

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 452

**Rozwój trwały i zrównoważony**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Beata Mazur  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-619-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

---

### Część 1. Teoretyczne aspekty rozwoju trwałego i zrównoważonego

---

<b>Arnold Bernaciak:</b> Aktualne trendy relacji gospodarka–środowisko w Polsce w układzie presja – stan – reakcja / Current trends of relationships between economy and environment in Poland in a pressure – state – response framework	11
<b>Tadeusz Borys:</b> O dwóch komplementarnych ujęciach nowego paradygmatu konsumpcji / About two complementary approaches of a new consumption paradigm .....	22
<b>Andrzej Czyżewski, Piotr Kulyk:</b> Kształtowanie rozwoju trwale zrównoważonego w ekonomii rolnej w optyce historycznej i współczesnej / Creating permanently sustainable development in agricultural economics in historical and modern perspective .....	32
<b>Johannes (Joost) Platje:</b> Efficiency, fragility and unsustainable development / Wydajność, kruchość i niezrównoważony rozwój .....	46
<b>Łukasz Popławski, Bogusław Kaczmarczyk:</b> Problemy zrównoważonego rozwoju – wycena przestrzeni publicznej / Problems of sustainable development – evaluation of public space .....	58
<b>Agata Rudnicka:</b> Nowe standardy zarządzania jakością i środowiskiem a zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa / New quality and environmental management standards vs. sustainable development of a company .....	65
<b>Ivan Telega, Maciej Malaczewski:</b> Wzrost gospodarczy, zasoby naturalne oraz środowisko w świetle schumpeterowskiej teorii wzrostu / Economic growth, natural resources and environment in the light of Schumpeterian growth model .....	74

---

### Część 2. Globalny wymiar rozwoju zrównoważonego

---

<b>Agnieszka Becla:</b> Problemy ekologiczne a Milenijne Cele Rozwoju w świetle idei zrównoważonego rozwoju / Ecological problems and Millennium Development Goals in the light of the sustainable development idea.....	93
<b>Adam Budnikowski:</b> Wybrane tendencje gospodarki światowej w latach 1946–2016 / Chosen trends of the world economy in the years 1946–2016	106
<b>Stanisław Czaja:</b> Czynniki niedostatecznej realizacji Milenijnych Celów Rozwoju – analiza globalna / Factors of the insufficient realization of Millennium Development Goals – global analysis .....	115

<b>Eugeniusz Kośmicki:</b> Współczesna globalna sytuacja kryzysowa a możliwości zrównoważonego rozwoju / Contemporary global crisis vs. a possibility of sustainable development .....	126
<b>Leon Olszewski, Barbara Olszewska:</b> Geoekonomiczne aspekty polityki rozwoju zrównoważonego / Geoeconomic aspects of sustainable development policy .....	137
<b>Bartosz Ziemblicki:</b> Zrównoważony rozwój z perspektywy prawa międzynarodowego i europejskiego / Sustainable development from the perspective of international and European law .....	149

---

### **Część 3. Problemy rozwoju zrównoważonego w ujęciu sektorowym i lokalnym**

---

<b>Hanna Adamska:</b> Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na obszarach wiejskich – studium przypadku / Implementation of sustainable development concept on rural areas – case study .....	165
<b>Anna Bernaciak:</b> Zmiany świadczeń dostarczanych przez ekosystemy w następstwie procesów rewitalizacji w miastach / Changes of the ecosystem services in the process of revitalization in cities .....	177
<b>Joanna Godlewska:</b> Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju zrównoważonej turystyki na obszarach przyrodniczo cennych / Theoretical and practical aspects of sustainable tourism development in precious natural areas .	185
<b>Krzysztof Posłuszny:</b> Wybrane metody analizy wpływu procesów fragmentacji na emisje środowiskowe / Chosen methods of analysis of fragmentation influence on the environmental emissions.....	197
<b>Stanisław Korenik, Dorota Rynio, Alicja Zakrzewska-Półtorak:</b> Miejski obszar funkcjonalny Wrocławia jako rdzeń województwa dolnośląskiego / Wrocław functional area as the core of the Lower Silesia Voivodeship.....	207
<b>Paulina Legutko-Kobus:</b> Zarządzanie dziedzictwem kulturowym jako element implementacji rozwoju zrównoważonego na poziomie lokalnym / Management of cultural heritage as implementation of sustainable development at the local level .....	219
<b>Monika Paradowska:</b> Wyzwania dotyczące współpracy interesariuszy na rzecz zrównoważonego rozwoju transportu w polskich miastach / Challenges for cooperation with stakeholders of sustainable transport in Polish cities .....	229
<b>Przemysław Skulski:</b> Miejsce przemysłu obronnego w gospodarce – wybrane problemy / The place of defence industry in economy – selected aspects.....	242
<b>Marian Woźniak:</b> Perspektywy i wyzwania turystyki w koncepcji zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych / Perspectives and challenges of tourism in the concept of sustainable use of natural resources ...	258

## Wstęp

Pojęcie trwałości w gospodarowaniu pojawiało się już kilkaset lat temu. W 1713 r. posługiwał się nim H.C. Carlowitz w odniesieniu do gospodarki leśnej, a w XIX wieku G.P. Marsh w relacji do niekorzystnych skutków rozwoju gospodarczego. Termin „rozwój trwały i zrównoważony” (*sustainable development*) oficjalnie po raz pierwszy pojawił się podczas Konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) w Sztokholmie w 1972 r. Od tamtego czasu powstało wiele definicji tego procesu, a większość z nich nawiązuje do tej, którą przedstawiono w *Raporcie Komisji Brundtland „Nasza wspólna przyszłość”* w 1987 r. Według niej rozwój trwały i zrównoważony opiera się na zaspokajaniu potrzeb teraźniejszości bez ryzyka uniemożliwienia zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń.

Prawo przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb rozwojowych implikuje potrzebę stworzenia określonych ram instytucjonalno-prawnych stymulujących zmiany działalności ekonomicznej i społecznej w kierunku ochrony zasobów środowiska. Polityka rozwoju zrównoważonego jest formułowana i wdrażana w skali globalnej, regionalnej, makroekonomicznej i lokalnej. Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie współczesnych trendów zmian jej podstaw teoretycznych, a także charakterystykę wybranych obszarów działań realizacyjnych.

Pierwsza część opracowania obejmuje teoretyczne, wielowymiarowe aspekty rozwoju trwałego i zrównoważonego. Zawiera odniesienia do nowego paradygmatu konsumpcji (jako jednego z podstawowych procesów gospodarczych), zmian relacji gospodarka-środowisko wraz ze sposobami ich identyfikacji, a także problemów nierównoważenia rozwoju. Opisano również wkład teorii zrównoważonego rozwoju do ekonomii rolnej, a następnie elementy zastosowań owej teorii w wycenie przestrzeni publicznej i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Drugą część opracowania poświęcono prawnym, politycznym i praktycznym problemom rozwoju trwałego i zrównoważonego w wymiarze globalnym. Problemy te zaprezentowano zarówno w perspektywie historycznej, jak i współczesnej w odniesieniu do kryzysu ekonomicznego i wiodących inicjatyw międzynarodowej polityki rozwoju. Poruszono też aspekty geoekonomiczne.

Trzecią i ostatnią część poświęcono problematyce rozwoju zrównoważonego w ujęciu sektorowym i lokalnym. Koncepcje równoważenia rozwoju poszczególnych sektorów gospodarki czy obszarów funkcjonalnych wyrastają z szerszego nurtu myśli ekonomicznej. W tym sensie są częścią i swoistym rozwinięciem (lub uszczegółowieniem) teorii rozwoju zrównoważonego. W wymiarze sektorowym w niniejszym opracowaniu uwzględniono przemysł, rolnictwo, transport i turystykę z uwzględnieniem polityk regulujących te dziedziny życia gospodarczego. W ukła-

dzie terytorialnym odniesiono się do uwarunkowań rozwoju obszarów miejskich i terenów wiejskich.

Prezentowane artykuły stanowią wkład do dyskusji nad ewolucją teorii rozwoju zrównoważonego i możliwościami jej urzeczywistnienia w praktyce, nad uwarunkowaniami wdrażania działań formułowanych na szczeblu Unii Europejskiej oraz na poziomie państw członkowskich (w tym adresowanych do podmiotów w skali lokalnej). Dotyczy to zarówno polityk makroekonomicznych, jak i sektorowych – w tym polityki środowiskowej. Skuteczność i efektywność tych działań może być odpowiedzią na wiele współczesnych wyzwań gospodarczych, społecznych i politycznych.

*Karol Kociszewski*

**Monika Paradowska**

Uniwersytet Opolski  
e-mail: mparadowska@uni.opole.pl

---

## WYZWANIA DOTYCZĄCE WSPÓLPRACY INTERESARIUSZY NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU TRANSPORTU W POLSKICH MIASTACH

---

### CHALLENGES FOR COOPERATION WITH STAKEHOLDERS OF SUSTAINABLE TRANSPORT IN POLISH CITIES

---

DOI: 10.15611/pn.2016.452.20

JEL Classification: Q01, Q56, R4

**Streszczenie:** Specyfika systemów transportowych jako systemów otwartych generujących wiele pozytywnych i negatywnych efektów zewnętrznych sprawia, że oddziałują na nie i znajdują się pod ich wpływem liczne „osoby, grupy i organizacje” określane mianem interesariuszy. Mają oni różne oczekiwania co do efektywności systemów transportowych i jednocześnie w różnym stopniu warunkują efektywność wprowadzonych rozwiązań. Współpraca z interesariuszami uznawana jest wspólnie za jeden z kluczowych czynników wpływających na sukces projektów zrównoważonego transportu. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie kluczowych wyzwań dotyczących współpracy interesariuszy w celu kształtowania zrównoważonych systemów transportowych polskich miast, przede wszystkim z punktu widzenia oczekiwań interesariuszy oraz zasad zrównoważonego transportu. Najpierw przedstawiono założenia współpracy interesariuszy podczas podejmowania decyzji dotyczących zrównoważonej polityki transportowej. Następnie omówiono kluczowe wyzwania w rozwoju tej współpracy w Polsce. Posługując się dwoma przykładowymi działaniami w zakresie kształtowania miejskich systemów transportowych, zestawiono sposób współpracy głównych interesariuszy oraz ich oczekiwania z otrzymanymi efektami. We wnioskach stwierdzono, że zrównoważone rozwiązania transportowe są osiągnane najczęściej wówczas, gdy realizują jednocześnie cele społeczno-gospodarcze największych i/lub najsilniejszych interesariuszy.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony transport miejski, system transportowy, interesariusze, współpraca interesariuszy.

**Summary:** Since transport systems are open systems generating many positive and negative external effects, they can affect and are affected by numerous persons, groups and organisations, so-called stakeholders. Stakeholders have different expectations towards the effectiveness of transport systems and at the same time they determine the effectiveness of solutions implemented. Cooperation with stakeholders is considered a key factor influencing successful sustainable transport projects. The aim of this paper is to present key challenges for the cooperation with stakeholders in order to develop sustainable transport systems in Polish

cities, first of all in terms of expectations of stakeholders and principles of sustainable development. First, some theoretical background for the cooperation with stakeholders in the sustainable transport decision-making process is elaborated. Then, key challenges for the development of this cooperation in Poland are described. Two examples of projects regarding changes in urban transport systems are used to compare the way of cooperation with stakeholders, expectations of stakeholders and effects of activities presented. In conclusion it is stated that sustainable transport solutions are most often achieved in these situations, when they lead to the realisation of socio-economic goals of the biggest and/or the most powerful stakeholders.

**Keywords:** sustainable urban transport, transport system, stakeholders, cooperation of stakeholders.

## 1. Wstęp

Systemy transportowe miast odgrywają niezwykle istotną rolę z punktu widzenia społeczno-gospodarczego rozwoju lokalnego, oddziałując jednocześnie na warunki rozwoju na wyższych poziomach. Transport determinuje możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, poziom życia mieszkańców czy też jakość funkcji świadczonych przez ośrodki miejskie (zob. m.in. [Smith 1776; Krugman 1979; OECD, 2008]). Z drugiej strony, niezrównoważony rozwój systemów transportowych wywołuje efekty odwrotne, obniżając ogólny dobrobyt ekonomiczno-społeczny miast, czemu winne są przede wszystkim tzw. negatywne efekty zewnętrzne transportu (zob. m.in. [Korzheneych i in. 2014]). W ramach polityki zrównoważonego rozwoju miejskich systemów transportowych stosować można wiele narzędzi, o różnym poziomie kapitałochłonności, skomplikowania, a także o różnym okresie odroczenia czy skali oczekiwanych efektów (zob. m.in. [GIZ 2014; Wefering i in. 2014]). Za dobór instrumentów odpowiadają z reguły osoby czy wydziały prowadzące politykę transportową, gdy tymczasem efektywność rozwiązań warunkowana jest w dużej mierze reakcją samych użytkowników oraz dostosowaniem systemu do ich oczekiwań. Dlatego też efektywność polityki zrównoważonego rozwoju transportu zależy od współpracy różnych grup interesu w ramach wspólnego wypracowywania narzędzi tej polityki. Współpraca tzw. interesariuszy na różnych etapach, od planowania po wdrażanie i funkcjonowanie rozwiązań, uznawana jest obecnie za jeden z niewątpliwych czynników determinujących sukces polityki zrównoważonego transportu [Civitas, European Union 2004a, 2004b].

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie kluczowych wyzwań dotyczących współpracy interesariuszy w celu kształtowania zrównoważonych systemów transportowych polskich miast, przede wszystkim z punktu widzenia oczekiwań interesariuszy oraz zasad zrównoważonego transportu. Przedstawiono założenia współpracy interesariuszy podczas podejmowania decyzji dotyczących zrównoważonej polityki transportowej. Następnie omówiono kluczowe wyzwania w rozwoju tej współpracy w Polsce. Posługując się dwoma przykładowymi działaniami w zakresie kształtowa-



nia miejskich systemów transportowych, zestawiono sposób współpracy głównych interesariuszy oraz ich oczekiwania z otrzymanymi efektami. We wnioskach stwierdzono, że zrównoważone rozwiązania transportowe są osiągnięte najczęściej wówczas, gdy realizują jednocześnie cele społeczno-gospodarcze największych i/lub najsilniejszych interesariuszy.

## **2. Rola interesariuszy w kształtowaniu zrównoważonych systemów transportowych**

Pojęcie i teoria interesariuszy zostały rozwinięte na gruncie nauk o zarządzaniu w odniesieniu do przedsiębiorstwa (bądź szerzej: organizacji). Najczęściej przytaczana jest definicja bazująca na określeniu przez Freemana interesariuszy jako „każdej grupy lub jednostki wpływającej na bądź znajdującej się pod wpływem celów organizacji” [Freeman 1984, s. 46]. Bryson rozbudował tę definicję, wskazując, że „interesariusz to każda osoba, grupa lub organizacja, która może zwracać na siebie uwagę organizacji, wysuwać żądania wobec jej zasobów czy efektów albo być pod wpływem tych efektów” [Bryson 1995, s. 27]. Istotną kwestię stanowi fakt, że każdy podmiot funkcjonuje w określonym środowisku zewnętrznym, na które sam oddziałuje i które oddziałuje również na niego, warunkując tym samym charakter, efektywność i skuteczność jego działań. Nawiązuje to do teorii systemów, w tym zwłaszcza systemów otwartych, zgodnie z którą organizacje nie są samowystarczalne, nie mogą izolować się od otoczenia zewnętrznego i muszą nawiązywać relacje z innymi podmiotami [Pfeffer, Salancik 1978; Katz, Kahn 1966; Bertalanffy 1984]. Współcześnie identyfikowanie i współpraca z interesariuszami uznawane są za jeden z kluczowych warunków sukcesu polityki lokalnej [UN-HABITAT 2001]. Podstawowe grupy interesariuszy projektów z zakresu zrównoważonego rozwoju transportu obejmują przedstawicieli rządów i samorządów różnych szczebli (np. Unię Europejską, ministerstwo transportu, lokalne władze transportowe), przedsiębiorstwa (w tym ich stowarzyszenia i operatorzy transportu), grupy w ramach społeczności lokalnej (np. NGOs, pasażerowie transportu publicznego, osoby niepełnosprawne) oraz pozostałe grupy (np. instytucje badawcze i uniwersytety) (zob. [Civitas, European Union 2004a, s. 11]).

Poziom rozeznania interesariuszy, a następnie ich angażowania przez inicjatorów przedsięwzięcia w różne fazy przygotowywania rozwiązania zależy może od wielu czynników. Za najważniejsze można uznać m.in. skalę i kompleksowość danego projektu, wielkość miasta (jednostki), wiedzę i doświadczenie osób odpowiedzialnych za projekt itp. Aby zapewnić współpracę z interesariuszami na poziomie pozwalającym osiągnąć efektywne rozwiązania w zakresie zrównoważonych systemów transportowych, inicjatorzy i osoby odpowiedzialne za dane przedsięwzięcie powinni postępować zgodnie z pewnym ustalonym algorytmem. Kluczowe elementy tego postępowania to właściwe określenie założeń planowanego rozwiązania transportowego, identyfikacja interesariuszy, analiza wzajemnych relacji i powiązań

interesariuszy oraz ich motywacji, możliwego zainteresowania czy oddziaływania, a następnie opracowanie strategii angażowania interesariuszy w projekt i podjęcie działań na rzecz ich czynnego w nim udziału. Końcowy etap stanowi ocena zaangażowania interesariuszy oraz uzyskanie od nich informacji zwrotnej dotyczącej ich opinii o efektywności współpracy [Bührmann 2009, s. 12].

Tabela 1 prezentuje podstawowe poziomy oraz przykładowe formy współpracy z interesariuszami. Dobór odpowiedniego poziomu zależy od właściwej identyfikacji interesariuszy i jest tożsamy z poziomem ich zaangażowania w przedsięwzięcie.

**Tabela 1.** Poziomy i formy współpracy z interesariuszami

Poziom współpracy	Rodzaj współpracy	Przykładowe formy współpracy
Informowanie	interesariusze są wyłącznie informowani przez polityków i władze o (planowanych) działaniach, ale nie mogą na nie wpływać	oficjalne listy, informacja w mediach, plakaty i ulotki, raporty techniczne
Konsultacje	decydenci dążą do dyskusji z interesariuszami, ale wyniki dyskusji nie są dla nich zobowiązujące	fora internetowe, spotkania publiczne, wywiady
Doradztwo	interesariusze mogą tworzyć rozwiązania i zgłaszać je władzom. Propozycje są rozważane, ale władze i tak same podejmują ostateczne decyzje	warsztaty, konkursy dla mieszkańców na najlepsze rozwiązania, grupy fokusowe
Współtworzenie rozwiązań	decydenci i interesariusze wspólnie wybierają problemy, które mają być rozwiązane, oraz ustalają rozwiązania. Władze zobowiązują się do wdrożenia rozwiązań	techniczne grupy interesariuszy, (częściowo) projekty w ramach budżetów obywatelskich
Współdecydowanie	organy odpowiedzialne za decyzje pozostawiają planowanie interesariuszom, ograniczając swoją rolę do nadzorowania tego procesu. Wypracowane rozwiązania muszą jednak pozostawać w zgodzie z warunkami wstępnymi określonymi przez ramy polityczne	projekty w ramach budżetów obywatelskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Edelenbos, Monnikhof 2001; Taschner, Fiedler 2009, s. 11].

Interesariusze wnoszą do projektu wachlarz umiejętności, wiedzy i doświadczenia, co przy odpowiednim zarządzaniu może znacząco przyczynić się do sukcesu projektu transportowego. Odgrywają oni też istotną rolę w projektowaniu działań, a zapewnienie im odpowiedniego zrozumienia celów projektu może podnieść jakość podejmowania decyzji. Co więcej, pozwala to na poznanie argumentów i opinii, zwłaszcza tych przeciwnych, na początkowym etapie planowania, dzięki czemu można wprowadzić wiele poprawek i uniknąć licznych problemów w dalszych fa-

zach, zwłaszcza w fazie użytkowej po realizacji projektu [Taschner, Fiedler 2009]. Dzięki współpracy łatwiej jest osiągnąć całościowy kompromis i uniknąć przeciwstawiania się pewnym rozwiązaniom w przyszłości [Civitas 2011, s. 11]. W efekcie zapobiega się opóźnieniom działań na rzecz poprawy systemów transportowych i zmniejsza koszty na etapie wdrażania rozwiązań. Współpraca z interesariuszami jest niezwykle istotna z punktu widzenia budowania lokalnej tożsamości oraz akceptacji wprowadzanych zmian (por. [Paradowska 2012]). Dodatkowymi korzyściami są wzrost zaufania publicznego do decydentów i wiarygodności politycznej władz, a także wzajemne uczenie się różnych interesariuszy poprzez wymianę wiedzy, opinii i doświadczeń [Civitas, European Union 2004a, 2004b]. To z kolei ma ogromne znaczenie w kontekście zarządzania wiedzą na poziomie lokalnym i ujawniania tzw. ukrytej informacji [Kłak 2010]. Wreszcie szerokie zaangażowanie interesariuszy wpływa na promocję lokalnych rozwiązań i tym samym całego obszaru.

Główne zagrożenia wynikające z braku bądź niedostatecznego angażowania interesariuszy to przede wszystkim brak albo słaba efektywność rozwiązań, sprzeciw niektórych interesariuszy, a w krańcowych przypadkach nawet całkowite niepowodzenie przedsięwzięcia [Transport & Travel Research Ltd. 2005, s. 15–16; Civitas, European Union 2004b, s. 30].

### **3. Wyzwania dla efektywnego zaangażowania interesariuszy w zrównoważony rozwój transportu miejskiego w Polsce**

Podejmując próbę określenia interesariuszy zrównoważonego transportu, ich poziomu zainteresowania i oczekiwań, siły wpływu czy innych atrybutów, należy zwrócić uwagę na wielość interpretacji dotyczących właściwości zrównoważonego systemu transportowego. W najczęściej przytaczanych definicjach zwraca się uwagę na liczne aspekty ekonomiczne (np. przyczynianie się transportu do rozwoju przedsiębiorstw, regionów), społeczne (np. dostępność i efektywność transportu, bezpieczeństwo, brak negatywnego oddziaływania na zdrowie) oraz środowiskowe (np. brak negatywnego oddziaływania na ekosystemy, minimalizacja negatywnych efektów zewnętrznych, ograniczanie zużycia surowców naturalnych) (zob. m.in. [Commission Expert Group on Transport and Environment 2000, s. 5; OECD 2002, s. 16; OECD 1996, s. 61–65; Paradowska 2011, s. 312–313]). Podobnie w kompleksowej ocenie efektywności systemów transportowych bierze się pod uwagę różnorodne ich cechy i aspekty funkcjonowania, uwzględniające szereg postulatów transportowych, jak np. bezpieczeństwo, komfort jazdy, dostępność, czas jazdy, koszty podróży, niezawodność itp. [Zych, Baran 2015].

Przy tak dużej liczbie i różnorodności postulatów wobec sposobu funkcjonowania systemów transportowych, wysuwanych przez wielu interesariuszy o różnych oczekiwaniach, narasta prawdopodobieństwo konfliktów interesów i trudności w przeprowadzaniu zmian, które satysfakcjonowałyby wszystkich. Jako przykład można tu podać typowe dla wielu polskich (i nie tylko) miast rozwiązania polegają-

ce na ograniczaniu dostępności dla samochodów osobowych ulic czy miejsc parkingowych w ścisłym centrum. Obniżenie poziomu kosztów zewnętrznych transportu osiągnięte dzięki takiemu rozwiązaniu poprawia jakość życia mieszkańców, czyni „stare miasta” atrakcyjniejszymi i bardziej przystępnymi dla turystów, często także poprawia wizerunek samego miasta i jego władz. Z drugiej strony niezadowoleni z takiego rozwiązania są kierowcy, którzy nie mogą dotrzeć do centrum lub pozostawić samochodu na parkingu, gdy chcą coś załatwić. Na ten konflikt interesów można jednak spojrzeć głębiej. Otóż często niezadowoleni mogą być także sami mieszkańcy, ponieważ mniejszy poziom hałasu czy czystsze powietrze nie wynagradza im braku miejsc parkingowych czy trudności z dotarciem do domu własnym samochodem. Natomiast poprawie wizerunku miasta może towarzyszyć opinia, iż centrum miasta staje się mniej dostępne dla różnych grup interesariuszy (którzy też są kierowcami), co z kolei może obniżać postrzeganą jakość pełnionych przez nie funkcji. Istotne staje się zatem dostrzeżenie nie tylko rzeczywistych czy potencjalnych, jawnych i ukrytych różnic interesów pomiędzy interesariuszami, ale też konfliktów interesów w obrębie oczekiwań grup czy podmiotów, które traktowane są jako jeden interesariusz. Problem ten z reguły jest bardziej skomplikowany, ponieważ konkretna „osoba, grupa bądź organizacja” może reprezentować interesy różnych interesariuszy. Co więcej, niejednokrotnie danego interesariusza należałoby przeanalizować gruntowniej, aby wyróżnić kolejne podgrupy interesów. Oznacza to, że często planując pewne rozwiązania w systemie transportowym, nie wystarczy brać pod uwagę na przykład interesów „mieszkańców”, ale trzeba dostrzec różnice pomiędzy oczekiwaniami różnych grup w ich obrębie przy uwzględnieniu różnych, zasadnych w kontekście danego rozwiązania, kryteriów podziału (np. osoby młode, rodziny z dziećmi, osoby starsze, niepełnosprawne, rowerzyści, pasażerowie, kierowcy, pracownicy, uczniowie, studenci itp.). Oczywiście szczegółowość i kryteria podziału zależeć powinny od samego przedsięwzięcia, jego skali, zasięgu oddziaływania itp.

W świetle złożoności interesariuszy i potrzeby szczegółowej ich analizy, przy przystępowaniu do zmian w kierunku zrównoważonego kształtowania miejskich systemów transportowych szczególna rola przypada decydentom, czyli głównie władzom samorządowym i ich przedstawicielom. Przede wszystkim powinny one reprezentować, a zatem uwzględniać interesy różnych interesariuszy. Ponieważ występują konflikty pomiędzy oczekiwaniami poszczególnych grup, decydenci powinni poznać i rozpatrzyć wszystkie postulaty, a następnie doprowadzić do kompromisu i wyboru optymalnego w danej sytuacji rozwiązania. Co więcej, powinni też, jako reprezentanci społeczności lokalnej, zapewnić spełnienie oczekiwań tych interesariuszy, którzy wprawdzie mają niewielką siłę oddziaływania, ale za to ich interes w systemie transportowym jest znaczący. I tu pojawiają się kolejne trudności.

Po pierwsze, władze lokalne często same zmagają się z konfliktem interesów o różnym podłożu, ponieważ są odpowiedzialne za wiele polityk, których realizacja znacząco wpływa na funkcjonalność systemów transportowych oraz zmiany oczekiwań interesariuszy transportu (bądź nawet na powstawanie nowych grup interesariuszy).

szy). Jako przykład posłużyć tu może problem niekontrolowanego rozlewania się miast (tzw. *urban sprawl*), powodujący wzrost wykorzystania samochodów osobowych, zwiększenie liczby podróży samochodami i ich odległości, ale też wzrost popytu na transport publiczny, który z reguły na obszarach peryferyjnych jest mniej dostępny. W rezultacie najczęściej następuje spadek wydajności miejskich systemów transportowych i niższy poziom spełniania oczekiwań interesariuszy. Tymczasem za *urban sprawl* odpowiadają w dużej mierze władze miast. Istnieją zatem swoiste konflikty interesów pomiędzy polityką transportową a innymi politykami, abstrahując nawet od podstawowego dylematu, która z nich jest w danym momencie ważniejsza i która powinna skupić uwagę, działania i alokację środków finansowych.

Po drugie, wielość interesariuszy systemów transportowych i różnorodność ich oczekiwań wymaga wpięrcw ich analizy, a następnie rzetelnych rozmów, aby poznać wszystkie postulaty, umożliwić dyskusję pomiędzy różnymi grupami i wypracować kompromis. Wszystko to sprowadza się do konieczności dysponowania co najmniej trzema kluczowymi zasobami: kompetentnymi ludźmi odpowiedzialnymi za przeprowadzenie rozmów, czasem niezbędnym na ich przygotowanie i realizację, a także środkami finansowymi. Brak doświadczenia, niedostateczne fundusze czy chęć szybkiego uzyskania efektów mogą składać się na ostateczny brak woli do właściwej analizy interesariuszy i ich zaangażowania przez władzę. Co ciekawe, wydaje się, że większe miasta mogą w mniejszym stopniu borykać się z tymi trudnościami. Jednak niejednokrotnie projekty zrównoważonego rozwoju transportu w mniejszych ośrodkach mogą wiązać się z udziałem mniejszej liczby interesariuszy, co zdecydowanie ułatwia ich rozpoznanie, dotarcie do nich (mniejsze koszty i krótszy czas), osiągnięcie porozumienia, a przede wszystkim wdrożenie rozwiązań pożądaných, akceptowanych i zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju (por. Przykład 1 w tab. 2).

Zasygnalizowane powyżej problemy sprawiają, że w polskich miastach bardzo często współpraca z interesariuszami przyjmuje proste formy polegające na informowaniu i konsultacjach, zwłaszcza że bardzo często wymagają tego przepisy prawne dotyczące konsultacji społecznych. Niestety zdarza się, że konsultacje społeczne mają charakter czysto formalny i wynikają tylko z obowiązujących przepisów, a przedsięwzięcie transportowe jest realizowane bez względu na głosy wszystkich interesariuszy, ponieważ sprzyja na przykład realizacji celów społecznych i gospodarczych z punktu widzenia funkcjonowania całego ośrodka miejskiego albo też po prostu jest zbieżne z celem większości grup interesu czy silniejszego interesariusza (por. Przykład 2 w tab. 2). Przykładem może być tutaj budowa obwodnicy Leśnicy we Wrocławiu, gdzie pomimo sprzeciwu mieszkańców i ekologów wobec planowanej trasy obwodnicy z uwagi na zagrożenie, jakie miałyby stanowić dla obszarów NATURA 2000, projekt został przeforsowany [Wilczyńska 2015]. Niejednokrotnie konsultacje polegają na zaproponowaniu konkretnego projektu lub działania i zbieraniu opinii interesariuszy, nie zaś na włączaniu różnych grup i podmiotów w opracowywanie wariantów i propozycji rozwiązań w pierwszej fazie planowania. Tym-

czasem mogłoby to zaowocować znalezieniem optymalnego rozwiązania z punktu widzenia oczekiwań wszystkich. Coraz częściej zauważalne staje się nie tylko przedstawianie projektów do opiniowania, ale też angażowanie różnych interesariuszy w opracowywanie wariantów pewnych elementów projektu, czego przykładem mogą być konsultacje w ramach projektowania nowego połączenia tramwajowego jednej z dzielnic we Wrocławiu [Miasto Wrocław 2016] czy „Modelu Zrównoważonego Transportu Zbiorowego w Łodzi 2020+” [Zarząd Dróg i Transportu w Łodzi 2016].

Na gruncie powyższych rozważań kluczową kwestią pozostaje to, w jaki sposób współpraca interesariuszy może i powinna przyczynić się do kształtowania zrównoważonego transportu. Jak już wspomniano, istnieją liczne właściwości miejskich systemów transportowych, które decydują o ich efektywności i wydajności i co do których interesariusze stawiają różne oczekiwania. Jednak nie zawsze oznacza to, że oczekiwania wobec efektywności funkcjonowania systemów transportowych są równoznaczne z oczekiwaniami co do zrównoważonego rozwoju tych systemów. Mówiąc bardzo ogólnie, zrównoważony system transportowy powinien spełniać cele społeczne i ekonomiczne przy zachowaniu wymogów ochrony środowiska i powinien zapewniać podtrzymywalność rozwoju. Odpowiednia współpraca z interesariuszami z kolei ma na celu wyłonienie takich rozwiązań, które są optymalne z uwagi na kompromis pomiędzy ich oczekiwaniami. Tylko że bardzo często oczekiwania te dotyczą efektywności funkcjonowania transportu z punktu widzenia potrzeb interesariuszy, a niekoniecznie z punktu widzenia zasad zrównoważonego rozwoju. Pomijając zatem trudności opisane powyżej, podstawowym problemem wydaje się być kwestia współpracy nad prawdziwie zrównoważonymi przedsięwzięciami transportowymi. Z reguły projekty dotyczące zrównoważonego rozwoju systemów transportowych w miastach przyczyniają się do realizacji celów środowiskowych, jak np. poprawa jakości powietrza, ograniczenie hałasu i wibracji itp., jednak w tym zakresie, w którym zbieżne to jest z oczekiwaniami społeczno-gospodarczymi. Znajduje to częściowo potwierdzenie w przykładach projektów zaprezentowanych w tab. 2.

W tabeli 2 przedstawiono dwa odmienne przykłady współpracy pomiędzy interesariuszami przy planowaniu i realizacji polityki transportowej w miastach. W przypadku rewitalizacji linii kolejowej Wrocław – Trzebnica od początku kluczowi interesariusze byli informowani o planowanych działaniach i w zasadzie współuczestniczyli w realizacji przedsięwzięcia. W efekcie udostępniono mieszkańcom dogodne połączenie kolejowe zgodnie z ich oczekiwaniami, ale też osiągnięto liczne cele społeczno-ekonomiczne, np. łatwy dojazd trzebniczaniek do miejsc pracy czy nauki we Wrocławiu, wzrost powiązań funkcjonalnych w ramach aglomeracji wrocławskiej, lepszą dostępność funkcji zewnętrznych Wrocławia itp. Wzmocniono poczucie tożsamości lokalnej i zaangażowanie mieszkańców w sprawy lokalne, nastąpił także wzrost zaufania do władz lokalnych. Najważniejsze efekty w zakresie zrównoważonego rozwoju systemu transportowego, poza przyczynianiem się do

Tabela 2. Poziomy i formy współpracy z interesariuszami

<b>Przykład 1. Rewitalizacja (ponowne uruchomienie) linii kolejowej nr 326 Wrocław – Trzebnica</b>					
Wybrani interesariusze	Marszałek Województwa Dolnośląskiego / Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego	Starosta Powiatu Trzebnickiego	Burmistrz Gminy Trzebnica	Dolnośląska Służba Dróg i Kolei, DSDiK	Mieszkańcy Trzebnicy i miejscowości, w których znajdują się stacje kolejowe
Wpływ / poziom zainteresowania	Bardzo duży / bardzo duży	Duży / bardzo duży	Średni – mały / bardzo duży	Duży / bardzo duży	Mały / bardzo duży
Podstawowa rola interesariuszy	Inicjator projektu, przejęcie nieodpłatnie linii kolejowej, finansowanie prac	Inicjator projektu	Inicjator projektu, inicjator dialogu ze społecznością lokalną	Inicjator projektu, inicjator dialogu ze społecznością lokalną, organizacja, nadzór, finansowanie prac	Pasażerowie, użytkownicy terenów i budynków kolejowych, wolontariusze uczestniczący w rewitalizacji linii oraz dbający o teren i budynki kolejowe.
Charakter współpracy z interesariuszami	Dzięki dużemu wpływowi inicjatorów projektu udało się rozpocząć przedsięwzięcie, które było konsultowane z mieszkańcami (spotkania w świetlicach wiejskich, rozmowy mailowe i telefoniczne). Interesariusze o małej sile oddziaływania – mieszkańcy – wykazywali inicjatywę oddolną bądź byli zaangażowani przez władze i w niektórych miejscowościach mieli wpływ na funkcjonowanie stacji kolejowych. W fazie użytkowania mieszkańcy Brochocina Trzebnickiego mają duży wpływ na funkcjonowanie stacji, co wynika z ich własnej inicjatywy. Rewitalizacja linii kolejowej nr 326 uznawana jest za tzw. dobrą praktykę w zakresie współpracy z interesariuszami przy projekcie transportowym.				
<b>Przykład 2. Opracowane planu zagospodarowania części obrębów ewidencyjnych Groszowic i Grotowic, w tym parku przemysłowego Metalchem w Opolu</b>					
Wybrani interesariusze	Prezydent Opola / Urząd Miasta	Przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie parku przemysłowego Metalchem	Mieszkańcy osiedli i domów jednorodzinnych na analizowanym obszarze	Mieszkańcy miejscowości pod Opolem	Uniwersytet Opolski
Wpływ / poziom zainteresowania	Bardzo duży / bardzo duży	Średni / bardzo duży	Bardzo mały / bardzo duży	Bardzo mały / bardzo duży	Mały / średni
Podstawowa rola interesariuszy	Inicjator zmian w systemie transportowym, finansowanie i nadzór nad pracami	Użytkownicy systemu transportowego, istotne podmioty gospodarcze dla miasta	Użytkownicy systemu transportowego	Użytkownicy systemu transportowego	Prowadzenie badań i ustalenie rekomendacji dla zmian obszaru
Charakter współpracy z interesariuszami	Władze miasta prowadziły rozmowy z przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w obrębie Metalchemu, słuchały opinii rad dzielnicowych, a niezależnie od tego zleciły uniwersytetowi badania dotyczące społeczno-ekonomicznych uwarunkowań rozwoju obszaru (w tym diagnozy i potrzeb w zakresie systemu transportowego). Rezultatem działań był plan zagospodarowania przestrzennego dzielnicy Metalchem, który ostatecznie, po nielicznych zmianach, został uchwalony w styczniu 2015 r. Plan zakłada m.in. stworzenie węzła transportowego o znaczeniu regionalnym w bezpośredniej bliskości budynków mieszkalnych oraz dostosowanie dróg na terenie parku przemysłowego do wprowadzenia tam komunikacji miejskiej. Plan nie uwzględnia rekomendacji mieszkańców oraz wyników zleconych badań, jest dostosowany do oczekiwań przedsiębiorstw oraz władz lokalnych i regionalnych w zakresie budowy południowej obwodnicy Opola. W efekcie mieszkańcy obszaru protestują przeciwko planom rozwoju transportu.				

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Paradowska, Smoliński 2016, s. 50–83] – Przykład 1; [Szafranek i in. 2014] – Przykład 2; [Uchwała nr VI/53/15 Rady Miasta Opola z 29 stycznia 2015].

realizacji celów społeczno-gospodarczych, to stworzenie alternatywy dla transportu drogowego w postaci bardziej ekologicznych przewozów kolejowych oraz zmniejszenie wykorzystania motoryzacji indywidualnej, co przełożyło się na mniejszą kongestię na drodze krajowej nr 5. Można jednak zauważyć, że w tym przypadku oczekiwania interesariuszy co do funkcjonalności planowanego rozwiązania transportowego pokrywały się z głównymi założeniami zrównoważonego rozwoju transportu.

Przykład zagospodarowania dzielnicy Metalchem w Opolu obrazuje sytuację, kiedy to współpraca z interesariuszami, pomimo podejmowania przez miasto dialogu z kluczowymi grupami interesu, nie doprowadziła do wypracowania kompromisu. Rezultatem jest plan zagospodarowania obszaru forsujący wariant rozwoju systemu transportowego podporządkowany celom ekonomicznym na poziomie lokalnym (zwiększenie atrakcyjności parku przemysłowego dla przyszłych inwestorów) i społeczno-ekonomicznym na poziomie regionalnym, bez uwzględniania potrzeb słabego interesariusza o dużym poziomie zainteresowania, jakim są mieszkańcy Metalchemu. Planowany węzeł transportowy przyczyni się do bardziej zrównoważonego transportu w centrum Opolą (obwodnica odciążą miasto), ale też do niezrównoważonego transportu w dzielnicy Metalchem. Znacząco obniży to jakość życia mieszkańców, wpłynie też na mniejszą funkcjonalność podsystemu transportowego z ich punktu widzenia. Przykład ten z jednej strony pokazuje, że cele zrównoważonego rozwoju transportu mogą być ze sobą sprzeczne, ponieważ pozytywne efekty w centrum Opolą i zwiększenie funkcjonalności transportu dzięki obwodnicy uzyskiwane będą poprzez narażenie mieszkańców Metalchemu na wyższe koszty zewnętrzne transportu. Z drugiej strony zatwierdzony projekt może budzić duże obiekcje pod względem wymogów zrównoważonego transportu, ponieważ stanowi inwestycję z zakresu transportu drogowego, która znacząco przyczyni się do zwiększenia jego atrakcyjności w Opolu i całym regionie. Ponadto w projekcie nie uwzględniono poprawy dostępności zlokalizowanej na danym obszarze stacji kolejowej ani jej dostosowania do potrzeb pasażerów. Brak zrównoważonych rozwiązań wynika tutaj częściowo z dostosowania systemu transportowego do potrzeb interesariuszy zewnętrznych (w stosunku do dzielnicy Metalchem), oczekujących podniesienia funkcjonalności systemu transportowego Opolą wskutek budowy obwodnicy.

#### 4. Zakończenie

Współpraca z interesariuszami podczas tworzenia zrównoważonych rozwiązań w ramach systemów transportowych miast nie stanowi łatwego zadania, ale pod wieloma względami warunkuje efektywność i poziom akceptacji przedsięwzięć. W Polsce współpraca ta jest rozwijana, chociaż najczęściej przyjmuje podstawowe formy, a mianowicie informowanie, konsultacje, a w pewnych przypadkach doradztwo, gdzie ostateczna decyzja i tak podejmowana jest przez władze lokalne. Wyzwania dla rozwoju podejścia opartego na szeroko zakrojonej współpracy z interesariuszami



szami wynikają ze specyfiki systemów transportowych, które stanowią systemy otwarte o niezwykle istotnej roli społeczno-gospodarczej i generują zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty zewnętrzne. Powoduje to, że istnieje wielu interesariuszy o różnorodnych interesach, którzy wpływają lub znajdują się pod wpływem zmian w systemach transportowych. Rolą władz jako podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie systemów transportowych jest zatem analizowanie interesariuszy danych przedsięwzięć, rozpoznawanie ich potrzeb i oczekiwań oraz angażowanie do współpracy nad kompromisowymi rozwiązaniami uwzględniającymi zasady zrównoważonego rozwoju transportu. Aby w pełni postępować zgodnie z takimi wytycznymi, należy dysponować jednak odpowiednio wykwalifikowanymi i kompetentnymi pracownikami oraz często dodatkowymi środkami finansowymi, które podwyższają koszty inwestycji transportowych. Co więcej, współpraca z interesariuszami może prowadzić do odraczania w czasie przedsięwzięcia bądź też niemożności realizacji odgórnie zaplanowanych zadań ze względu na sprzeciw niektórych z nich. Innymi słowy, współpraca z interesariuszami wiąże się najczęściej z dodatkowymi wysiłkami, pracą i kosztami, a w przypadku gdy władze mają ustalony plan działania – z ryzykiem, że pewne inwestycje spotkają się z oporem niektórych interesariuszy. Wszystkie te trudności, w połączeniu z często poważnymi konfliktami interesów różnych grup, sprzecznymi oczekiwaniami wobec transportu w obrębie jednej grupy interesariuszy oraz koniecznością realizacji wielu polityk, spośród których wiele również stoi w sprzeczności z celami zrównoważonej polityki transportowej, stanowią poważne bariery utrudniające wprowadzanie dobrych praktyk w ramach angażowania interesariuszy w proces podejmowania decyzji co do zrównoważonego rozwoju transportu miejskiego. Co więcej, niejednokrotnie działania dotyczące zrównoważonego rozwoju systemów transportowych, nawet przy odpowiedniej współpracy interesariuszy, realizowane są wtedy, gdy pokrywają się z oczekiwaniami co do efektywności tych systemów i realizacji celów o charakterze społeczno-gospodarczym. Natomiast wtedy, gdy interes społeczno-gospodarczy staje się ważniejszy niż kwestie negatywnego oddziaływania na środowisko bądź gdy efekty pozytywne dla jednych grup interesariuszy przeważają nad efektami negatywnymi dla innych grup, inwestycje transportowe bywają realizowane niezależnie od tego, czy stanowią efekt rzetelnej i uczciwej współpracy pomiędzy interesariuszami ani czy są w pełni zrównoważone.

## Literatura

- Bertalanffy L. von, 1984, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa.
- Bryson J., 1995, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Bührmann S., 2009, *Guidance for Stakeholder Involvement*, CIVITAS-CARAVEL project.
- Civitas, 2011, *Involving Stakeholders: Toolkit on Organising Successful Consultations*, [http://www.civitas.eu/sites/default/files/Results%20and%20Publications/Brochure\\_STAKEHOLDER\\_CONSULTATION\\_web.pdf](http://www.civitas.eu/sites/default/files/Results%20and%20Publications/Brochure_STAKEHOLDER_CONSULTATION_web.pdf) (17.06.2016).

- Civitas, European Union, 2004a, *Guidemaps. Successful transport decision-making. A project management and stakeholder engagement handbook*, vol. 1, <http://www.civitas.eu/content/reports-and-resources-guidemaps-successful-transport-decision-making-project-management-and> (8.06.2016).
- Civitas, European Union, 2004b, *Guidemaps. Successful transport decision-making. A project management and stakeholder engagement handbook*, vol. 2, <http://www.civitas.eu/content/reports-and-resources-guidemaps-successful-transport-decision-making-project-management-and> (8.06.2016).
- Commission Expert Group on Transport and Environment, 2000, *Defining an Environmentally Sustainable Transport System*.
- Edelenbos J., Monnikhof R., 2001, *Lokale interactieve beleidsvorming. Een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*, Lemma, Utrecht.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH), 2014, *Tools for Sustainable Urban Transport Experts*, Germany, [http://www.sutp.org/files/contents/documents/resources/F\\_Reading-Lists/GIZ\\_SUTP\\_RL-Tools-for-Sustainable-Urban-Transport\\_EN.pdf](http://www.sutp.org/files/contents/documents/resources/F_Reading-Lists/GIZ_SUTP_RL-Tools-for-Sustainable-Urban-Transport_EN.pdf) (17.06.2016).
- Katz D., Kahn R.L., 1966, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Kłak M., 2010, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
- Korzheneych A., Dehnen A., Bröcker J., Holtkamp M., Meier H., Gibson G., Varma A., Cox V., 2014, *Update of the Handbook on External Costs of Transport*, Report prepared for the European Commission – DG Mobility and Transport, DIW econ, CAU, Ricardo-AEA, <http://ec.europa.eu/transport/themes/sustainable/studies/doc/2014-handbook-external-costs-transport.pdf> (17.06.2016).
- Krugman P.R., 1979, *Increasing returns, monopolistic competition and international trade*, *Journal of International Economics*, vol. 9, s. 469–479.
- Miasto Wrocław, 2016, *Tramwaj na Nowy Dwór – niebawem przetarg na projekt*, 9.02.2016, <http://www.wroclaw.pl/przetarg-na-projekt-tramwaj-nowy-dwor> (16.06.2016).
- OECD, 1996, *OECD Proceedings Towards Sustainable Transportation. The Vancouver Conference. Conference highlights and overview of issues*, <http://www.oecd.org/greengrowth/greening-transport/2396815.pdf> (9.06.2016).
- OECD, 2002, *Guidelines towards Environmentally Sustainable Transport*, [http://www.oecd-ilibrary.org/environment/oecd-guidelines-towards-environmentally-sustainable-transport\\_9789264199293-en](http://www.oecd-ilibrary.org/environment/oecd-guidelines-towards-environmentally-sustainable-transport_9789264199293-en) (9.06.2016).
- OECD, 2008, *The Wider Economic Benefits of Transport. Macro-, Meso- and Micro-Economic Transport Planning and Investment Tools*, OECD, [http://www.oecd-ilibrary.org/transport/the-wider-economic-benefits-of-transport\\_9789282101834-en](http://www.oecd-ilibrary.org/transport/the-wider-economic-benefits-of-transport_9789282101834-en) (28.09.2015).
- Paradowska M., 2010, *European Union's initiatives towards sustainable urban transport*, *Economic and Environmental Studies*, vol. 10, no. 4(16), s. 407–438.
- Paradowska M., 2011, *Rozwój zrównoważonych systemów transportowych polskich miast i aglomeracji w procesie integracji z Unią Europejską – przykład aglomeracji wrocławskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Paradowska M., 2012, *Akceptacja publiczna jako element kształtowania zrównoważonych systemów transportu w miastach*, *Handel Wewnętrzny*, t. 3, s. 228–239.
- Paradowska M., Smoliński T., 2015, *Planowanie mobilności na poziomie lokalnym. Wskazówki i praktyczne przykłady. Kolej jako atrakcyjna alternatywa w ramach zrównoważonej mobilności*. Opracowanie przygotowane na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego w ramach programu Pioneer into Practice 2015, Wrocław.
- Pfeffer J., Salancik G.R., 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.

- Smith A., 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, przedruk: Metalibri, 2007, <http://metalibri.incubadora.fapesp.br/portal> (10.10.2015).
- Szafranek E., Paradowska M., Klimek R., Dembicka-Niemiec A., 2014, *Analiza gospodarcza oraz przestrzenna wraz z elementami analizy społecznej części obrębów ewidencyjnych Groszowic i Grotowic, w tym parku przemysłowego Metalchem*. Opracowanie na zlecenie Urzędu Miasta Opola realizowanego w ramach Programu „Grant Naukowy Prezydenta Miasta Opola”, Opole.
- Taschner S., Fiedler M., 2009, *D2.1: Stakeholder Involvement Handbook*, AENEAS (Attaining Energy-Efficient Mobility in an Aging Society).
- Transport & Travel Research Ltd., 2005, *SUTP development in Europe, D1.0 State of the art review*, Report prepared for the European Commission, DG Environment.
- Uchwała nr VI/53/15 Rady Miasta Opola z dnia 29 stycznia 2015 r. w sprawie uchwalenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego „Metalchem” w Opolu
- UN-HABITAT, 2001, *Tools to support participatory Urban Decision Making Process*, Urban Governance Toolkit Series.
- Wefering F., Rupprecht S., Bührmann S., Böhler-Baedeker S., 2014, *Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan*, European Union, Eltis, [http://www.eltis.org/sites/eltis/files/sump\\_guidelines\\_en.pdf](http://www.eltis.org/sites/eltis/files/sump_guidelines_en.pdf) (17.06.2016).
- Wilczyńska E., *Ruszyła budowa obwodnicy Leśnicy. Nareszcie!*, Gazeta Wrocławska, 23.09.2015, <http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/8179201,ruszy-la-budowa-obwodnicy-lesnicy-nareszcie,id,t.html> (16.06.2016).
- Zarząd Dróg i Transportu w Łodzi, *Raport z konsultacji społecznych „Modelu Zrównoważonego Transportu Zbiorowego w Łodzi 2020+”*, Łódź 2016, [http://www.uml.lodz.pl/samorzad/konsultacje\\_spoleczne/model\\_zrownowazonego\\_transportu\\_zbiorowego](http://www.uml.lodz.pl/samorzad/konsultacje_spoleczne/model_zrownowazonego_transportu_zbiorowego) (17.06.2016).
- Zych M., Baran J., 2015, *Porównanie systemów transportowych w Polsce z uwzględnieniem oczekiwań różnych interesariuszy*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, R. 2015, t. 17, z. 3.