



FUNDACJA NAPRAW SOBIE MIASTO · DLA WŁADZ MIAST

Decyzje inwestycyjne miast: czego uczą spory, zmiany i rezygnacje

Trzydzieści studiów przypadków i narzędzie wstępnej diagnozy dla
władz miast

Materiał obejmuje osiem polskich i 22 zagraniczne przypadki wymienione we wcześniejszym zestawieniu. To **dobór przypadków z widocznym sporem lub zmianą**, nie próba wszystkich inwestycji. Nie pozwala oszacować częstości konfliktu ani skuteczności konsultacji. Celem jest rozpoznanie różnych przyczyn zmiany decyzji oraz wydatków i korzyści, które należy mierzyć przed zamknięciem wariantu. **Wydatki na przygotowanie projektu, referendum lub spór nie są automatycznie stratą z powodu braku konsultacji**. Zatrzymanie złego projektu może przynieść korzyść przekraczającą koszt przygotowań.

Oznaczenia kwot: P - potwierdzone we wskazanym źródle pierwotnym; W - podane we wcześniejszym zestawieniu, ale wymagające dokumentu pierwotnego przed publicznym cytowaniem; S - scenariusz, nie poniesiony koszt; ND - brak wiarygodnej wyceny. Kwoty umów nie są kwotami utraconymi. Waluty, daty i zakresy pozostają odrębne.

Karta dla prezydenta lub burmistrza - jedna minuta

Zanim urząd podpisze kolejny kontrakt lub zamknie wariant, zapisuje sześć odpowiedzi: **(1) cel i realne alternatywy; (2) właściwy decydent i organ uzgadniający; (3) termin grantu oraz skutki każdej zmiany według umowy; (4) główna szkoda i grupa, która ją ponosi, oraz korzyść i grupa, która ją odniesie; (5) najbliższy nieodwracalny wydatek oraz czas potrzebny na prawidłową procedurę; (6) dowód, że uwagi mogły wpłynąć na wybór**. Każde „nie wiem” oznacza zadanie do sprawdzenia przed kolejną bramką, a nie ocenę negatywną projektu.

JEŚLI ODPOWIEŹ WSKAZUJE...	DZIAŁANIE PRZED NASTĘPNĄ BRAMKĄ
Możliwą wadę trybu lub zmianę trwającej umowy	Radca prawny sprawdza właściwą procedurę i zakres dopuszczalnej zmiany.
Otwarty spór o cel lub lokalizację	Zespół inwestycji przedstawia kontynuację, korektę i rezygnację z ich przyszłymi skutkami.
Alternatywy niewykonalne albo brak zgody przyszłego zarządcy	Sprawdza się porównywalność wariantów i warunki odbioru oraz utrzymania przed wskazaniem rozwiązania.
Brak jasnego wpływu mieszkańców albo decyzję innego organu	Publikuje się rzeczywiste pole wyboru i występuje do właściwego decydenta.
Graniczny termin finansowania	Skarbnik i koordynator projektu sprawdzają aneks, kwalifikowalność i ścieżkę realizacji bez obiecywania niewykonalnego terminu.

Kwota już wydana nie uzasadnia kontynuacji. Do pierwszej diagnozy nie potrzeba faktur. Fundacja Napraw Sobie Miasto może omówić kartę decyzji; pełne opisy i reguły są dalej w tym dokumencie.

Jeżeli rozważana jest rezygnacja po poniesieniu znacznych wydatków, przed decyzją dołącza się krótkie uzasadnienie: które wydatki można odzyskać lub wykorzystać ponownie, jakie zobowiązania trzeba rozliczyć, ile kosztują przyszłe ścieżki i jakie nowe okoliczności zmieniły ocenę. Skarbnik i radca prawny sprawdzają zgodność decyzji z umowami, planem finansowym i właściwą procedurą.

Karta jest skrótem pytań diagnozy i tabeli „Jawna reguła wyniku” poniżej. Nie zastępuje sprawdzenia warunków dotacji, kompetencji organu ani skutków dla grup, które nie uczestniczyły w spotkaniach.

Polska

1. Bielsko-Biała - spalarnia odpadów

Miasto prowadziło prace przygotowawcze, dialog i działania informacyjne, gdy nadal sporne było pytanie, czy instalacja w ogóle powinna powstać. Referendum lokalne w 2023 r. przyniosło przewagę przeciwników, ale frekwencja nie dała wyniku wiążącego. Władze zadeklarowały uszanowanie głosu uczestników. Jest to historia **późnego rozstrzygnięcia celu**, a nie całkowitego braku rozmów.

Rachunek: W relacji przytaczającej odpowiedź władz podano około **480,4 tys. zł** wcześniejszych wydatków: 271,8 tys. dokumentacja, 28,7 tys. dialog, 179,9 tys. informacja i edukacja (W; materiał źródłowy). Wcześniejsza rozmowa podawała później 356 978 zł dokumentacji i 478 489 zł referendum oraz sumę 0,835–1,225 mln zł. **Nie sumować tych zestawów** bez rozliczenia okresów, nakładających się pozycji i alokacji referendum, które obejmowało więcej niż jedno pytanie. Wartość informacji z rezygnacji pozostaje niepoliczona. **Wniosek dla miasta:** fundamentalne pytanie go/no-go rozstrzygać przed kontraktowaniem pełnej dokumentacji, zachowując możliwość zatrzymania projektu.

2. Nowy Sącz - spalarnia

Referendum przeprowadzono przy rozwiniętym sporze, lecz niewystarczająca frekwencja nie przyniosła wiążącej decyzji. Głosowanie jest instrumentem rozstrzygnięcia, a nie zamiennikiem porównania wariantów gospodarki odpadami i ich skutków.

Rachunek: wcześniejszy materiał podawał **128 167,86 zł** na referendum (W); relacja o rozliczeniu potwierdza jedynie „nieco ponad 128 tys. zł”. Jest to wydatek proceduralny, a nie oszczędność możliwa do przypisania hipotetycznym wcześniejszym konsultacjom. Koszt projektowania, alternatyw i skutków niewiążącego wyniku: ND. **Wniosek:** przed głosowaniem ujawnić warianty i pełne konsekwencje decyzji.

3. Kraków - plac Inwalidów

Projekt z 2018 r. uzyskał pozwolenie na budowę. Miasto wskazało później, że po kontrowersjach odstąpiono od wykonania, pozwolenie wygasło i przed nową dokumentacją należy przygotować koncepcję oraz przeprowadzić konsultacje. To rzadki przypadek, w którym sam urząd opisuje potrzebę zmiany kolejności procesu. Stanowisko Zarządu Dróg Miasta Krakowa.

Rachunek: rzeczywista cena starej dokumentacji i zakres jej ponownego użycia: ND. Wcześniejsze wyliczenie około **1,12 mln zł** zmiany cen oraz kwota **4,12 mln zł** nowego zadania (S/W) nie stanowią wykazanego kosztu konfliktu: zmieniły się zakres, terminy i ceny. **Wniosek:** rejestrować wartość porzuconych produktów osobno od nowej inwestycji i kosztów czasu.

4. Gorzów Wielkopolski - stadion piłkarski

Po opracowaniu koncepcji i programu funkcjonalnego pojawiła się nowa wizja stadionu. Kluczowym mechanizmem jest **niestabilność zakresu i wymagań**, a nie udowodniony brak konsultacji. Należy ocenić, które części pierwszych opracowań nadal służą przedsięwzięciu.

Rachunek: lokalne zestawienie podaje **87 800 zł** za pierwszą koncepcję, **128 600 zł** za pierwszy PFU i **99 630 zł** za kolejną koncepcję - razem **316 030 zł** (W, do weryfikacji umowami). **87,8–216,4 tys. zł** opisuje potencjalną ekspozycję starszych opracowań, nie dowiedzioną stratę. **Wniosek:** ustalać program i fazować zlecenia, zanim zamówi się kosztowną koncepcję.

5. Poznań - Nowowiejskiego, Sporna, Cicha

Rada Osiedla Stare Miasto wskazała brak konsultacji i spór wokół zieleni oraz skali zabudowy. Jest to prywatna inwestycja powiązana z decyzjami publicznymi; odpowiedzialność inwestora i miasta trzeba rozliczać osobno.

Rachunek: poprzednie zestawienie podawało wartość projektu powyżej **250 mln zł** oraz wycinkę i uszkodzenia drzew (W). Potwierdzonego kosztu przeprojektowania, naprawy albo kar w tym materiale brak: ND. Pełny prywatny CAPEX nie jest stratą miasta. **Wniosek:** przed decyzją identyfikować funkcje przestrzeni i drzewa będące istotą sporu; dokumentować naprawcze skutki każdego wariantu.

6. Kraków - tramwaj do Mistrzejowic

Wcześniejsze zestawienie wskazywało spotkania z mieszkańcami po przekazaniu terenu budowy. Samo późne spotkanie nie dowodzi niewystarczających wcześniejszych konsultacji ani kosztu sprzeciwu. Ten przykład nadaje się do audytu kalendarza zmian i kontaktu z mieszkańcami, ale **nie do benchmarku wycenionych strat**.

Rachunek: ND. Wartość kontraktu tramwajowego nie stanowi podstawy do przemnożenia przez arbitralny „procent sprzeciwu”. **Wniosek:** połączyć każdą uwagę z datą, wcześniejszą możliwością jej zgłoszenia, zmianą dokumentacji i ewentualnym roszczeniem wykonawcy.

7. Warszawa - S17 Wschodnia Obwodnica Warszawy

Po długim cyklu wariantowym zamówiono kolejne STEŚ. GDDKiA podała **7 439 040 zł** za dokumentację nowego etapu (P; wybór wykonawcy, zawarcie umowy). Wcześniejszą umowę GDDKiA rozwiązała również z powodu niskiego zaawansowania prac projektanta: to odrębna przyczyna, której nie wolno przypisać mieszkańcom.

Rachunek: 7,439 mln zł to wartość nowego zlecenia, **nie utrata**. Do kosztu powtórnego przygotowania można zaliczyć jedynie zakres dublujący opłacone i już nieprzydatne produkty. Wcześniejsze 10–11 mln zł oraz 807 mln zł scenariusza cenowego (W/S) nie mają tutaj potwierdzonego zakresu. **Wniosek:** ewidencjonować produkt, płatność, wykorzystanie i przyczynę ponownego wykonania.

8. Kraków–Myślenice - S7

Po sprzeciwie wobec wariantów A–F GDDKiA wycofała ich rekomendację, wróciła do analizy obszaru ponad 500 km² i powołała Zespół S7 do uzgodnienia kryteriów i wag. Komunikat opisuje zmianę procesu, a nie rozliczenie porzuconej dokumentacji.

Rachunek: wcześniejsze zestawienie podawało około **23,31 mln zł** wartości kontraktu STEŚ (W), lecz potwierdzona strata z powodu cofnięcia rekomendacji wynosi **ND**. Hipotetyczne 116–232 mln zł za rok według zmian cen (S) nie zastępuje AKK i harmonogramu. **Wniosek:** przed wyborem nowego wariantu ujawnić płatności, przydatność opracowań A–F i macierz wariantów.

Zagranica

W poniższych 22 opisach kwoty W są tropami z wcześniejszego zestawienia. Przed wykorzystaniem konkretnej kwoty w oficjalnej publikacji trzeba pozyskać wskazane przy opisie rozliczenie pierwotne.

9. Londyn - Kensington High Street

Tymczasową trasę rowerową z 2020 r. usunięto po około siedmiu tygodniach; rada przyznała, że trwale zmiany ulic wymagają pełnych konsultacji. Stanowisko rady. Wcześniejsze kwoty **£171,5 tys.** wdrożenia i **£40 tys.** demontażu: W. Wskaźnika „66,1% projektu” nie należy stosować, ponieważ £320 tys. dotyczyło szerszych działań aktywnego transportu, a nie bezspornie tej trasy. **Lekcja:** pilotaż wymaga reguł oceny i budżetu ewentualnego demontażu.

10. Londyn - Oxford Street

Mimo konsultacji projekt pieszej ulicy nie uzyskał trwałego uzgodnienia między instytucjami. TfL potwierdził **£9,9 mln** kosztu rozwoju programu (P), z czego **£1,5 mln** przeznaczono na ulepszenia skrzyżowań, mogące zachować wartość. Odpowiedź TfL. Całość nie jest kosztem braku konsultacji. **Lekcja:** odróżniać trwałe ulepszenia od prac straconych i zabezpieczyć mandat obu instytucji przed wydatkami projektowymi.

11. Londyn - Garden Bridge

Po wydatkach na most zapadła decyzja o zakończeniu projektu, wobec sporów o finansowanie, przejrzystość i wartość publiczną. London Assembly podaje **£42,86 mln** zaangażowania środków publicznych (P). Wcześniejsze około **£53,5 mln** wydatków całkowitych: W. Odpowiedzialności za te kwoty nie wolno redukować do konsultacji. **Lekcja:** publikować źródła finansowania oraz kryteria zakończenia przed kolejnymi transzami wydatków.

12. Londyn - Haringey Development Vehicle

Model współpracy miasta z partnerem prywatnym wywołał opór i został wycofany po zmianie politycznej. Kwoty z poprzedniego zestawienia to **£2,45 mln** pracy rady i **£0,52 mln** rozliczenia z partnerem (W). Dokładne zasady rozliczenia i przydatność prac wymagają dokumentów miejskich. **Lekcja:** pytać mieszkańców o sam model zarządzania majątkiem przed wyborem partnera, a zmianę polityczną kodować osobno.

13. Wellington - Island Bay Cycleway

Trasa została wdrożona, po czym spór prowadził do przeglądu i nowego projektowania. Kwota **NZ\$4,1 mln** poprzednio przypisana przebudowie (W) jest propozycją nakładu, nie udokumentowaną stratą. Późniejsza dokumentacja miejska pokazuje kontynuację prac nad projektem. **Lekcja:** dokumentować ocenę bezpieczeństwa i potrzeb użytkowników przed utrwaleniem geometrii.

14. Auckland - Northern Pathway

Projekt przeprawy pieszej i rowerowej wycofano w sporze o koszt, priorytety i alternatywy. Wcześniejsze **NZ\$785 mln** kosztorysu i **NZ\$51 mln** kosztu zakończenia: W; brak w tym opracowaniu pierwotnego rozliczenia. **Lekcja:** pokazywać warianty wraz z pełną ceną i kontraktowym kosztem wyjścia, zamiast pytać o poparcie dla samego celu.

15. Calgary - kandydatura olimpijska 2026

Plebiscyt po pracach nad kandydaturą zakończył starania. Wcześniejsze **C\$6,995 mln** miejskich wydatków i **C\$5,11 mld** planu igrzysk: W. Sam koszt głosowania może być ceną uniknięcia większych zobowiązań, a nie stratą. **Lekcja:** z góry określić koszt przygotowania i datę decyzji go/no-go.

16. Budapeszt - kandydatura olimpijska 2024

Po zgromadzeniu poparcia dla referendum miasto wycofało kandydaturę. Kwota około **HUF 16,4 mld** wydatków przygotowawczych: W, do weryfikacji rachunkiem spółki i udziału miasta. Nie było końcowego referendum

stanowiącego porównywalną miarę mandatu. **Lekcja:** testować poparcie dla zobowiązania publicznego przed pełną ofertą.

17. Sion - kandydatura olimpijska 2026

Głosowanie zakończyło prace nad kandydaturą. Wcześniejsze **CHF 6,3 mln** kosztu oferty i **CHF 2,4 mld** budżetu imprezy: W. Iloraz tych kwot nie mierzy „kosztu konsultacji”; pierwsza może być kosztem uzyskania decyzji. **Lekcja:** ujawniać odrębnie wydatki na ofertę i zobowiązania przyszłej realizacji.

18. Dublin - College Green Plaza

Projekt placu nie uzyskał zatwierdzenia w 2018 r.; miasto przygotowało nowy proces, a program miejski odnotowuje wcześniejszą odmowę. Poprzednie **€1,487 mln** wydatków na przygotowanie przy **€10 mln** inwestycji: W, bez oceny ponownego użycia analiz. **Lekcja:** przed złożeniem wniosku sprawdzić tryb zawiadomień, ruch i jakość materiału o oddziaływaniu.

19. Barcelona - Consell de Cent

Spór sądowy o tryb przekształcenia ulicy objął już wykonane roboty. Poprzednie około **€26 mln** wartości robót: W, **ekspozycja**, a nie stwierdzona strata. Rozliczenie wymaga ostatecznych orzeczeń i rzeczywistych kosztów działań naprawczych. **Lekcja:** kontrola podstawy prawnej zmiany funkcji ulicy musi poprzedzać roboty.

20. Seul - Gwanghwamun Square

Protesty dotyczące ruchu i przestrzeni towarzyszyły zmianie harmonogramu. Poprzedni budżet około **KRW 104 mld**: W; dodatkowy koszt opóźnienia: ND. **Lekcja:** obliczać przesunięcie krytycznego terminu i koszt tylko dla porównywalnego zakresu, nie mnożyć całego budżetu przez czas sporu.

21. Bengaluru - Steel Flyover

Wiadukt został wycofany przy sporze o drzewa, mobilność i zasadność inwestycji. Poprzednie **₹1791 crore** budżetu i **₹10–13 crore** przygotowań: W. Jedna crore to dziesięć milionów rupii; całego kosztu przygotowania nie należy przypisywać wadzie partycypacji. **Lekcja:** porównać warianty transportowe, zanim zostanie wybrana kosztowna konstrukcja.

22. Bogotá - TransMilenio na Carrera Séptima

Zarzuty dotyczące udziału i praw zbiorowych towarzyszyły sporom sądowym i nowemu procesowi planowania korytarza. Poprzednie **COP 2 bln** oznaczało środki przewidziane na projekt (W), nie wydaną stratę. **Lekcja:** ustalić funkcje całego korytarza i procedurę partycypacyjną przed przetargiem na jeden wariant.

23. Kapsztad - River Club

Spór o zaangażowanie społeczności rdzennych doprowadził do czasowego wstrzymania budowy, a późniejsze postępowanie zmieniło stan prawny. Poprzednie „około ośmiu miesięcy” niepewności: W; koszt finansowy: ND. To również projekt prywatny, więc koszt miasta i inwestora są różne. **Lekcja:** zidentyfikować grupy i obowiązki konsultacyjne przed rozpoczęciem prac.

24. Buenos Aires - Honorio Pueyrredón

Prace ruszyły, po czym sąd nakazał ich wstrzymanie i przeprowadzenie publicznego wysłuchania. Wcześniejsze **ARS 397,97 mln** kontraktu i około **4,5 miesiąca** do późniejszego wysłuchania: W. Cała kwota kontraktu była narażona na zmianę, lecz nie została utracona. **Lekcja:** ustalić wymaganą sekwencję wysłuchania i zamówienia robót.

25. Filadelfia - 76 Place Arena

Miasto prowadziło długi proces dotyczący prywatnej areny, a po uzyskaniu zgody inwestor wycofał lokalizację. Dokumentacja rady opisuje procedurę. Poprzednie **US\$469 095** kosztu publicznego i **US\$1,3 mld** wartości inwestycji: W, wymagające audytu definicji i godzin pracy. **Lekcja:** oddzielać koszt urzędu od prywatnego CAPEX i analiz przydatnych przy innej lokalizacji.

26. Montreal - REM de l'Est

Po sporach o włączenie linii w miasto Québec i Montreal przejęły kierowanie projektem. Wcześniejsze **C\$91 mln** rozliczenia prac promotora oraz **C\$10 mld** budżetu: W. Wycena straty wymaga dokumentu rozliczenia i wartości przejętych opracowań. **Lekcja:** określić wymagania integracji przestrzennej przed zamknięciem modelu inwestycji.

27. Houston - I-45

Federalny przegląd oddziaływania na społeczności i praw obywatelskich spowolnił projekt; FHWA zakończyła przegląd w marcu 2023 r.. Wcześniejsze „dwa lata pauzy”: W i niekoniecznie dwa lata opóźnienia oddania całej drogi. Koszt: ND. **Lekcja:** mierzyć wysiedlenia, dostępność i sposób rozpatrywania skarg równolegle do projektowania.

28. Toronto - Sidewalk Labs / Quayside

Audyt Ontario opisuje wybór partnera przy otwartych kwestiach zakresu, danych i zarządzania. **US\$50 mln** było maksymalnym zobowiązaniem finansowania planowania przez partnera (P), **nie potwierdzoną stratą publiczną**. Wycofanie partnera miało także kontekst gospodarczy. **Lekcja:** uzgodnić zasady danych i rolę instytucji przed przyznaniem szerokiego mandatu partnerowi.

29. Meksyk - lotnisko Texcoco

Inwestycję anulowano po podjęciu znacznych zobowiązań. Federalna instytucja kontroli publikuje rachunek finansowania, budowy i rozwiązania kontraktów. Poprzednie **MXN 113,3 mld**: W, zależne od dokładnej wersji i zakresu rachunku. To koszt decyzji o zakończeniu wraz z wcześniejszymi zobowiązaniami, **nie koszt „braku konsultacji”**. **Lekcja:** zamknąć decyzję strategiczną i warunki odstąpienia przed kontraktowaniem większości robót.

30. Sydney / Ku-ring-gai - Norman Griffiths Oval

Spór o nawierzchnię i zakres towarzyszył wzrostowi kosztorysu oraz zamknięciu obiektu. Poprzednie **A\$3,3 mln** wstępnej wyceny, **A\$24,4 mln** późniejszego wariantu i **A\$4,4 mln** rozliczenia zakończenia kontraktu: W. Kwoty mogą dotyczyć różnych zakresów i dat, więc ich różnica **nie jest kosztem sprzeciwu**. **Lekcja:** przedstawiać mieszkańcom cenę, koszty utrzymania i okres niedostępności każdego wariantu.

Mapa mechanizmów z 30 przypadków

Ta sama widoczna sytuacja - protest, ponowne projektowanie albo przerwanie robót - może mieć różne przyczyny. W tabeli wskazano **hipotezę diagnostyczną**, a nie rozstrzygnięcie winy. Jeden projekt może mieć kilka kodów.

MECHANIZM	PRZYPADKI, W KTÓRYCH WARTO GO SPRAWDZIĆ	PIERWSZE PYTANIE DO URZĘDU
Cel lub lokalizacja nie miały trwałego mandatu	Bielsko-Biała, Nowy Sącz, kandydatury olimpijskie, NAIM	Kiedy i przez kogo zamknięto decyzję „czy” oraz „gdzie”?
Wariant wybrano przed poznaniem istotnych skutków lokalnych	Plac Inwalidów, S7 Kraków–Myślenice, Honorio Pueyrredón, REM de l'Est	Czy ujawniono porównywalne warianty i konsekwencje dla grup dotkniętych?
Niewłaściwy tryb prawny lub dokumentacja procedury	Barcelona, Dublin, Buenos Aires, River Club	Który akt i bramka wymagają udziału, zawiadomienia lub zgody?
Niestabilny zakres, kontrakt lub wykonawca	Stadion w Gorzowie, S17, Norman Griffiths Oval	Co zmieniło się w zamówieniu i czy zmiana wystąpiłaby bez protestu?
Brak uzgodnienia między władzami i podmiotami	Oxford Street, Haringey, REM de l'Est	Kto decyduje, kto płaci i kto może zablokować wykonanie?
Spór o rozkład szkód i korzyści	Poznań, Houston, Kapsztad, Toronto	Kto ponosi największe obciążenia, w tym osoby bez reprezentacji?

Odpowiedź na problem z wykonawcą to przegląd zamówienia; na lukę proceduralną - weryfikacja prawna; na spór o sam cel - ponowne przedstawienie realnych alternatyw. Samo „więcej spotkań” nie naprawi wszystkich mechanizmów.

Retrospektywny test spójności diagnozy

Dla każdego z 30 opisów zastosowano reguły na informacjach zawartych w katalogu: otwarta decyzja, właściwy podmiot, główna przeszkoda, bramka i dowód wpływu. „**Nie wiadomo**” **pozostaje nieznane**, zamiast domyślnego „tak”. Jest to rekonstrukcja spójności wykonana na przypadkach, które współtworzyły kategorie, więc **nie mierzy trafności predykcyjnej**. Znak „?” oznacza, że opis nie pozwala ustalić chronologii lub realnego wpływu i nie wolno na tej podstawie nadać pilności.

Dziennik rekonstrukcji, 28 września 2026 r.: tabela obejmuje 30/30 opisów według pięciu pól podanych w zdaniu powyżej. Nie zachowano daty pierwszego kodowania ani imiennego identyfikatora kodera. Wersją reguł odniesienia jest tabela „Jawna reguła wyniku” niniejszego wydania w zakresie pierwotnych mechanizmów i kompetencji. Dodatkowe reguły dotyczące grantu, rzeczywistych alternatyw i uzgodnień wewnętrznych **nie były testowane retrospektywnie** na 30 przypadkach; katalog nie zawiera wszystkich potrzebnych danych. Tabeli nie wolno cytować jako niezależnego testu ani jako odsetka trafnych prognoz.

NR	PROJEKT	WYNIK Z JAWNYCH REGUŁ	KOMPETENTNY PODMIOT LUB LUKA	SPÓJNOŚĆ Z OPISEM
1	Bielsko-Biała, spalarnia	Porównaj cel i alternatywy	Miasto; wynik referendum odrębny	Tak, ale wpływ wcześniejszy ?
2	Nowy Sącz, spalarnia	Porównaj cel; sprawdź mandat	Miasto; zasady referendum	Tak, chronologia wpływu ?
3	Kraków, plac Inwalidów	Sprawdź trzy ścieżki	Miasto	Tak
4	Gorzów, stadion	Napraw zakres i zamówienie	Miasto	Tak; udział mieszkańców ?
5	Poznań, Nowowiejskiego	Uzgodnij decydenta; sprawdź skutki	Inwestor i organy decyzji	Tak; koszt ?
6	Kraków, tramwaj	Sprawdź umowę i historię zmian	Miasto/zamawiający	Tak; nie wynika wina konsultacji
7	Warszawa, S17	Uzgodnij decydenta; napraw umowę/zakres	GDDKiA	Tak
8	Kraków-Myślenice, S7	Uzgodnij decydenta; porównaj warianty	GDDKiA	Tak
9	Londyn, Kensington	Sprawdź trzy ścieżki i reguły pilotażu	Rada dzielnicy	Tak
10	Londyn, Oxford Street	Uzgodnij współdecydentów	TfL i Westminster	Tak
11	Londyn, Garden Bridge	Sprawdź cel i finansowanie	Miasto, fundatorzy i trust	Tak; wpływ mieszkańców ?
12	Londyn, Haringey	Sprawdź mandat i partnerstwo	Rada i partner	Tak
13	Wellington, Island Bay	Korekta wariantu po wdrożeniu	Rada miejska	Tak
14	Auckland, Northern Pathway	Sprawdź trzy ścieżki	Rząd i agencja transportowa	Tak; źródło kosztu ?
15	Calgary, olimpiada	Sprawdź mandat go/no-go	Miasto i wyborcy	Tak
16	Budapeszt, olimpiada	Sprawdź mandat go/no-go	Miasto i państwo	Tak
17	Sion, olimpiada	Sprawdź mandat go/no-go	Kantonalni decydenci i wyborcy	Tak

NR	PROJEKT	WYNIK Z JAWNYCH REGUŁ	KOMPETENTNY PODMIOT LUB LUKA	SPÓJNOŚĆ Z OPISEM
18	Dublin, College Green	Sprawdź procedurę i projekt	Miasto i organ planistyczny	Tak
19	Barcelona, Consell de Cent	Sprawdź tryb prawny	Miasto i sądy	Tak
20	Seul, Gwanghwamun	Porównaj warianty i ruch	Miasto	Tak; koszt ?
21	Bengaluru, wiadukt	Porównaj cel i warianty	Właściwe władze	Tak
22	Bogotá, Carrera Séptima	Sprawdź procedurę i korytarz	Miasto i sądy	Tak
23	Kapsztad, River Club	Sprawdź prawa grup i procedurę	Organy oraz inwestor	Tak
24	Buenos Aires, Honorio	Sprawdź wymaganą procedurę	Miasto i sąd	Tak
25	Filadelfia, arena	Uzgodnij decydenta i prywatny wybór	Miasto i inwestor	Tak
26	Montreal, REM de l'Est	Uzgodnij współdecydentów	Québec, miasto, promotor	Tak
27	Houston, I-45	Sprawdź procedurę i dystrybucję szkód	Agencje stanowe i federalne	Tak
28	Toronto, Quayside	Uzgodnij mandat i zasady danych	Waterfront Toronto i partner	Tak
29	Meksyk, NAIM	Sprawdź trzy ścieżki i finansowanie	Państwo	Tak
30	Ku-ring-gai, stadion	Napraw zakres i umowę	Rada lokalna	Tak; przyczyna wzrostu kosztów ?

Nie jest to wynik „30/30 trafień”: reguły i kody powstały przy znajomości tych samych historii. W kilku wierszach wyraźnie pozostaje brak kluczowych informacji, a niektóre kategorie współwystępują. **Następny test musi być ślepy:** druga osoba koduje nowe projekty na podstawie dokumentów dostępnych przed wynikiem, a późniejsze decyzje i koszty sprawdza się osobno. Zgodność dwóch koderów, odsetek przypadków z niejasnym wpływem i błędy przypisania kompetencji są ważniejszymi miarami niż odsetek „trafień” na katalogu źródłowym.

Osiem polskich przypadków: decyzja alternatywna i brakujący dowód

Żadna z poniższych alternatyw nie jest stwierdzeniem, że miasto powinno było ją wybrać. Wskazuje pytanie, które trzeba postawić, aby koszt poniesiony nie przesłonił unikniętej szkody.

MIASTO I PROJEKT	ALTERNATYWY DO PORÓWNIANIA	CO MOŻE BYĆ KORZYŚCIĄ Z KOREKTY LUB REZYGNACJI	CZEGO BRAKUJE DO WNIOSKU
Bielsko-Biała, spalarnia	Budowa, zmiana lokalizacji lub technologii, inny model odpadów, rezygnacja	Uniknięcie przyszłe zobowiązania i skutki dla otoczenia albo utracone korzyści z instalacji	Porównywalna analiza wariantów, pełne rozliczenie przygotowania i referendum
Nowy Sącz, spalarnia	Kontynuacja, inny model gospodarki odpadami, wcześniejsza deliberacja o celach	Trafniejszy wybór systemu i kosztów wieloletnich	Pełny koszt wariantów, mandat mieszkańców poza niską frekwencją, rozliczenie głosowania
Kraków, plac Inwalidów	Wykonanie starego projektu, uzgodniona korekta, nowe zagospodarowanie	Uniknięcie niewłaściwego układu placu oraz przyszłych kosztów poprawiania	Cena pierwszego projektu, stopień ponownego użycia, wynik dla użytkowników placu
Gorzów, stadion	Stadion pełny, etapowanie, modernizacja obiektu, rezygnacja	Dopasowanie programu do potrzeb klubów i możliwości utrzymania	Uchwały o zakresie, kontrakty, koszt utrzymania i ponowne wykorzystanie PFU
Poznań, Nowowiejskiego	Inny układ zabudowy, zachowanie drzew, środki kompensacji	Mniejsza szkoda lokalna i mniejsza liczba sporów	Decyzje i odpowiedzialność inwestora, wycena zieleni, dokumentacja naprawy
Kraków, tramwaj	Wykonanie umowy, korekty punktowe, zmiana etapowania	Skuteczniejsze ograniczenie uciążliwości robót	Dziennik zmian i roszczeń oraz chronologia wcześniejszego udziału
Warszawa, S17	Dawne warianty, nowe warianty, etapowanie	Uniknięcie złego korytarza lub ograniczenie szkód dla dzielnic	Koszt starych produktów, inne przyczyny opóźnień, AKK
Kraków–Myślenice, S7	A–F, warianty z poszerzonego obszaru, rozwiązania komplementarne	Lepszy przebieg i mniejsze skutki lokalne; możliwy wzrost kosztu projektowania	Płatności STEŚ, przydatność prac, macierz ocen, scenariusze ruchowe

Zależność między udziałem mieszkańców a wynikami bada się także tam, gdzie **protest nie wystąpił**. Cicha realizacja może oznaczać dobry wybór albo niewidoczną szkodę. Wczesne zatrzymanie projektu może być efektem jakości procesu, a późniejszy protest po rzetelnych konsultacjach nie dowodzi ich nieskuteczności.

Czego ta baza jeszcze nie mierzy

Baza obejmuje zdarzenia widoczne. Nie zawiera mianownika wszystkich projektów na danej bramce ani trzech niezbędnych klas porównawczych: **inwestycji bez jawnego sprzeciwu, które później okazały się błędne; inwestycji zatrzymanych wcześniej dzięki informacji od mieszkańców; inwestycji z dobrą partycypacją, które mimo niej weszły w konflikt**. Dlatego kolor, procent „szansy na protest” lub „średnia skuteczność konsultacji” wyliczone z 30 opisów byłyby mylące.

Fundacja Napraw Sobie Miasto może rozbudować bazę prospektywnie: zapisać z góry kryteria wyboru porównywalnych projektów, uwzględnić również przypadki spokojne i decyzje o rezygnacji, zastosować wspólne definicje bramek, nakładów, skarg oraz jakości wariantu. Należy zarejestrować wszystkich kandydatów do próby i powód wykluczenia; obserwować wynik po oddaniu lub rezygnacji. Dla każdego projektu porównuje się przewidywania z rzeczywistymi kosztami, czasem i obciążeniami. Taka baza nie zamieni prostego zestawienia w eksperyment, ale pokaże stawki bazowe i ograniczy dobór przykładów pod tezę.

Przypadki uzupełniające: udział, który zmienił projekt

Poniższe przykłady nie są grupą kontrolną ani dowodem braku sporu. Pokazują możliwe **ścieżki sukcesu informacyjnego**, których nie widać w katalogu 30 konfliktów.

- **Warszawa, ulica Śmiała:** według urzędu dzielnicy Żoliborz z trzech przedstawionych koncepcji i zebranych opinii powstał czwarty, finalny projekt ulicy. Mechanizm: mieszkańcy zmieniają wariant **przed** domknięciem projektu. **Status:** opis zmiany potwierdzony komunikatem urzędu; kwota oszczędności i przypisanie jej udziałowi - ND. Do oceny wartości potrzeba kosztów czterech wersji, harmonogramu, bezpieczeństwa i opinii osób dotkniętych zmianą.
- **Łódź, ulica 28 Pułku Strzelców Kaniowskich:** miejski opis wskazuje współpracę projektową z mieszkańcami i propozycje rozwiązań. Mechanizm: wiedza o użytkowaniu ulicy trafia do projektu. **Status:** opis współpracy potwierdzony komunikatem miasta; przyczynowy wpływ na koszty i wynik - ND. Brak tu zweryfikowanego porównania z analogicznym odcinkiem bez tej współpracy.
- **Gdańsk, pierwszy panel obywatelski o opadach:** miasto publikuje realizację rekomendacji, a materiał o inwestycjach przeciwpowodziowych łączy decyzje o retencji z rekomendacjami panelu. Mechanizm: deliberacja wpływa na politykę i wybór rozwiązań. **Status:** wykonanie rekomendacji opisane przez miasto; kwota unikniętych strat i efekt netto panelu - ND. Nie wynika z tego, ile powodzi uniknięto dzięki panelowi.

Każdy z tych projektów należy do przyszłej bazy razem z datami, kosztami udziału, zmianami projektu i wynikiem po realizacji. Nie są to przykłady „braku protestu” bez pełnego rejestru skarg, mediów i odwołań.

Wstępna diagnoza dla jednej inwestycji

Czas: orientacyjnie 4–5 minut, jeśli znasz podstawowe dane projektu. **Wynik:** karta decyzji, nie prognoza ryzyka ani opinia prawna. Wypełnienie nie wymaga faktur. Narzędzie nie nadaje punktów i wag bez danych, które pozwoliłyby je skalibrować. Każda reguła wyniku jest jawna.

Pięć pytań

1. **Jaka decyzja pozostaje otwarta?** Wybierz: „czy realizować”, lokalizacja, wariant techniczny, sposób ograniczenia skutków, wykonawca/umowa, albo „nie wiem”.
2. **Kto ma kompetencję do tej decyzji?** Miasto, inna JST, GDDKiA lub inny organ państwa, inwestor prywatny, kilku współdecydentów. Podaj podmiot, który może zmienić decyzję, a nie tylko zorganizować spotkanie.
3. **Jaka przeszkoda jest obecnie najważniejsza i kogo dotyczy?** Brak porównania wariantów lub alternatywy pozorne; możliwy błąd prawny; nierozdzielone koszty i korzyści; spór o cel; zmienny zakres/wykonawca; brak uzgodnienia z innym organem albo wewnątrz urzędu; brak istotnego sporu. Można wybrać kilka. Wpisz jedną grupę najbardziej obciążoną i jedną, która najwięcej zyska; „nie wiem” jest poprawną odpowiedzią.
4. **Co jest już trudno odwracalne i jaki jest termin finansowania?** Nic istotnego; zamówiona dokumentacja; wydane decyzje i przetarg; trwające roboty. Wskaż datę następnej bramki. Jeśli jest grant, wpisz datę krytycznego kamienia milowego oraz czy warunki zmiany i aneksu są: potwierdzone w umowie / do sprawdzenia / brak grantu. Nie wpisuj całej dotacji jako automatycznej straty.
5. **Czy dotknięci ludzie mogli rzeczywisty wybór przed tą bramką?** „Tak” wybierz tylko wtedy, gdy można wskazać datowane warianty opublikowane przed wyborem oraz rejestr uwag z odpowiedziami i przykład wpływu albo uzasadnionej odmowy. W przeciwnym razie wybierz „wpływ niejasny”, nawet jeżeli urząd ocenia proces pozytywnie. Pozostałe odpowiedzi: głos po wyborze; nie dotyczy tej bramki.

Opcjonalne szóste pytanie: gdzie jest spór - pojedyncze uwagi, petycja, protest, skarga administracyjna, postępowanie sądowe czy kampania wyborcza? Zapisz daty przejść i to, czy sprawy dotyczą tej samej decyzji. Kolejność ta nie jest nieuchronną „drabiną eskalacji”; jednocześnie mogą istnieć różne kanały, a wzrost liczby zgłoszeń może oznaczać lepszy dostęp do procesu. Odpowiedź wybiera sposób kontaktu i potrzebną obsługę spraw, **nie zmienia automatycznie ryzyka na wysokie.**

Opcjonalnie wpisz **już wydane środki na przygotowanie** oraz **koszt planowanego dialogu**, jeśli są znane. Niewpisanie kwoty nie wpływa na wynik jakościowy.

Jawna reguła wyniku

Narzędzie zwraca **mechanizm, właściwy podmiot, pilność i następny ruch**. Nie sumuje punktów.

WARUNEK	KOMUNIKAT	SUGEROWANY NASTĘPNY RUCH
Możliwa wada trybu prawnego	„Sprawdź procedurę przed kolejną bramką”	Prawnik właściwej specjalności sprawdza akt, dokumenty i terminy
Sporna decyzja należy do innego organu	„Uzgodnij decydenta”	Miasto przedstawia stanowisko i skutki organowi uprawnionemu; nie obiecuje mieszkańcom własnej decyzji
Termin lub warunki dotacji zagrażają wykonalności korekty	„Sprawdź wykonalność finansową”	Skarbnik ustala zagrożoną kwotę, kamienie milowe, dopuszczalny aneks i trzy scenariusze z sekcji finansowej; przy braku umowy wynik „nieustalone”
Projekt jest dotowany, ale data krytyczna lub warunki zmiany są nieznane	„Ustal warunki finansowania”	Skarbnik sprawdza umowę i kalendarz przed obietnicą korekty albo utrzymania dotacji; nie nadaje prawdopodobieństwa utraty środków
Spór o cel, lokalizację lub rozkład skutków, decyzja nadal otwarta	„Porównaj realne alternatywy”	Karta wariantów pokazuje szkody i korzyści osobno dla obciążonych i beneficjentów, z możliwością korekty lub rezygnacji
Alternatywy nie osiągają porównywalnego celu albo jedna ma inne, nieuzasadnione założenia	„Sprawdź wykonalność alternatyw”	Zastosuj te same kryteria i założenia; wyjaśnij powód odrzucenia wariantu minimalnego oraz realnego wariantu odmiennego od preferowanego
Spór o cel lub lokalizację po zamówieniach/pozwoleniu	„Sprawdź trzy ścieżki”	Porównaj kontynuację, korektę i zatrzymanie przed kolejnym nieodwracalnym wydatkiem
Spór dotyczy wykonawcy, zakresu lub instytucji	„Napraw zarządzanie”	Przegląd umowy, zakresu lub mandatu między organami; oddzielny dialog o skutkach lokalnych
Wydział lub przyszły zarządca nie potwierdził warunków realizacji i utrzymania	„Uzgodnij odpowiedzialność wewnątrz gminy”	Spisz warunki kosztowe, odbiorowe i eksploatacyjne oraz osobę rozstrzygającą sprzeczność przed zamówieniem projektu
Rezygnacja po wydatkach lub korekta rodząca koszty rozwiązania umowy	„Uzasadnij wybór i rozlicz zobowiązania”	Sprawdź przyszłe koszty trzech ścieżek, wartość ponownego użycia prac, skutki grantu oraz zgodność z planem finansowym i umowami
Brak sporu i otwarta decyzja	„Przetestuj warianty”	Sprawdź grupy nieobecne, alternatywy i plan odpowiedzi na uwagi

Jeżeli spełniono kilka warunków, raport pokazuje **wszystkie** mechanizmy, a w pierwszej kolejności sprawdza obowiązek prawny, kompetencję organu i krytyczną datę finansowania. Pilność oznacza bliskość trudnej do odwrócenia bramki **albo udokumentowanego terminu dotacji: teraz** - roboty, przetarg lub decyzja w ciągu 30 dni albo wcześniejsza data, po której finansowania nie da się zachować bez zmiany umowy; **przed następną bramką** -

zlecono dokumentację albo wydanie decyzji planowane później; **na etapie koncepcji** - brak trwałych zobowiązań. Przy nieznanym terminie grantu pilność finansowa brzmi „do sprawdzenia”; nie zakłada się utraty dotacji. Terminy organizacyjne nie są terminami ustawowymi. Narzędzie nie używa czerwonej etykiety do publicznego oceniania gmin.

Ekran wyniku i koszt utopiony

Jeżeli użytkownik poda 300 000 zł na wcześniejszą koncepcję, zobaczy:

*Dotąd wydano 300 000 zł na przygotowanie. To nie jest automatyczna strata z powodu sporu. Kwota już zapłacona nie uzasadnia sama przez się kontynuacji. Porównaj **koszt dalszej realizacji, koszt korekty i koszt zatrzymania** oraz ich przyszłe korzyści i szkody. Sprawdź, jaką część koncepcji można ponownie wykorzystać.*

Jeżeli kwoty brak, ekran pokazuje „wydatki przygotowawcze nieustalone”, bez domyślnego procentu budżetu. Drugie pole wyniku pokazuje **możliwą korzyść z korekty lub zatrzymania** jako kategorię: uniknięte wyburzenia, koszty utrzymania, ryzyko prawne, szkodę dla mieszkańców, niedopasowanie ruchowe. Nie wpisuje kwoty bez danych. Koszt organizacji konsultacji, czasu urzędu i odroczenia decyzji jest przedstawiany po tej samej stronie rachunku co inne wydatki.

Jak dobrać formę udziału

GDY GŁÓWNYM PYTANIEM JEST...	PRZYKŁADOWE NARZĘDZIE	CZEGO MUSI DOSTARCZYĆ
Zrozumienie skutków i małe korekty	Informacja, otwarte konsultacje i dyżury	Pełne warianty, rejestr odpowiedzi i granice możliwych zmian
Porównanie trudnych alternatyw	Warsztaty wariantowe lub reprezentatywny panel obywatelski	Zrównoważone materiały, różne grupy i odpowiedź decydenta na rekomendacje
Poważne obciążenie niewielkiej grupy	Rozmowy celowane oraz dostępna ścieżka skarg	Rozpoznanie szkody, środki ograniczające, terminy i odwołanie
Strategiczne „czy budować”	Deбата o alternatywach i, jeśli wybrano, odrębny instrument rozstrzygający	Jasno określony mandat prawny i zakres decyzji
Wada procedury lub brak kompetencji	Analiza prawna i uzgodnienie organów	Poprawna procedura; dodatkowe spotkanie samo jej nie zastępuje

Spektrum IAP2 opisuje role: informowanie, konsultowanie, angażowanie, współpracę i przekazanie decyzji. Wybór roli musi odpowiadać temu, co organ rzeczywiście może zagwarantować. Panel obywatelski nie jest automatycznie wiążący: reguła odpowiedzi na rekomendacje i kompetencja decyzyjna muszą być podane przed naborem. [IAP2](#); wytyczne OECD.

Ścieżka skarg i reprezentatywność

Przy projekcie dotyczącym mieszkańców uruchom pojedynczy rejestr zgłoszeń z identyfikatorem sprawy, kanałem papierowym, telefonicznym i cyfrowym, potwierdzeniem odbioru, właścicielem sprawy, datą odpowiedzi, możliwością ponownej oceny oraz publikacją zagregowanych rezultatów. Jako **propozycję organizacyjną**, nie termin ustawowy, przyjmij potwierdzenie w ciągu 7 dni i odpowiedź lub informację o przedłużeniu w ciągu 30 dni. Skarga nie ogranicza prawa do formalnego odwołania. Administrator rejestru przed jego uruchomieniem określa podstawę przetwarzania

danych osobowych, minimalny zakres pól, uprawnienia dostępu, termin retencji i zasady realizacji praw osoby zgłaszającej; publiczny identyfikator sprawy nie może ujawniać tożsamości. Podstawę, retencję i ewentualną ocenę skutków dla ochrony danych ustala się dla konkretnego administratora i celu, bez automatycznego kopiowania rozwiązań między projektami. Zasady RODO. Takie rozwiązanie czerpie z praktyki ESS10 Banku Światowego, nie oznacza, że standard finansowania Banku obowiązuje każdą polską gminę. [ESS10](#).

Porównaj uczestników z populacją dotkniętą inwestycją. Uwzględnij najemców, osoby bez dostępu do internetu, osoby z niepełnosprawnościami, młodszych mieszkańców i użytkowników drogi spoza dzielnicy. Mapa internetowa jest kanałem zbierania uwag, **nie próbą reprezentatywną**. Ujawnij liczbę i typ duplikatów, zasady moderacji oraz źródło danych przestrzennych. Przy skoordynowanych lub automatycznie generowanych zgłoszeniach analizuj treść i liczbę unikalnych argumentów bez ignorowania prawdziwych osób i bez publikowania ich danych. Nie rozstrzygaj o prawdziwości opinii wyłącznie według liczby komentarzy.

W przykładzie społeczności rdzennych w Kapsztadzie trzeba sprawdzić prawa konkretnych grup i właściwy reżim prawny. Zasada wolnej, uprzedniej i świadomej zgody (FPIC) ma zastosowanie **w określonych warunkach** standardów takich jak IFC Performance Standard 7; nie jest automatycznym wymogiem przy każdej spornej inwestycji ani prostym polskim odpowiednikiem konsultacji. [IFC PS7](#).

Bramka prawna dla polskiego samorządu

To lista pytań kontrolnych, a nie ocena zgodności konkretnego projektu. Przy planie ogólnym, planie miejscowym i zintegrowanym planie inwestycyjnym sprawdź aktualne brzmienie ustawy, właściwe formy konsultacji, raport i uzasadnienie rozpatrzenia uwag oraz obowiązek ponowienia niektórych czynności po zmianach. Reforma planowania została uchwalona w 2023 r. i modyfikowana w latach następnych; nie jest jedną „nową ustawą z 2025/2026”. Stan przepisów, terminów przejściowych i Rejestru Urbanistycznego sprawdzaj w dacie każdej bramki. [Tekst ustawy i art. 8i oraz 8k; opis reformy; zmiany terminów w 2026 r.](#)

Referendum lokalne jest innym instrumentem niż konsultacje. **Ogólny próg ważności wynosi 30% uprawnionych**, a dla referendum odwołującego organ wybrany bezpośrednio obowiązuje odrębna reguła 3/5 liczby osób uczestniczących w wyborze tego organu. Tej reguły nie zastępuje „50%”. Pytanie, frekwencja, wynik rozstrzygający i skutki prawne wymagają analizy konkretnego głosowania. [Ustawa o referendum lokalnym, art. 55–56](#).

Dwie dodatkowe bramki

SYTUACJA	CO SPRAWDZIĆ	ŹRÓDŁO
Przedsięwzięcie wymagające decyzji środowiskowej i udziału społeczeństwa	Czy właściwy organ przeprowadził wymagane postępowanie, opublikował informacje i dokumenty, zapewnił czas oraz formy składania uwag, rozpatrzył je i uzasadnił decyzję; czy istnieje ponowna OOŚ i kto jest stroną. Dodatkowa dobrowolna rozmowa przed STEŚ może poprawić wariant, lecz nie zastępuje procedury ustawowej.	Ustawa OOŚ, tekst jednolity z 2026 r., w szczególności przepisy o udziale społeczeństwa; Konwencja z Aarhus
Zmiana zakresu po zawarciu umowy publicznej	Czy przewidywana zmiana mieści się w dopuszczalnych podstawach art. 455 PZP albo wymaga nowego postępowania; jakie są warunki kontraktowe, wzrost ceny, wpływ na wykonawcę i możliwe środki ochrony prawnej. Nie każda zmiana po konsultacji jest prawnie dopuszczalna i nie każde odstępienie oznacza odwołanie do KIO.	Komentarz Urzędu Zamówień Publicznych do art. 455

Ryzyko prawne opisuj w czterech kolumnach: **wymagany krok i podstawa prawna, dowód wykonania, możliwy środek zaskarżenia, skutek dla terminu i kosztu w razie skutecznego zakwestionowania**. Bez dokumentów i aktualnego stanu prawnego wynik brzmi „do weryfikacji”, nigdy „ryzyko 60%” z samego koloru diagnozy.

ŹRÓDŁO ODNIESIENIA, STAN PRZEGLĄDU 28.09.2026	ROLA W TYM DOKUMENCIE	OGRANICZENIE
Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym , tekst opublikowany w ELI; informacja o zmianie z 2026 r.	Akt i wyjaśnienie ministerstwa dla ZPI	Podany tekst jednolity może nie obejmować późniejszych zmian; sprawdzić brzmienie na dzień czynności.
Ustawa o referendum lokalnym , tekst w systemie Sejmu	Podstawa rozróżnienia progów ważności	Sprawdzić późniejsze zmiany oraz właściwy typ referendum.
Ustawa OOŚ , obwieszczenie z 2026 r. w ELI	Podstawa kontroli trybu środowiskowego	Zakres udziału i środki zaskarżenia zależą od rodzaju postępowania.
Komentarz UZP do art. 455 PZP	Wyjaśnienie reguł zmiany umowy	Komentarz nie zastępuje ustawy, dokumentacji zamówienia i porady prawnej.
Ustawa o finansach publicznych , art. 44; ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych	Ramy celowości, oszczędności i kontroli wydatków	Ustalić aktualne brzmienie, plan finansowy, źródło środków i konkretny czyn; rezygnacja z projektu nie jest sama w sobie automatycznym naruszeniem.

W przypadku każdej rzeczywistej inwestycji osoba odpowiedzialna zapisuje **datę pobrania obowiązującego tekstu aktu i wersję umowy** razem z kartą decyzji. Objasnienia ministerialne, komentarz UZP i przykłady zagraniczne nie stanowią samodzielnej polskiej podstawy prawnej.

Zabezpieczenie jakości procesu

Przed rozpoczęciem udziału opublikuj: listę alternatyw (także rezygnację, gdy mieści się w kompetencji), kryteria i wagi, decyzje już zamknięte, uprawniony organ, formę wpływu, datę odpowiedzi, sposób odwołania i minimalne standardy dostępności. Po procesie opublikuj macierz „uwaga → odpowiedź → zmiana albo uzasadniona odmowa”. Niezależny audyt losowej próbki odpowiedzi sprawdza, czy uzasadnienie odnosi się do treści, a nie tylko powtarza formułę. Jeśli macierz lub dane wejściowe nie są dostępne przed wyborem wariantu, raport odnotowuje tę lukę jako wynik o przejrzystości procesu.

Zewnętrzna rada metodologiczna może kontrolować definicje, dobór przypadków i interpretację bez prawa cenzurowania niewygodnego wyniku. Publiczna karta projektu powinna pokazywać również koszty udziału, nieobecne grupy, liczbę skarg formalnych i nieformalnych, terminowość odpowiedzi i zmianę wariantu. Dane osobowe i uzasadnione tajemnice chroni się bez ukrywania zasad decyzji.

Test rzeczywistych alternatyw

Przed przyjęciem macierzy zespół określa **ten sam cel i te same warunki brzegowe** dla wszystkich porównywanych propozycji. Obok wariantu preferowanego powinny znaleźć się wykonalny wariant minimalny oraz co najmniej jedna istotnie różna ścieżka, jeśli taka istnieje; rezygnację lub odroczenie opisuje się z ich własnymi konsekwencjami. Liczba wariantów nie dowodzi jeszcze otwartości wyboru. W tabeli wpisz dla każdego wariantu: źródło koncepcji, wymagane zgody, orientacyjny koszt inwestycyjny i utrzymania, skutki dla różnych grup, zastosowane założenia oraz przyczynę ewentualnego odrzucenia. Jeżeli wariant odpada ze względu na termin grantu albo brak kompetencji, pokaż odpowiedni dokument zamiast przypisywać mu fikcyjne koszty. Nie poprawiaj wag i kryteriów po zobaczeniu wyniku bez jawnego uzasadnienia i ponownego przeliczenia wszystkich opcji.

Sprawdzenie jest możliwe także w małym urzędzie: ktoś spoza zespołu projektowego czyta jednokartkowe zestawienie i próbuje wskazać **jedną alternatywę, którą racjonalny decydent mógłby rzeczywiście wybrać**. Jeżeli żadnej nie ma, wynik brzmi „wybór nieudowodniony”, a nie „wariant preferowany wygrał”. To test konstrukcji porównania, nie dochodzenie w sprawie intencji projektanta. Metodyczne rozróżnienie wariantu minimalnego i pozostałych ścieżek opisują brytyjskie wytyczne Green Book 2026; nie są one polskim wymogiem prawnym.

Uzgodnienie między jednostkami gminy

Przed zamówieniem dokumentacji koordynator przedstawia jedną kartę do potwierdzenia przez planowanie, inwestycje, zamówienia, skarbnika oraz przyszłego zarządcę lub operatora. Każdy wpisuje **warunek konieczny, koszt po oddaniu i osobę odpowiedzialną**; przyszły zarządca określa mierzalne parametry odbioru. Sprzeczności, np. między ograniczeniem ceny robót a kosztami utrzymania zieleni, otrzymują termin rozstrzygnięcia i wskazanego decydenta. Brak potwierdzenia oznacza „nieuzgodnione”, nie automatyczny sprzeciw jednostki. Gdy gmina nie ma osobnego wydziału danej specjalności, role można łączyć, lecz nie pomijać przyszłych kosztów i odbioru.

Wykonalność finansowa i ryzyko terminu

Dotacja nie jest abstrakcyjną kwotą do „stracenia”. Każda umowa ma własny zakres kwalifikowalności, kamienie milowe, możliwość zmiany, warunki trwałości i konsekwencje niedotrzymania terminu. **Nie ma uniwersalnej reguły 30% buforu ani automatycznej utraty całego grantu po konsultacjach.** W części programów zmiana wymaga zgody instytucji i aneksu, a zmiana naruszająca kryteria wyboru może być niedopuszczalna. Przykład zasad zmiany projektu.

Przed podpisaniem następnej umowy skarbnik i koordynator zapisują w jednym wierszu: datę kwalifikowalnego zakończenia; krytyczny termin decyzji/robót; rezerwę wynikającą z faktycznego harmonogramu; finansowanie i kwotę faktycznie narażoną przy zmianie; możliwość aneksu; termin uzyskania stanowiska instytucji. Wykorzystują trzy scenariusze: **bez zmiany, korekta w ramach umowy, zmiana wymagająca aneksu lub nowego wniosku.** Czas formalnego udziału mieszkańców i uzgodnień jest częścią bazowego harmonogramu, nie „dodatkowym opóźnieniem” z definicji. Jeżeli potrzebna jest opinia Wód Polskich, konserwatora, RDOŚ albo zarządcy drogi, urząd identyfikuje właściwy formalny tryb i zakres wstępnego stanowiska. Wczesna wizualizacja może zostać pokazana mieszkańcom z jawnym oznaczeniem „wariant do uzgodnień”; brak wstępnej opinii nie jest powodem do ukrycia projektu. Nie wolno nazywać niewiążącego stanowiska „promesą” gwarantującą późniejszą decyzję.

Oczekiwana strata finansowa w scenariuszu nie powinna automatycznie wynosić całej dotacji: obejmuje tylko zagrożoną część po uwzględnieniu alternatywnego finansowania, odzyskanej wartości prac, kosztów zwrotu według umowy oraz prawdopodobieństwa danego zdarzenia. Gdy instytucja finansująca nie odpowiedziała, status jest „nieustalone”, a urząd nie obiecuje, że zmiana jest neutralna dla dofinansowania. Utrata dotacji może być kosztem fiskalnym gminy, ale w rachunku społecznym trzeba odróżnić transfer finansowania od rzeczywistej utraty korzyści z inwestycji.

Gdy inny organ nie odpowiada

Dla każdego krytycznego uzgodnienia prowadź prosty rejestr: **organ i jego kompetencja → właściwy tryb i termin wynikający z tego trybu → data kompletnego wniosku → osoba odpowiedzialna → data potrzebna dla harmonogramu dotacji → status odpowiedzi → dopuszczalna ścieżka zastępcza.** Odróżnij prośbę o informację, niewiążące stanowisko, uzgodnienie i decyzję administracyjną; mają różne skutki i terminy. Brak odpowiedzi nie oznacza zgody, chyba że konkretny przepis dla danej czynności stanowi inaczej.

Gdy zagrożony jest termin, użyj **drabiny działań**: (1) sprawdź kompletność wniosku i uzgodnij roboczo brakujące dane, zachowując pisemny ślad; (2) zwróć się formalnie o status oraz realny termin, równolegle sprawdź dopuszczalność aneksu grantu i wariant etapowania; (3) jeśli wymaga tego interes publiczny i dany tryb daje taki środek, radca prawny ocenia ponaglenie lub skargę oraz skutki zwłoki dla innych projektów. Relacje robocze są kosztem organizacyjnym, który trzeba rozważyć, ale nie stanowią powodu do niewykorzystania prawa w sytuacji grożącej utratą finansowania lub niewykonaniem ustawowego obowiązku. **Ponaglenie z KPA nie jest uniwersalne dla każdej opinii; skarga do sądu to odrębny krok, nie automatyczne następstwo telefonu bez odpowiedzi.** Wariant bez stanowiska pozostaje warunkowy. Rządowy opis ponaglenia; przykład odrębnych terminów dla dostępu do informacji publicznej.

Konflikt, mandat i ograniczone zasoby

Sprzeciw lokalny może ujawniać rzeczywistą szkodę, może też reprezentować wąski interes wobec korzyści rozproszonych między mieszkańców całego miasta. Nie rozstrzyga tego liczba podpisów ani przypisanie grupie etykiety „NIMBY”. Urząd porównuje: **kto zyskuje, kto traci**, wielkość i możliwość ograniczenia szkody, pochodzenie i powtarzalność argumentów, wyniki reprezentatywnego pomiaru oraz

zgodność z prawem. Współorganizowane zgłoszenia pozostają zgłoszeniami; ich duplikaty nie zastępują liczby unikalnych argumentów. Dobry projekt o wysokiej użyteczności można utrzymać pomimo sprzeciwu, pod warunkiem merytorycznej odpowiedzi, rozważenia łagodzenia szkód i dotrzymania procedury.

Argument środowiskowy sprawdzaj tak samo niezależnie od tego, kto go wnosi: **jaka zmiana jest przewidywana, gdzie, w jakim okresie, według jakiego pomiaru i w porównaniu z czym**. Osobno pokaż lokalny ubytek drzew lub zieleni, możliwą zmianę hałasu, zacielenia i odpływu wody oraz korzyści projektu w szerszym obszarze. Ochrona miejsca parkingowego może współwystępować z uzasadnioną obawą o zieleni; rozbieżne interesy nie obalają samego twierdzenia o skutku. Jeśli danych nie ma, zapisz niepewność i sposób jej sprawdzenia przed następną bramką. Nie zastępuj bilansu oddziaływań oceną motywacji mieszkańców ani jedną etykietą „zielonej inwestycji”.

Spór o wartości i tożsamość wymaga też rozmowy. Prowadzący spotkanie nazywa obawy i skutki, pyta o granice akceptowalnej szkody oraz zapisuje punkty nierozstrzygnięte. Spotkanie informacyjne, negocjacja z bezpośrednio dotkniętą grupą i reprezentatywny panel pełnią różne funkcje. Rekompensata lub zmiana projektu nie może kupować milczenia ani pozbawiać prawa do zaskarżenia. Proces ma publiczną datę rozpoczęcia, zamknięcia uwag i odpowiedzi; nowe istotne dowody albo wymóg prawny mogą wymagać ponownego otwarcia właściwej części. Ustawowego prawa do udziału i odwołania nie ogranicza termin przyjęty dla dobrowolnych warsztatów.

Dla małego urzędu **wariant minimalny** to jedna karta trzech wariantów i ich skutków, lista grup dotkniętych, jeden rejestr uwag z odpowiedzią i jeden przegląd prawno-finansowy przed podpisaniem kontraktu. Imiennie wyznacza się właściciela karty i zastępcę; pozostałe pola z pytań diagnozy mogą otrzymać status „nieustalone” z datą sprawdzenia.

Najpierw wykonuje się czynności wymagane prawem i umowami oraz sprawdza nieodwracalną następną bramkę. Nie zatrzymuje się całego projektu tylko dlatego, że nie powstała rozbudowana analiza dodatkowa; brak krytycznej informacji odnotowuje się z osobą i terminem jej uzupełnienia. Jedna lista spraw może służyć jako rejestr uwag, uzgodnień i otwartych pytań, przy zachowaniu odrębnych wymogów formalnych tam, gdzie nakazuje je prawo.

Wariant minimalny nie wymaga codziennego monitoringu internetu, indywidualnego śledzenia organizacji ani wyceny psychologicznej każdej szkody. Weryfikację specjalistyczną, pomiar reprezentatywny i audyt zamawia się dopiero, gdy skala skutków i budżet to uzasadniają. Krótki „test przeciwnych hipotez” mogą przeprowadzić dwie osoby: jedna wypisuje powody, dla których inwestycja może zawieść, druga - powody, dla których zaniechanie szkodzi miastu. Oboje szukają dokumentów, nie tworzą katalogu sposobów uciszania krytyków. Wynik, w tym argument za realizacją mimo protestu, pozostaje w aktach.

Informacja w czasie konfliktu

Jedna publiczna strona projektu zawiera aktualną kartę wariantów, daty zmian, wizualizacje z oznaczeniem założeń, źródła liczb, pytania i odpowiedzi oraz informację o tym, co nadal nieustalone. **Zanim** powstanie wirusowa interpretacja, pokaż zrozumiałe skutki projektu dla sąsiadów i użytkowników, także trudne: skąd bierze się obawa, jaki jest możliwy zakres szkody i kto może to niezależnie sprawdzić. Dyżur z projektantem i merytorycznym specjalistą albo rozmowa w miejscu inwestycji dają możliwość zadania pytań bez konieczności zaufania samej grafice urzędu. Krótki materiał w zwykłym języku powinien nadawać się do przekazania przez lokalne media i organizacje na jednakowych zasadach, bez opłacania ukrytego poparcia.

Wyznaczony pracownik śledzi **publicznie dostępne twierdzenia o projekcie**, a nie profile mieszkańców. Gdy istotna fałszywa informacja roznosi się szybko, sprostowanie z dowodem jest jednym z działań: opublikuj krótki materiał w miejscu, w którym pojawiła się nieścisłość, udostępni go także lokalnym pośrednikom informacji i zaprosz do sprawdzenia twierdzenia na otwartym spotkaniu. Nie zakładaj, że link z tabelą uzyska taki sam zasięg jak emocjonalny przekaz; obserwuj pytania powracające w różnych kanałach i wyjaśniaj je na kolejnym dyżurze. Gdy dowodu brak, podaj termin sprawdzenia i późniejszą aktualizację; archiwizuj własne pomyłki. Różnica ocen, obawa o wartość nieruchomości i zorganizowana akcja podpisów nie są same przez się dezinformacją. O skoordynowanej kampanii można mówić dopiero po wskazaniu sprawdzalnych przesłanek dotyczących sposobu dystrybucji treści, bez

domysłów o tożsamości autorów i bez publikowania danych zgłaszających. Zasady komunikacji publicznej OECD; Księga komunikacji kryzysowej RCB.

Aktorzy polityczni i osoby, których nie słyhać

W karcie procesu oznacz role: bezpośrednio obciążeni mieszkańcy, niezorganizowani użytkownicy i beneficjenci, radni i inne osoby publiczne, organizacje społeczne, wykonawca lub inwestor oraz organy współdecydujące. Przy argumentach zapisuj treść, jawnie podane źródło ekspertyzy, jeśli ma znaczenie dla jej oceny, i udokumentowany interes w decyzji; nie prowadź dochodzenia o „ukrytych powiązaniach”. Sam udział opozycji albo organizacji społecznej **nie dowodzi złej wiary** i nie unieważnia argumentu. Jeżeli spór stał się tematem kampanii, urząd nadal odpowiada na istotne zarzuty i dotrzymuje prawa udziału; jego komunikacja rzeczowa nie staje się materiałem kampanijnym władza. Rozdziel publiczny zapis faktów i uzasadnienie decyzji od przekazów partyjnych. OECD o rozdzieleniu komunikacji publicznej i politycznej.

Aby poznać korzyści rozproszone, dobiierz **zasięg rozmowy do faktycznego zasięgu skutków**, zamiast automatycznie uruchamiać ogólnomiejską kampanię. Przy ulicy dzielnicowej wystarczą zwykle sąsiedzi, faktyczni użytkownicy odcinka i celowane rozmowy w terenie; przy sieci transportowej mogą być potrzebni użytkownicy z wielu dzielnic. Udostępnij kanał papierowy i dostępny cyfrowy. Zapytaj o konkretne użycie, spodziewaną korzyść i akceptowalne warianty; **ankieta o poparciu w całym mieście jest osobną decyzją**, której korzyść informacyjną trzeba zestawić z kosztem i możliwością rozszerzenia sporu. Tam, gdzie potrzebny jest taki mandat, zastosuj odrębny pomiar z jawnym doborem próby. Raportuj odpowiedzi sąsiadów i pozostałych użytkowników osobno, wraz z ograniczeniami doboru. Urząd może publicznie wyjaśniać zalety projektu, lecz nie powinien organizować pozornego oddolnego poparcia ani przedstawiać niereprezentatywnej ankiety jako głosu większości.

Przed zamówieniem płatnej ankiety lub kampanii informacyjnej koordynator ze skarbnikiem zapisują zadanie publiczne, cel pomiaru, plan finansowy i klasyfikację wydatku, przyjętą procedurę zakupu oraz – jeśli używa się dotacji – warunki kwalifikowalności. Art. 5a ustawy o samorządzie gminnym dopuszcza konsultacje z mieszkańcami w sprawach ważnych dla gminy; sam w sobie nie tworzy jednak osobnej przegródki budżetowej ani nie przesądza, że dowolna promocja projektu jest wydatkiem celowym. Opinie użytkowników spoza gminy bada się odrębnie od formalnych konsultacji z jej mieszkańcami. Najpierw wykorzystuje się dostępne kanały urzędu i dane administracyjne, gdy wystarczą do pytania; nowy sondaż wymaga wskazania decyzji, którą może zmienić, i oszacowania kosztu. Materiały informacyjne opisują projekt i jego alternatywy, a nie finansują promocji osoby pełniące urząd.

Odpowiedzialność polityczna i uczciwa komunikacja

Rozliczenie wydatków już poniesionych jest realnym obowiązkiem władz, lecz nie uzasadnia kolejnego wydatku na zły projekt. **Utrata widocznego efektu, konflikt w radzie, krytyka opozycji i data wyborów** są istotnymi ograniczeniami zarządzania, choć nie są pieniężną stratą społeczną i nie zastępują oceny projektu. W karcie trzech ścieżek zapisz także konsekwencje dla jawnie ogłoszonych zobowiązań, możliwy do pokazania rezultat korekty lub rezygnacji (np. inna usługa w tym terminie) oraz termin publicznego rozliczenia decyzji. Nie wpisuj arbitralnego „procentu utraty reelekcji” do NPV.

Komunikat po zmianie kierunku przedstawia: co wiedziano przy pierwszej decyzji, jaka **nowa** informacja się pojawiła, kto i kiedy ją zgłosił, jaka część wcześniejszych prac pozostaje użyteczna, jakie są trzy przyszłe ścieżki i dlaczego wybrano jedną z nich. Jeśli opinie mieszkańców były przyczyną korekty, należy to powiedzieć. Ogłoszenie konkretnych kroków po korekcie, ich terminu i osoby odpowiedzialnej pozwala pokazać sprawczość bez fikcyjnego powodu rezygnacji. Przypisywanie decyzji „zewnętrznym okolicznościom” bez dowodów może chwilowo zmniejszyć koszt polityczny, ale osłabia rozliczalność i zaufanie do kolejnych projektów.

Inwestycje hybrydowe: ZPI i tryb mieszkaniowy

Zintegrowany plan inwestycyjny jest szczególną formą planu miejscowego; umowa urbanistyczna może obejmować inwestycję uzupełniającą i określone świadczenia inwestora, w tym pokrycie części kosztów sporządzenia planu. Komunikat Ministerstwa Rozwoju i Technologii z 13 stycznia 2026 r. opisuje nowelizację umożliwiającą radzie gminy przyjęcie uchwałą wytycznych do umów urbanistycznych. Komunikat objaśnia zmianę, **nie zastępuje aktualnego tekstu ustawy**, który prawnik sprawdza przy konkretnej uchwale. W odrębnym trybie mieszkaniowym wniosek inwestora jest publikowany, a mieszkańcy mogą wносить uwagi; zasady i terminy trzeba sprawdzić dla konkretnego postępowania. Ustawa o ułatwieniach w przygotowaniu i realizacji inwestycji mieszkaniowych.

Karta transakcji ZPI pokazuje obok siebie **prywatną korzyść z planu, publiczną inwestycję uzupełniającą, przyszłe koszty jej utrzymania, wpływ na szkoły/transport/zielen, terminy i zabezpieczenie wykonania.** Samo zobowiązanie inwestora do budowy szkoły nie dowodzi korzyści netto dla miasta, jeśli miasto będzie ponosić wysokie koszty jej prowadzenia lub przepustowość pozostanie niewystarczająca. Porównuje się również wariant odmowy planu oraz zwykłą procedurę. Wytyczne dla umów i kryteria oceny powinny poprzedzać negocjacje konkretnej działki.

Przed uzgodnieniem umowy urbanistycznej gmina sprawdza z własnym prawnikiem i przyszłym zarządcą: **co dokładnie ma powstać i według jakich parametrów jakości; w jakiej kolejności powstają części prywatne i publiczne; co wyzwala odbiór; kto finansuje poprawki, utrzymanie i przekazanie; jakie zabezpieczenie oraz następstwa niewykonania są prawnie dopuszczalne.** Oddziela obowiązek inwestora od zdarzeń zależnych od decyzji innych organów. Koszt niezależnej analizy umowy i dokumentacji technicznej ujmuje jako koszt przygotowania transakcji, obok potencjalnych kosztów późniejszej zmiany lub egzekwowania świadczeń. Zapisów nie przyjmuje się z szablonu inwestora bez sprawdzenia ich wykonalności; niniejsza lista nie przesądza, że gmina może prawnie uzależnić każdą zgodę od wskazanej kolejności robót.

Jeżeli inwestorem jest spółka celowa, sprawdź **stronę umowy, jej zasoby, źródło finansowania, podmiot faktycznie kontrolujący projekt oraz możliwość dochodzenia świadczenia po przeniesieniu aktywów lub zakończeniu robót prywatnych.** Sama kara umowna może być niewystarczająca, gdy dłużnik nie ma majątku. W zależności od kwoty i etapowania rozważ prawnie dopuszczalne zabezpieczenie o realnej ściągłości: gwarancję bankową lub ubezpieczeniową, zabezpieczenie środków na rachunku, gwarancję podmiotu dominującego z oceną jego wypłacalności albo inną uzasadnioną konstrukcję. Umowa powinna określać kwotę, czas obowiązywania, przesłanki żądania wypłaty i odnawianie zabezpieczenia w razie opóźnienia. **Gwarancja „na pierwsze żądanie” nie jest automatycznym ani zawsze dostępnym rozwiązaniem:** jej koszt, wykonalność, zakres uprawnień gminy i proporcjonalność ocenia prawnik przed przyjęciem zapisów. Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, art. 37ed.

Inwestor może ponosić uzgodnione koszty opracowań lub dialogu, ale gmina zachowuje własną kompetencję planistyczną, obowiązki proceduralne oraz odpowiedzialność za informację i rozpatrzenie uwag. Prywatne finansowanie moderacji wymaga jawnej umowy, niezależnych zasad prowadzenia i publicznego dostępu do wyników; nie może być warunkiem przyjęcia uwagi mieszkańca ani zastąpić ustawowej procedury. Koszt gminy, inwestora i mieszkańców raportuje się oddzielnie.

Rachunek po pierwszej rozmowie

Dla trzech ścieżek - **kontynuacja, korekta, zatrzymanie** - oszacuj przyszłe wydatki, korzyści, szkodę, terminy i ich rozkład między grupami. Już poniesione wydatki służą rozliczeniu historii, lecz same nie rozstrzygają przyszłego wyboru. Koszt dialogu obejmuje moderację, badanie, czas urzędu oraz ewentualną zwłokę. Korzyść z udziału może polegać na lepszym wariancie, uniknięciu restartu lub **uniknięciu całej złej**

inwestycji. Każdy składnik licz raz, a wieloletnie strumienie porównuj w tym samym roku cen i po dyskoncie. „Wzrost cen w okresie sporu” nie jest dowodem, że spór wywołał cały wzrost kosztów.

Uzasadnienie decyzji o korekcie lub rezygnacji

Przed rozstrzygnięciem sporządź **jednostronicową kartę decyzji** z datą i załącznikami: cel pierwotny i nową informację, koszty przyszłe trzech ścieżek, koszty rozwiązania umów oraz los dotacji, wartość prac możliwych do ponownego użycia, istotne skutki niewycenione w złotych, sposób ograniczenia szkody i powód odrzucenia pozostałych opcji. Wskaż zgodność z aktualnym planem finansowym, warunki umów i właściwy organ decyzyjny; skarbnik oraz radca prawny potwierdzają zakres własnej weryfikacji. Gdy argumentem jest tożsamość miejsca, dołącz obserwowalne skutki i źródła informacji, zamiast przedstawiać samo hasło jako wyliczoną stratę. Należy udokumentować, dlaczego kolejny wydatek byłby lub nie byłby celowy i oszczędny w świetle art. 44 ustawy o finansach publicznych. Karta nie zapewnia ochrony przed kontrolą ani nie przesądza odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny; pozwala odtworzyć przesłanki konkretnej decyzji.

Szkody dotyczącej tożsamości miejsca, krajobrazu, zabytku lub więzi społecznej nie trzeba przeliczać na złote bez wiarygodnej metody i danych. Obok rachunku finansowego pokaż dla każdej ścieżki: **wskaźnik obserwowalny** (np. liczba osób zmieniających miejsce zamieszkania, zakres utraty zieleni lub utracony dostęp), grupę dotkniętą, kierunek i skalę wpływu, odwracalność, możliwość ograniczenia szkody oraz stopień niepewności. Oddziel obowiązek prawny i ustalone minimum ochrony od wartości, które wymuszają świadomy wybór polityczny. Jeśli dwa warianty mają podobne koszty finansowe, a jeden powoduje nieodwracalną poważną szkodę, pokaż ten konflikt jawnie, wraz z przyjętym uzasadnieniem; **nie ukrywaj go w fikcyjnej cenie jednostkowej ani w wyniku jednego punktowego indeksu**. Tak udokumentowany opis skutków może towarzyszyć uzasadnieniu gospodarności i kontroli finansowej, choć nie zastępuje wymaganych przepisami analiz. Brytyjski przewodnik MHCLG jako inspiracja metodologiczna, nie polska podstawa prawna.

Przykład wyłącznie ilustracyjny (**wszystkie kwoty S, nie poniesione wydatki**): projekt ma jeszcze 12 mln zł kosztów przyszłych. Korekta kosztuje 300 tys. zł i usuwa istotną szkodę wycenioną hipotetycznie na 1,5 mln zł (S); zatrzymanie wymaga 200 tys. zł rozliczenia kontraktu, ale oznacza utratę przyszłych korzyści projektu. Porównanie dotyczy przyszłych kwot i jakości rozwiązań; wcześniejsze 100 tys. zł wydane na koncepcję nie uzasadnia kontynuacji. Bez wiarygodnych wartości korzyści i szkody przedstawia się **progi**, a nie pozornie dokładne NPV.

Pętla uczenia się i kontakt

Po każdej decyzji zapisuj: rzeczywisty czas do odpowiedzi na uwagę, udział odpowiedzi merytorycznych, zmiany wariantów, skargi w różnych kanałach, odwołania i ich wyniki, ponowne wykorzystanie dokumentacji oraz obciążenia grup dotkniętych. Dokumentacja nie może zależeć od pamięci jednej kadencji; karta decyzji, źródła i wersje macierzy zostają w urzędzie.

Sprawdzenie skutków po oddaniu

Przed wyborem projektu zapisz punkt wyjścia, prognozę, źródło danych, grupę dotkniętą i datę pomiaru dla kilku wskaźników powiązanych z celem inwestycji i głównymi zarzutami. Dla tramwaju mogą to być liczba pasażerów, czas podróży, hałas przy zabudowie i rzeczywisty koszt utrzymania; dla placu – dostępność, sposób korzystania, zieleni i odczuwane bezpieczeństwo. Jeżeli podnoszono ryzyko wyspy ciepła albo utraty retencji, ustal przed robotami właściwy pomiar lub jawnie stwierdź, że brak danych do jego sprawdzenia. Obok obiecanych korzyści zapisuje się przewidywane szkody oraz sposób ograniczenia ich skutków.

Za pomiar odpowiada **jednostka, która będzie eksploatować obiekt lub usługę**, wskazana w karcie przed odbiorem; zapisuje się także zastępcę i miejsce przechowywania danych. Termin pierwszego pomiaru, źródło danych i minimalny koszt zbierania informacji wpisuje się do planu utrzymania, a wyniki przedstawia radzie i publikuje niezależnie od zmiany kadencji. Przy małych projektach wystarczą dwa lub trzy wskaźniki dostępne z istniejących pomiarów; nie trzeba zamawiać wieloletniego badania dla każdej ulicy. Jeżeli projekt korzysta z grantu, obowiązki sprawozdawcze tego grantu i ewaluację użyteczności inwestycji opisuje się oddzielnie.

Wykonaj możliwy organizacyjnie pomiar po uruchomieniu, np. po 6–12 miesiącach i ponownie po kilku latach, jeżeli skutek pojawia się wolniej. Pokaż w jednym zestawieniu **prognozę, wynik, różnicę, możliwe czynniki zewnętrzne i działanie naprawcze**, w tym koszty eksploatacji. Oddziel pomyłkę prognozy urzędu od nietrafionej obawy mieszkańców; żadnej ze stron nie ocenia się samą liczbą trafnych przewidywań. Bez porównywalnego pomiaru wyjściowego, danych o warunkach zewnętrznych lub wiarygodnego punktu odniesienia nie przypisuj całej różnicy konsultacjom albo protestowi. Po roku i po zakończeniu inwestycji porównuj wyniki także z projektami bez jawnego sporu oraz projektami zasadnie zatrzymanymi.

Dla odbiorcy: po wypełnieniu pięciu pytań otrzymujesz kartę mechanizmu, właściwego decydenta i najbliższego działania bez pozostawiania danych kontaktowych. Jeżeli chcesz przejść do analizy projektu, Fundacja Napraw Sobie Miasto może omówić nazwę inwestycji, aktualną bramkę i otwarte alternatywy. Na etapie kontaktu wystarcza służbowy adres i opis sprawy; przekazanie dokumentów następuje później, gdy wiadomo, po co są potrzebne.

Granica wnioskowania: 30 opisanych przypadków nie mierzy częstości sporów ani przeciętnej oszczędności konsultacji. Kwoty oznaczone W pozostają materiałem do weryfikacji dokumentem pierwotnym. Narzędzie identyfikuje decyzję i rodzaj niepewności; rachunek pieniężny powstaje dopiero dla konkretnego projektu i rzeczywistych alternatyw.