyczne
- 6.2. Identyfikacji problemów, opcjonalnych kierunków i wizji operacjonalizacji
- 6.3. Opracowanie podsumowania diagnozy
- 6.4. Dyskusja publiczna

7. Analiza SWOT

Prowadzona w grupach tematycznych i w kilku fazach

8. Diagnozy gniazdowe wspierające interwencje w obszarach kryzysowych i przygotowujące program aktywności lokalnej. Społeczna fotografia wybranych terytoriów. Uzupełnienie obrazu uzyskanego w skali makro i zweryfikowanie możliwości wykorzystania projektów animacji lokalnej do realizacji polityki społecznej w Warszawie. Przeprowadzenie diagnoz gniazdowych jest działaniem innowacyjnym i jego wdrożenie jest uzależnione od zgromadzenia niezbędnego grona realizatorów w trakcie trwania procesu diagnoz.

III. ETAP OPRACOWANIA WSTĘPNEGO STRATEGII

9. Wybór celów i programów operacyjnych

- 9.1. Wybór priorytetów (misja, cele strategiczne)
- 9.2. Rozwinięcie celów (cele operacyjne i założenia dotyczące sposobów realizacji oraz rekomendacja najważniejszych programów operacyjnych do opracowania)
- 9.3. Weryfikacja wykonalności

9.4. Benchmarking

10. Instrumentalizacja strategii

- 10.1. Analiza wpływu planów strategicznych na kierunki i sposoby realizacji zadań samorządu Warszawy. Analiza prawnych, organizacyjnych i proceduralnych warunków realizacji strategii przez Urząd Miasta i Urzędy Dzielnicowe (w tym. m.in. wpływ priorytetów na bieżące decydowanie, miejsce „miękkich” priorytetów w decyzjach inwestycyjnych/kapitałowych, i in.)
- 10.2. Analiza zasobów dostępnych dla realizacji strategii (budżet i składniki majątku samorządowego, potencjał partnerski, projekty)
- 10.3. Opracowanie procedur budżetowych
- 10.4. Usprawnienie wykorzystania innych źródeł pokrycia kosztów realizacji strategii (np. projekty europejskie)
- 10.5. Propozycje zmian instytucjonalnych: organizacyjnych, proceduralnych, ew. dotyczące prawa miejscowego
- 10.6. Organizacja monitoringu. Opcja wykorzystania i rozwinięcia formuły OKIDS
- 10.7. Podnoszenie kompetencji osób i jednostek (w tym partnerów) uczestniczących w realizacji strategii

IV. ETAP OPRACOWANIA KOŃCOWEGO STRATEGII

11. Konsultacje społeczne

12. Korekty strategii

13. Opracowanie końcowego dokumentu Strategii

- 13.1. Prezentacje, dyskusje i prace redakcyjne do podjęcia uchwały Rady m.st. Warszawy o przyjęciu Strategii
- 13.2. Uchwała Rady m.st. Warszawy o przyjęciu Strategii
- 13.3. Publikacja końcowa

V. ETAP WDRAŻANIA STRATEGII

14. Uruchomienie cyklu wdrożenia strategii

- Powołanie jednostki monitorującej
- Organizacja procedur realizacji strategii
- Popularyzacja strategii
- Monitorowanie sytuacji społecznej
- Opracowanie raportów okresowych dla Rady m. st. Warszawa
- Opracowanie procedur aktualizacji strategii
- Wybór i realizacja projektów demonstracyjnych i poszerzających zasięg polityki społecznej Warszawy
- Szkolenia i wymiana doświadczeń z innymi miastami
- Rozwój programów i projektów partnerskich
- Poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania dla wybranych przedsięwzięć realizujących strategię

3. Harmonogram

Harmonogram Zespołu Koordynacyjnego ds. Społecznej Strategii Warszawy obejmuje proces tworzenia strategii zaplanowany w od 1 lipca 2007 r. do jesieni 2008 roku. Ponadto zaplanowane zostały dalsze działania do 30 kwietnia 2009 r. obejmujące pierwszy etap wdrażania strategii. Harmonogram obejmuje 5 etapów prac, od momentu prac wstępnych i organizacyjnych, poprzez przeprowadzenie diagnozy, opracowanie dokumentu końcowego dla Rady m.st. Warszawy, a skończywszy na uruchomieniu cyklu wdrożenia strategii. Ponadto harmonogram uwzględnia rozbudowany element stałych działań.

SPOŁECZNA STRATEGIA WARSZAWY na lata 2009-2020

HARMONOGRAM								
Działanie/kwartał, rok	III 2007	IV 2007	I 2008	II 2008	III 2008	IV 2008	I 2009	II 2009
I Etap przygotowawczy								
Prace wstępne i organizacyjne								
Wstępne prace diagnostyczne								
Ustalenie zakresu strategii								
Analiza interesariuszy								
Opracowanie strategii komunikacji społecznej								
II Etap diagnostyczny								
Opracowanie Diagnozy								
Analiza SWOT								
Diagnozy gniazdowe								
III Etap opracowania wstępnego strategii								
Wybór celów i programów operacyjnych								
Instrumentalizacja strategii								
IV Etap opracowania końcowego dokumentu Strategii								
Konsultacje społeczne								
Korekty strategii								
Opracowanie końcowego dokumentu strategii								
V Etap Wdrażania strategii								
Uruchomienie cyklu wdrożenia strategii								
Działania stałe								
Konsultacje społeczne, debaty, konferencje								
Warsztaty, spotkania, szkolenia, seminaria								
Komunikacja społeczna,								

ZAŁĄCZNIK 1 USZCZEGÓLOWIENIE ZAKRESU DIAGNOZY

1. Wstępne prace diagnostyczne

- a) Zebranie rozproszonej wiedzy o sytuacji społecznej i specyfice poszczególnych części terytorium Warszawy.
 - Kwerenda w Urzędzie Miasta i jednostkach związanych: przegląd istniejących analiz i programów. Obejmuje również tzw. strategie sektorowe (np. edukacja)
 - Analiza strategii innych miast.
 - Analiza dostępnych opracowań zewnętrznych
 - Zidentyfikowanie podstawowych produktów systemu opieki społecznej
- b) Wstępna diagnoza, oparta na zebraniu dostępnych informacji, występujących w istniejących opracowaniach. Wykorzystanie kwerendy badań prowadzonej przez OKIDS.

2. Diagnoza

Celem przeprowadzenia diagnozy społecznej Warszawy jest umożliwienie Radzie m.st. Warszawy dokonanie racjonalnego wyboru priorytetów strategii. Ponadto opracowanie strategii w oparciu o szczegółową diagnozę umożliwi szybkie reagowanie i uaktualnianie strategii w fazie jej wdrażania.

Przy opracowaniu w poprzedniej kadencji samorządu, strategii rozwoju Warszawy do roku 2020, nie przeprowadzono systematycznych prac diagnostycznych. Powody podjęcia takich a nie innych wyborów są więc dla dzisiejszego użytkownika czy czytelnika dokumentu strategii nie zawsze zrozumiałe a weryfikacja racjonalności wyborów zaprezentowanych w tym dokumencie – całkowicie niemożliwa.

W związku z tym przyjęto następujące zasady pracy:

- a) Kluczowa dla przydatności diagnozy jest jej rzetelność i obiektywizm. Niezbędne będzie użycie metod analizy gwarantujących możliwie najbliższy rzeczywistości obraz problemów i potrzeb społecznych mieszkańców. W opracowaniu diagnozy przewidujemy udział ekspertów zewnętrznych;
- b) Kolejnym warunkiem sukcesu jest parametryzacja wskazanie miejsca Warszawy np. na tle innych stolic europejskich i/lub miast polskich i układu odniesienia dla proponowanych celów. Stosowanie wskaźników ułatwi późniejszy benchmarking;
- c) Ważne jest przesądzenie (poprzez diagnozę) terytorialnego i instytucjonalnego zakresu strategii tak, aby uwzględnić problemy terenów położonych poza granicami Warszawy, ale silnie z nią związanych funkcjonalnie, zależnych od biegu spraw w Warszawie.

Diagnoza powinna dać kilka obrazów odpowiadających różnym aspektom funkcjonowania miasta:

1.1. Warszawa jako system dostarczania usług (produktów i programów) i realizowania zadań z zakresu polityki społecznej.

Zakres prac obejmie analizę i ocenę obecnych („teraz”) problemów, potrzeb, ich zróżnicowania oraz potencjału instytucjonalnego służącego zaspokojeniu potrzeb grup docelowych Strategii w takich dziedzinach jak:

- Polityka lokalowa, mieszkania i bezdomność, budownictwo mieszkaniowe
- Kondycja zdrowotna i dostęp do opieki zdrowotnej

- Sport i rekreacja (turystyka)
- Kultura (dostęp do kultury, aktywność kulturalna)
- Sytuacja seniorów
- Sytuacja osób niepełnosprawnych
- Opieka nad dziećmi
- Edukacja i wychowanie (od przedszkola do studiów podyplomowych)
- Bieda
- Przemoc
- Uzależnienia
- Miasto gościnne (turyści, interesanci, pracownicy i transportowcy, obsługa transportów ludzi i towarów, migracje wahadłowe)
- Konflikty
- Sytuacja i sytuacja mniejszości, migrantów i osób czasowo przebywających w mieście (np. azyłanci, i inni)
- Transport publiczny
- Obsługa administracyjna
- Bezpieczeństwo (obrona cywilna, zapobieganie i rozwiązywanie sytuacji kryzysowych, samoorganizacja i samoobrona, kontrola społeczna)
- Praca, bezrobocie i migracje zarobkowe
- Przedsiębiorczość i szara strefa
- Partnerstwo, w tym biznes i organizacje pozarządowe

1.2. Warszawa: jej mieszkańcy i użytkownicy

Zakres prac obejmie analizę i ocenę przyszłych szans i zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych dla Warszawy, jej mieszkańców i użytkowników, ich zróżnicowania oraz potencjału instytucjonalnego służącego zaspokajaniu potrzeb. Opis sytuacji uwzględni również użytkowników (nie-mieszkańców) i oddziaływanie symboliczne Warszawy na jej najbliższe otoczenie. Analizowane będą zróżnicowania wewnętrzne sytuacji społecznej w przestrzeni miasta. Uwzględniony zostanie kontekst metropolitalny. Ocenione będą alternatywne rozwiązania, doświadczenia innych miast w kluczowych dziedzinach. Wskazane zostaną grupy docelowe Strategii.

Diagnoza obejmie funkcjonowanie mieszkańców i użytkowników Warszawy w takich dziedzinach jak:

- a) Sytuacja ludnościowa (demograficzna) miasta
- b) Kapitał ludzki
- c) Kapitał społeczny
- d) Stan społeczeństwa obywatelskiego, wspólnot i społeczności lokalnych (organizacje hobbystyczne, sportowe i inne; aktywność społeczna i polityczna; wyznawane wartości, satysfakcja, dobrostan)
- e) Dziedzictwo
- f) Stan środowiska naturalnego
- g) Zabezpieczenie i zagrożenia zaopatrzenia w surowce, energię, wodę itp.
- h) Poziom życia (jakość życia) (HDI, dochody i wydatki gospodarstw domowych)
- i) Szeroko rozumiana jakość demokracji lokalnej, partycypacja społeczna, dialog, współzrządzenie

- j) Rozwój gospodarczy, innowacyjność, zaplecze (infrastruktura) biznesu, lobbying. Stopień zorganizowania
- k) Innowacyjność gospodarki i nauki
- l) Kultura jako funkcja metropolitarna (miastotwórcza)
- m) Budownictwo (w tym mieszkaniowe)
- n) Inwestycje
- o) Struktura przestrzenna, tkanka urbanistyczna i jakość przestrzeni miejskiej (metropolitarnej, podmiejskiej, peryferyjnej), transportu i infrastruktury miejskich/komunalnych
- p) Podatność przestrzeni (i systemu gospodarki przestrzennej, gospodarki gruntami, urbanistyki i ochrony zabytków) na inicjatywy i organizację społeczną. W tym ocena roli wielkich inwestycji, rewitalizacji i działalności developerów.

ZAŁĄCZNIK 2 JEDNOSTKI WSPÓŁPRACUJĄCE

Jest to rozszerzenie listy zaproponowanej w Informacji dla Zespołu Koordynacyjnego Urzędu m. st. Warszawy dnia 24 lipca 2007r.

Lista ta obejmuje powiązane jednostki w dzielnicach, w uzasadnionych przypadkach partnerów, podwykonawców, a także jednostki położone poza granicami Warszawy, ale mające wpływ na realizację zadań społecznych samorządu Warszawy

Biuro Polityki Społecznej (jednostka koordynująca opracowanie)

Biuro Sportu i Rekreacji

Biuro Polityki Zdrowotnej

Biuro Ochrony Środowiska

Biuro Kultury

Biuro Edukacji

Biuro Funduszy Europejskich

Biuro Gospodarki Nieruchomościami

Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego

Biuro Stołecznego Konserwatora Zabytków

Biuro Promocji Miasta

Biuro Polityki Lokalowej i Wydział ds. Rewitalizacji

Forum Dialogu Społecznego

Pełnomocnik Prezydenta m. st. Warszawa ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi

Biuro Administracji i Spraw Obywatelskich, Wydział Spraw Komunalnych i Organizacji

Uroczystości

Biuro Drogownictwa i Komunikacji

Ośrodek Konsultacji i Dialogu Społecznego

Urząd Pracy m. st. Warszawy

Warszawskie Centrum Przedsiębiorczości

Biuro Działalności Gospodarczej i Zezwoleń, Wydział Handlu i Przedsiębiorczości

Biuro Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego

Biuro Planowania Budżetowego

Biuro Zamówień Publicznych

Biuro Prawne