

PAULINA LEGUTKO-KOBUS

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**AKTORZY I KIERUNKI ROZWOJU
WYBRANYCH MIAST
W OBSZARZE METROPOLITALNYM WARSZAWY**

Abstract: Stakeholders and Trends in Development of the Chosen Cities in the Warsaw Metropolitan Area. The contemporary trends in management of urban and functional areas development tend to implement of participation and stakeholder theory. Public governance and metropolitan governance assume vertical cooperation between various levels of public government (local, regional, national and EU), and the inclusion of private and public actors of development. These processes have particular importance in the planning of both local and metropolitan areas. The paper purpose is the analysis of trends and development objectives and identification of actors in urban development policy programming in the Warsaw Metropolitan Area.

Key words: Governance, stakeholders, Warsaw Metropolitan Area.

Wprowadzenie

Obszary metropolitalne to systemy osadnicze oparte na sieciach relacji między miastem rdzeniowym o funkcjach metropolitalnych (metropolią) a jego bezpośrednim zapleczem. Przykładem takiego systemu (układu funkcjonalnego) jest Obszar Metropolitalny Warszawy (OMW). Przystępując do określenia aktorów programowania polityki rozwoju miast OMW należy przypomnieć, że każda jednostka samorządu terytorialnego (JST) wchodząca w skład obszaru metropolitalnego jest autonomiczna w zakresie kreowania swojej lokalnej polityki rozwoju. Polityka ta, oparta na zasadach rozwoju zrównoważonego, powinna integrować rozwój społeczno-gospodarczy z przestrzennym. Postulat ten znajduje odzwierciedlenie w planowaniu zintegrowanym, które na poziomie lokalnym napotyka jednak na trudności wdrożeniowe związane z odmiennym systemem przygotowywania i opiniowania gminnych dokumentów planistycznych i strategicznych. Integrację w planowaniu rozwoju komplikują także różnice w tempie zachodzenia zmian przestrzennych i społeczno-gospodarczych [Markowski 2013].

Na gruncie literatury poszukuje się odpowiedzi na pytanie, jaki powinien być model zarządzania rozwojem obszarów metropolitalnych i jakie miejsce w tym procesie mają JST (w tym miasta). Remedium na współczesne problemy zarządzania (szczególnie miast i ich obszarów funkcjonalnych) może się stać zarządzanie rozwojem na podstawie partycypacji, w którym następuje przejście od zarządzania hierarchicznego do horyzontalnego, opierającego się na wzajemnych zależnościach podmiotów publicznych, prywatnych i NGO-sów [Hausner 2008]. Przykładem takiego zarządzania jest *metropolitan governance* [Pierre 2005]. W obu koncepcjach maksymalny nacisk jest położony na interakcje między administracją publiczną (lub szerszym sektorem publicznym) a społeczeństwem obywatelskim (zarówno jednostkami, jak i grupami społecznymi). Oprócz zasady partycypacji niezmiernie istotna jest także zasada partnerstwa, która zakłada współpracę pionową między różnymi poziomami władzy publicznej (lokalne, regionalne, krajowe, UE) oraz włączenie wielu podmiotów niepublicznych i publicznych [Danielewicz 2014]. Kluczowe znaczenie w praktycznym wdrażaniu tych koncepcji ma umiejętność identyfikowania interesariuszy¹ i ich oczekiwań.

Celem niniejszego opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: jakie cele i kierunki rozwoju wyznaczają sobie miasta (wybrane) z OMW oraz kogo należy uznać za aktorów programowania polityki rozwoju miast w OMW (w tym, jaka jest siła oddziaływania poszczególnych interesariuszy).

1. Charakterystyka miast w OMW

Obszar Metropolitalny Warszawy to jeden z obszarów strategicznej interwencji (OSI), wskazany w strategii regionalnej, jako biegun wzrostu [*Strategia rozwoju województwa mazowieckiego...* 2013]. OMW tworzą 72 gminy, zajmuje prawie 20% powierzchni i jest zamieszkiwany przez 57,8% wszystkich mieszkańców Mazowsza. 81,3%, ludności OMW mieszka w miastach (z czego 25,3% poza Warszawą) [*Obszar metropolitalny Warszawy...* 2014]. OMW tworzą: miasto stołeczne Warszawa, 16 gmin miejskich, 19 gmin miejsko-wiejskich oraz 36 gmin wiejskich (są to w całości powiaty: miasta stołeczne Warszawy, grodziski, legionowski, piaseczyński, pruszkowski, warszawski-zachodni, żyrardowski oraz wybrane gminy z powiatów: grójeckiego, mińskiego, nowodworskiego, otwockiego, sochaczewskiego, wołomińskiego i wyszkowskiego) (ryc. 1).

Poza Warszawą na terenie OMW jest 35 miast różnej wielkości, które administracyjnie są gminami miejskimi lub siedzibami gmin miejsko-wiejskich (co ma

¹ Za *interesariuszy* możemy uznać osoby lub inne organizacje, które uczestniczą w tworzeniu polityki (biorą czynny udział w jej realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jej wdrożenia oraz mogą wywierać wpływ na daną organizację [*Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pl/> interesariusz, data wejścia: 2014-10-88]. Interesariusze to inaczej aktorzy polityki lokalnej.



Ryc. 1. Obszar Metropolitalny Warszawy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

wpływ na kształtowanie polityki rozwoju lokalnego, gdyż cele wyznaczone w dokumentach strategicznych tych gmin dotyczą nie tylko miast, ale i obszarów wiejskich wokół nich) (tab. 1).

Miasta znajdujące się w obrębie OMW są bardzo zróżnicowane tak pod względem funkcji, powiązań z Warszawą, jak i wielkości (w tym liczby mieszkańców – tab. 2). Pod względem typów funkcjonalnych gmin na terenie OMW obszary zaliczone do miejskich to oprócz miasta stołecznego: Pruszków, Grodzisk Mazowiecki, Żyrdów, Sochaczew, Otwock, Mińsk Mazowiecki, Legionowo, Nowy Dwór Mazowiecki. Pozostałe miasta zaliczone do OMW znajdują się w gminach, które pod względem typu funkcjonalnego zaliczono do obszarów urbanizujących się [*Diagnoza 2013*].

Główną rolę w OMW odgrywa Warszawa, która stanowi nie tylko centrum rozwoju woj. mazowieckiego, ale i całego kraju. Warszawa pełni kluczową rolę w życiu politycznym, kulturalnym, naukowym, gospodarczym oraz we współpracy między-

Tabela 1

Miasta na terenie OMW
(według delimitacji OMW przyjętej przez Zarząd Województwa Mazowieckiego
w 2006 r.)

Nazwa miasta*	Charakter administracyjny	Powiat	Ludność ogółem**
Warszawa	gmina miejska	miasto stołeczne na prawach powiatu	1 715 517
Blonie	gmina miejsko-wiejska	warszawski zachodni	12 570
Brwinów	gmina miejsko-wiejska	pruszkowski	13 090
Góra Kalwaria	gmina miejsko-wiejska	piaseczyński	11 685
Grodzisk Mazowiecki	gmina miejsko-wiejska	grodziski	29 907
Grójec	gmina miejsko-wiejska	grójecki	16 454
Halinów	gmina miejsko-wiejska	miński	3 654
Józefów	gmina miejska	otwocki	19 914
Karczew	gmina miejsko-wiejska	otwocki	10 160
Kobyłka	gmina miejska	wołomiński	20 855
Konstancin Jeziorna	gmina miejsko-wiejska	piaseczyński	17 391
Legionowo	gmina miejska	legionowski	54 231
Łomianki	gmina miejsko-wiejska	warszawski zachodni	16 639
Marki	gmina miejska	wołomiński	29 032
Milanówek	gmina miejska	grodziski	16 410
Mińsk Mazowiecki	gmina miejska	miński	39 880
Mszczonów	gmina miejsko-wiejska	żyrardowski	6 460
Nowy Dwór Mazowiecki	gmina miejska	nowodworski	28 287
Otwock	gmina miejska	otwocki	45 044
Ożarów Mazowiecki	gmina miejsko-wiejska	warszawski zachodni	10 561
Piaseczno	gmina miejsko-wiejska	piaseczyński	44 869
Piastów	gmina miejska	pruszkowski	22 826
Podkowa Leśna	gmina miejska	grodziski	3 869
Pruszków	gmina miejska	pruszkowski	59 570
Raszyn	gmina miejsko-wiejska	wołomiński	11 378
Serock	gmina miejsko-wiejska	legionowski	4 130
Sochaczew	gmina miejska	sochaczewski	37 480
Sulejówek	gmina miejska	miński	19 311
Tarczyn	gmina miejska	piaseczyński	4 127
Tuszczy	gmina miejsko-wiejska	wołomiński	7 989
Wołomin	gmina miejsko-wiejska	wołomiński	37 505
Wyszaków	gmina miejsko-wiejska	wyszkowski	27 222

Ząbki	gmina miejska	wołomiński	31 844
Zakroczym	gmina miejsko-wiejska	nowodworski	3 241
Zielonka	gmina miejska	wołomiński	17 398
Żyrardów	gmina miejska	żyrardowski	41 096

Kolorem szarym oznaczono pięć miast o największej liczbie mieszkańców (nie licząc Warszawy)

* poza Warszawą podano w kolejności alfabetycznej

** w poszczególnych miastach według faktycznego miejsca zamieszkania, stan 31.XII 2013.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BDL.

Tabela 2

Miasta OMW bez Warszawy – klasyfikacja ze względu na liczbę ludności

Miasta według liczby mieszkańców	Liczba	Miasta wybrane do analizy*
Poniżej 5 000	5	Podkowa Leśna
5 000 – 9 999	2	Mszczonów
10 000 – 19 999	13	Zielonka
20 000 – 49 999	13	Otwock
Powyżej 50 000	2	**

* Do analizy wybrano miasta stosując następujące kryteria:

– różny charakter (w założeniu wśród analizowanych miast miały się znaleźć: miasto ogród, miasto, które utraciło swoje funkcje, miasto o potencjalnych funkcjach rekreacyjnych o znaczeniu dla biopola, miasto-sypialnia)

– posiadanie dokumentów programowych przyjętych nie wcześniej niż w 2011 r.

** zaliczone do tej grupy miasta, tj. Pruszków i Legionowo nie posiadają dokumentów przyjętych do realizacji po 2011 r. W Pruszkowie obowiązuje studium z 2000 r. i strategia z 2008 r. Legionowo ma studium i strategię z 2007 r., dlatego też w dalszej analizie przedstawionej w tab. 3 nie uwzględniono tej grupy.

Źródło: Opracowanie własne.

narodowej. Cały obszar metropolitalny jest bardzo zróżnicowany i następuje w nim kumulacja nie tylko pozytywnych, ale i wielu niekorzystnych zjawisk zarówno społeczno-gospodarczych, jak i przestrzennych (w tym chaos przestrzenny, zjawiska żywiolowej suburbanizacji, wykluczenia społecznego), obserwowane także w miastach [*Strategia rozwoju województwa mazowieckiego...* 2013]. Miasta z OMW (wybrane do analizy) w różny sposób kształtują swoje cele rozwoju, w tym nawiązując do uwarunkowań historycznych, ale i wykorzystując położenie w ramach OMW. Na tym terytorium występują m.in.: typowe miasta-sypialnie Warszawy o zabudowie charakterystycznej dla osiedli mieszkaniowych wewnątrz dużych miast (tzw. blokowiska) – np. Piaseczno, miasto o statusie uzdrowiska – Konstancin Jeziorna, miasto-ogród Podkowa Leśna, czy miasto, które utraciło swoje funkcje (letniskowo-uzdrowiskowe) – Otwock (tab. 3).

Główne kierunki i cele rozwoju w wybranych miastach OMW

Miasto wybrane do analizy	Odległość od Warszawy* (km)	Główne cele i kierunki rozwoju**
Podkowa Leśna	25	Zgodnie z zapisami <i>Strategii zrównoważonego rozwoju miasta ogrodu Podkowa Leśna na lata 2013-2025</i> główne cele i kierunki rozwoju miasta powinny zmierzać do realizacji koncepcji Miasta Ogrodu w XXI w., zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju (cel nadrzędny). Będzie to możliwe przez realizację celów strategicznych dotyczących: nowoczesnej infrastruktury komunalnej, ochrony środowiska naturalnego i unikatowego układu urbanistycznego miasta-ogrodu, wszechstronnego rozwoju społecznego miasta-ogrodu, a także rozwoju przedsiębiorczości postprzemysłowej (unikanie lokowania usług uciążliwych na korzyść usług edukacyjnych, społecznych oraz rozwoju branż sektora kreatywnego).
Mszczonów	70	<p>Miasto w swojej polityce rozwoju i przestrzennej podkreśla potrzebę wykorzystania położenia w OMW. Ma się ono rozwijać jako ośrodek intensywnej zabudowy mieszkaniowej i usługowej (centralna i zachodnia część miasta). We wschodniej części i na terenach gminy bezpośrednio do niej przylegających mają się rozwijać usługi logistyczne i nieuciążliwe. Dla północnej części miasta zakładana jest możliwość lokowania działalności, która może być uciążliwa dla mieszkańców.</p> <p>W ścisłym centrum miasta zakładane jest utrzymanie i uporządkowanie ukształtowanego układu urbanistycznego. Jakość życia w mieście ma być podniesiona m.in. przez powstawanie nowych terenów zielonych, a także konsekwentne utrzymywanie i oddzielenie stref zamieszkiwania od strefy magazynowo-produkcyjnej. Na politykę rozwoju miasta wpływ będą miały:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dalszy rozwój tzw. Wschodniej Dzielnicy Przemysłowej (w tym centrum logistyczne o znaczeniu krajowym na bazie dostępności komunikacyjnej miasta – korytarz kolejowy i kołowy) – planowane inwestycje związane z rozwojem usług szkoleniowo-konferencyjnych i rekreacyjno-wypoczynkowych (gmina jest dobrze dostępna komunikacyjnie, a ponadto na terenie miasta działa kompleks obiektów wykorzystujących źródła termalne Termy Mszczonów).
Zielonka	20	<p>Aspiracje i kierunki rozwoju miasta dobrze oddaje wizja zapisania w strategii – <i>Zielonka – pełnia życia blisko domu</i>. Jej realizacja będzie się odbywała zgodnie z zapisami celów strategicznych:</p> <p>Cel 1 Miasto czyste, zorganizowane/uporządkowane przestrzennie, pozostające w harmonii ze środowiskiem naturalnym, z mieszkańcami o wysokiej kulturze ekologicznej</p> <p>Cel 2 Społeczeństwo wykształcone, zdrowe, zintegrowane, mające poczucie bezpieczeństwa i wpływu na sprawy publiczne</p>

Zielonka	20	<p>Cel 3 Bogata oferta spędzania czasu wolnego, odpowiadająca zróżnicowanym potrzebom mieszkańców</p> <p>Cel 4 Rozwój przedsiębiorstw o charakterze nieuciążliwym</p> <p>Cel 5 Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych.</p>
Otwock	26	<p>Cele rozwoju przestrzennego (zapisane w <i>Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego</i>) to:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Osiągnięcie wysokiego standardu zamieszkania, pracy i wypoczynku – Wykształcenie korzystnego przestrzennego wizerunku miasta – Wykreowanie ważnego ośrodka wielofunkcyjnego o charakterze ponadlokalnym – Ochrona najcenniejszych zasobów i walorów środowiska przyrodniczego <p>Ponadto zakłada się, że rozwój społeczny i gospodarczy Otwocka będzie możliwy dzięki korzyściom z rozwoju turystyki, kultury i sportu. Otwock stawia przede wszystkim na turystykę weekendową, jednodniową (zarówno indywidualną, biznesową, jak i edukacyjną dzieci i młodzieży).</p> <p>Otwock ma ambicje nawiązywać do letniskowo-uzdrowiskowego charakteru miejscowości, jaką był na początku XX w. Ponadto, jako miejscowość dobrze skomunikowana z Warszawą odgrywająca rolę sypialni miasta stołecznego chce utrzymać wysoką jakość przestrzeni dla zabudowy rezydencjalnej.</p>

* wyznaczona najkrótsza odległość od centrum Warszawy do centrum analizowanych miast, z wykorzystaniem lokalizatora internetowego zumi.pl.

**cele i kierunki rozwoju, jakie zostały zapisane w obowiązujących dokumentach strategicznych i planistycznych (tj. strategii rozwoju oraz studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dostępnych dokumentów strategicznych i planistycznych.

2. Aktorzy polityki rozwoju miast

Dla identyfikacji aktorów polityki rozwoju lokalnego kluczowe znaczenie ma teoria interesariuszy, dzięki której możliwe jest ich rozpoznanie (mapowanie). Interesariuszy można klasyfikować według różnych kryteriów, w tym *stawek* (odczuwanych: korzyści, zysków, kosztów), siły oddziaływania, czy umiejscowienia względem organizacji (w analizowanym przypadku miasta, rozumianego jako wspólnota zamieszkująca określone terytorium). Budowanie map i macierzy interesariuszy w procesie programowania polityki rozwoju, zasadniczo ma odpowiedzieć na pytania: z kim i w jaki sposób prowadzić konsultacje oraz na ile się zaangażować we współpracę. Aktywni interesariusze i społeczeństwo obywatelskie to warunek konieczny wdrażania partycypacyjnego modelu zarządzania, w tym koncepcji *metropolitan governance*. W tab. 4 zestawiono zidentyfikowanych interesariuszy (aktorów) procesu programowania rozwoju miast w OMW – jest to zestawienie ilustrujące obecną sytuację, ale z punktu widzenia zarządzania partycypacyjnego, dalece niezadowolające.

Identyfikacja interesariuszy procesu programowania rozwoju miast w OMW

Interesariusze wewnętrzni	Interesariusze zewnętrzni
O mocnej pozycji	
Prezydent Miasta/Burmistrz Pracownicy bezpośrednio zaangażowani w programowanie rozwoju Pracownicy Biura (komórki) ds. strategii i planowania przestrzennego Rada Miasta	Deweloperzy Kluczowi inwestorzy Lokalne media
O słabej pozycji (oddziaływaniu)	
Urzednicy niezwiązani z tworzeniem polityki rozwoju Mieszkańcy Jednostki podległe gminie Spółki gminne Lokalne instytucje kultury i oświaty	Instytucje regionalne typu: agencje rozwoju, centra szkoleniowe i doradcze Organizacje zawodowe pracodawców Związki, stowarzyszenia zawodowe Związki gmin, miast Uczelnie wyższe Przedsiębiorstwa
Których siłę oddziaływania trudno jednoznacznie określić	
Ruchy miejskie Lokalne organizacje społeczne	Organy administracji rządowej, w tym szczególnie odpowiedzialne za kształtowanie polityki rozwoju i polityki miejskiej Władze regionalne Władze miasta stołecznego

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem [Wachowiak 2012].

Jak wskazuje zestawienie zaprezentowane w tab. 4 dla części interesariuszy miast OMW trudno jednoznacznie określić siłę ich oddziaływania. Wśród interesariuszy wewnętrznych do tej grupy zaliczono ruchy miejskie oraz lokalne organizacje społeczne. Są to potencjalni partnerzy społeczni procesów rozwojowych. O mocy ich oddziaływania decyduje zarówno ich aktywność i skuteczność, ale także (w dużej mierze) nastawienie do nich samorządów miast.

Do zewnętrznych interesariuszy, których siłę oddziaływania trudno jednoznacznie określić zaliczono: organy administracji rządowej (szczególnie te, które odpowiadają za kreowanie polityki rozwoju, w tym miast), władze regionalne, oraz władze miasta stołecznego. Zgodnie z założeniami koncepcji *współzrządzenia* powinni to być interesariusze o mocnej pozycji i sile oddziaływania. Tymczasem brak jest skutecznych mechanizmów współpracy i wpływania na politykę lokalną miast OMW – nie sprzyjają temu uwarunkowania prawne, w tym brak ustawy metropolitalnej. Krajowa Polityka

Miejska, której *podmiotami i adresatami są: instytucje rządowe, jednostki samorządu terytorialnego, mieszkańcy miast i organizacje ich zrzeszające, podmioty należące do sfery biznesu, nauki oraz sfery pozarządowej oraz korporacje samorządowe i podmioty reprezentujące obszary funkcjonalne miast (związki, stowarzyszenia itp.)* jest ciągle w fazie projektu [*Krajowa polityka miejska 2014*]. Z założenia Zintegrowane Inwestycje Terytorialne miały stanowić zaczątek i zachętę do współpracy z miastem stołecznym, jednak zasięg terytorialny Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego, dla którego opracowano Strategię ZIT jest inny (mniejszy) niż OMW – w ZIT jest 40 JST.

Podsumowanie

Programowanie lokalnej polityki rozwoju miast na obszarze OMW wymaga aktywnego uczestniczenia w tym procesie interesariuszy zewnętrznych, szczególnie przedstawicieli regionu i miasta stołecznego. W sposób partycypacyjny, długofalowy i ciągły powinna być toczona dyskusja nad docelowymi funkcjami ośrodków miejskich w OMW. Taki model zakłada politykę informacji (zwłaszcza o planowanych inwestycjach), kooperacji zamiast konkurencji między poszczególnymi miastami oraz inicjowania wielopoziomowej współpracy. Postulaty te nie są możliwe do zrealizowania bez powołania platformy (forum) ciągłego dialogu miast na poziomie OMW. Nie ma jednego optymalnego modelu takiej współpracy, zaś przykłady Kopenhagi, Barcelony, Lizbony czy Sydney mogą stanowić inspiracje, ale implementowane do warunków polskich się nie sprawdzą.

Należy także podkreślić, że w procesach rozwojowych miast OMW mamy do czynienia z nakładaniem się partycypacyjnego zarządzania publicznego z poziomu lokalnego i (docelowo) z poziomu metropolitalnego. Miasta są interesariuszami w ramach *metropolitan governance*, zaś metropolia jest także w każdym przypadku interesariuszem zewnętrznym poszczególnych miast (na które oddziałuje z różną siłą i przez różne związki funkcjonalne). Duża różnorodność tak interesariuszy miast OMW, jak i samego *metropolitan governance* prowadzi do konfliktów związanych z różnicą interesów i priorytetyzacją interesu lokalnego (poszczególnych miast OMW) nad wspólnym (metropolitalnym). Brakuje wielostronnej dyskusji nad funkcjami poszczególnych miast, ale nie tylko z punktu widzenia interesariuszy wewnętrznych, ale i zewnętrznych. Wydaje się, że aktywną rolę w tym procesie powinny odgrywać tak władze regionalne, jak i państwowe, szczególnie w zakresie inżynierii całego procesu, ale także ram prawnych i standardów oraz zapewnienia odpowiednich środków finansowych.

Literatura

Danielewicz J., 2014, *Udział interesariuszy w procesach zarządzania rozwojem obszarów metropolitalnych na przykładzie Wielkiej Kopenhagi*, [w:] *Partnerstwo i odpowiedzial-*

- ność w funkcjonowaniu miasta.*, T. Markowski, D. Stawasz (red.). Studia KPZK PAN, t. CLVII, Warszawa, s. 154-167.
- Diagnoza. Trendy Rozwojowe Mazowsza*, 2013, Z. Strzelecki (red.). MBPR, Warszawa, s. 169.
- Hausner J., 2008, *Zarządzanie publiczne*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa, s. 23-25.
- Krajowa polityka miejska*, wersja I, marzec 2014, MIR, s. 6.
- Markowski T., 2013, *Flexible and Integrative Planning in Functional Urban Areas – towards a New Approach to Spatial Planning*, [w:] *Dynamika, cele i polityka zintegrowanego rozwoju regionów. Aspekty teoretyczne i zarządzanie w przestrzeni*, W. M., Gaczek (red.). Bogucki Wyd. Naukowe, Poznań, s. 27-41.
- Obszar metropolitalny Warszawy w 2012 r.*, 2014, GUS, Warszawa.
- Pierre J., 2005, *Comparative Urban Governance: Uncovering Complex Causalities*. Urban Affairs Review, nr 40, s. 446-453, <http://uar.sagepub.com/cgi/content/abstract/40/4/446>.
- Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku. Innowacyjne Mazowsze*, 2013, MBPR, Warszawa.
- Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Zielonka na lata 2014-2024 (aktualizacja)*, projekt po konsultacjach społecznych, październik 2014, Warszawa.
- Strategia zrównoważonego rozwoju miasta ogrodu Podkowa Leśna na lata 2013-2025 (aktualizacja)*, 2013, Podkowa Leśna.
- Strategia zrównoważonego rozwoju turystyki miasta Otwock na lata 2012-2022*, 2011, Otwock.
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Mszczonów*, 2013, Mszczonów.
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego z elementami strategii rozwoju społeczno-gospodarczego miasta Otwocka*, 2014, Otwock.
- Wachowiak P., 2012, *Jak prowadzić dialog z interesariuszami?*, e-mentor, nr 1(43), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/43/id/898>.