



# Zarządzanie miejskimi terenami zieleni

analiza funkcjonowania stanowiska  
**ogrodnika miejskiego** w polskich  
miastach



Pomoc Techniczna  
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Ministerstwo  
Klimatu i Środowiska



# RAPORT Z BADANIA

## Zarządzanie miejskimi terenami zieleni

– analiza funkcjonowania stanowiska ogrodnika miejskiego w polskich miastach

## Badanie przeprowadzone na zlecenie

Ministerstwa Klimatu i Środowiska przez Instytut Rozwoju Miast i Regionów



### Zespół autorski:

Prof. Barbara Szulczewska

Dr Monika Szewczyk

Dr inż. arch. Bogumiła Krystek-Kucewicz

### Konsultacje:

dr Marek Piwowski

dr hab. Aleksandra Jadach-Sepiolo

Listopad 2025r.





# SPIS TREŚCI

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| STRESZCZENIE.....                                         | 4  |
| 1. CEL RAPORTU.....                                       | 5  |
| 2. METODA BADAŃ.....                                      | 6  |
| 3. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW.....               | 10 |
| 4. KIM JEST OGRODNIK MIEJSKI?.....                        | 12 |
| 5. CO ROBI „OGRODNIK MIEJSKI”?.....                       | 20 |
| 6. Z KIM WSPÓŁPRACUJE OGRODNIK MIEJSKI?.....              | 27 |
| 7. JAKIE WYZWANIA STOJĄ PRZED OGRODNIKIEM MIEJSKIM? ..... | 29 |
| 8. REKOMENDACJE.....                                      | 33 |

## ZAŁĄCZNIKI:

< Załącznik 1 - Kwestionariusz ankiety

< Załącznik 2 - Scenariusz wywiadów pogłębionych

< Załącznik 3 - Wyniki ankiety

< Załącznik 4 - Pełne zestawienie nazw jednostek (wydziałów i referatów), w których umiejscowione jest stanowisko ogrodnika miejskiego lub tożsame z tym stanowiskiem



# STRESZCZENIE

Raport zawiera wyniki ogólnopolskiego badania dotyczącego sposobów zarządzania miejskimi terenami zieleni oraz funkcjonowania stanowiska „ogrodnika miejskiego”. Celem badania było rozpoznanie, jak w praktyce organizowane jest zarządzanie zielenią w miastach, jakie zadania realizują osoby i jednostki za to odpowiedzialne, z jakimi problemami się mierzą oraz jakie rozwiązania mogą poprawić skuteczność działań w tym obszarze. Badanie objęło wszystkie miasta w Polsce. Polegało na przeprowadzeniu rozbudowanej ankiety, skierowanej do wszystkich miast oraz wywiadów pogłębionych w wybranych miastach.

Na podstawie wyników ankiety (wypełniło ją 695 miast) oraz rozmowach przeprowadzonych w 13 miastach ustalono, że formalnie wyodrębnione stanowisko ogrodnika miejskiego funkcjonuje jedynie w przypadku 21 miast. W zdecydowanej większości miast zadania związane z zielenią są zazwyczaj realizowane w ramach wydziałów zajmujących się jednocześnie ochroną środowiska, gospodarką komunalną, inwestycjami czy drogami. Taki model dominuje zwłaszcza w małych i średnich miastach. W większych ośrodkach częściej spotykane są wyspecjalizowane wydziały lub jednostki odpowiedzialne wyłącznie za zieleni, co sprzyja lepszej koordynacji działań i wyższej randze tej tematyki w strukturze urzędu. Zarządzanie terenami zieleni oparte na spółkach komunalnych, zakładach budżetowych występują rzadko, choć w określonych warunkach są oceniane jako rozwiązania efektywne.

Zakres obowiązków osób zajmujących się terenami zieleni jest bardzo szeroki i obejmuje planowanie, projektowanie, nadzór nad inwestycjami, utrzymanie terenów zieleni, ochronę drzewostanu, działania na rzecz bioróżnorodności, a także współpracę z mieszkańcami i innymi instytucjami. Wymaga to zarówno rozbudowanych kompetencji pracowników, jak i dobrego rozpoznania zasobów, którymi miasto zarządza. W praktyce jednak wiele miast nie dysponuje pełnym rozpoznaniem, nie prowadzi systematycznych inwentaryzacji ani nie korzysta z nowoczesnych narzędzi informatycznych, takich jak systemy GIS, co utrudnia zarządzanie.

Najpoważniejszymi barierami wskazywanymi przez respondentów są niedostatek środków finansowych oraz braki kadrowe. Problem ten dotyczy wszystkich miast, jednak szczególnie dotkliwy jest w mniejszych ośrodkach, gdzie jedna lub dwie osoby odpowiadają za bardzo szeroki zakres zadań. Jednocześnie rosną oczekiwania wobec terenów zieleni, zwłaszcza w kontekście adaptacji do zmian klimatu, poprawy jakości życia mieszkańców oraz ochrony różnorodności biologicznej. Wymaga to nowych kompetencji, większych nakładów finansowych oraz lepszej koordynacji działań.

Wyniki badania pokazują, że nie istnieje jeden uniwersalny model zarządzania zielenią, który sprawdziłby się w każdym ośrodku miejskim. Struktura organizacyjna powinna być dostosowana do wielkości miasta, skali problemów i lokalnych uwarunkowań. Jednocześnie kluczowe znaczenie ma wzmocnienie roli osób odpowiedzialnych za zieleni poprzez zapewnienie im realnego wpływu na decyzje strategiczne, dostęp do danych, narzędzi analitycznych oraz stabilnego finansowania. Istotne jest również systemowe wsparcie rozwoju kompetencji, tworzenie standardów działania oraz upowszechnienie planowania długofalowego, łączącego rozwój zieleni z polityką klimatyczną i ochroną przyrody. Takie podejście pozwoli lepiej wykorzystać potencjał terenów zieleni jako kluczowego elementu sprzyjającego budowaniu odporności miast i poprawie jakości życia ich mieszkańców.





# CEL RAPORTU



Raport stanowi podsumowanie analiz wykonanych na zlecenie Ministerstwa Klimatu i Środowiska. Ich celem było określenie uwarunkowań funkcjonowania, organizacji oraz zakresu obowiązków ogrodnika miejskiego – rozumianego jako osoba lub wyodrębniona jednostka w strukturze urzędów miast (stanowisko tożsame z ogrodnikiem miejskim) – odpowiedzialnego za przygotowywanie programów rozwoju i utrzymanie terenów zieleni w miastach. Na podstawie przeprowadzonych analiz oceniono obecnie funkcjonujące rozwiązania formalno-organizacyjne oraz sformułowano rekomendacje dotyczące ich przydatności dla rozwoju miejskich terenów zieleni. Szczególny nacisk położono na wyzwania związane z adaptacją miast do zmiany klimatu i ochroną różnorodności biologicznej.

*Drzewo w gęstej zabudowie historycznej, Poznań.  
Fot. M. Szewczyk*

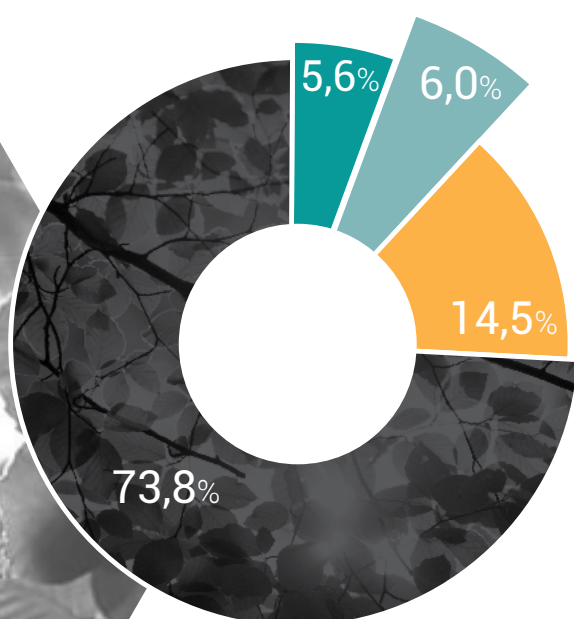
# 2

## METODA BADAŃ

### 2.1. ZAŁOŻENIA

Z uwagi na zakładane różnice w modelach zarządzania terenami zieleni, uwarunkowane wielkością miast, przyjęto odniesienie wyników badań do następujących kategorii wielkościowych:

- powyżej 100 000 mieszkańców (w Raporcie określane jako **miasta XL**),
- 50 000 – 100 000 mieszkańców (**miasta L**),
- 20 000 – 50 000 mieszkańców (**miasta M**),
- poniżej 20 000 mieszkańców (**miasta S**).



- **MIASTA XL** powyżej 100 000 mieszkańców
- **MIASTA L** 50 000 - 100 000 mieszkańców
- **MIASTA M** 20 000 - 50 000 mieszkańców
- **MIASTA S** poniżej 20 000 mieszkańców

*Wykres 2.1. Miasta biorące udział w badaniu  
- udział procentowy wg kategorii wielkości.*

W procesie przygotowania raportu wykorzystane zostały narzędzia sztucznej inteligencji wyłącznie do pogłębionej analizy dużych zbiorów danych. Wszystkie wnioski, interpretacje oraz rekomendacje były opracowane przez autorów Raportu.

**Najważniejsze terminy użyte w raporcie są rozumiane, zgodnie z poniższymi definicjami.**

#### **Tereny zieleni:**

wszystkie rodzaje terenów zieleni pozostające w zarządzie miasta (w niektórych przypadkach w zarządzie miasta pozostają również tereny zieleni przyulicznej oraz tereny zieleni osiedlowej);

#### **Błękitno-zielona infrastruktura (BZI):**

w raporcie przyjęto definicję zawężającą, zgodnie z którą błękitno-zielona infrastruktura rozumiana jest jako rozwiązania oparte na przyrodzie, służące gospodarowaniu wodą opadową (np. ogrody deszczowe, zielone dachy, przepuszczalne nawierzchnie, stawy retencyjne); trzeba jednak zaznaczyć, że błękitno-zielona infrastruktura jest również definiowana w literaturze jako wielofunkcyjna sieć terenów pokrytych roślinnością lub wodami oraz rozwiązań wykorzystujące funkcje przyrodnicze, zaprojektowana i zarządzana w sposób mający zapewnić szeroką gamę usług ekosystemowych. Tę szerszą definicję przyjęto w Podręczniku adaptacji dla miast, 2023;

#### **Zarządzanie terenami zieleni:**

termin ten obejmuje planowanie, zarządzanie, modernizowanie, utrzymanie i monitorowanie terenów zieleni;

#### **Stanowisko ogrodnik miejski:**

stanowisko powołane w celu zarządzania terenami zieleni;

#### **„Stanowisko tożsame”:**

stanowisko tożsame rzeczowo ze stanowiskiem ogrodnik miejski, czyli powołane w celu zarządzania terenami zieleni, ale noszące inną nazwę lub osoba kierująca jednostką organizacyjną urzędu powołaną w celu zarządzania terenami zieleni. **UWAGA!** W dalszej części raportu używając terminu ogrodnik miejski będziemy pod nim rozumieć także „stanowisko tożsame”.

## **2.2. Procedura badań**

### **ETAP 1 // Desk research**

Etap ten stanowił przygotowanie do przeprowadzenia badania ogólnego oraz pogłębionego i obejmował:

- kwerendę Biuletynu Informacji Publicznej,
- analizę ogłoszeń o konkursach na stanowisko ogrodnika miejskiego (dostępnych w Internecie w okresie październik–listopad 2025 roku),
- mapowanie struktur i powiązań wewnątrz instytucjonalnych w wybranych miastach.

Na podstawie przeprowadzonych wstępnych analiz zidentyfikowano różne modele zarządzania terenami zieleni i błękitno-zieloną infrastrukturą oraz zakresy obowiązków ogrodnika miejskiego. Stanowiły one punkt wyjścia do opracowania badania ankietowego skierowanego do wszystkich miast w Polsce.

Następnie ustalono zakres tematyczny ankiety, który obejmował 52 pytania podzielone na sekcje:

- SEKCJA 1** Model zarządzania miejskimi terenami zieleni
- SEKCJA 2** Zadania dotyczące planowania miejskich terenów zieleni
- SEKCJA 3** Zadania dotyczące inwentaryzacji miejskich terenów zieleni
- SEKCJA 4** Zadania dotyczące utrzymania miejskich terenów zieleni
- SEKCJA 5** Zadania dotyczące nadzoru i realizacji projektów/inwestycji miejskich terenów
- SEKCJA 6** Zadania dotyczące opiniowania i uzgadniania zagospodarowania miejskich terenów zieleni w ramach urzędu/jednostki
- SEKCJA 7** Zadania dotyczące współpracy z instytucjami, mieszkańcami, ekspertami
- SEKCJA 8** Zadania dotyczące ochrony przyrody w ramach miejskich terenów zieleni
- SEKCJA 9** Zadania dotyczące postępowań administracyjnych, dokumentacji
- SEKCJA 10** Bariery utrudniające zarządzanie

Kwestionariusz ankiety znajduje się w [załączniku 1](#).

W celu pogłębienia analizy, przygotowano scenariusz wywiadów pogłębionych ([załącznik 2](#)) w formie zestawu pytań o tematyce obejmującej funkcjonowanie stanowiska ogrodnika miejskiego (lub stanowiska tożsamego) w różnych kontekstach – instytucjonalnym, kadrowym, inwestycyjnym i organizacyjnym – z naciskiem na kompetencje, uprawnienia, współpracę oraz jakość zarządzania terenami zieleni miejskiej.

Wyniki ankiety zawiera [załącznik 3](#). Znajdujące się w treści raportu tabele odnoszące się bezpośrednio do wyników ankiety, zostały odpowiednio opisane.

## ETAP 2 // badanie ogólne

Badanie to polegało na przeprowadzeniu anonimowej ankiety dotyczącej funkcjonowania stanowiska ogrodnika miejskiego we wszystkich miastach w Polsce, czyli w 1020 jednostkach, według stanu GUS na 01.01.2025. Ankietę opracowaną w oparciu o formularz elektroniczny (metodą CAWI), rozesłano do urzędów wszystkich miast na ich skrzynki ePUAP.



### ETAP 3 // badanie pogłębione

Badanie to zostało przeprowadzone w wybranych miastach, w których funkcjonuje stanowisko ogrodnika miejskiego i polegało na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych.

Do wywiadów zaproszono 13 miast, wśród których znalazły się:

- 3 miasta o liczbie mieszkańców wynoszącej co najmniej 100 000 (XL),
- 5 miast o liczbie mieszkańców wynoszącej co najmniej 50 000, ale mniejszej od 100 000 (L),
- 5 miast o liczbie mieszkańców mniejszej od 50 000 z czego:
  - 2 o liczbie mieszkańców w przedziale 20 000 – 50 000 (M),
  - 3 o liczbie mieszkańców poniżej 20 000 (S).



Do wywiadów pogłębionych zaproszono osoby pełniące funkcję ogrodnika miejskiego. Ta część badania dostarczyła materiału jakościowego do oceny użyteczności, efektywności, adekwatności i trafności poszczególnych rozwiązań instytucjonalnych w praktyce.

Do pogłębionego badania wybrano miasta charakteryzujące się zaangażowaniem i znaczącymi osiągnięciami w zarządzaniu terenami zieleni. Udzielającym wywiadu zapewniono anonimowość.

### ETAP 4 // Podsumowanie badań

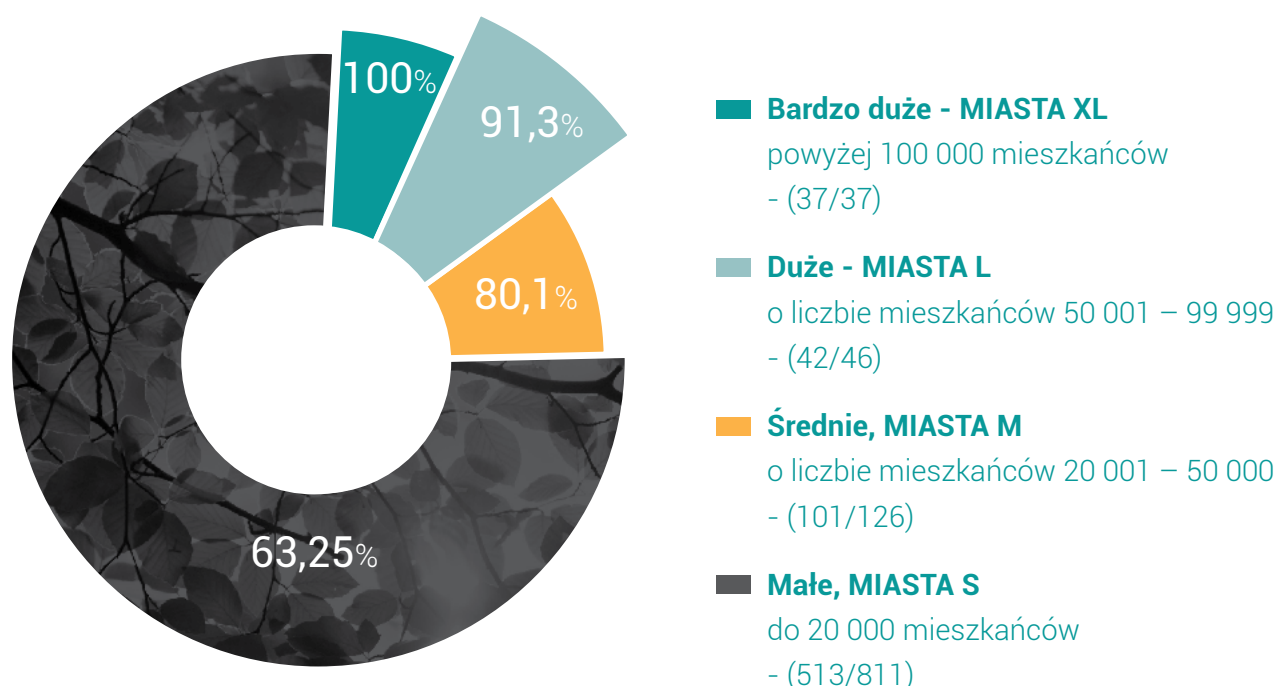
W ramach tego etapu przeprowadzono interpretację wyników badań, sformułowano wnioski dotyczące wad i zalet obecnie funkcjonujących modeli zarządzania terenami zieleni, a następnie opracowano rekomendacje wskazujące kierunki optymalizacji procesu zarządzania terenami zieleni miejskiej.

# 3

## OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

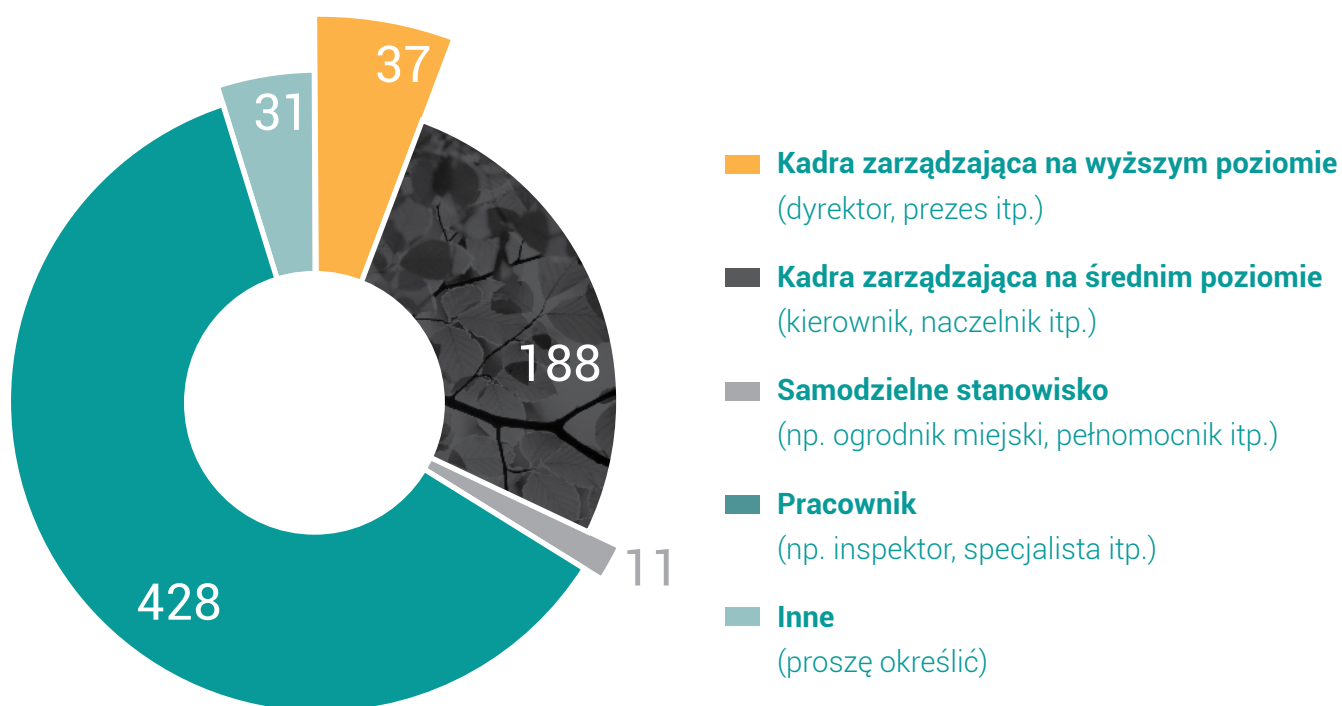
W czasie przeprowadzenia ankiety tj. od dnia 10 do 31 października 2025 uzyskano 695 odpowiedzi, a zatem zwrot wynosił 68,13%.

Największy zwrot odpowiedzi uzyskano z dużych miast: miasta XL 37/37 (100%), miasta L 42/46 (91,3%). W przypadku miast średnich (M) otrzymano odpowiedzi ze 101 na 126 ośrodków (80,1%). Najmniejszy zwrot uzyskano z najmniejszych miast (S) – 513/811 (63,25%) (Wykres 3.1).



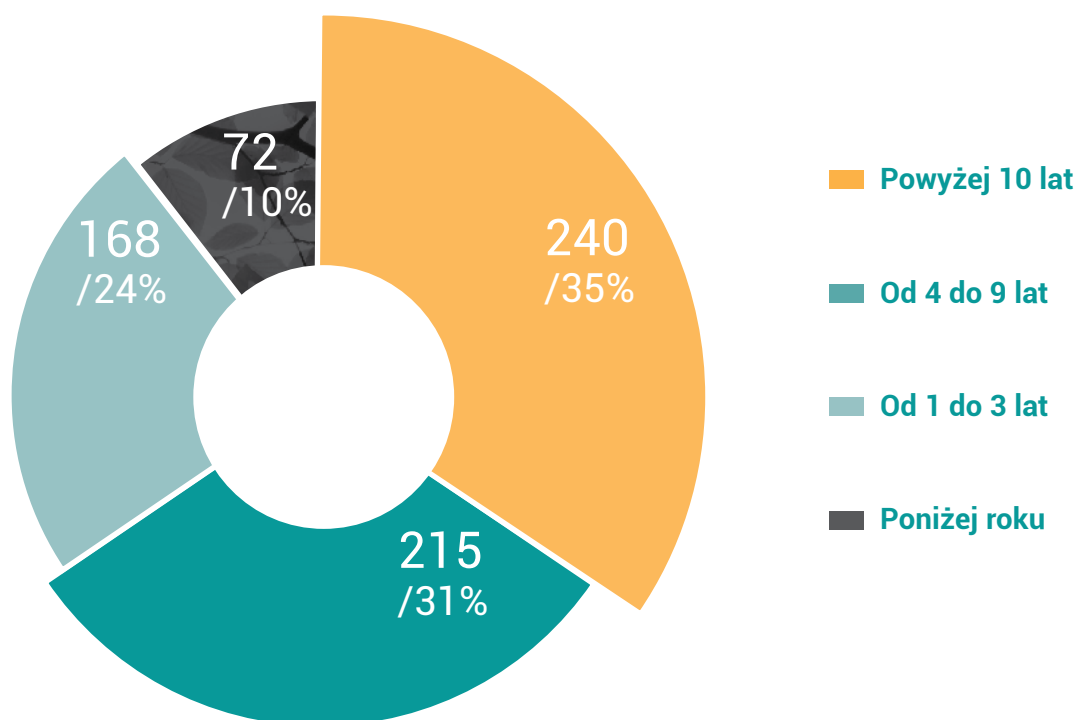
Wykres 3.1. Zwrot odpowiedzi z miast wg kategorii wielkości.

Odpowiedzi udzielała głównie kadra na poziomie średnim (kierownicy, naczelnicy) oraz pracownicy (np. inspektor specjalista) (Wykres 3.2).



Wykres 3.2. Respondenci – zajmowane stanowisko.

Ankietowani zostali poproszeni o informację o stażu pracy. Staż ten jest zróżnicowany, ale dominują pracownicy, którzy przepracowali na swoich stanowiskach więcej niż 4 lata (Wykres 3.3).



Wykres 3.3. Respondenci – staż pracy.

# 4

## KIM JEST OGRODNIK MIEJSKI?

### 4.1. Podstawy formalne funkcjonowania stanowiska ogrodnika miejskiego

Zgodnie z wcześniej podaną definicją, **ogrodnik miejski** odpowiada za zarządzanie miejskimi terenami zieleni, czyli za planowanie rozwoju, urządzanie, utrzymanie, modernizację oraz monitorowanie stanu tych terenów. W wielu miastach nie ma formalnie ustanowionego stanowiska ogrodnika miejskiego, a zarządzanie terenami zieleni odbywa się na podstawie innych założeń organizacyjnych (stanowiska tożsame).

Zidentyfikowano różne formalne podstawy funkcjonowania stanowiska ogrodnika miejskiego:

- opis stanowiska pracy,
- regulamin organizacyjny,
- uchwała rady gminy,
- powierzenie obowiązków (p.o.),
- pełnomocnictwa imienne lub zarządzenie powołujące.

W średnich i dużych miastach (M, L, XL) relatywnie częściej stosowane jest rozwiązanie: regulamin + uchwała + pełnomocnictwa. W małych miastach (miasta S) dominuje opis stanowiska pracy lub regulamin organizacyjny. Powierzenie obowiązków zdarza się przy nowo tworzonych funkcjach.



Na podstawie przeprowadzonej ankiety ustalono, że stanowisko ogrodnika miejskiego jako stanowisko samodzielne funkcjonuje jedynie w 21 miastach (na 659 odpowiedzi), a w 55 jest powiązane z innymi obowiązkami. W kilku przypadkach stanowisko „ogrodnika miejskiego” zajmuje „miejski architekt krajobrazu” lub „architekt zieleni”.

Większość stanowisk ogrodnika miejskiego powstała w ostatnich latach (2015–2023), prawdopodobnie w odpowiedzi na coraz silniej dostrzegane znaczenie terenów zieleni w adaptacji miast do zmiany klimatu i budowaniu ich odporności na te zmiany. Są to pełnomocnicy prezydenta lub burmistrza bądź też kierownicy różnie nazywanych wydziałów lub referatów (np. Centrum Ekologii i Zieleni, Referat Kształtowania Zieleni, Wydział Zieleni Miejskiej) odpowiedzialni za zarządzanie terenami zieleni.

Jednakże, w większości miast mamy do czynienia z tzw. „stanowiskiem tożsamym”. Dominującym rozwiązaniem (w ponad 60% miast) jest umiejscowienie zarządzania terenami zieleni w różnie nazywanych wydziałach lub referatach urzędu miasta. Przykłady nazw tych wydziałów zawiera tabela 4.1.

**Tabela 4.1** Nazwy wydziałów i referatów, w których umiejscowione jest stanowisko „ogrodnika miejskiego” w odniesieniu do kategorii wielkościowych miast.

| MIASTA XL                                                                                                                                                                                                                        | MIASTA L                                                                                                                          | MIASTA M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | MIASTA S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departament Ochrony Środowiska</li> <li>• Wydział Ochrony Środowiska</li> <li>• Wydział Środowiska i Ekologii</li> <li>• Wydział Klimatu, Środowiska i Gospodarki Komunalnej</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wydział Ochrony Środowiska</li> <li>• Wydział Inżynierii i Ochrony Środowiska</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wydział Infrastruktury i Środowiska</li> <li>• Wydział Komunalny Ochrony Środowiska i Gospodarki Lokalami</li> <li>• Wydział Ochrony Środowiska i Gospodarki Komunalnej</li> <li>• Wydział Ochrony Środowiska</li> <li>• Wydział Planowania Rozwoju i Ochrony Środowiska</li> <li>• Wydział Gospodarki Odpadami i Ochrony Środowiska</li> <li>• Wydział Gospodarki Komunalnej i Utrzymania Dróg</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referat Ochrony Środowiska</li> <li>• Referat Inwestycji i Środowiska</li> <li>• Referat Ochrony Środowiska, Rolnictwa i Gospodarki Odpadami</li> <li>• Referat Rolnictwa, Ochrony Środowiska i Dróg</li> <li>• Wydział Ochrony Środowiska, Rolnictwa i Leśnictwa</li> <li>• Referat Gospodarki Komunalnej</li> <li>• Referat Komunalny i Ochrony Środowiska</li> </ul> |

Analiza nazw wydziałów i referatów, w których umiejscowione jest stanowisko tożsame ze stanowiskiem ogrodnika miejskiego dowodzi, że najczęściej stanowiska te umiejscowione są w jednostkach zajmujących się kwestiami środowiskowymi, komunalnymi i zarządzaniem drogami. Pełne zestawienie nazw jednostek znajduje się w załączniku 4.

## 4.2. Modele zarządzania terenami zieleni

Z umiejscowieniem stanowiska ogrodnika miejskiego wiąże się model zarządzania miejskimi terenami zieleni. Na podstawie analizy odpowiedzi na ankietę oraz wywiadów pogłębionych można wyodrębnić następujące organizacyjne modele zarządzania zielenią.

1.

### CHARAKTERYSTYKA:

Stanowisko ds. zarządzania terenami zieleni znajduje się w wydziale, biurze lub referacie urzędu miasta. W większości miast (75%), biorących udział w ankiecie, terenami zieleni zarządza zwykle jedna lub dwie osoby. Nieco lepiej sytuacja wygląda w największych miastach (XL), gdzie za zarządzanie terenami zieleni odpowiada zespół osób.

### MODEL NIWYDZIELONY

### WYSTĘPOWANIE:

Ten model dominuje we wszystkich grupach wielkościowych miast, ale szczególnie w miastach średnich (M) – 70%, i małych (S) – 82%.

### ZALETY

- Ścisły związek z innymi działaniami urzędu (np. inwestycje, planowanie, utrzymanie dróg) i spojrzenie wielobranżowe, czasami nawet zintegrowane.
- Szybsza komunikacja wewnątrz wydziału – model ten często gwarantuje obowiązek opiniowania i uzgadniania projektów inwestycyjnych, co pozwala na korygowanie ich pod kątem standardów zieleni.
- Ograniczone koszty funkcjonowania – brak wydzielonej struktury organizacyjnej – zarządzanie odbywa się w jednostce odpowiedzialnej także za inne zadania.

### WADY

- Ograniczona autonomia – brak pełnej swobody w podejmowaniu decyzji, bo decyzje dotyczące rozwoju i przebudowy terenów zieleni mogą być podporządkowane innym priorytetom, o których decyduje kierownik wydziału.
- Potencjalne opóźnienia w podejmowaniu decyzji – decyzje mogą wymagać długich procedur urzędowych (długa ścieżka administracyjna).
- Brak specjalizacji, zagrożenie brakiem kompetencji.
- Nadmiar zadań, zwłaszcza w przypadku odpowiedzialności także za inne zagadnienia, nie związane z miejskimi terenami zieleni.
- Marginalizacja – zieleni jest jednym z wielu zadań wydziału, a w przypadku konfliktu interesów, kwestie związane z zielenią bywają traktowane jako drugorzędne w stosunku do innych inwestycji.



## MODEL WYDZIAŁOWY

(zarządzanie w jednostce  
urzędu odpowiadającej  
wyłącznie za tereny zieleni)

### WYSTĘPOWANIE:

Częstszy w miastach powyżej  
50 tys. mieszkańców  
(miasta L i XL).

### CHARAKTERYSTYKA:

Zarządzanie terenami zieleni jest wyodrębnione w merytorycznie wydzielonej jednostce urzędu, odpowiedzialnej wyłącznie lub głównie za zadania związane z rozwojem i utrzymaniem tych terenów. W przeciwieństwie do „modelu niewydzielonego” model ten, ze swej natury, prowadzi do większej odpowiedzialności merytorycznej za jakość realizacji zadań i zwiększenia priorytetu tych zadań.

## ZALETY

- Równorzędna pozycja – taka jednostka funkcjonuje jako równoprawny partner dla innych wydziałów merytorycznych np. ds. nieruchomości, mieszkalnictwa czy spraw społecznych, co wzmacnia jej pozycję w ramach urzędu.
- Autonomia – jednostka posiada pewną samodzielność merytoryczną i – zależnie od indywidualnych rozwiązań organizacyjnych – może koordynować wszystkie etapy realizacji inwestycji, co gwarantuje spójność działań.

## WADY

- Zarządzenia „silosowe”; grozi brakiem spojrzenia „wielobranżowego”.
- Potencjalne problemy z koordynacją z innymi wydziałami urzędu miasta.

## 3.1 WARIANT PIERWSZY

### – ZARZĄD ZIELENI

#### MODEL ODDZIELNY

#### CHARAKTERYSTYKA:

Zarządzanie zielenią jest wyodrębnione w postaci jednostki budżetowej. Posiada ona do dyspozycji część budżetu zadaniowego gminy, własne zasoby kadrowe i majątkowe. Podlega organom gminy, co zapewnia nadzór nad działaniami jednostki. Jednocześnie posiada względną samodzielność co do sposobu realizacji zadań, choć zadania te są z góry ustalone – wynikają ze statutu jednostki.

#### WYSTĘPOWANIE:

Stosunkowo rzadki, występujący w miastach powyżej 50 tys. mieszkańców (miasta L i XL).

#### ZALETY

- Równorzędna pozycja – taka jednostka funkcjonuje jako równoprawny partner dla innych jednostek co wzmacnia jej pozycję merytoryczną i negocjacyjną.
- Autonomia – posiada dużą samodzielność i jest zaangażowana we wszystkie etapy inwestycji, co gwarantuje spójność działań.
- Tryb odwoławczy – w przypadku skarg np. mieszkańców, istnieje możliwość odwołania się do organów gminy.
- Elastyczność operacyjna – szybsze reagowanie na potrzeby i dostosowanie sposobu realizacji zadań do ich specyfiki.
- Samodzielność organizacyjna – dla realizacji zadań nie trzeba angażować innych jednostek (prawnych, zamówieniowych, księgowych, kadrowych etc.) ponieważ są lub mogą być częścią struktury takiej jednostki.
- Odpowiedzialność merytoryczna.

#### WADY

- Wyzwanie wdrożeniowe – główną trudnością jest stworzenie takiej jednostki, co wymaga silnej woli politycznej, reorganizacji struktur oraz zapewnienia jej stabilnego finansowania.
- Koszty utrzymania dodatkowej struktury.
- Potencjalne problemy z koordynacją z wydziałami urzędu miasta i innymi jednostkami organizacyjnymi.
- Brak samodzielności i czasochłonność wprowadzania zmian budżetowych. Przesunięcia środków między poszczególnymi zadaniami wymagają zgody rady gminy.

## 3.2 WARIANT DRUGI

### – ZAKŁAD BUDŻETOWY LUB SPÓŁKA

#### MODEL ODDZIELNY

#### CHARAKTERYSTYKA:

Opieka nad miejskimi terenami zieleni jest wyodrębniona w postaci zakładu budżetowego lub spółki. Posiadają one własny budżet, własne zasoby kadrowe (wykonawcze) i majątkowe. Prawa właścicielskie do zakładu lub spółki posiada gmina. Zakład lub spółka posiadają samodzielność finansową, choć realizacja zadań dotycząca zieleni najczęściej bywa oparta o dotacje. Spółka występuje w roli zleceniobiorcy, a za wytyczne dotyczące zakresu prac odpowiada urząd miasta.

#### WYSTĘPOWANIE:

Stosunkowo rzadki, występujący w miastach poniżej 20 tys. mieszkańców (miasta S).

#### ZALETY

- Autonomia – posiada dużą samodzielność i jest zaangażowana jako wykonawca, co gwarantuje sprawność działań.
- Elastyczność operacyjna – szybsze reagowanie na potrzeby i dostosowanie sposobu realizacji zadań do ich specyfiki.
- Samodzielność organizacyjna i finansowa – większy wpływ na budżet, stabilność finansowa, możliwość optymalizacji wykonywania zadań w ramach przydzielonego budżetu.
- Bezpośredni wpływ na budżet (poprzez dodatkowe dochody np. z tytułu dzierżaw czy sprzedaży).

#### WADY

- Odpowiedzialność finansowa (ważny wynik finansowy), ograniczona odpowiedzialność merytoryczna, bo za zakres podejmowanych działań odpowiada urząd gminy jako zleceniodawca.
- Pozycja zleceniobiorcy ogranicza bezpośrednią odpowiedzialność merytoryczną za zaplanowane efekty.



4.

## MODEL KOORDYNACYJNY

(pełnomocnik, koordynator,  
ogrodnik lub architekt  
krajobrazu miasta)

### CHARAKTERYSTYKA:

Zarządzanie zielenią jest nadzorowane przez osobę merytorycznie do tego delegowaną, która jest odpowiedzialna za kształtowanie polityki rozwoju, jej wdrażanie oraz zapewnienie jakości terenów zieleni. Osoba ta pozostaje w bezpośredniej relacji z zarządem gminy (przy burmistrzu czy prezydencie).

### WYSTĘPOWANIE:

Rzadki (niecałe 5%), pojedyncze przypadki występujące we wszystkich kategoriach wielkościowych miast.

## ZALETY

- Odpowiedzialność za tematy dotyczące zieleni w polityce miasta – możliwość nadawania priorytetu i opiniowania rozwiązań sprzyjających interesom terenów zieleni w przestrzeni miasta.
- Wysoka ranga – bezpośredni dostęp do prezydenta lub burmistrza podnosi wagę spraw związanych z zielenią i ułatwia koordynowanie działań różnych jednostek.
- Szybkość decyzji – bezpośredni dostęp do władzy wykonawczej.
- Szybkość działania – krótka ścieżka decyzyjna pozwalająca na szybką reakcję i realizację pomysłów.

## WADY

- Jednostka ta często ma bardzo ograniczone zaplecze kadrowe i w przypadku nieobecności osoby (choroba, urlop) odpowiedzialnej za zarządzanie terenami zieleni wszystkie działania są zawieszane do czasu jej powrotu.
- Podwyższone ryzyko ograniczenia odpowiedzialności za tereny zieleni w wydziałach i jednostkach organizacyjnych miasta.
- Zależność od polityki – skuteczność działania jest niemal całkowicie uzależniona od woli, priorytetów i przychylności aktualnych władz. Zmiana polityczna lub zmiana osoby na stanowisku „ogrodnika miejskiego” może osłabić skuteczność tego modelu.

Istnieje wyraźna korelacja między wielkością miasta a stopniem formalizacji i decentralizacji zarządzania zielenią. W miastach średnich i małych (M i S) przeważa **model niewydzielony**, podczas gdy w dużych (L i XL) rośnie znaczenie **modelu wydziałowego**. **Modele oddzielny i koordynacyjny** są stosunkowo rzadkie. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku respondentów z miast małych wysoki odsetek odpowiedzi to „trudno powiedzieć”, co może wskazywać na mniej przejrzyste struktury zarządzania. Można to również interpretować jako mniejszą świadomość lub nieformalne procedury.

## 4.3. Zasady decyzyjności

Powyżej opisano modele organizacyjne, które definiują zasady funkcjonowania ogrodnika miejskiego w strukturze urzędu miasta. Do pewnego stopnia przesądzają one o stopniu jego samodzielności. W celu ustalenia tej podstawowej kwestii w zarządzaniu terenami zieleni zadano pytanie o przyjęte w urzędzie **zasady podejmowania decyzji, przyjmując następujące warianty:**

- **decyzyjny**, obejmujący wydawanie lub akceptowanie rozstrzygnięć oraz podpisywanie decyzji i umów),
- **uzgadniająco-opiniujący**, polegający na obowiązku uzyskania formalnej akceptacji (wymagana pieczęć lub parafta potwierdzająca zatwierdzenie opinii lub uzgodnienia),
- **koordynacyjny** (zarządzanie procesem lub standardami, bez kompetencji do podejmowania decyzji),
- **doradczy/ekspercki**, obejmujący formułowanie rekomendacji bez formalnych uprawnień w zakresie uzgodnień,
- **wariant merytoryczny**, polegający na przygotowaniu rozwiązań lub opracowań bez uprawnień decyzyjnych, ale wspierających decyzje w innych jednostkach / władarzy.

Okazało się, że prawie połowa nie była w stanie jednoznacznie określić zasad decyzyjności, szczególnie w małych miastach (S). W dużych miastach (L i XL) najczęściej wskazywano wariant uzgadniająco-opiniujący, w którym wymagana jest pieczęć, opinia lub uzgodnienie przełożonego. W największych miastach (XL) z kolei dominuje model decyzyjny, co wskazuje na silnie scentralizowany proces podejmowania decyzji. Wraz ze spadkiem wielkości miasta mniejsza dominacja tego wariantu sugeruje mniej hierarchiczne, bardziej współpracujące style zarządzania. Dodatkowo, w miastach dużych (L) występuje wariant merytoryczny, w którym sedno stanowi przygotowanie rozwiązań, co wraz z mniej hierarchicznymi procedurami wskazuje na największy potencjał elastyczności i innowacyjności.

**Podsumowując**, trzeba stwierdzić, że nie można określić prostych zależności między modelami organizacyjnymi i zasadami decyzyjnymi, bo zależą one od specyficznych uwarunkowań pracy konkretnych urzędów miejskich i sposobu delegowania odpowiedzialności. Jest to też często powiązane z wielkością miasta i strukturą organizacyjną urzędu.

# 5

POMNIK PRZYRODY  
ALEJA WIELOGATUNKOWA

## CO ROBI „OGRODNIK MIEJSKI”?



Parki miejskie. Pole Mokotowskie, Warszawa. Park Zamkowy, Przemyśl. Fot. M. Szewczyk, B. Szulczewska

### 5.1. Główne zadania „ogrodnika miejskiego”

Biorąc pod uwagę szeroki zakres działań składający się na zarządzanie terenami zieleni, w tabeli 5.1 zestawiono syntezę odpowiedzi na 15 pytań, dotyczących zadań przypisanych ogrodnikowi miejskiemu lub jednostce odpowiedzialnej za zarządzanie terenami zieleni. Wartości widoczne w tabeli informują, jaki procent respondentów z danej kategorii wielkościowej miast potwierdza realizację danego zadania.





**Tabela 5.1** Zadania realizowane przez „ogrodnika miejskiego” w miastach wg kategorii wielkości – rozkład procentowy (badania ankietowe).

| ZADANIA                                                                                                                        | MIASTA<br>XL % | MIASTA<br>L % | MIASTA<br>M % | MIASTA<br>S % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Opracowanie koncepcji/strategii i rozwoju miejskich terenów zieleni                                                            | 77             | 90            | 83            | 80            |
| Inwentaryzacja terenów zieleni                                                                                                 | 87             | 90            | 91            | 86            |
| Prowadzenie ewidencji miejskich terenów zieleni                                                                                | 87             | 86            | 89            | 84            |
| Opracowanie wytycznych do projektów zagospodarowania obiektów miejskich terenów zieleni zleczanych firmom zewnętrznym          | 82             | 88            | 89            | 83            |
| Opracowaniem projektów zagospodarowania obiektów miejskich terenów zieleni (chodzi tu o projekty opracowywane własnymi siłami) | 87             | 88            | 90            | 85            |
| Nadzór merytoryczny nad projektami dotyczącymi miejskich terenów zieleni                                                       | 90             | 90            | 94            | 89            |
| Utrzymanie miejskich terenów zieleni na podstawie przyjętych na te potrzeby standardów                                         | 74             | 60            | 47            | 62            |
| Realizacja projektów/inwestycji dotyczących gospodarowania wodami opadowymi                                                    | 67             | 83            | 67            | 58            |
| Działania związane z ochroną przyrody                                                                                          | 87             | 90            | 94            | 94            |
| Realizacja projektów/inwestycji dotyczących gospodarowania drzewostanem                                                        | 97             | 93            | 92            | 80            |
| Realizacją projektów/inwestycji uwzględniających ochronę różnorodności biologicznej                                            | 90             | 93            | 82            | 56            |
| Realizacja projektów/inwestycji obejmujących inicjatywy społeczne                                                              | 51             | 48            | 37            | 21            |
| Dbanie o estetykę i wyposażenie przestrzeni miejskich                                                                          | 79             | 95            | 92            | 88            |
| Współpraca z instytucjami i mieszkańcami                                                                                       | 92             | 93            | 96            | 90            |
| Prowadzenie postępowań administracyjnych i dokumentacji miejskich terenów zieleni                                              | 85             | 90            | 92            | 93            |

**LEGENDA:**

4 kategorie: ■ 100-81%, ■ 80-61%, ■ 60-41%, ■ poniżej 40%,

Analizując tabelę 5.1 można dojść do wniosku, że miasta realizują większość działań, o które pytano w ankiecie. Wyniki należy jednak przyjmować z pewną rezerwą – zarówno badania własne, jaki i wywiady pogłębione nie potwierdzają wszystkich tych deklaracji.

Wątpliwości budzi powszechność deklarowania posiadania przez miasta **strategii rozwoju terenów zieleni**, a przynajmniej strategii mającej postać przyjętego dokumentu, w której znajdują się odniesienia do kierunków działań w tej sferze. Posiadanie różnie nazywanych dokumentów (strategia lub plan lub program rozwoju terenów zieleni) nie jest wcale powszechne.

Podobnie trzeba się odnieść do deklaracji związanej z posiadaniem **inwentaryzacji i ewidencji** miejskich terenów zieleni. Prawdopodobnie w miastach przeprowadzane są inwentaryzacje niektórych obiektów, na przykład parków lub drzew przyulicznych, jednak rzadkością jest inwentaryzacja rozumiana jako rozpoznanie i zewidencjonowanie wszystkich zasobów miejskich terenów zieleni.

Do działań, których realizacja nie jest powszechna należy „utrzymanie miejskich terenów zieleni na podstawie formalnie przyjętych na te potrzeby standardów”. Większość miast (ponad 50% respondentów; wyjątek miasta M – 47%) deklaruje stosowanie takich standardów, ale, jak się okazuje, nie zawsze są to standardy sformalizowane – zatwierdzone lub przyjęte uchwałą, co potwierdzają odpowiedzi na pytanie o posiadanie opracowanych standardów.

Tymczasem, **utrzymanie miejskich terenów zieleni** w należytym stanie wymaga wielu konsekwentnie realizowanych zabiegów, wymagających zatrudniania pracowników sezonowych lub wynajmowania firm zewnętrznych. Tabela 5.2 informuje o zakresie tych prac oraz o zadaniach realizowanych najczęściej.



Dworzec Autobusowy, Lublin.  
Fot. M. Szewczyk





**Tabela 5.2** Działania związane z utrzymaniem miejskich terenów zieleni w miastach wg kategorii wielkości – rozkład procentowy (badanie ankietowe).

| DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z UTRZYMANIEM<br>MIEJSKICH TERENÓW ZIELENI | MIASTA<br>XL % | MIASTA<br>L % | MIASTA<br>M % | MIASTA<br>S % |
|---------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Koszenie                                                      | 97             | 98            | 100           | 98            |
| Cięcie drzew i krzewów                                        | 97             | 98            | 100           | 97            |
| Przegląd drzew i monitoring stanu zdrowotnego roślin          | 95             | 98            | 86            | 69            |
| Podlewanie                                                    | 97             | 98            | 94            | 92            |
| Usuwanie odpadów, sprzątanie, opróżnianie koszy               | 97             | 90            | 94            | 93            |
| Nawożenie                                                     | 85             | 88            | 81            | 69            |
| Grabienie                                                     | 97             | 95            | 97            | 91            |
| Inne zabiegi agrotechniczne                                   | 74             | 69            | 58            | 48            |
| Renowacja nawierzchni i murków                                | 72             | 64            | 56            | 38            |
| Remonty urządzeń i małej architektury                         | 92             | 83            | 86            | 73            |
| Utrzymanie i wymiana oświetlenia                              | 59             | 60            | 63            | 65            |
| Utrzymanie toalet                                             | 69             | 67            | 64            | 54            |
| Utrzymanie fontann, poidłek i źródeł                          | 82             | 79            | 83            | 58            |
| Utrzymanie wód otwartych – zbiorniki, rowy i kanały           | 67             | 60            | 59            | 42            |
| Kontrola urządzeń rekreacyjnych                               | 82             | 86            | 76            | 64            |
| Remonty urządzeń rekreacyjnych                                | 82             | 83            | 76            | 62            |

**LEGENDA:**

4 kategorie: ■ 100-81%, ■ 80-61%, ■ 60-41%, ■ poniżej 40%,

Analiza tabeli 5.2 pozwala stwierdzić, że niezależnie od wielkości miasta, koszenie, cięcie drzew i krzewów, podlewanie, grabienie oraz sprzątanie są podstawowymi i niemal powszechnie realizowanymi działaniami. Wraz z wielkością miasta częściej wskazywane są również działania obejmujące przeglądy drzew i monitoring stanu zdrowotnego roślin (od 69% w miastach S do 95% w miastach XL), nawożenie – od 69% do 85% oraz inne zabiegi agrotechniczne – od 48% do 74%.

Nowe zadania, które stają obecnie przed miastami, takie jak adaptacja do zmiany klimatu, ochrona różnorodności biologicznej, odbudowa zasobów przyrodniczych skłoniły do zadania pytań dotyczących podejmowania działań, które do tej pory nie znajdowały się w „standardowym” zakresie odpowiedzialności ogrodnika miejskiego, a dotyczą zarządzania, na przykład, lasami, terenami zieleni nieurządzonej, elementami błękitno-zielonej infrastruktury. Przeprowadzona ankieta pozwoliła zidentyfikować, czy i w jakim stopniu zagadnienia te zostały włączone w zarządzanie terenami zieleni.

Ustalono, że w większości przypadków zarządzanie obejmuje wyłącznie tereny zieleni. W przypadku, gdy zarządzanie uwzględnia inne tereny, to najczęściej są to tereny leśne oraz, nieco rzadziej, elementy błękitno-zielonej infrastruktury, takie jak ogrody deszczowe lub zbiorniki retencyjne. Zarządzanie wodami powierzchniowymi oraz terenami podmokłymi stanowi rzadkość.

Zarządzanie wyłącznie miejskimi terenami zieleni było wskazywane najczęściej przez respondentów z miast średnich i małych (M i S), podczas gdy zarządzanie rozwiązaniami retencyjnymi, które zaliczamy do błękitno-zielonej infrastruktury, ma miejsce przede wszystkim w miastach dużych i bardzo dużych (L i XL).



*Park miejski, Mińsk Mazowiecki  
Fot. B. Szulczewska*

Niezależnie od wielkości miasta **zarządzanie drzewostanem** obejmuje cięcia, wycinkę oraz kontrolę realizacji nasadzeń zastępczych lub przesadzeń orzeczonych w decyzjach pozwalających na usunięcie lub przesadzenie drzew lub krzewów. Rzadziej kontrolowane jest zachowanie żywotności drzew lub krzewów.

Działania związane z **sadzeniem drzew** w przestrzeni miasta są realizowane w różnym stopniu w zależności od wielkości miast. W miastach z kategorii M, L i XL drzewa są sadzone przede wszystkim na terenach zieleni oraz na terenach przeznaczonych na zieleń. Nieco rzadziej drzewa są sadzone wzdłuż ulic i ścieżek rowerowych oraz na innych terenach zarządzanych przez gminę np. przy placówkach oświatowych. Miasta małe (S) są wyraźnie mniej zaangażowane w uzupełnianie drzewostanu miejskiego.

Co znamienne, mniej niż połowa (47%) wszystkich ankietowanych respondentów potwierdza posiadanie inwentaryzacji drzew (S – 44%, M – 52%, L – 57%, XL – 69%).

W kontekście obowiązku opracowania koncepcji **zagospodarowania wód opadowych** (Art. 18a. 5.3 Ustawa Prawo ochrony środowiska 2001, ze zmianami) jako części miejskich planów adaptacji warto zauważyć, że wody powierzchniowe i tereny mokradłowe były najrzadziej wskazywane jako tereny, które są objęte zarządzaniem terenami zieleni. Częściej dotyczyło to rozwiązań usprawniających gospodarowanie wodą opadową, zaliczanych do błękitno-zielonej infrastruktury (jednak jedynie w miastach kategorii L).

*Dolina Sanu, Przemyśl. Fot. D. Kobus*







*Ochrona różnorodności biologicznej. Spontaniczna łąka kwietna, drzewo weteran, Warszawa. Fot. M. Szewczyk*

Najczęściej realizowane działania w ramach **ochrony przyrody**, wskazywane przez respondentów, to pielęgnacja drzew będących pomnikami przyrody. Do najrzadziej wskazywanych należą projekty dotyczące ochrony siedlisk lub gatunków poza obszarowymi formami ochrony przyrody.

Połowa respondentów potwierdziła, że w ich miastach istnieje rejestr form ochrony przyrody, jednocześnie wysoki odsetek odpowiedzi "nie wiem" (24%) sugeruje, że część respondentów nie ma wiedzy na temat posiadania tego rejestru w ich miastach.

Kolejną kwestią było rozpoznanie, w jaki sposób miasta podejmują próby **ochrony różnorodności biologicznej** miejskich terenów zieleni poza terenami objętymi formami ochrony przyrody.

Najczęściej podejmowane działania to usuwanie gatunków inwazyjnych oraz montaż siedlisk zastępczych. Stosunkowo często podejmowanymi działaniami są też projekty związane z zapewnieniem ciągłości występowania pokarmu dla owadów zapylających (np. zakładanie łąk kwietnych). Najrzadziej natomiast podejmowane są działania związane z ochroną gatunków chronionych oraz ochroną lub renaturyzacją ekosystemów naturalnych lub półnaturalnych. Wysoki odsetek odpowiedzi "nie dotyczy" sugeruje, że w wielu miastach problematyka ochrony różnorodności biologicznej nie jest brana pod uwagę przy zarządzaniu zielenią miejską. Ten stan jest widoczny przede wszystkim w grupie małych miast (S).



## 5.2. Pozyskiwanie funduszy na realizację zadań

W odpowiedziach ankietowanych wyraźnie widać problem niedoinwestowania działań związanych z zakładaniem, utrzymaniem i monitorowaniem terenów zieleni. Kwestię tę naświetlają wywiady pogłębione. Jest to bardzo ważny, choć nie poruszony w ankiecie, element działalności ogrodników miejskich. Na podstawie wywiadów można ostrożnie (mała pula i miasta wybierane pod kątem sprawności w zarządzaniu zielenią) sądzić, że:

- **Miasta XL:** wykazują dużą sprawność w pozyskiwaniu funduszy; są świadome konieczności sięgania po środki zewnętrzne i wykorzystują je do realizacji szerokiego spektrum inwestycji – od wielkoskalowych po drobne działania.
- **Miasta L:** są bardzo aktywne i innowacyjne, często koncentrują się na konkretnych, wąskich typach projektów; wyróżnia je bezpośrednia i efektywna współpraca z instytucjami z otoczenia np. urząd marszałkowski.
- **Miasta M:** koncentrują się na rozwiązaniu palących problemów, skutecznie korzystając z ogólnodostępnych, standardowych programów pomocowych; starają się łączyć korzyści ekologiczne z ekonomicznymi, co zwiększa opłacalność inwestycji; zaczynają już sięgać po fundusze na pierwsze, bardziej zaawansowane projekty.
- **Miasta S:** działają w warunkach największych ograniczeń, gdzie kluczową barierą są wyzwania kadrowe; mimo to wykazują determinację w pozyskiwaniu mniejszych grantów i funduszy; po zakończeniu dużego źródła finansowania następuje wyraźne spowolnienie inwestycyjne.



Ogród deszczowy, Gdynia. Osiedlowa roślinność spontaniczna, Kraków.  
Fot. B. Szulczewska, M. Szewczyk



# 6

## Z KIM WSPÓŁPRACUJE OGRODNIK MIEJSKI?

Na podstawie wyników ankiety, należy uznać, że ogrodnicy miejscy najczęściej współpracują z: zarządcami dróg, Wojewódzkimi Konserwatorami Zabytków i organami ochrony przyrody. Ponadto, wskazywano także współpracę z zarządami gmin i radami gminy, co wydaje się dość oczywiste z uwagi na zadania ogrodnika miejskiego.

Zdecydowanie rzadziej ogrodnicy miejscy współpracują z Radami Seniorów, Radami Młodzieży, organizacjami ekologicznymi (częściej w średnich i dużych miastach) i innymi NGO (w małych miastach – sporadycznie). Ograniczona jest też współpraca z przedsiębiorcami, przy czym jest ona częstsza w średnich (M) i dużych miastach (L i XL).

Za najczęściej stosowane formy współpracy uznać należy zgłoszenia i interwencje, powszechne we wszystkich typach miast. Konsultacje społeczne prowadzone w trakcie planowania terenów zieleni są częstsze w średnich i dużych miastach. W nich także rozwijana jest inicjatywa budżetu obywatelskiego. Inicjatywy obywatelskie i wolontariat mają miejsce sporadycznie i częściej w miastach powyżej 50 tys. mieszkańców (L, i XL).

Spośród form współpracy wymienianych w wywiadach pogłębionych, najczęściej pojawiają się:

- **budżet obywatelski** – najpopularniejsza forma we wszystkich typach miast,
- **konsultacje społeczne** – głównie przy dużych inwestycjach i dokumentach strategicznych,
- **kontakty indywidualne** – zgłaszanie problemów i pomysłów przez mieszkańców.

Udzielający wywiadów wskazywali na szereg pozytywnych interakcji z mieszkańcami. Mieszkańcy bywają zaangażowani w poprawę jakości zieleni w ich otoczeniu zarówno przez partycypowanie w budżecie obywatelskim, jak i angażując się w działania obejmujące wspólne realizacje projektów – nie tylko na etapie konsultacji społecznych, ale również na etapie realizacji – bezpośrednie zaangażowanie się w nasadzenia i pielęgnację.

Z drugiej strony, kontakty z mieszkańcami obarczone są również wysłuchiowaniem krytycznych głosów, a trudności w konsultacjach często wynikają z braku zrozumienia ograniczeń formalnych i finansowych, niekiedy również – z różnic między wizją urzędników i projektantów a oczekiwaniami mieszkańców.



*Woda w mieście. Sucha fosa, Lidzbark Warmiński. Fot. B. Szulczewska  
Plac Grzybowski, Warszawa. Fot. M. Szulczewski*



# JAKIE WYZWANIA STOJĄ PRZED OGRODNIKIEM MIEJSKIM?

Punktem wyjścia do identyfikacji wyzwań stojących przed osobami zajmującymi się zarządzaniem terenami zieleni jest analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące barier utrudniających zarządzanie miejskimi terenami zieleni (Tabela 7.1).

Do najistotniejszych barier, wskazanych przez respondentów, należą:

- **ograniczone środki finansowe** - to najczęściej wskazywana bariera we wszystkich kategoriach miast (92% odpowiedzi);
- **braki kadrowe** – (61% odpowiedzi); co ciekawe, braki kadrowe najczęściej wskazywały miasta XL (87% odpowiedzi).

Barьеры te zostały zidentyfikowane we wszystkich kategoriach miast, ale ponadto wyróżniła się ich pewna specyfika, związana z wielkością miast.

Okazało się, że największe miasta (XL) wskazały największą liczbę barier, co z jednej strony może świadczyć o złożoności problemów związanych z zarządzaniem terenami zieleni, a z drugiej – o dużej świadomości potrzeb i ograniczeń. Natomiast w małych miastach (S) w niewielkim stopniu bariery te były dostrzegane.



**Tabela 7.1** Bariery utrudniające zarządzanie miejskimi terenami zieleni – zestawienie graficzne wyników w układzie procentowym (badanie ankietowe).

| BARIERY                                                                                                                                                   | MIASTA<br>XL % | MIASTA<br>L % | MIASTA<br>M % | MIASTA<br>S % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Ograniczone środki finansowe                                                                                                                              | 92             | 86            | 95            | 92            |
| Braki kadrowe                                                                                                                                             | 87             | 64            | 69            | 57            |
| Brak kompetencji, braki w wiedzy i niewystarczające szkolenia                                                                                             | 28             | 7             | 24            | 26            |
| Zbyt mała ilość miejskich terenów zieleni i braki rezerw terenowych                                                                                       | 33             | 17            | 27            | 21            |
| Brak spójnej, całościowej koncepcji rozwoju miejskich terenów zieleni na poziomie miasta                                                                  | 15             | 41            | 38            | 25            |
| Brak inwentaryzacji miejskich terenów zieleni                                                                                                             | 28             | 26            | 32            | 21            |
| Braki w inwentaryzacji lub nieaktualna inwentaryzacja miejskich terenów zieleni                                                                           | 33             | 26            | 23            | 16            |
| Braki w inwentaryzacji i w przeglądach drzew                                                                                                              | 33             | 38            | 39            | 20            |
| Brak wsparcia eksperckiego i informacyjnego                                                                                                               | 21             | 7             | 20            | 24            |
| Brak standardów i procedur                                                                                                                                | 13             | 29            | 32            | 20            |
| Nieskoordynowany od względem merytorycznym i czasowym system opracowania i wdrażania dokumentów lokalnych                                                 | 15             | 5             | 7             | 6             |
| Ograniczone narzędzia wdrażania miejskich terenów zieleni w ramach polityki przestrzennej miasta (np. ustawowy zakres ustaleń MPZP i planu ogólnego)      | 8              | 10            | 7             | 8             |
| Rozproszone kompetencje zarządcze dotyczące miejskich terenów zieleni w urzędzie miasta                                                                   | 36             | 31            | 18            | 16            |
| Decyzje i/lub wpływ na decyzje osób nieposiadających merytorycznego przygotowania                                                                         | 26             | 21            | 23            | 9             |
| Brak właściwego umocowania decyzyjnego osób nadzorujących miejskie tereny zieleni lub brak wsparcia kierowników jednostek organizacyjnych i organów gminy | 13             | 7             | 7             | 4             |
| Brak wsparcia/współpracy/koordynacji/wymiany informacji innych komórek urzędu                                                                             | 36             | 26            | 24            | 10            |
| Brak wsparcia/współpracy/koordynacji/wymiany informacji administracji i organów zewnętrznych                                                              | 18             | 7             | 10            | 6             |
| Nadmierna i niekompetentna aktywność społeczności lokalnej                                                                                                | 46             | 33            | 35            | 20            |
| Niezadowolająca aktywność społeczności lokalnej – brak inicjatyw oddolnych                                                                                | 5              | 7             | 11            | 11            |

**LEGENDA:**

4 kategorie: 100-81%, 80-61%, 60-41%, 40-21%, poniżej 21%.



*Las miejski, Złotów. Pozostawienie martwego drewna jako siedliska mikrofauny, Hrubieszów. Fot. B. Szulczewska*

Wywiady pogłębione pozwoliły na szersze zinterpretowanie barier i ocenę ich istotności. Przede wszystkim, za istotną barierę w zarządzaniu terenami zieleni trzeba uznać brak pełnego **rozpoznania ich zasobów**. Na podstawie wywiadów pogłębionych stwierdzono, że mniejsze miasta nie posiadają baz danych zawierających informacje o zasobach terenów zieleni i błękitno-zielonej infrastruktury. Efektem tego jest – między innymi –

niespójność dokumentów planowania i programowania rozwoju pod względem ujmowanych rodzajów terenów zieleni i problemów związanych z ich zagospodarowaniem (badania własne).

Na poziomie zarządzania konkretnymi terenami zieleni bardzo istotne jest posiadanie ich **aktualnych inwentaryzacji**. Na podstawie przeprowadzonej ankiety ustalono, że obecnie inwentaryzacją obejmowane są przede wszystkim parki i zieleńce, a następnie – drzewa i krzewy przyuliczne. Część miast wykonuje inwentaryzacje trawników i łąk kwietnych, co jest podyktowane koniecznością zapewnienia środków na ich koszenie. W odpowiedziach na pytanie o metody i narzędzia inwentaryzacji w ponad połowie przypadków zaznaczano korzystanie formularzy papierowych. Może to wynikać z faktu, że w pracach terenowych obsługa aplikacji lub w ogóle narzędzia elektronicznego może być mniej wygodna niż użycie formularzy papierowych, z których dane są potem przenoszone do archiwum cyfrowego i wykorzystywane w analizach przestrzennych z wykorzystaniem narzędzi GIS. Istotniejszą kwestią jest ustalenie, w jakim stopniu ogrodnicy miejscy korzystają z narzędzi geoinformacyjnych. Na podstawie przeprowadzonej ankiety trzeba stwierdzić, że jedynie w 131 przypadkach respondenci zadeklarowali korzystanie narzędzi GIS, co nie stanowi nawet 20% odpowiedzi. Liczba odpowiedzi "nie dotyczy" sugeruje, że w blisko co trzecim mieście nie jest wykonywana inwentaryzacja miejskich terenów zieleni, co może wynikać z braku specjalistów oraz odpowiedniego sprzętu.



Kolejnym elementem skutecznego zarządzania jest **posiadanie planu, strategii rozwoju terenów zieleni**. W ankiecie zapytano o to, czy miasta posiadają taką strategię. Okazało się, że nie jest to powszechne, szczególnie w mniejszych miastach. Do tej pory za rodzaj strategii – przynajmniej w kategoriach przestrzennych – można było uznać studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, w którym tereny zieleni stanowiły element polityki rozwoju miasta. Trudno obecnie przewidzieć, w jakim stopniu funkcję tę przejmą plany ogólne, a w jakim zintegrowane strategie rozwoju gminy.

Zagadnienie to wymaga obserwacji i systemowej analizy nowych dokumentów, ale wstępny przegląd opracowanych już strategii rozwoju gminy i planów ogólnych dowodzą, że ani jeden ani drugi dokument nie jest obecnie nośnikiem strategii rozwoju terenów zieleni. Strategie zawierają, co prawda, model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy, ale w większości przypadków „zieleni” jest tam potraktowana w bardzo uproszczony sposób albo uwaga projektantów przekierowuje się na tereny prawnie chronione. W planach ogólnych tereny zieleni pojawiają się jako strefy zieleni i rekreacji lub jako typ terenu wymieniany w profilu innych stref, czyli element zagospodarowania tych stref, na ogół ze wskazaniem udziału terenów pokrytych roślinnością, jako powierzchni biologicznie czynnej. W planach ogólnych dopuszcza się ustalanie standardów dostępności do publicznych terenów zieleni, co może wpływać zwiększenie powierzchni tych terenów zwłaszcza w rejonach zabudowy mieszkaniowej, jednak, jest to ustalenie o charakterze fakultatywnym i gminy – na ogół – je pomijają. Nieco więcej informacji na temat terenów zieleni znajduje się w uzasadnieniach do planów ogólnych, ale mają one charakter informacyjny a nie stanowiący.

Trzeba więc podkreślić, że jedynym rodzajem strategii rozwoju terenów zieleni, umocowanym prawnie, będą koncepcje zazieleniania, opracowywane w ramach miejskich planów adaptacji (Art. 18 *ustawy z dnia 27 listopada 2024 r. o zmianie ustawy – Prawo ochrony środowiska oraz niektórych innych ustaw*). Ich zakres jest obecnie przedmiotem dyskusji, prawdopodobnie będą one musiały uwzględnić oprócz działań adaptacyjnych także ochronę różnorodności biologicznej i odbudowę zasobów przyrody w miastach. Warto zauważyć, że do opracowania koncepcji są ustawowo zobligowane miasta powyżej 20 tys. mieszkańców. Oznacza to, że miasta małe, których na chwilę obecną jest 811, będą je miały tylko w sytuacji, gdy opracują miejski plan adaptacji, mimo, że nie mają takiego obowiązku.

W pracy ogrodnika miejskiego potrzebne są również szeroko rozumiane **standardy**. Z analizy ankiet wynika, że są one stosowane głównie w większych miastach (powyżej 50 tys. mieszkańców) i dotyczą takich zagadnień jak, systemy GIS, ewidencja terenów, instrukcje operacyjne, karty przeglądów, zasady nadzoru i kontroli umów. Miasta mniejsze częściej zgłaszają brak oficjalnych standardów (2/3 ankietowanych) działając częściej według praktyk zwyczajowych.

Wspomniany wyżej **brak odpowiednio przygotowanych kadr** jest wskazywany jako problem praktycznie w każdej kategorii miast, niezależnie od wielkości i przyjętego modelu zarządzania. Najrzadziej zgłaszany jest on w miastach poniżej 20 tys. mieszkańców, co prawdopodobnie wynika z ograniczonego zakresu działań. W większości miast nie ma perspektyw na zwiększenie zatrudnienia nie tylko z powodu ograniczeń budżetowych, ale również z powodu trudności w pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników.

Jako wyzwanie jawi się również gospodarowanie terenami zieleni z większym uwzględnieniem **ochrony różnorodności biologicznej**, czyli uwzględnieniem roli biocenotycznej terenów zieleni. Podejmowanie działań na rzecz ochrony gatunków i siedlisk w przestrzeni miejskiej może odbywać się w sposób uzupełniający do obowiązków Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska – niekiedy wystarczy zmiana terminu prac pielęgnacyjnych i utrzymaniowych, by zwiększyć przyjazność środowiska miejskiego dla różnych grup organizmów.



# 8

## REKOMENDACJE

Rekomendacje zostały przygotowane, przede wszystkim, w oparciu o zidentyfikowane wyżej wyzwania, stojące przed ogrodnikiem miejskim, rozumianym zarówno w kategorii samodzielnego stanowiska, jak i wyodrębnionej jednostki urzędu miasta, odpowiadającej za zarządzanie terenami zieleni.

### 8.1. Ogrodnik miejski – czy na pewno?

Trzeba zauważyć, że w kontekście przedstawianego Raportu nazwa/ określenie/ termin ogrodnik miejski nie odnosi się do realnego stanowiska pracy, które formalnie jest wymienione w *Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 25 października 2021 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych. (z późn. zmianami)*, gdzie ogrodnik występuje tylko na poz. 28 w grupie stanowisk pomocniczych i obsługi, wśród takich stanowisk jak: starszy robotnik, kanalarz, operator elektroniczny monitorów ekranowych, itp. A zatem, jeśli uznamy, że powołanie ogrodnika miejskiego, jako osoby przygotowanej i wyspecjalizowanej w zarządzaniu terenami zieleni, może mieć pozytywne skutki dla rozwoju miast i jakości życia mieszkańców, to należy rozważyć czy utrzymać tę nazwę, czy raczej zmienić ją na miejskiego architekta krajobrazu. Nie trudno dostrzec, że nazwa ogrodnik miejski nasuwa skojarzenie z działaniami na rzecz utrzymania terenów zieleni, opiekowania się tymi terenami. Rzadziej przychodzi na myśl kogoś odpowiedzialnego za tworzenie wizji rozwoju, prowadzenie polityki i projektowanie terenów zieleni. Te funkcje przypisuje się raczej architektom krajobrazu, którzy – z kolei – nie zawsze są kojarzeni z zarządzaniem i utrzymaniem terenów zieleni. Oczywiście, ogrodnikami miejskimi najczęściej bywają architekci krajobrazu, nie zmienia to jednak

faktu, że już w samej nazwie tej funkcji zawarte jest pewne przesłanie. Po podjęciu ostatecznej decyzji, potrzebne jest konsekwentne używanie i promowanie przyjętej nazwy stanowiska, a być może – nawet wprowadzenie jej do regulacji prawnych. Oczywiście, choć sama nazwa jest ważna, to ważniejsze jest wypracowanie stojącej za nią koncepcji zarządzania miejskimi terenami zieleni.

## 8.2. Pożądany model organizacyjny

Przeprowadzona analiza dowodzi, że rekomendowanie jednego modelu nie jest uzasadnione. Wyraźnie widać, że model zarządzania powinien być ściśle powiązany z wielkością miasta, zależy bowiem od złożoności problemów i powierzchni obszarów, objętych zarządzaniem. Ponadto, trzeba uwzględnić istniejące rozwiązania, które, bywają uznawane za optymalne (wywiady pogłębione).

**Model niewydzielony.** Wydział lub referat w obrębie którego funkcjonuje komórka odpowiedzialna za zarządzanie terenami zieleni jest rozwiązaniem akceptowalnym i mającym szereg zalet. Dla mniejszych miast jest to jedyne praktyczne rozwiązanie. Jednak w tym przypadku potrzebna jest druga „jednostka”, odpowiedzialna za realizację projektów. Lepszym rozwiązaniem wydaje się być ustanowienie takiej jednostki w strukturze urzędu niż korzystanie z rozwiązań „zewnętrznych” (spółka, firmy zewnętrzne). Daje to większą sterowność zarówno w realizacji działań, jak i gospodarowaniu środkami.

**Model wydziałowy.** Organizacja odrębnego wydziału, odpowiedzialnego za zarządzanie terenami zieleni wydaje się uzasadniona w większych miastach, choć pojawia się on także w miastach średnich. Ważną zaletą tego modelu jest to, że wydział lub biuro ds. zieleni funkcjonuje jako równoprawny partner dla innych wydziałów merytorycznych np. ds. nieruchomości, mieszkalnictwa czy spraw społecznych. Dzięki temu „zieleni” nie znajduje się na pozycji podporządkowanej pilniejszym lub ważniejszym sprawom, jak to może mieć miejsce, gdy zarządzanie odbywa się w ramach działalności wydziału odpowiedzialnego za różne zagadnienia, przykład ochronę środowiska, gospodarkę komunalną, drogi.

Również w tym modelu problemem do rozpatrzenia jest relacja między zarządzaniem strategicznym (planowanie, projektowanie, zasady utrzymania terenów zieleni) i zarządzaniem operacyjnym, polegającym na realizacji planów, projektów i zasad. W tym modelu potrzebne jest zachowanie „zdrowej” relacji między proponowaniem rozwiązań i nadzorem nad ich realizacją.

**Model oddzielny** – wariant I i II. Modele polegające na powierzeniu zarządzania miejskimi terenami zieleni jednostce „zewnętrznej”, czyli albo powiązanemu z urzędem zarządowi (funkcjonującemu na wydzielonym budżecie) (wariant I) albo spółce lub zakładowi budżetowemu (posiadającym samodzielność finansową i własny budżet) (wariant II). Ich zaletą jest duża autonomia i elastyczność operacyjna, ale w zależności od wariantów ich wadą jest np. konieczność ponoszenia kosztów utrzymania dodatkowej struktury lub potencjalne problemy z koordynacją (wariant I), bądź ograniczona odpowiedzialność merytoryczna (wariant II).

**Model koordynacyjny.** Ustanowienie pełnomocnika, działającego przy prezydencie lub burmistrzu. Obecnie takie rozwiązanie jest rzadko stosowane, ma jednak duży potencjał, również jako rozwiązanie „przejściowe”, pozwalające na dopracowanie bardziej stabilnego modelu „wydziałowego”.

Nowe wyzwania stojące przed miastami – adaptacja do zmiany klimatu, ochrona różnorodności biologicznej oraz odbudowa zasobów przyrody – skłaniają do rozważenia ustanowienia funkcji ogrodnika miejskiego lub miejskiego architekta krajobrazu, niezależnie od obowiązującego modelu zarządzania. Osoba na tym stanowisku odpowiadałaby za formułowanie polityki rozwoju szeroko rozumianych terenów zieleni – oraz koordynowanie wdrażania tej polityki. Mogłaby działać w oparciu o zasady decyzyjności w wariacie koordynacyjnym.

Umieszczenie tego stanowiska – czy to w wydziale urzędu, czy bezpośrednio przy prezydencie lub burmistrzu – ma znaczenie drugorzędne. Wydaje się jednak, że nie powinno ono funkcjonować w strukturze spółki czy zakładu budżetowego, natomiast możliwe byłoby jego usytuowanie w zarządzie zieleni.

### 8.3. Kadry

#### Wzmocnienie zasobów kadrowych – etaty

Podczas gdy zakres zadań związanych z zarządzaniem miejskimi terenami zieleni i błękitno-zieloną infrastrukturą systematycznie rośnie, zasoby kadrowe pozostają na niezmiennym poziomie lub nawet maleją. Sytuacja ta jest dramatyczna nie tylko w małych, lecz także w średnich miastach.

Rozwiązaniem nie są jedynie dodatkowe środki finansowe, ponieważ te mogą generować kolejne obowiązki, związane z nowymi inwestycjami, które będzie musiała realizować i tak już ograniczona kadra. Warto jednak zauważyć, że miasta, w ramach pozyskiwania środków zewnętrznych, mogą finansować etaty do obsługi realizowanych inwestycji.

#### Wzmocnienie zasobów kadrowych – kompetencje

We wszystkich miastach, niezależnie od ich wielkości, konieczne jest systemowe wzmocnienie zasobów kadrowych, w szczególności pozyskanie specjalistów zdolnych sprostać wyzwaniom, związanym z budowaniem odporności miast, w tym adaptacji do zmiany klimatu, ochroną różnorodności biologicznej i odbudową zasobów przyrodniczych. A zatem, istnieje potrzeba zwiększenia zatrudnienia osób ze specjalistyczną wiedzą z zakresu ochrony przyrody w miastach lub nawiązania współpracy z lokalnymi organizacjami ekologicznymi, np. takimi, w których członkowie hobbystycznie zajmują się obserwacją czy ochroną różnych grup zwierząt.

Zwiększenie etatów dla specjalistów wydaje się konieczne do systemowej realizacji, biorąc pod uwagę obowiązek wdrażania miejskich planów adaptacji (obejmujących koncepcje zazieleniania oraz zagospodarowania wód opadowych), a także konieczność raportowania stanu zieleni miejskiej na potrzeby Krajowego Planu Odbudowy Zasobów Przyrodniczych. Obecność specjalistów ds. błękitno-zielonej infrastruktury (z wiedzą o ekosystemach mokradłowych) oraz specjalistów ds. drzewostanu miejskiego byłaby pożądana w zespołach zarządzających zielenią, także z uwagi na ochronę walorów przyrodniczych obiektów ochrony przyrody znajdujących się w granicach miast np. rezerwatów czy użytków przyrodniczych, które są często wykorzystywane jako tereny rekreacyjne.

Konieczne jest także wsparcie informacyjne oraz dobrze ukierunkowane programy szkoleniowe. Choć dostęp do szkoleń z zarządzania zielenią jest dziś dość łatwy, bo oferuje je wiele instytucji,



to ich powszechność (szkolenia online umożliwiają przeszkolenie niemal dowolnej liczby osób) nie zawsze przekłada się na skuteczność. Są one efektywne głównie dla tych, którzy dokładnie wiedzą, jakiej wiedzy i pomocy potrzebują. Problem stanowi także sam tryb szkolenia – często pracownik odrywany jest od kursu do pilnych, bieżących zadań. W przypadku mniejszych miast efektywniejsze od masowych szkoleń mogłoby być zatem dobrze zorganizowane, **długofalowe doradztwo**, ściśle dopasowane do ich specyficznych problemów i potrzeb.

## 8.4. Standardy

Zastosowanie standardów jest pożądane z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, umożliwiają one szybkie ustalenie warunków realizacji różnorodnych prac, takich jak: prowadzenie nasadzeń, ochrona drzew w trakcie procesu inwestycyjnego, przegląd drzewostanów czy nadzór budowlany. Po drugie, ułatwiają nadzór oraz ocenę wykonanych zadań. Standardy stanowią jednak zobowiązanie, które bywa zbyt sztywne – zarówno dla zlecniodawców, jak i wykonawców.

Obecnie wiele takich standardów opracowują różne instytucje państwowe i organizacje pozarządowe. Są one dostępne w Internecie, a główny problem polega na ich wyborze i adaptacji do warunków danego miasta. Wydaje się zatem, że niezbędne jest merytoryczne wsparcie mniejszych miast, które nie zawsze są w stanie samodzielnie dokonać odpowiedniego wyboru.

## 8.5. Zasoby informacyjne, bazy danych

Gromadzenie i przetwarzanie danych o terenach zieleni wymaga odpowiednich kompetencji i narzędzi. Deficyt obu tych elementów obserwuje się zwłaszcza w mniejszych miastach. Duże miasta radzą sobie dość dobrze, jednak w sposób nieustandaryzowany. Utrudnia to porównywanie miast między sobą oraz gromadzenie informacji na potrzeby analiz na poziomie regionalnym i krajowym (np. w kontekście wskaźników realizacji miejskich planów adaptacji).

Istnieje zatem potrzeba ustandaryzowania zasobu informacji o terenach zieleni, z jednoczesnym uwzględnieniem zróżnicowania wynikającego z wielkości miast – małe miasta, gdzie za tereny zieleni odpowiada często tylko jedna osoba, nie będą w stanie samodzielnie prowadzić zaawansowanego gromadzenia danych i obsługi baz danych. W takich przypadkach warto byłoby rozważyć specjalistyczne wsparcie na poziomie regionalnym bądź powiatowym.

## 8.6. Nie tylko tereny zieleni

Formalnie rzecz biorąc, zadaniem ogrodnika miejskiego ma być odpowiedzialność wyłącznie za miejskie tereny zieleni oraz błękitno-zieloną infrastrukturę znajdujące się w zarządzie gminy. Jednak z perspektywy wskazanych wyżej wyzwań, takich jak adaptacja do zmiany klimatu, ochrona różnorodności biologicznej i odbudowa zasobów przyrodniczych, pożądane jest pełne rozpoznanie wszystkich terenów pokrytych roślinnością i wodami, a także uwzględnienie ich w opracowywanej „koncepcji zazieleniania” (patrz poniżej). Nie oznacza to oczywiście formułowania zasad ich

zagospodarowania, mogłoby to jednak stanowić podstawę do sformułowania rekomendacji dla podmiotów zarządzających tymi obszarami z punktu widzenia wpisania ich w system miejskich terenów zieleni lub szerzej – w system zielonej infrastruktury miasta.

## 8.7. „Koncepcja zazieleniania”

Jednym z wyzwań, przed którymi stoi ogrodnik miejski, jest obowiązek sporządzenia „koncepcji zazieleniania”, wynikający z regulacji prawnych (dotyczących miejskich planów adaptacji Dz.U. 2024 poz. 1940 Ustawa z dnia 27 listopada 2024 r. o zmianie ustawy – Prawo ochrony środowiska oraz niektórych innych ustaw). Obowiązek ten należy potraktować jako szansę i okazję do opracowania strategii rozwoju i zarządzania miejskimi terenami zieleni. Zarys koncepcji przedstawiono w „Podręczniku adaptacji dla miast”, opracowanym w 2023 roku przez Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy, jednak w wersji, która nie uwzględnia nowych wyzwań związanych z odbudową zasobów przyrodniczych. Obecnie przygotowywana jest kolejna aktualizacja Podręcznika, w której zostaną przedstawione bardziej szczegółowe zasady sporządzania tej koncepcji.

Zakładając, że w mniejszych miastach „koncepcja zazieleniania” będzie opracowywana przez firmy zewnętrzne, konieczne jest zapewnienie wsparcia merytorycznego w postaci doradztwa zarówno dla firm podejmujących się tego zadania, jak i dla zlecających je urzędników. Wsparcie to jest niezbędne, ponieważ w mniejszych miastach koncepcje te będą przygotowywane przez małe firmy, które nie zawsze dysponują odpowiednim zespołem specjalistów.

Trzeba też wyraźnie podkreślić, że „koncepcja zazieleniania” powinna być wprowadzona zarówno do ustaleń strategii rozwoju gminy, jak i do planu ogólnego, ponieważ podstawowym, choć nie jedynym, instrumentem jej realizacji będą dokumenty planistyczne. W obu przypadkach konieczne jest przeprowadzenie pilotażowego wdrożenia i przeanalizowanie możliwości spójnego przekazu dotyczącego rozwoju terenów zieleni, stosownie do formalnego zakresu ustaleń tych dokumentów.



## 8.8. Adresaci rekomendacji

Zrealizowanie wyżej opisanych rekomendacji należy uznać za wyzwania, których adresatami są przede wszystkim władze samorządowe, zarówno lokalne, jak i regionalne oraz administracja rządowa (Tabela 8.1).

**Tabela 8.1** Adresaci rekomendacji.

| ADRESAT                                                                           | REKOMENDACJE                                                                                                                     |                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | ZAKRES                                                                                                                           | UZASADNIENIE                                                                                                                                      |
| WŁADZE GMIN<br>(PREZYDENCI,<br>BURMISTRZOWIE)                                     | Ustanowienie funkcji ogrodnika miejskiego lub miejskiego architekta krajobrazu, niezależnie od przyjętego modelu organizacyjnego | Rosnące wyzwania: adaptacja do zmiany klimatu, ochrona różnorodności biologicznej, konieczność koordynacji zarządzania miejskimi terenami zieleni |
|                                                                                   | Zapewnienie odpowiedniej rangi stanowiska w strukturze organizacyjnej                                                            | Marginalizacja tematyki terenów zieleni w modelu niewydzielonym, jednym z najczęściej stosowanych modeli zarządzania                              |
|                                                                                   | Zwiększenie liczby etatów i stabilizacja zatrudnienia                                                                            | Braki kadrowe wskazane jako jedna z głównych barier                                                                                               |
|                                                                                   | Wdrożenie systemu standardów utrzymania i nadzoru                                                                                | Nierównomierne stosowanie standardów, praktyki zwyczajowe w mniejszych miastach                                                                   |
|                                                                                   | Zapewnienie środków na inwentaryzację i bazy danych                                                                              | Brak pełnego rozpoznania zasobów jako bariera systemowa                                                                                           |
| RADY GMIN                                                                         | Wspieranie stabilnego finansowania zadań związanych z rozwojem terenów zieleni                                                   | Ograniczone środki finansowe jako najczęściej wskazywana bariera                                                                                  |
|                                                                                   | Przyjmowanie lokalnych standardów i dokumentów strategicznych                                                                    | Konieczność formalizacji zarządzania terenami zieleni                                                                                             |
| ADMINISTRACJA RZĄDOWA<br>(MINISTERSTWA WŁAŚCIWE DS. ŚRODOWISKA, KLIMATU, ROZWOJU) | Opracowanie wytycznych dotyczących koncepcji zazieleniania                                                                       | Nowy obowiązek ustawowy wymaga wsparcia metodycznego                                                                                              |
|                                                                                   | Ustandaryzowanie zakresu danych o terenach zieleni                                                                               | Brak porównywalności i niespójność baz danych                                                                                                     |
|                                                                                   | Programy wsparcia finansowego i kompetencyjnego dla małych miast                                                                 | Deficyt kadr i narzędzi w małych i średnich miastach                                                                                              |



|                                                                  |                                                                 |                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INSTYTUCJE REGIONALNE</b><br>(RDOŚ, URZĘDY MARSZAŁKOWSKIE)    | Uruchomienie programów doradczych i szkoleniowych               | Szkolenia masowe nie zawsze odpowiadają na realne potrzeby                                                                   |
|                                                                  | Wsparcie merytoryczne dla opracowywania koncepcji zazieleniania | Ryzyko niskiej jakości dokumentów w mniejszych miastach                                                                      |
| <b>JEDNOSTKI ORGANIZACYJNE MIAST</b> (WYDZIAŁY, ZARZĄDY ZIELENI) | Wdrożenie systemów GIS i cyfrowych baz danych                   | Niski poziom wykorzystania narzędzi geoinformacyjnych                                                                        |
|                                                                  | Rozdzielenie funkcji strategicznych i operacyjnych              | Ryzyko konfliktu między planowaniem a wykonawstwem                                                                           |
|                                                                  | Rozszerzenie zarządzania na elementy BZI                        | Niedostateczne uwzględnienie naturalnych terenów istotnych dla retencjonowania wód – wody powierzchniowe i tereny mokradłowe |
| <b>ŚRODOWISKA BRANŻOWE I EKSPERCKIE</b>                          | Opracowanie modelowych standardów i narzędzi                    | Trudności w wyborze i adaptacji istniejących standardów                                                                      |
|                                                                  | Tworzenie sieci wymiany doświadczeń                             | Potrzeba systemowego wsparcia mniejszych miast                                                                               |

Potrzebne są konkursy na dotacje skierowane na budowanie kompetencji zawodowych i technologicznych kadry zajmującej się terenami zieleni. Takie środki mogłyby być wykorzystane na szkolenia, wyjazdy studyjne, sieciowanie środowisk branżowych, wypracowanie wzorcowych dokumentów i standardów czy też narzędzi usprawniających pracę.

