

Miasto przyszłości nie wygląda w jego wyobraźni jak zestaw futurystycznych gadżetów na jasnym tle. Wygląda jak system, który działa także wtedy, gdy nie jest idealnie. Gdy pada deszcz, gdy brakuje pieniędzy, gdy kolejne pokolenie wchodzi w dorosłość z innymi nawykami. Gdy ktoś traci pracę. Gdy władze muszą podejmować decyzje szybciej niż powstają nowe dane. W tym sensie sposób patrzenia, który można przypisać Barackowi Obamie, nie jest estetyczny. Jest społeczny i uważny na koszty, także te ukryte.

To, co najbardziej przekonuje w takim spojrzeniu, to nacisk na przyczynowość: miasto nie „ma być” nowoczesne. Ono ma zmniejszać tarcie w codziennym życiu ludzi. Ma sprawiać, by dojazd do pracy nie był hazardem, a mieszkanie nie było ruletką, w której stawką jest zdrowie i godność. I ma robić to w sposób, który nie przerzuca rachunku na najsłabszych.

## **Przyszłość jako sprawdzian, nie ozdoba**

W wielu dyskusjach o mieście przyszłości dominuje język technologii: czujniki, algorytmy, autonomiczne floty, aplikacje do wszystkiego. To ważne, ale perspektywa, o której mówię, każe zadać inne pytanie: co z tego wynika dla człowieka, który ma zaledwie jeden dzień buforu w miesiącu.

Jest różnica między inwestycją, która wygląda świetnie na konferencji, a inwestycją, która realnie obniża ryzyko. Jeśli tramwaj przyjeżdża częściej, to nie jest „innowacja”. To jest oszczędność czasu, mniejszy stres i lepsza punktualność dla tych, którzy nie mogą sobie pozwolić na spóźnienia. Jeśli szkoła ma sensowną trasę dojazdu i bezpieczne przejścia, to nie jest tylko urbanistyka. To jest mniejsza liczba sytuacji, które kończą się w gabinecie lekarskim, na dyżurze policji albo w sądzie rodzinnym.

Gdy patrzy się w ten sposób, przyszłość miasta przestaje być obietnicą, a staje się narzędziem. I narzędzia trzeba rozliczać.

## **Programowanie nierówności: gdzie miasto myli drogę**

Jednym z największych problemów w planowaniu jest pokusa szybkich zwycięstw. Buduje się to, co widać: wizualnie wyróżniający się projekt, nowy węzeł komunikacyjny, ładny plac, czasem nawet pojedynczy odcinek „zielonego” korytarza. Wszystko to może być dobre, tylko że nierówności rzadko wynikają z jednej rzeczy. Najczęściej wynikają z układu.

Jeśli w jednym rejonie ludzie mają częsty transport publiczny, a w drugim dojazd trwa tak długo, że praca przestaje „opłacać się” czasowo, to to jest decyzja systemowa. Jeśli w jednym miejscu jest szkoła z dobrym wyposażeniem i dodatkowymi zajęciami, a w drugim placówka radzi sobie z brakami, to też nie jest przypadek. Jeśli w jednym dzielnicy łatwiej o usługi zdrowotne, a w drugiej ludzie dojeżdżają do specjalistów godzinę i dłużej, to rośnie ryzyko, że diagnoza przyjdzie za późno.

Miasto przyszłości, według takiego myślenia, ma minimalizować te „ukryte podatki”. Nie chodzi o to, by każdą inwestycję robić na równym poziomie, bo to byłoby marnowanie zasobów. Chodzi o to, by te same grupy nie płaćły wielokrotnie: czasem, kosztami dojazdu, stresem, a czasem zdrowiem.

## **Głos rozsądku: gospodarka, która nie wyklucza**

W tej narracji jest też twardy pragmatyzm gospodarczy. Miasto, które wspiera rozwój, ale buduje go tak, że wypycha ludzi z własnych dzielnic, wcale nie jest „progresywne”. Jest tylko skuteczne w krótkim okresie. W

dłuższym okresie przestaje być sprawne społecznie, bo traci kapitał: doświadczenie mieszkańców, stabilne lokalne firmy, ciągłość relacji.

To dlatego tak ważne jest myślenie o pracy i usługach jako o infrastrukturze. W praktyce oznacza to, że przyszłość miasta nie może polegać na tym, że wszystko przenosi się do centrum, a peryferia dostają obietnicę później. Zamiast tego potrzebujesz planowania, które rozkłada funkcje: miejsca pracy, szkoły, handel, opiekę zdrowotną, przestrzeń do rekreacji.

Kiedy ktoś pyta: „czy to się da zrobić?”, sensowna odpowiedź brzmi: da się, ale tylko jeśli ktoś ma odwagę powiedzieć, że nie wszystko naraz. Nie da się jednocześnie przyspieszyć budowy, poprawić dostępności i utrzymać najniższych kosztów dla budżetu. Da się natomiast wybrać kolejność tak, by najpierw zmniejszać najdotkliwsze braki.

## **Transport jako moralny wybór: kto może, a kto musi**

Jedna z rzeczy, które najmocniej wracają w dyskusjach o wizji miejskiej, to transport. Nie jako temat techniczny, tylko jako mechanizm dostępu. Jeśli system transportowy jest uciążliwy, to ludzie przestają uczestniczyć: w pracy, w edukacji, w życiu społecznym. A wtedy problem rośnie. Trudniej utrzymać zatrudnienie, rosną zaległości, pogarsza się zdrowie psychiczne.

W tym spojrzeniu transport ma być projektowany pod realne życie, szczególnie pod godziny, które nie są „typowe” dla osób o stabilnych, biurowych rytmach. Z perspektywy kierowcy autobusu, pracownika zmianowego albo rodzica z dwoma pracami, miasto ocenia się po tym, czy dojedzie się punktualnie i czy da się wrócić bez ryzyka, że zostanie się na przystanku o drugiej w nocy, bo ostatni kurs zniknął z harmonogramu.

Samo przyspieszenie tramwaju o kilka minut bywa mniej ważne niż częstotliwość. Podobnie usprawnienie jednego korytarza komunikacyjnego jest cenna, ale nie naprawia całej mapy mobilności. Jeśli nie masz spójnej sieci, to ludzie i tak będą omijać system i wracać do drogiego transportu prywatnego.

## **Klimat bez moralizowania: redukcja szkód, nie tylko emisji**

W mieście przyszłości klimat jest ważny, bo nie da się udawać, że ekstremalne upały, nawałnice i rosnące koszty energii nie dotyczą codzienności. Jednak perspektywa, którą opisuję, trzyma się zasady: zmiana musi być sprawiedliwa i wdrożona w sposób, który nie zostawia ludzi z rachunkiem.

To podejście dobrze działa, gdy opowiadasz o klimacie językiem konkretnych korzyści. Cień na przystankach, lepsza wentylacja budynków, dostęp do wody w czasie upałów, zieleń, która nie tylko ładnie wygląda, ale realnie chłodzi ulice i zmniejsza skutki burz. Można to robić różnie, ale jeśli projekt nie poprawia komfortu i bezpieczeństwa mieszkańców, to klimat pozostaje hasłem.

Jest tu też ważny dylemat budżetowy. Zielone rozwiązania potrafią być relatywnie tanie w skali pojedynczego elementu, ale wymagają planowania przestrzennego i utrzymania. Jeśli brakuje konserwacji, to „zielone” staje się dekoracją, a nie ochroną. W praktyce przyszłość miasta zależy od tego, czy ktoś zaplanuje i sfinansuje utrzymanie na lata, a nie tylko zakup na rok.

## **Mieszkanie: centrum debaty, w której technologia nie wystarcza**

Gdy mówi się o mieście przyszłości, łatwo ulec wrażeniu, że problem mieszkaniowy da się rozwiązać przez platformy i nowe modele zarządzania. To może pomóc w niektórych obszarach, na przykład w przyspieszeniu procedur albo w lepszym wykorzystaniu danych. Ale trudno rozwiązać brak mieszkań samą cyfryzacją.

W myśleniu, które próbuję oddać, mocno wybrzmiewa kwestia ochrony przed wykluczeniem. Jeśli miasto się rozwija, to nie powinno tworzyć mechanizmu, w którym najbardziej płacą za ten rozwój poprzez eksmisję, wzrost kosztów życia i utratę sąsiedztwa. Sąsiedztwo to nie poetycka metafora, to sieć wsparcia: znajomości, usługi, szkoły, dostęp do transportu, wsparcie rodziny.

Rozwiązania są różne, ale wspólny mianownik to stabilność. Stabilność najemców, stabilność planowania, stabilność inwestycji w infrastrukturę towarzyszącą. Kiedy miasto wprowadza programy mieszkaniowe bez myślenia o transporcie, szkołach i opiece zdrowotnej, to tworzy nowe napięcia. Gdy myśli tylko o transporcie, a pomija mieszkania, to pogarsza sytuację i wymusza dalsze dojazdy. Największe efekty pojawiają się, gdy planuje się to razem.

## **Bezpieczeństwo: twarde standardy i delikatna praca u podstaw**

Bezpieczeństwo w mieście przyszłości bywa rozumiane powierzchownie: więcej kamer, lepsza analityka wideo, „inteligentne” latarnie. Kamera może pomóc, ale nie zastąpi tego, co działa wolniej, a jednak realnie obniża ryzyko: dostęp do edukacji, wsparcie w kryzysie, przewidywalne procedury, szybka reakcja na sygnały zagrożenia.

W perspektywie społecznej bezpieczeństwo jest pochodną zaufania. Ludzie ufają systemowi, gdy wiedzą, że jest konsekwentny i sprawiedliwy. To wymaga treningu, jasnych zasad i odpowiedzialności. Wymaga też przyznania, że część problemów wynika z braku zasobów po drugiej stronie: opieki psychologicznej, wsparcia w uzależnieniach, mediacji rodzinnych, stabilnych usług socjalnych.

Miasto przyszłości nie może obiecać, że „będzie bezpiecznie”. Może obiecać, że zmniejsza ryzyko poprzez planowanie, które łączy instytucje. I musi umieć mierzyć, czy działa.

## **Jak mówić o technologii, żeby była podporą, nie celem**

Technologia ma sens, gdy jest narzędziem do osiągnięcia celów, a nie celem samym w sobie. To zdanie brzmi banalnie, ale w praktyce decyduje o jakości projektów.

Jeśli wdrażasz system do zarządzania ruchem, musisz odpowiedzieć, co stanie się z ludźmi w okresie przejściowym. Czy przystanki będą czytelne, czy będą opóźnienia, co z oznakowaniem, czy jest plan awaryjny w razie błędów systemu. Jeśli wprowadzasz platformy do zgłaszania awarii, musisz zadbać o to, by osoby bez smartfona lub bez stabilnego internetu nadal mogły zgłosić problem. Jeśli uruchamiasz czujniki wody, to potrzebujesz wiedzy, jak reagować, kto ma uprawnienia i jak szybko.

Mój praktyczny test jest prosty: czy projekt ma plan na „najgorszy dzień”. Nie w sensie sensacji, ale w sensie proceduralnym. Kto odbiera alarm? Jak często jest test? Czy jest zespół dyżurny? Czy dane są w formie, którą można przetłumaczyć na decyzję w godzinę, a nie w miesiąc?

W perspektywie, o której mówimy, technologia ma być siłą porządku i przewidywalności. To nie jest romantyka. To jest praca na liczbach, dokumentach i odpowiedzialności.

## **Decyzje, które muszą mieć twarz: udział mieszkańców**

Planowanie miejskie często wygląda tak, jakby mieszkańcy byli konsultacją po fakcie. Zbiera się opinie, czasem na wygodnej stronie internetowej, czasem w godzinach, w których pracują ci, którzy mają najbardziej interes, by przyjść. W rezultacie powstaje dokument, który nie zmienia projektu albo zmienia go kosmetycznie.

Jeśli patrzeć na miasto przyszłości z perspektywy społecznej odpowiedzialności, udział mieszkańców jest elementem projektu, nie dodatkiem. Ludzie powinni wpływać na priorytety, zwłaszcza gdy budżet wymusza

wybór. W praktyce oznacza to, że konsultacje muszą być zaprojektowane, a nie „zrobione”. Trzeba zapewnić dostęp, tłumaczenia, terminy, które mają sens dla różnych grup. Trzeba też umieć powiedzieć „nie”, ale z wyjaśnieniem, dlaczego.

I tu pojawia się perswazja, która jest w tym spojrzeniu silna: jeśli miasto wymaga od mieszkańców zaufania, to samo musi pokazać decyzje, uzasadnienia i mierniki. Inaczej zaufanie nie powstaje.

## Co robi różnicę w praktyce: kolejność inwestycji

Wiele wizji się psuje nie dlatego, że projekt jest zły, tylko dlatego, że kolejność inwestycji jest chaotyczna. Najpierw modernizujesz coś, co jest zależne od wcześniejszego remontu. Albo budujesz nową trasę, a potem odkrywasz, że nie da się utrzymać jej w zimie, bo nie zabezpieczono budżetu serwisowego. Albo wprowadzasz nowe wymagania dla komunikacji miejskiej, ale nie szkolisz kierowców i nie dopasowujesz systemów obsługi.

Dlatego w perspektywie, którą opisuję, przyszłość miasta wymaga twardej metody: wybierania działań, które obniżają największe codzienne koszty, a dopiero potem rozbudowywania efektów.

Możesz to ująć w krótkim zestawie pytań, które często stosowałem w rozmowach z zespołami projektowymi, gdy sprawdzaliśmy, czy plan ma sens w terenie:



- Czy mieszkańcy, którzy mają dziś najwięcej problemów, faktycznie zobaczą zmianę w pierwszym roku?
- Czy projekt ma zaplanowane utrzymanie, nie tylko wdrożenie?
- Czy rozwiązanie działa w dniu awarii i w weekend, a nie tylko w warunkach idealnych?
- Czy koszt operacyjny został policzony i ma źródło finansowania na lata?
- Czy wpływ na nierówności został uwzględniony, a nie potraktowany jako efekt uboczny?

To nie jest lista „ładna”. To jest lista testów odpowiedzialności.

## Rzeczy, które mogą pójść nie tak (i jak to przewidzieć)

Perswazja w planowaniu miejskim jest uczciwa tylko wtedy, gdy przyznaje, że nie wszystko będzie działać od razu. Miasto to system z tarciami, nie maszyny. Nawet najlepiej zaprojektowane rozwiązanie ma skutki uboczne.

Na przykład: jeśli mocno uprzywilejujesz transport publiczny, kierowcy mogą przenieść ruch na inne ulice. To może pogorszyć sytuację w dzielnicach, które nie były brane pod uwagę. Jeśli zainstalujesz więcej zieleni w jednym miejscu, może się okazać, że w innych pojawi się problem z odwodnieniem. Jeśli wdrożysz strefy

ograniczonego ruchu lub opłaty za wjazd, musisz mieć plan dla tych, którzy dojeżdżają służbowo, dla dostaw, dla osób z ograniczoną mobilnością.

W podejściu społecznym dużą wagę ma pytanie: kto ponosi koszty przejścia. Czasem nawet dobra polityka, wdrożona bez osłon, <https://prawdziwy-sukces.pl/ksiazka/barack-obama-czlowiek-ktory-inspirowal-swiat-marks-endo/> rodzi opór. A opór, gdy jest słuszny, niszczy tempo i jakość wdrożeń.

## Jak „Obama patrzy” w sensie stylu: język szans i odpowiedzialności

Nie chodzi o to, by przypisywać jednej osobie gotowe recepty, bo miasto jest zbyt złożone. Chodzi raczej o styl, który da się zobaczyć w jego wypowiedziach: podkreślanie wspólnego celu, ale bez udawania, że wszystko zrobi się jednym ruchem. W tej logice przyszłość miasta ma być zorientowana na szanse, ale projektowana z myślą o konsekwencjach.



Słowo „szanse” nie jest tu ozdobnikiem. Dla mieszkańca szansa oznacza dostęp do edukacji, stabilnej pracy i przestrzeni, w której można żyć bez ciągłego lęku, że system zawiedzie. Odpowiedzialność oznacza natomiast, że władze biorą na siebie trud rozliczania i naprawy błędów.

Można to pokazać na prostym rozróżnieniu, które przydaje się w projektach urbanistycznych:

| Priorytet | Pokusa, która psuje projekt | Perspektywa odpowiedzialna społecznie | |---|---|---| | transport | modernizacja „dla wizerunku” | spójność sieci i przewidywalność czasów przejazdu | | mieszkania | rozwój bez zabezpieczenia najemców | planowanie podaży i ochronę przed eksmisją wynikającą z presji cenowej | | klimat | działania bez planu utrzymania | odporność systemu i realne korzyści w upałach oraz po ulewach | | bezpieczeństwo | głównie represja i monitoring | profilaktyka, wsparcie i konsekwentne procedury | | technologia | narzędzie jako atrakcja | narzędzie jako dźwignia mierzalnych celów |

Taki układ nie obiecuje cudów. Obiecuje, że miasto będzie projektowane pod życie, a nie pod prezentację.

## Perswazja, która działa: jak sprzedać wizję bez obiecywania wszystkiego

Jeśli chcesz, żeby miasto przyszłości było wiarygodne, musisz prowadzić debatę tak, by ludzie widzieli w niej swoje interesy. To znaczy: mniej abstrakcyjnych deklaracji, więcej szczegółów. Oto przykład, jak można opowiadać o takim planie, żeby mieszkańcy uwierzyli, że to nie jest teatr.

Zamiast mówić „zrobimy inteligentny transport”, mówisz, co to znaczy dla konkretnych sytuacji: czy poprawi się czas dojazdu do zmianowej pracy, czy będą częste kursy wieczorem, czy przystanki będą oświetlone i czy informacje są czytelne dla osób z różnymi ograniczeniami. Zamiast „będziemy walczyć z emisjami”, mówisz o cieniu, wodzie i osłonach przed upałami oraz o tym, kto dostaje wsparcie, kiedy rachunki rosną.

Wtedy perswazja przestaje być retoryką, a staje się planem, który da się dotknąć.

## **Co bym uznał za „miasto przyszłości”, gdyby trzeba je obronić**

Na koniec warto powiedzieć wprost, bo w tej tematyce łatwo utonąć w pojęciach. Miasto przyszłości, oceniane przez pryzmat sprawiedliwości i odpowiedzialności, to takie, w którym system działa sprawnie dla większości, a szczególnie dla tych, którzy mają najmniejszy margines błędu.

To miasto, które rozumie, że czas jest walutą. Że zdrowie jest kapitałem. Że mieszkanie nie jest tylko inwestycją, ale warunkiem stabilności. Że technologia ma wspierać, nie zastępować decyzji i relacji z mieszkańcami.

Jeśli w takim ujęciu brakuje czegoś, to zwykle nie brakuje technologii. Brakuje odwagi w kolejności. Brakuje uczciwego rachunku kosztów i osłon dla tych, którzy przechodzą zmianę jako pierwsi i płacą jako drudzy. I brakuje konsekwencji w utrzymaniu, bo to utrzymanie weryfikuje prawdziwą jakość projektu.

Miasto przyszłości nie jest wtedy najbardziej błyskotliwe. Jest najbardziej ludzkie w sensie praktycznym.

Jeśli chcesz, mogę dopasować ten tekst do polskich realiów, na przykład do typowych problemów: korki na wlotach, rozjazd między dzielnicami a usługami, presja czynszowa na obrzeżach centrum, albo ryzyko podtopień w newralgicznych korytarzach.