

REWITALIZACJA W PRAKTYCE

Modele rozwiązań
jako rezultaty konkursu
Modelowa Rewitalizacja Miast
i pilotaży w zakresie
rewitalizacji

Redakcja:
Aleksandra Jadach-Sepiolo
Aleksandra Kułaczowska
Anna Mróz



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Fundusz Spójności



REWITALIZACJA W PRAKTYCE

Modele rozwiązań
jako rezultaty konkursu
Modelowa Rewitalizacja Miast
i pilotaży w zakresie
rewitalizacji

Redakcja:

Aleksandra Jadach-Sepiolo, Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa
Aleksandra Kułaczkowska, Departament Programów Pomocowych, Ministerstwo
Inwestycji i Rozwoju
Anna Mróz, Departament Programów Pomocowych, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju

Zespół autorski:

Aleksandra Jadach-Sepiolo
Paulina Basińska
Krzysztof Kaszuba
Aneta Klepczarek
Aleksandra Kułaczkowska
Dominika Muszyńska-Jeleszyńska
Jarosław Ogrodowski
Katarzyna Spadło
Edyta Tomczyk

Recenzja:

prof. dr hab. Marek Bryx, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Opracowanie i druk:

Texter Sp. z o.o., ul. Nowogrodzka 31, 00-511 Warszawa
e-mail: monografie@texterbooks.com
telefon: +48 730 013 900
www.texterbooks.com

**Wydawca:**

Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa
03-728 Warszawa, ul. Targowa 45
Adres korespondencyjny: 30-015 Kraków, ul. Cieszyńska 2
tel: (00 48) 12 634 23 22 wew. 28
fax: (00 48) 12 633 94 05
www.irm.krakow.pl

**ISBN (druk): 978-83-65105-14-1****ISBN (e-book): 978-83-65105-15-8**

Opracowanie zrealizowane przez Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa na zlecenie Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju, Departament Programów Pomocowych, w ramach umowy nr DPT/BDG-II/POPT/73/18 z dnia 15/06/2018. Zadanie jest współfinansowane w 85% ze środków Unii Europejskiej, w ramach Funduszu Spójności, Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 oraz w 15% z budżetu państwa.



Unia Europejska
Fundusz Spójności



Zespół autorski:

Redakcja:

Aleksandra Jadach-Sepioło

Aleksandra Kułaczowska

Anna Mróz

Autorzy rozdziałów:

Aleksandra Jadach-Sepioło

Paulina Basińska

Krzysztof Kaszuba

Aneta Klepczarek

Aleksandra Kułaczowska

Dominika Muszyńska-Jeleszyńska

Jarosław Ogródowski

Katarzyna Spadło

Edyta Tomczyk

Spis treści

Wykaz skrótów	7
Wprowadzenie. Idea publikacji	11
1. Założenia konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast i pilotaży w zakresie rewitalizacji	15
Konkurs Modelowa Rewitalizacja Miast	15
Projekty pilotażowe w zakresie rewitalizacji w Bytomiu, Łodzi i Wałbrzychu	20
2. Partycypacja społeczna	25
2.1. Punkt wyjścia: wzmocnienie znaczenia partycypacji społecznej w rewitalizacji	25
2.2. Konsultacje na początek	33
2.3. Programy animacyjne	45
2.4. Pomysły na minigranty – różnorodne potrzeby i modele	51
2.5. Życie społeczne na obszarze rewitalizacji	54
2.5.1. Kawiarenki obywatelskie	54
2.5.2. Miejsca aktywności lokalnej	61
2.6. Wnioski z realizacji procesów partycypacji	62
3. Kształtowanie przestrzeni miejskiej	67
3.1. Punkt wyjścia: potrzeba zmian w przestrzeni miejskiej	67
3.2. Konkursy urbanistyczno-architektoniczne – ewolucja podejścia	71
3.3. Prototypowanie przestrzeni publicznej	82
4. Mieszkalnictwo	91
4.1. Punkt wyjścia: z jakimi problemami mieszkaniowymi miasta MRM i pilotażowe planowały się zmierzyć?	91
4.2. Modele wsparcia mieszkalnictwa	96

4.3. Badania preferencji mieszkaniowych	108
4.4. Mieszkalnictwo w dokumentach strategicznych i aktach prawa miejscowego	115
5. Polityka społeczna i rynek pracy	121
5.1. Punkt wyjścia: w jaki sposób polityka społeczna wspiera rewitalizację?	121
5.2. Aktywizacja zawodowa	124
5.3. Wsparcie dzieci i młodzieży	132
5.4. Centra kompleksowego wsparcia	137
5.5. Innowacje społeczne	140
6. Ożywienie gospodarcze i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej	147
6.1. Punkt wyjścia: potrzeba ożywienia lokalnej gospodarki	147
6.2. Wsparcie lokalnych przedsiębiorców	150
6.3. Pobudzenie lokalnego rynku nieruchomości	161
7. Ochrona i wykorzystanie potencjału dziedzictwa kulturowego	175
7.1. Punkt wyjścia: znaczenie dziedzictwa w rewitalizacji	175
7.2. Rozpoznanie potencjału – badania i inwentaryzacje	184
7.3. Wiedza ekspercka i edukacja	191
7.4. Ograniczenia wykorzystania potencjału dziedzictwa	201
8. Mobilność miejska na obszarach zdegradowanych	205
8.1. Punkt wyjścia: nie tylko auto – zmiany organizacji ruchu na obszarze rewitalizacji	205
8.2. Deptaki – dobre praktyki	214
8.3. Transport publiczny – dobre praktyki	221
Bibliografia	227
Raporty i opracowania	227
Źródła internetowe	229
Spis tabel	232
Spis schematów	234
Spis rysunków	236
Spis zdjęć	237
Spis map	238

Wykaz skrótów

projekt pilotażowy/ pilotaż – projekty pilotażowe w zakresie rewitalizacji realizowane w trzech miastach w Polsce (w Bytomiu, Łodzi i Wałbrzychu) wskazanych w Umowie Partnerstwa

projekt modelowy/ projekt MRM – projekty modelowe w zakresie rewitalizacji realizowane w 20 miastach w Polsce w wyniku konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast współfinansowanego ze środków PO PT 2014-2020

MRM – konkurs Modelowa Rewitalizacja Miast

KCWR – Krajowe Centrum Wiedzy o Rewitalizacji (rewitalizacja.gov.pl)

GPR – gminny program rewitalizacji, o którym mowa w art. 14 i n. ustawy o rewitalizacji

program rewitalizacji (PR, LPR) – wieloletni program rewitalizacji przyjmowany na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 6 ustawy o samorządzie gminnym

JST – jednostka samorządu terytorialnego

SP – Skarb Państwa

SSR – Specjalna Strefa Rewitalizacji, o której mowa w art. 25 ustawy o rewitalizacji

MPR – miejscowy plan rewitalizacji, o którym mowa w art. 37f ust. 1 ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym

TBS – Towarzystwo Budownictwa Społecznego

WPGMZG – wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy

MiR – Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju

KPM 2023 – Krajowa Polityka Miejska 2023, https://www.miir.gov.pl/media/11579/Krajowa_Polityka_Miejska_2023.pdf

interesariusze – grupa osób i podmiotów, o której mowa w art. 2 ust. 2 ustawy o rewitalizacji

studium – studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, o którym mowa w art. 9 ust. 1 ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym

plan miejscowy – miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, o którym mowa w art. 14 ust. 1 ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym

PO PT – Program Operacyjny Pomoc Techniczna 2014-2020

RPO – regionalny program operacyjny

ustawa, ustawa o rewitalizacji – Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji (Dz.U. z 2017 r. poz. 1023 z późn. zm.)

ustawa o finansowym wsparciu – Ustawa z dnia 8 grudnia 2006 r. o finansowym wsparciu tworzenia lokali socjalnych, mieszkań chronionych, noclegowni i domów dla bezdomnych (Dz.U. z 2017 r. poz. 1392, z 2018 r. poz. 756)

ustawa o gospodarce nieruchomościami – Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. z 2018 r. poz. 121 z późn. zm.)

ustawa o ochronie praw lokatorów – Ustawa z 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego (Dz.U. z 2018 r. poz. 1234, 1496)

ustawa o KZN – Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. o Krajowym Zasobie Nieruchomości (Dz.U. z 2017 r. poz. 1529, 2161, z 2018 r. poz. 756, 1496, 1716)

ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2018 r. poz. 450)

ustawa PZP – Ustawa Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2018 r. poz. 1986)

ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym – Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1073 z późn. zm.)

ustawa o samorządzie gminnym – Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1875 z późn. zm.)

wytyczne, wytyczne w zakresie rewitalizacji – Wytyczne Ministra Rozwoju w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020, druk MR/H 2014-2020/20(2)08/2016 z dnia 2 sierpnia 2016 r.

Wprowadzenie

Idea publikacji

W ostatnich czterech latach inicjatywy i działania rewitalizacyjne w Polsce nabrały tempa. Sprzyja temu *Pakiet działań wspierających samorządy w programowaniu i realizacji rewitalizacji* uruchomiony przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju jako jeden z projektów strategicznych *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*. Jego kluczowymi elementami są konkurs Modelowa Rewitalizacja Miast oraz projekty pilotażowe.

W publikacji, którą oddajemy w Państwa ręce, przedstawiamy przegląd dobrych praktyk z wybranych 23 miast – 20 miast modelowych realizujących projekty w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast (Dobiegów, Dąbrowa Górnicza, Chorzów, Elk, Grajewo, Hrubieszów, Konin, Leszno, Lublin, Milicz, Opole Lubelskie, Rybnik, Słupsk, Stalowa Wola, Starachowice, Szczecin, Warszawa, Włocławek, Wrocław, Żyrardów) oraz 3 miast pilotażowych (Bytom, Łódź, Wałbrzych). Staraliśmy się przekazać nie teorię rewitalizacji, a jej praktyczny wymiar – przełożenie wypracowanych modeli działań rozumianych jako ścieżki dojścia do rozwiązania problemów na realne zmiany w funkcjonowaniu obszarów rewitalizacji i całych miast.

We wnioskach z ewaluacji mid-term *Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020*, z którego współfinansowane są omawiane projekty, zaakcentowano wysoką jakość wypracowanych doświadczeń, ich różnorodność, mnogość i znaczenie dla miast, które je wypracowały. Można powiedzieć, że wyniki projektów modelowych i pilotażowych potwierdziły, że pomoc techniczna może być nowoczesnym instrumentem wspierania wymiaru terytorialnego polityki rozwoju. Aby stało się to w pełni możliwe, należy jednak przedstawić jak najszerszemu gronu zainteresowanych – praktyków i teoretyków rewitalizacji – wypracowane rozwiązania.

Monografia pt. *Rewitalizacja w praktyce. Modele rozwiązań jako rezultaty konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast i pilotaży w zakresie rewitalizacji* ma zatem stanowić zbiór inspiracji, opis modeli i ścieżek dojścia do ich wdrożenia lub poszukiwania własnego podejścia do działań rewitalizacyjnych dostosowanego do lokalnych uwarunkowań. Ponieważ przedsięwzięcia realizowane przez miasta modelowe i pilotażowe jeszcze trwają, czytając o osiągnięciach i problemach miast biorących udział w konkursie, trzeba pamiętać, że część rozwiązań jest jeszcze w trakcie testowania. Monografia nie jest więc zamkniętą całością – ilustruje półmetek prac. Nowe dokumenty i opracowania będą systematycznie wzbogacać dorobek miast i bazę Krajowego Centrum Wiedzy o Rewitalizacji: rewitalizacja.gov.pl.

Niniejsza publikacja składa się z rozdziału opisującego główne założenia i oczekiwane rezultaty konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast i pilotaży w zakresie rewitalizacji oraz siedmiu rozdziałów poświęconych głównym tematom konkursu: partycypacji społecznej, kształtowaniu przestrzeni miejskiej, mieszkalnictwu, polityce społecznej i rynkowi pracy, ożywieniu gospodarczemu i zwiększeniu atrakcyjności inwestycyjnej, ochronie i wykorzystaniu potencjału dziedzictwa kulturowego oraz mobilności miejskiej na obszarach zdegradowanych. Celowo pominięto temat finansowania rewitalizacji mimo świadomości jego znaczenia dla wdrażania działań rewitalizacyjnych. Jednak opisanie tego zagadnienia uznano za przedwczesne, w chwili gdy prace nad nowymi rozwiązaniami nie zostały zakończone, a większość gmin korzysta przede wszystkim ze środków pochodzących z regionalnych programów operacyjnych. Nie wyodrębniono także wątku ochrony środowiska, ponieważ nie odniosło się do niego bezpośrednio żadne z miast pilotażowych i modelowych. Był on natomiast obecny w projektach poprzez zagadnienia efektywności energetycznej w wątku mieszkaniowym oraz poprawę jakości powietrza poprzez modernizację transportu publicznego.

Bezpośrednim pretekstem do zebrania praktyk i doświadczeń z prowadzonych działań zaprezentowanych w monografii jest V Kongres Rewitalizacji – najważniejsze forum wymiany wiedzy na temat procesów rewitalizacji w Polsce między praktykami i teoretykami zaangażowanymi w działania związane z odnawianiem i przekształcaniem obszarów zdegradowanych. Celem tegorocznej edycji pt. *Systemy rewitalizacji w Polsce: blaski i cienie* jest wypracowanie rekomendacji do udoskonalenia polskiego modelu rewitalizacji na podstawie oceny dotychczasowych doświadczeń. W publikacji staraliśmy się przybliżyć uczestnikom Kongresu, samorządowcom,

przedstawicielom organizacji pozarządowych, naukowcom i ekspertom wypracowane oraz częściowo przetestowane rozwiązania, a także zaprezentować odniesione sukcesy, ale i trudności, z jakimi musiały się zmierzyć niektóre miasta. W zamierzeniu publikacja ma zintensyfikować toczące się podczas Kongresu dyskusje i uzupełnić planowane sesje o doświadczenia miast modelowych i pilotażowych oraz pomóc w wypracowaniu rekomendacji co do dalszych losów i kierunków polskiej rewitalizacji.

Nieprzypadkowo podczas Kongresu spotykamy się w Lublinie, jednym z miast modelowych, które w ramach konkursu postanowiło skoncentrować się na temacie ożywienia gospodarczego i zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej obszarów rewitalizacji. Jest to jedno z kluczowych, ale i najtrudniejszych zadań rewitalizacji. W lubelskim projekcie zrealizowano z powodzeniem zaplanowane przedsięwzięcia i na Kongresie Lublin jako gospodarz specjalnej sesji poświęconej zagadnieniu rewitalizacji i rozwoju gospodarczego będzie dzielił się wraz z Dąbrową Górniczą i Leszmem swoimi doświadczeniami. Celem tej sesji będzie przedstawienie różnych ścieżek prowadzących do ożywienia w sferze gospodarczej na obszarach rewitalizacji, zaprezentowanie kluczowych czynników przesądzających o sukcesie, określenie warunków, jakie muszą zostać spełnione, aby rozwiązania te można było wdrożyć w innych miastach. Sesja *Rewitalizacja a rozwój gospodarczy* odbędzie się pod patronatem Prezydenta Miasta Lublina.

Równie ciekawie zapowiadają się też pozostałe sesje tematyczne poświęcone takim zagadnieniom jak rewitalizacja w kurczących się miastach, odnowa śródmieść, mieszkalnictwo na obszarach rewitalizacji oraz procesy odnowy terenów wiejskich.

Serdecznie zapraszamy do udziału w dyskusjach podczas V Kongresu Rewitalizacji oraz do lektury.

1.

Założenia konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast i pilotaży w zakresie rewitalizacji

Konkurs Modelowa Rewitalizacja Miast

W kwietniu 2015 r. Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju (ówczesne Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju) ogłosiło konkurs Modelowa Rewitalizacja Miast, którego celem jest wsparcie gmin posiadających status miasta (tj. gmin miejskich lub miejsko-wiejskich) w procesie opracowywania programów rewitalizacji i modelowych działań w zakresie rewitalizacji. Efekty dofinansowanych projektów docelowo stanowiąc mają wzór dla innych miast realizujących własne działania rewitalizacyjne, a także zasilać portal Krajowego Centrum Wiedzy o Rewitalizacji. Ponadto celem przedmiotowego konkursu jest zwiększenie świadomości i wiedzy potencjalnych beneficjentów w zakresie nowego podejścia do rewitalizacji, a także tworzenie trwałych mechanizmów partycypacji społecznej, angażowanie różnych grup interesariuszy, poszukiwanie i kształcenie liderów działań rewitalizacyjnych.

Realizacja konkursu przewidziana jest na lata 2015-2019 i składa się z dwóch etapów. W pierwszym etapie, w ramach otwartego naboru, na podstawie syntetycznych opisów proponowanych projektów (tzw. fiszek projektowych) spośród 240 przedsięwzięć wybranych zostało 57 potencjalnych dotacjobiorców. Następnie, w trakcie drugiego etapu konkursu, wybranych zostało 20 najlepszych projektów. W czasie realizacji projektów beneficjenci mogą liczyć na wsparcie swoich przedsięwzięć ze strony zespołu Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju (projekt pilotuje Departament Programów Pomocowych) oraz ekspertów zewnętrznych, tak aby ich pomysły zostały efektywnie wdrożone i jako modelowe mogły stanowić

zaplecze merytoryczne do realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych przez inne samorządy. Na zlecenie Ministerstwa kompleksowe wsparcie doradcze dla miast zapewnia Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa (wcześniej Instytut Rozwoju Miast).

Listę miast realizujących projekty przedstawiono na mapie 1. Są to miasta z 13 województw – zarówno gminy miejsko-wiejskie, jak i miejskie, miasta małe, średnie oraz duże, co stanowić może swoistą bazę wiedzy o działaniach rewitalizacyjnych prowadzonych w różnych regionalnych i lokalnych uwarunkowaniach. Łączna wartość realizowanych projektów to 48,5 mln zł, z czego kwota dofinansowania ze środków dotacji wynosi 43,7 mln zł i odpowiada 90% kosztów kwalifikowanych. Konkurs jest współfinansowany w 85% ze środków Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 oraz w 15% z budżetu państwa.

Mapa 1.

Miasta realizujące projekty w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast



Źródło: Krajowe Centrum Wiedzy o Rewitalizacji.

Modelowy charakter konkursu nakłada na wybrane miasta obowiązek wypracowania modeli prowadzenia rewitalizacji, ścieżek dojścia do rozwiązywania problemów w 9 obszarach tematycznych (wskazanych

w tab. 1.), a następnie upowszechnianie wypracowanych rozwiązań i promocję dobrych praktyk.

Tabela 1.

Zakres tematyczny dla modelowych działań pilotażowych

Zakres tematyczny dla modelowych działań pilotażowych w ramach konkursu MRM	
1	finansowanie działań rewitalizacyjnych
2	polityka społeczna i rynek pracy
3	partycypacja społeczna
4	mieszkalnictwo
5	kształtowanie przestrzeni miejskiej
6	ochrona środowiska
7	ożywienie gospodarcze i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej
8	mobilność miejska na obszarach zdegradowanych
9	ochrona i wykorzystanie potencjału dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego

Źródło: Regulamin konkursu dotacji Modelowa Rewitalizacja Miast.

Projekty składają się z dwóch części.

- ➔ **Część I: Program rewitalizacji** – w ramach tej części miasta opracowały lub zaktualizowały program rewitalizacji tak, aby był zgodny z nowym podejściem do rewitalizacji. Przygotowały szczegółowe analizy, ekspertyzy, plany działań służące wypracowaniu programu. Miasta zidentyfikowały konkretny problem/wyzwanie w jednym z 9 obszarów tematycznych, którego będzie dotyczyć modelowy pilotaż, a który ma szczególne znaczenie dla skuteczności i efektywności działań rewitalizacyjnych zaplanowanych w programie rewitalizacji.
- ➔ **Część II: Modelowy pilotaż** – miasta wypracowują wzorcowe rozwiązania, procedury, dokumentację dotyczącą zidentyfikowanego problemu/wyzwania oraz przygotowują materiały niezbędne do realizacji projektów rewitalizacyjnych. Kluczowym elementem projektu są działania edukacyjne, które mają na celu upowszechnienie wiedzy z zakresu rewitalizacji miast. Wszystkie opracowane w ramach projektu materiały mają być ogólnodostępne i mają stanowić źródło wiedzy dla miast, które prowadzą proces rewitalizacji, ale nie są uczestnikami konkursu.

Tabela 2.

Projekty realizowane przez miasta w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast

Projekty realizowane w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast		
Lp.	Miasto	Projekt
1	Chorzów	<p>Tytuł projektu: „CUMA” – Projekt Centrum Usług Szkoleniowych i Aktywizacji Zawodowej dla Młodzieży w Chorzowie wspierającego ożywienie gospodarcze i społeczne zrewitalizowanego Rynku i jego otoczenia</p> <p>Okres realizacji: 1 lipca 2016 r. – 30 września 2019 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: polityka społeczna i rynek pracy</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.cuma.chorzow.eu</p>
2	Dąbrowa Górnicza	<p>Tytuł projektu: Fabryka pełna życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej</p> <p>Okres realizacji: 1 lipca 2016 r. – 31 grudnia 2019 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: kształtowanie przestrzeni miejskiej</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.fabrykapelnazycia.pl</p>
3	Dobiegniew	<p>Tytuł projektu: Dobiegniew – chcę tu mieszkać, pracować i żyć</p> <p>Okres realizacji: 1 lipca 2016 r. – 31 grudnia 2018 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: kształtowanie przestrzeni miejskiej</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.dobiegniew.pl/rewitalizacja</p>
4	Ełk	<p>Tytuł projektu: Nowe Śródmieście Miasta Ełk – wzór na rewitalizację</p> <p>Okres realizacji: 1 lipca 2016 r. – 31 października 2018 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: partycypacja społeczna</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.rewitalizacja.elk.pl</p>
5	Grajewo	<p>Tytuł projektu: Rewitalizacja centrum Grajewa</p> <p>Okres realizacji: 22 grudnia 2015 r. – 30 czerwca 2019 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: mieszkalnictwo</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.rewitalizacja.grajewo.pl/</p>
6	Hrubieszów	<p>Tytuł projektu: Rewitalizacja Śródmieścia Hrubieszowa szansą na eliminację zjawisk kryzysowych oraz ożywienie społeczno-gospodarcze miasta</p> <p>Okres realizacji: 1 marca 2016. r. – 30 czerwca 2019 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: ochrona i wykorzystanie potencjału dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.hrubieszow.sm32.eu</p>
7	Konin	<p>Tytuł projektu: Rewitalizacja konińskiej Starówki – opracowanie lokalnego programu rewitalizacji na lata 2016-2023 wraz z modelowym pilotażem</p> <p>Okres realizacji: 1 grudnia 2015 r. – 30 czerwca 2019 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: ożywienie gospodarcze i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.rewitalkonin.pl</p>

Projekty realizowane w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast		
8	Leszno	<p>Tytuł projektu: Nowe tory – Centrum Leszna po kolei</p> <p>Okres realizacji: 1 marca 2016 r. – 30 września 2019 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: mieszkalnictwo</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.rewitalizacja.leszno.pl</p>
9	Lublin	<p>Tytuł projektu: Rewitalizacja obszaru ul. Lubartowskiej i dawnego Podzamcza w Lublinie poprzez ożywienie gospodarcze obszaru za pomocą zintegrowanej poprawy zarządzania zasobem komunalnym, działań społecznych i poprawy stanu zabudowy zabytkowej – uzupełnienie Programu Rewitalizacji Lublina dla wskazanego obszaru</p> <p>Okres realizacji: 1 lipca 2016 r. – 31 grudnia 2018 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: ożywienie gospodarcze i zwiększenie efektywności atrakcyjności inwestycyjnej</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.projekty.lublin.eu/pl/content/rewitalizacja-obszaru-ul-lubartowskiej-i-dawnego-podzamcza-w-lublinie-poprzez-o%C5%BCywienie</p>
10	Milicz	<p>Tytuł projektu: Milicz odnowa – wielowymiarowy program rewitalizacji miasta Milicz</p> <p>Okres realizacji: 1 maja 2016 r. – 31 grudnia 2018 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: kształtowanie przestrzeni miejskiej</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.rewitalizacja.milicz.pl</p>
11	Opole Lubelskie	<p>Tytuł projektu: Opole Lubelskie – do dotknięcia, do zasmakowania – przygotowanie gminy Opole Lubelskie do rewitalizacji gospodarczo-społecznej obszarów zdegradowanych</p> <p>Okres realizacji: 1 stycznia 2016 r. – 30 czerwca 2018 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: ożywienie gospodarcze i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.odnawiamy.opolelubelskie.pl</p>
12	Rybnik	<p>Tytuł projektu: Rewitalizacja miasta – nowa energia rybnickiej tradycji</p> <p>Okres realizacji: 8 grudnia 2015 r. – 30 czerwca 2019 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: ochrona i wykorzystanie potencjału dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.rybnik.eu/rewitalizacja</p>
13	Słupsk	<p>Tytuł projektu: Opracowanie modelu rewitalizacji społecznej, gospodarczej, przestrzennej i środowiskowej obszarów śródmiejskich na przykładzie Miasta Słupska</p> <p>Okres realizacji: 1 września 2015 r. – 30 września 2019 r.</p> <p>Temat wiodący projektu: polityka społeczna i rynek pracy</p> <p>Lokalna baza wiedzy: www.slupsk.pl/temat/rewitalizacja/modelowa-rewitalizacja-miast</p>

Projekty realizowane w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast		
14	Stalowa Wola	Tytuł projektu: Modelowanie kompleksowej rewitalizacji Stalowej Woli z wykorzystaniem narzędzi partycypacji społecznej Okres realizacji: 1 sierpnia 2016 r. – 30 kwietnia 2019 r. Temat wiodący projektu: partycypacja społeczna Lokalna baza wiedzy: www.centrumrewitalizacji.pl
15	Starachowice	Tytuł projektu: Starachowice OD nowa Okres realizacji: 1 maja 2016 r. – 30 czerwca 2019 r. Temat wiodący projektu: partycypacja społeczna Lokalna baza wiedzy: www.rewitalizacja.starachowice.eu
16	Szczecin	Tytuł projektu: Rewitalizacja obszaru przestrzeni publicznej i zabudowy śródmiejskiego odcinka Alei Wojska Polskiego w Szczecinie Okres realizacji: 1 marca 2016 – 30 czerwca 2019 r. Temat wiodący projektu: kształtowanie przestrzeni miejskiej Lokalna baza wiedzy: www.wojskapolskiego.szczecin.eu
17	Warszawa	Tytuł projektu: Rewitalizacja – wspólna sprawa Okres realizacji: 1 września 2016 r. – 30 września 2019 r. Temat wiodący projektu: ożywienie gospodarcze i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej Lokalna baza wiedzy: www.rewitalizacja.um.warszawa.pl
18	Wrocław	Tytuł projektu: Śródmieście na drodze do zmian – opracowanie narzędzi aktywizacji zawodowej i społecznej mieszkańców centrum Wrocławka Okres realizacji: 1 czerwca 2016 r. – 31 grudnia 2018 r. Temat wiodący projektu: polityka społeczna i rynek pracy Lokalna baza wiedzy: www.rewitalizacja.wloclawek.eu
19	Wrocław	Tytuł projektu: 4 Kąty na trójkącie Okres realizacji: 1 kwietnia 2017 r. – 30 czerwca 2019 r. Temat wiodący projektu: mieszkalnictwo Lokalna baza wiedzy: www.w-r.com.pl
20	Żyrardów	Tytuł projektu: Rewitalizacja miasta Żyrardowa motorem przemian społeczno-gospodarczych Okres realizacji: 9 maja 2016 r. – 31 grudnia 2019 r. Temat wiodący projektu: finansowanie działań rewitalizacyjnych Lokalna baza wiedzy: www.rewitalizacja.zyrardow.pl

Źródło: Opracowanie własne.

Projekty pilotażowe w zakresie rewitalizacji w Bytomiu, Łodzi i Wałbrzychu

Miasta Bytom, Łódź i Wałbrzych (mapa 2.) wskazane zostały w Umowie Partnerstwa jako wymagające szczególnego wsparcia w zakresie rewitalizacji z uwagi na ich postępującą degradację. „W miastach tych w wyniku

transformacji ustrojowej i gospodarczej doszło do kumulacji negatywnych zjawisk społeczno-gospodarczych o ogromnej skali. W Bytomiu i Wałbrzychu wskutek eksploatacji górniczej oraz procesów likwidacyjnych w przemyśle wydobywczym i hutniczym doszło do dewastacji obiektów, w tym poprzemysłowych, znacznego zanieczyszczenia środowiska oraz dekapitalizacji substancji mieszkaniowej. Natomiast Łódź jest przykładem miasta, które w sposób szczególnie ucierpiało z powodu upadku przemysłu włókienniczego, w wyniku czego doszło do likwidacji miejsc pracy i odpływu ludności¹. Biorąc powyższe pod uwagę, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju udzieliło wsparcia tym miastom poprzez projekty pilotażowe. Stanowią one zindywidualizowaną formę wsparcia w zakresie rewitalizacji i pomoc w wypracowaniu rozwiązań służących zaprogramowaniu zintegrowanych, kompleksowych i efektywnych działań rewitalizacyjnych, które będą stanowiły odpowiedź na specyficzne potrzeby obszarów kryzysowych i jednocześnie wpisowały się w wizję rozwoju danego miasta.

Mapa 2.

Miasta realizujące projekty pilotażowe w zakresie rewitalizacji



Źródło: Krajowe Centrum Wiedzy o Rewitalizacji.

¹ Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020. Umowa Partnerstwa, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa, grudzień 2015, s. 48.

Łączna wartość realizowanych projektów i kwota dotacji to 18,4 mln zł, co odpowiada 100% kosztów kwalifikowanych. Projekty są współfinansowane w 85% ze środków Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 oraz w 15% z budżetu państwa. Obok wsparcia finansowego miasta pilotażowe, podobnie jak 20 miast w ramach MRM, otrzymują wsparcie eksperckie oraz mają możliwość uczestnictwa w organizowanych warsztatach, szkoleniach. Poniżej zaprezentowano działania podejmowane w ramach projektów pilotażowych w Łodzi, Bytomiu i Wałbrzychu.

Łódź jest jednym z najbardziej zaawansowanych miast, jeśli chodzi o działania rewitalizacyjne, jest to wynik objęcia miasta pierwszym wsparciem pilotażowym ze strony Ministerstwa w 2014 r., obecnie miasto realizuje etap 2. pilotażu.

Celem realizacji etapu 1. pilotażu było przygotowanie miasta do procesu rewitalizacji, w tym wypracowanie mechanizmów realizacji działań rewitalizacyjnych. W ramach Projektu przeprowadzono szereg badań, analiz, inwentaryzacji, a także działań społecznych w postaci trzech programów: animacyjnego, partycypacyjnego i edukacyjnego. Wszystkie wypracowane w ramach pilotażu opracowania – od założeń koncepcyjnych i opisów przedmiotów zamówień przez dokumenty przetargowe i wypracowane wzory umów po metodologię i wyniki działań – udostępniono w pierwszej w Polsce lokalnej bazie wiedzy o rewitalizacji: centrumwiedzy.org. Pilotaż dostarczył także wiedzy potrzebnej do opracowania gminnego programu rewitalizacji – w czerwcu 2016 roku uchwalono „Gminny Program Rewitalizacji Łodzi 2026+”, przechodząc tym samym do etapu wdrażania.

W ramach pilotażu starano się wyraźnie zaakcentować, że rewitalizacja to nie tylko remonty kamienic i porządkowanie przestrzeni, w tym tworzenie nowych ulic i wprowadzenie nieznanych dotąd w Polsce „woonerfów”. Łódź postawiła na przemiany społeczne, wskazując poprawne rozumienie procesu rewitalizacji jako przywrócenie konkretnemu obszarowi pierwotnej wartości, utraconej z powodu zniszczeń oraz zaniedbań, dotyczące przede wszystkim lokalnej społeczności. Temu służyły trzy programy:

- program animacyjny składał się z trzech istotnych elementów – spotkania sieciujące, praca animatorów w terenie, wsparcie mikrodziałań;
- program partycypacyjny skupiający się na wypracowaniu mechanizmów dla realnej komunikacji dwukierunkowej z mieszkańcami obszaru rewitalizacji – obejmował kampanię medialną oraz konsultacje społeczne w formie warsztatów, gry miejskiej, spacerów badawczych,

- infopunktów, sąsiedzkich mikrofestynów „Łódzkie fajranty” – testując i udoskonalając różne formy i narzędzia;
- program edukacyjny pt. „Nasza Łódź” wspierający budowanie lokalnej tożsamości wśród młodego pokolenia łodzian. W ramach programu stworzono podręcznik dla nauczycieli, scenariusze zajęć oraz pomoce naukowe skierowane do szkół (m.in. łódzkie klocki, gry o tematyce lokalnej, makiety kamienic do składania); każdemu poziomowi nauczania (szkoły podstawowe, gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne) dedykowana jest inna ścieżka odpowiadająca zainteresowaniom oraz możliwościom dzieci i młodzieży.

Tematem wiodącym etapu 2. projektu pilotażowego jest mieszkalnictwo, a uzupełniającym zarządzanie procesem rewitalizacji. Dzięki działaniom pilotażowym prześledzona zostanie ścieżka budowania wspólnoty mieszkaniowej od etapu przeprowadzek i zasiedlania wyremontowanych kamienic do integrowania członków wspólnot mieszkaniowych.

Kolejnym miastem, z którym podpisano umowę na realizację projektu pilotażowego, był Wałbrzych. Głównym tematem projektu pilotażowego miasta Wałbrzycha jest planowanie przestrzenne, a tematami wspierającymi mieszkalnictwo oraz finansowanie działań rewitalizacyjnych. Miasto Wałbrzych ma ambitny cel zintegrowania polityki planistycznej miasta z działaniami rewitalizacyjnymi, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru mieszkalnictwa. W Wałbrzychu, w którym występuje znaczna degradacja tkanki mieszkaniowej oraz liczne pustostany, niezbędne jest wypracowanie skutecznej polityki takiego zagospodarowania i przekształcenia miasta, które sprzyjać będzie tworzeniu miasta atrakcyjnego do życia. Duża skala potrzeb wymaga znacznych nakładów finansowych, których miastom brakuje. Wałbrzych już teraz może być wskazywany jako przykład miasta aktywnie poszukującego środków finansowych poprzez emisję obligacji przychodowych niezwiększających obciążenia budżetu miasta oraz nawiązanie współpracy z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym. Działania te będą rozwijane w ramach realizowanego projektu pilotażowego w zakresie rewitalizacji.

W ramach pilotażu Miasta Bytomia najistotniejsze są dwa główne wątki tematyczne: mieszkalnictwo oraz aktywizacja społeczności lokalnej. Z jednej strony są to kwestie problemowe, krytyczne w mieście, które wymagają pilnej interwencji, z drugiej strony, z uwagi na skalę problemów i nasilenie negatywnych zjawisk, wymagają niestandardowego podejścia

do ich rozwiązania. Temu ma służyć pilotaż, a jego zakres pokazuje ambicje Bytomia, które chce być miastem atrakcyjnym do życia i zamieszkania.

Rozwiązania wypracowane i przetestowane w ramach Bytomskiego Modelu Dostępnego Mieszkalnictwa mają przygotować miasto do realizacji celów w zakresie mieszkalnictwa wskazanych w Gminnym Programie Rewitalizacji Bytom 2020+, ale także szerszej polityki mieszkaniowej miasta. Drugi ważny filar projektu pilotażowego to aktywizacja społeczności lokalnej i rozwój inicjatyw społecznych. Nie chodzi o samo pozyskiwanie środków na realizację projektów, ale o aktywizację organizacji, przedsiębiorców czy samych mieszkańców do aktywnego poszukiwania rozwiązań służących poprawie sytuacji społeczno-ekonomicznej mieszkańców.

Tabela 3.

Projekty pilotażowe w zakresie rewitalizacji

Miasta realizujące projekty pilotażowe w zakresie rewitalizacji		
Lp.	Miasto	Projekt
1	Bytom	Tytuł projektu: Bytom Odnowa – innowacyjne projekty mieszkaniowe i rozwój inicjatyw społecznych Temat wiodący projektu: polityka społeczna i rynek pracy, mieszkalnictwo Okres realizacji: 1 stycznia 2016 r. – 31 grudnia 2018 r. Lokalna baza wiedzy: www.bytomodnowa.pl
2	Łódź	Tytuł projektu: Opracowanie modelu prowadzenia rewitalizacji obszarów miejskich na wybranym obszarze w Mieście Łodzi (inaczej etap pierwszy pilotażu, Pilotaż I) Okres realizacji: 22 lipca 2014 r. – 30 września 2016 r. Tytuł projektu: Opracowanie modelu prowadzenia rewitalizacji obszarów miejskich na wybranym obszarze w Mieście Łodzi – etap 2. Temat wiodący projektu: mieszkalnictwo Okres realizacji: 1 stycznia 2017 r. – 30 czerwca 2019 r. Lokalna baza wiedzy: www.centrumwiedzy.org
3	Wałbrzych	Tytuł projektu: Finansowe i planistyczne narzędzia w programowaniu i wdrażaniu Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Wałbrzycha Temat wiodący projektu: kształtowanie przestrzeni miejskiej Okres realizacji: 1 września 2016 r. – 30 czerwca 2019 r. Lokalna baza wiedzy: www.rewitalizacja.walbrzych.pl

Źródło: Opracowanie własne.

Partycypacja społeczna

2.1. Punkt wyjścia: wzmocnienie znaczenia partycypacji społecznej w rewitalizacji

Dzisiaj możemy powiedzieć jednoznacznie – bez partycypacji nie ma rewitalizacji. Zmiany o dużej skali w sposób naturalny budzą w lokalnych społecznościach wiele obaw o najbliższą przyszłość. Trudno nie rozumieć też obaw mieszkańców obszarów poddawanych przekształceniom. Brak informacji dotyczących planowanych przemian, zwłaszcza gdy mogą one objąć przekwaterowania albo utrudnienia w komunikacji, może wywoływać nieufność lub stać się przyczyną konfliktów. Wysokie nakłady oraz trudny do przewidzenia czas prowadzenia działań rewitalizacyjnych wymagają w pierwszej kolejności trafnej identyfikacji problemów i potencjałów lokalnych, w drugiej zaś opracowania długookresowej oraz społecznie akceptowalnej wizji rozwoju obszaru zdegradowanego.

Obszary rewitalizacji wyznaczone są w tych częściach miast, w których doszło do największej koncentracji negatywnych zjawisk społecznych. Mając do czynienia ze społecznością borykającą się z wieloma problemami, trudno oczekiwać, iż jej przedstawiciele będą aktywnie współpracować z samorządem w procesie konsultacji społecznych. Tymczasem celem konsultacji jest konieczność uzyskania opinii wszystkich interesariuszy związanych bezpośrednio z obszarem zdegradowanym. Opinie te mogą dotyczyć krytyki zarówno istniejących rozwiązań, jak i spraw ulepszeń czy lepszego zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej. W tym kontekście **największym wyzwaniem procesu partycypacji jest więc konieczność wykorzystania potencjału tkwiącego w mieszkańcach obszaru rewitalizacji**

i podmiotach tam działających, jak również docelowe otwarcie się władz na społeczność lokalną.

W sytuacji ograniczonych zasobów finansowych partycypacja społeczna umożliwia koncentrację na aspektach najważniejszych z punktu widzenia lokalnej społeczności, co poprawia efektywność wydatkowania środków publicznych. Wpływ procesu partycypacji na trafność podejmowanych przez władze gmin decyzji powoduje w konsekwencji podniesienie jakości świadczonych usług publicznych. Dla przykładu – w poprzednich perspektywach finansowych niski udział społeczności w kształtowaniu procesów odnowy był częstym powodem późniejszej negatywnej oceny społecznej przeprowadzonych działań. Natomiast doświadczenia miast realizujących projekty pilotażowe i w ramach konkursu MRM pokazują, że zaangażowanie mieszkańców procentuje.

Miasta realizujące projekty pilotażowe i modelowe miały za sobą zróżnicowane doświadczenia partycypacyjne. Najczęściej prowadzono konsultacje społeczne w zwyczajowo przyjęty sposób, obejmujący uzgadnianie z mieszkańcami projektów gotowych dokumentów. Procedury konsultacji były określane przez uchwały rady gmin w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami, przyjmowanych w trybie art. 5a ustawy o samorządzie gminnym. W praktyce systemowo prowadzono najczęściej działania partycypacyjne w związku z planowaniem przestrzennym oraz ochroną środowiska. W niektórych gminach uruchomiono budżet obywatelski, dzięki któremu wzmacniały się w społecznościach lokalnych postawy partycypacyjne.

Jednocześnie pod koniec 2015 r. dostępne były już efekty I projektu pilotażowego w zakresie rewitalizacji realizowanego przez **Łódź**. Na łódzkim Centrum Wiedzy o Rewitalizacji zaprezentowano wyniki *Programu Partycypacji Społecznej* i realizowanych w tym obszarze działań, które miały zagwarantować szeroki udział mieszkańców w przygotowaniu rewitalizacji obszarowej centrum **Łodzi**.

Fragment Raportu końcowego z realizacji Programu Partycypacji Społecznej w Łodzi

„Mieszkańcy Łodzi nie byli przygotowani do udziału w procesie konsultacji społecznych na tak wczesnym etapie planowania projektowego. Zdecydowana większość osób przychodziła na spotkania konsultacyjne po rzetelne informacje dotyczące ich najbliższego otoczenia. Brak konkretnych propozycji, planów, projektów na samym początku spotkania wprowadzał zanegowanie sytuacji konsultacyjnej przejawiające się w sformułowaniu: to my nie mamy o czym rozmawiać. Mieszkańcy Łodzi nie są przyzwyczajeni do tego, żeby włączać ich w proces na tak wczesnym etapie planowania – bardzo często konsultacje są bowiem organizowane, gdy wypracowany jest już docelowy sposób rozwiązania danego problemu. Wtedy uczestnicy procesu nie mogą nawet wybrać między kilkoma pomysłami, mają raczej za zadanie przedstawić tylko swoją opinię (która nie musi być wiążąca dla podejmujących ostateczne decyzje). W tym przypadku brak konkretów dotyczących procesu rewitalizacji oraz bardzo odległy czas, w którym ma się on rozpocząć, u jednych uczestników powodował spadek zainteresowania tematem, u innych natomiast wzmagał ciekawość. Ci ostatni dali się przekonać, że mogą uczestniczyć w dopiero rozpoczynającym się procesie, a więc mają szansę wpływania na przebieg całej procedury rewitalizacji, jej kształtowania i kontrolowania”.

Źródło: Fundacja Urban Forms, 2015, *Opracowanie i przeprowadzenie programu partycypacji społecznej w procesie rewitalizacji centrum Łodzi. Raport końcowy*, Łódź, s. 14, <http://centrumwiedzy.org/programy-spoleczne/partycypacyjny/> [dostęp: 14.09.2018].

Efekty programu partycypacji realizowanego pilotażowo w **Łodzi** określiły główne wyzwania, z jakimi inne samorządy miały się dopiero mierzyć w procesach rewitalizacji, a w szczególności:

- brak przygotowania mieszkańców do udziału w konsultacjach,
- trudności komunikacyjne związane z wykorzystaniem w kontaktach z lokalną społecznością języka specjalistycznego,
- pomijanie w konsultacjach sfery potrzeb społeczności lokalnej i koncentrowanie się na gotowych rozwiązaniach,
- trudność interesariuszy w formułowaniu własnych opinii,
- brak przekonania mieszkańców o faktycznym wpływie na zachodzące zmiany.

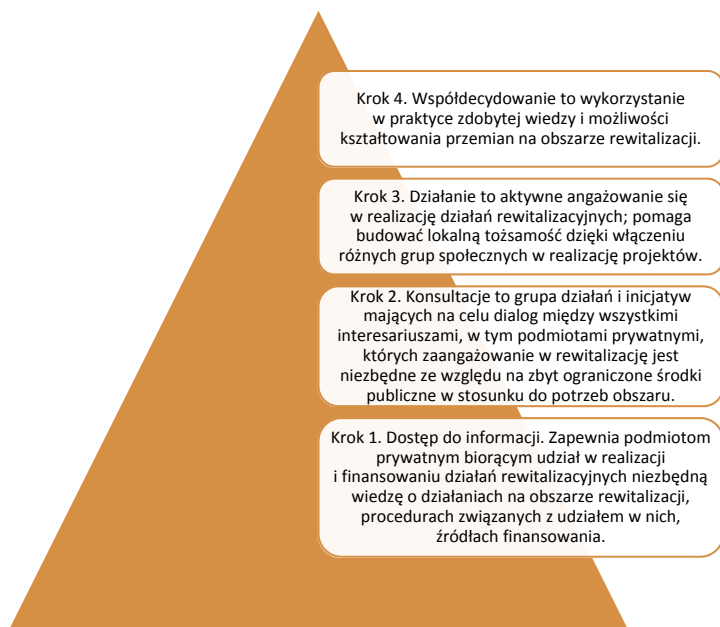
Świadomość wyzwań partycypacji, jakie stały przed samorządami planującymi uruchomienie rewitalizacji, stała się przyczynkiem do wzmocnienia procesu rewitalizacji za pomocą zasady partnerstwa. Zasada ta jest jedną z podstawowych norm programowania rewitalizacji wyrażonych

w wytycznych w zakresie rewitalizacji i dotyczy obowiązku włączenia interesariuszy na każdym etapie opracowania oraz realizacji programu rewitalizacji. Partycypacja pozwala zapobiegać konfliktom i nieufności między stronami oraz godzić rozmaite interesy w najlepszy możliwy sposób, prowadząc do osiągnięcia lepiej przemyślanych i akceptowalnych powszechnie rozwiązań oraz do przyspieszenia procesu podejmowania decyzji. Zasada partnerstwa wprowadzona wytycznymi została wzmocniona zapisami ustawy o rewitalizacji. Ustawa jako narzędzia partycypacji wskazuje konsultacje społeczne oraz powołanie Komitetu Rewitalizacji o roli opiniodawczo-doradczej. Ustawodawca nie wykluczył jednak możliwości zastosowania bardziej zaawansowanych metod partycypacji. Jednocześnie bardzo szeroko zakreślony został w ustawie krąg interesariuszy procesu rewitalizacji, jak również wskazano na potrzebę dążenia do zapewnienia udziału wszystkich przedstawicieli określonych grup interesariuszy.

Wieloletnia praktyka innych krajów doprowadziła do wykształcenia kanonu działań partycypacyjnych obejmującego poziomy angażowania interesariuszy opisane poniżej.

Schemat 1.

Poziomy angażowania podmiotów prywatnych w procesy decyzyjne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji Ministerstwa Rozwoju, 2016, *DiverCity*². *Metody angażowania podmiotów prywatnych*, Wrocław, s. 36-37.

Kolejność poszczególnych kroków angażowania mieszkańców jest nieprzypadkowa. Aby osiągnąć najwyższy poziom zaangażowania (współdecydowanie), nie da się pominąć poprzednich etapów, a od jakości działań w pierwszym kroku, tj. działań edukacyjnych i szerokiego dostępu do informacji, zależy sukces etapów kolejnych.

Nacisk na procesy partycypacji położony przez ustawę i wytyczne oraz wnioski i rekomendacje z procesu partycypacji prowadzonej w **Łodzi**, jak również świadomość rozpoczynania przygód z formami dojrzałej partycypacji w innych miastach, stały się impulsem do uwzględnienia obowiązku partycypacji jako fundamentu zasad konkursu MRM. Partycypacji społecznej został poświęcony jeden z 9 tematów wiodących. Niezależnie od tego zasady konkursu wymagały horyzontalnego ujęcia partycypacji w każdym z projektów, w tym poprzez realizację następujących działań:

- edukacyjne i informacyjne, informujące grupy docelowe o planowanych i prowadzonych działaniach rewitalizacyjnych;
- aktywizujące metody partycypacji ukierunkowane na szerokie włączenie interesariuszy procesu rewitalizacji w prowadzone prace;
- działania animacyjne angażujące społeczność lokalną.

W ramach projektów MRM i pilotażowych założono nie tylko wykorzystanie pojedynczych metod konsultacyjnych w odniesieniu do miejskich dokumentów, ale wypracowanie rozwiązań systemowych – w postaci programów animacji społecznej lub nowych rozwiązań organizacyjnych, np. kawiarenek obywatelskich, miejsc aktywności lokalnej. Korzystając z dobrych praktyk **Łodzi** wypracowanych w ramach pierwszego projektu pilotażowego, dopuszczono możliwość realizacji niewielkich inwestycji na obszarze rewitalizacji przez mieszkańców lub z ich udziałem w celu pełnej aktywizacji społeczności lokalnej.

Przeprowadzony w 2015 r. w **Łodzi** Program Animacji Społecznej umożliwił mieszkańcom, artystom i lokalnym aktywistom w niewielki, ale widoczny sposób zmianę swojego otoczenia. W tym celu opracowano program mikrowsparć, którego celem było aktywizowanie lokalnych społeczności wokół działań wynikających z potrzeb lub zdiagnozowanych zasobów i deficytów mieszkańców obszaru rewitalizacji. Mikrodziałania objęte wsparciem finansowym to oddolne inicjatywy mieszkańców, które inicjowały współpracę na rzecz dobra wspólnego. Dofinansowanie jednego działania wyniosło od 1,5 tys. zł do 5,0 tys. zł. W **Łodzi** w ramach Programu dofinansowano 43 mikrodziałania spośród ubiegających się o wsparcie 92 projektów. Realizatorami działań były organizacje pozarządowe, osoby

fizyczne, grupy nieformalne, miejskie instytucje kultury oraz przedsiębiorcy. W ten sposób symbolicznie przekazano ożywianie przestrzeni w ręce mieszkańców. To właśnie poprzez mikrodziałania udało się najlepiej zrealizować ideę włączenia społecznego głównych interesariuszy procesu rewitalizacji. Wszystko po to, aby mieszkańcy dowiedzieli się, w jaki sposób duże oraz małe zmiany będą przebiegać i aby mogli mieć wpływ na ich kształt.

Regulamin konkursu MRM umożliwił zrealizowanie działań aktywizujących o charakterze małych inwestycji, których łączny koszt nie mógł przekroczyć kwoty 50 tys. zł. W przypadku miast, w których realizowany jest projekt pilotażowy w zakresie rewitalizacji (Łódź, Wałbrzych, Bytom), budżet wynosił 100 tys. zł. Inwestycje te mogły obejmować przykładowo:

- zagospodarowanie niewielkich otwartych przestrzeni miejskich (np. tereny zielone, podwórka, place zabaw, siłownie plenerowe), w tym prace przygotowawcze, porządkujące dany teren, niewielkie prace budowlano-remontowe, malarsko-konserwacyjne i montażowe dot. drobnej architektury miejskiej;
- zakup różnego typu materiałów i artykułów (np. remontowych, plastycznych, drobnych budowlanych, niewielkich elementów architektury miejskiej, mebli miejskich).

Realizacja przez miasta mikrodziałań inwestycyjnych była często zwieńczeniem procesu partycypacyjnego i zawsze cieszyła się dużym zainteresowaniem wśród mieszkańców. Szczegółowy opis mechanizmów realizacji mikrograntów przez miasta zawarty został w rozdziale 2.4.

Sferę partycypacji jako wiodącą w konkursie wybrały 3 miasta – Ełk, Stalowa Wola oraz Starachowice. Natomiast jako temat uzupełniający zadeklarowało ją 9 miast – Dąbrowa Górnicza, Grajewo, Lublin, Milicz, Szczecin, Warszawa, Włocławek oraz jedno z miast objętych projektem pilotażowym w zakresie rewitalizacji – Bytom. Głównym uzasadnieniem dla szerokiego procesu włączenia społecznego w projektach modelowych był niewystarczający poziom uczestnictwa w życiu publicznym, jak też niski poziom kapitału społecznego. Problemy te znajdowały również potwierdzenie w zapisach programów rewitalizacji. Z przeglądu zastosowanych przez miasta działań partycypacyjnych wynika, iż realizowały one każdy poziom zaangażowania interesariuszy procesu rewitalizacji zaprezentowany na schemacie nr 1.

Tabela 4.

Przykłady działań partycypacyjnych realizowanych przez miasta biorące udział w konkursie MRM wg poziomów angażowania interesariuszy procesu rewitalizacji w procesy decyzyjne

Poziomy zaangażowania interesariuszy	Przykłady działań partycypacyjnych realizowanych przez miasta
Krok 1. Dostęp do informacji	<ul style="list-style-type: none"> – warsztaty edukacyjne dla pracowników samorządowych i liderów lokalnych – pakiety edukacyjne dla dzieci, młodzieży i seniorów – uruchomienie infopunktu – utworzenie internetowej bazy wiedzy o obszarze rewitalizowanym – internetowa mapa obszaru rewitalizacji – publikacje w prasie lokalnej, broszury informacyjne, działania edukacyjne w szkołach, stworzenie filmu edukacyjnego, utworzenie strony projektu i newsletteru, a także konta na portalu społecznościowym
Krok 2. Konsultacje	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja spotkań konsultacyjnych, w tym w ramach kawiarenek obywatelskich – uruchomienie mobilnego punktu konsultacyjnego – uruchomienie stałego punktu konsultacyjnego – uruchomienie elektronicznych formularzy konsultacyjnych
Krok 3. Działanie	<ul style="list-style-type: none"> – warsztaty przyszłościowe dot. przedsięwzięć i programów dla grup interesariuszy – warsztaty ze streetworkingu dla wolontariuszy – małe granty wspierające proces angażowania mieszkańców w proces rewitalizacji (mikrogranty) – małe granty na rozpoczęcie działalności gospodarczej na obszarze rewitalizacji – interaktywna mapa miejsc pamięci lokalnej wspólnoty, spacer historyczny na obszarze rewitalizacji – udział w zebraniach wspólnot mieszkaniowych – zaangażowanie animatora, organizatorów społeczności lokalnych w celu motywowania do wspólnych działań i budowania więzi sąsiedzkich – praca streetworkerów na podwórkach i ulicach obszaru rewitalizacji – <i>Żywa Ulica</i>, czyli prototypowanie urbanistyczne – angażowanie w działania lokalnych NGO i przedsiębiorców
Krok 4. Współdecydowanie	<ul style="list-style-type: none"> – konkurs architektoniczny z częścią partycypacyjną na zagospodarowanie przestrzeni wspólnych osiedli mieszkaniowych – opracowanie koncepcji architektoniczno-urbanistycznych części wspólnych terenów mieszkaniowych w formule warsztatowej – warsztaty z makietami w planowaniu podwórek – budowa partnerstw lokalnych na rzecz rewitalizacji – Komitet Rewitalizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Największe zróżnicowanie typów działań partycypacyjnych wystąpiło w kroku pierwszym, czyli zapewnieniu dostępu do informacji. Następowo to za pomocą narzędzi marketingowych, np. broszur informacyjnych, publikacji w prasie i mediach (radio, tv) oraz internecie. Częstym kanałem informacyjnym były media społecznościowe, w których miasta za pomocą oficjalnych profili zapraszały do wzięcia udziału w wydarzeniach, np. spotkaniach informacyjnych i warsztatach. Etap konsultacji (krok 2.) przeprowadzony został z wykorzystaniem stałych struktur organizacyjnych wspierających proces partycypacji, kawiarenek obywatelskich, infopunktów, punktów konsultacyjnych. Wszystkie miasta umożliwiły standardowo wyrażanie opinii przez mieszkańców na składanych formularzach papierowych oraz elektronicznych.

W kolejnym kroku (3. Działanie) – z uwagi na konieczność osiągnięcia trwałych efektów jakościowych – działania partycypacyjne skupiły się na bezpośredniej interakcji z mieszkańcami danej przestrzeni lub szczegółowo zidentyfikowanymi grupami interesariuszy. Odbiorcami warsztatów i spotkań byli użytkownicy przestrzeni poddawanej interwencji. Wzrost sprawczości społecznej był jednak najwyraźniej widoczny na etapie realizacji inicjatyw oddolnych w formule minigrantów, które cieszyły się największym powodzeniem wśród odbiorców.

Najbardziej dojrzały etap działań partycypacyjnych wystąpił w miastach, które (jako organizatorzy działania) zaprosiły mieszkańców do współdecydowania o kierunkach zagospodarowania podwórek, osiedli, obszarów rewitalizacji. Niektóre z miast przygotowywały lokalną społeczność do tego etapu za pomocą warsztatów, podczas których wykorzystywano makiety dla pełnej czytelności podejmowanych decyzji odnoszących się np. do form zagospodarowania podwórek. Ciekawym przykładem współdecydowania jest zawieranie przez samorząd partnerstw lokalnych z interesariuszami, które umożliwiały lokalnym społecznościom formalne włączenie w proces wdrażania programu rewitalizacji. Partnerstwa lokalne mają szczególne znaczenie w sytuacji podziału obszaru rewitalizacji na kilka podobszarów, gdyż umożliwiają zwiększenie efektywności zarządzania nimi.

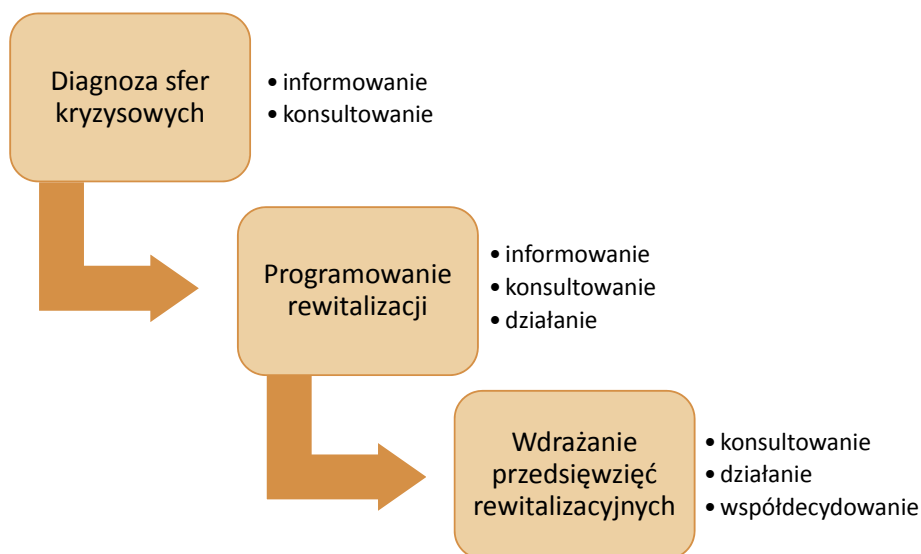
Poniżej opisano przetestowane przez miasta formy prowadzenia konsultacji społecznych, korzyści z tworzenia i realizacji programów animacyjnych, skuteczność mikrograntów czy potencjał miejsc otwartych na aktywność lokalną.

2.2. Konsultacje na początek

Konsultacje społeczne są sposobem pozyskania opinii oraz propozycji zmian od mieszkańców i innych podmiotów, których dotyczy będą skutki wprowadzonych regulacji lub opracowywanych strategii czy planów. Każde z miast MRM i pilotażowych wykorzystało różnorodne narzędzia do działań konsultacyjnych w zależności od lokalnych uwarunkowań i zasobów. Cechą wspólną było jednak to, iż uruchamiane były one przez wszystkie samorzędy od razu na początku wdrażania projektów MRM lub nawet wcześniej, z chwilą przystąpienia do opracowania programów rewitalizacji. Konsultacje towarzyszyły wszystkim fazom realizacji projektów: diagnostycznej, programowania rewitalizacji, rozpoczynania wdrażania przedsięwzięć rozwojowych. W fazie diagnostycznej i programowania dominowały działania konsultacyjne o charakterze informacyjnym i edukacyjnym. Natomiast działania aktywizacyjne i włączające do działania realizowane były najczęściej w ostatniej fazie, poprzedzającej wdrożenie przedsięwzięć. Etapy programowania rewitalizacji i rolę konsultacji społecznych prezentuje poniższy schemat.

Schemat 2.

Rodzaje działań partycypacyjnych realizowanych według etapów programowania rewitalizacji w miastach



Źródło: Opracowanie własne.

Konsultacje obejmowały wszystkie etapy opracowania programów rewitalizacji: uzgodnieniom z interesariuszami podlegały projekty uchwał dotyczące wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji, przystąpienia do opracowania programu rewitalizacji czy wreszcie w sprawie przyjęcia programu rewitalizacji. Konsultacje ogłaszane były w odniesieniu do dokumentów związanych z konkretnymi projektami rewitalizacyjnymi – m.in. o charakterze planistycznym (np. koncepcje zagospodarowania) lub technicznym (np. dokumentacja budowlana – program funkcjonalno-użytkowy). Również programy animacyjne opracowywane były z udziałem mieszkańców.

Procesy konsultacji społecznych w miastach uruchamiane były w trybie art. 5 ustawy o rewitalizacji oraz na zasadach określonych w gminnych regulaminach konsultacji społecznych, przyjmowanych w trybie art. 5a ustawy o samorządzie gminnym. Miasta nie podejmowały czynności zmierzających do zmiany istniejących regulaminów konsultacji w celu dostosowania do zapisów ustawy o rewitalizacji. W ocenie miast przesłanką do tego był brak w ustawie odrębnego upoważnienia dla rady gminy do określenia zasad prowadzenia konsultacji z mieszkańcami w sprawach objętych tą ustawą. Skoro ustawa o rewitalizacji określa w sposób odrębny i kompleksowy zasady prowadzenia konsultacji społecznych, znajdowały one w ocenie miast bezpośrednie zastosowanie w procesach programowania rewitalizacji.

Wart podkreślenia jest fakt, że miasta dostrzegły konieczność podjęcia działań edukacyjnych i aktywizujących już przed etapem podjęcia konsultacji społecznych, aby zwiększyć udział oraz zaangażowanie mieszkańców we właściwy proces. Na szczególną uwagę w tym względzie zasługuje proces partycypacji realizowany w **Dąbrowie Górniczej**.

Celem nadrzędnym projektu realizowanego przez **Dąbrowę Górniczą** jest zdefiniowanie nowego centrum miasta w formie społecznej koncepcji wypracowanej „wspólnie z mieszkańcami i dla mieszkańców”. Obszarem interwencji projektowej są obiekty przemysłowe po byłej fabryce obrabiarek DEFUM. Z dużym naciskiem na procesy konsultacji, obejmujące szereg działań informacyjnych, edukacyjnych i animacyjnych, wypracowano koncepcję zagospodarowania zabudowań byłej fabryki i otwartej przestrzeni publicznej dopasowanej do potrzeb mieszkańców oraz lokalnych przedsiębiorców.

Jednym z pierwszych realizowanych działań partycypacyjnych było wzmocnienie kompetencji społecznych uczestników tego procesu. W tym

celu przygotowano **program edukacyjny** skierowany do trzech grup społecznych:

1. młodzieży szkolnej (tzw. pakiet szkolny),
2. seniorów (skierowany do mieszkańców **Dąbrowy Górniczej** w wieku 60+ oraz pośrednio do instytucji zajmujących się wspieraniem i aktywizacją osób starszych, tj. Rady Seniorów Miasta Dąbrowa Górnicza, Uniwersytetów Trzeciego Wieku z terenu miasta oraz podmiotów społecznych działających na rzecz seniorów),
3. kluczowych aktorów procesu rewitalizacji (skierowany do animatorów dzielnicowych, urzędników, liderów lokalnych i organizacji pozarządowych).

Schemat 3.

Elementy programu edukacyjnego Dąbrowy Górniczej w sferze rewitalizacji

Pakiet młodzieżowy	Pakiet senioralny	Pakiet dla kluczowych aktorów rewitalizacji
<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia programu szkolnego wspierającego proces rewitalizacji • Pakiet scenariuszy zajęć szkolnych: „Poznajmy się lepiej”, „Grupa i ja. Będziemy działać razem”, „Partycypacja. Nic bez nas”, „Czy warto być aktywnym. Oblicza partycypacji”, „Rewitalizacja kreatywnie”, „Moje miasto, moja przestrzeń – gra terenowa” warsztaty w dwóch szkołach, dla dwóch 20- osobowych grup uczniów • Warsztaty pilotażowe w dwóch szkołach, dla dwóch 20-osobowych grup uczniów 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia programu senioralnego wspierającego proces rewitalizacji • Pakiet scenariuszy działań poświęconych metodom partycypacji społecznej, w ramach których będą prowadzone warsztaty: „Poznajmy się. O co tutaj chodzi?!” i „Partycypacja – nasze prawo do współdecydowania”, „Po co nam partycypacja?”, „Punkt siedzenia, punkt widzenia”, „Moja przestrzeń”, „Fabryka pomysłów” 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia przeprowadzenia pakietu szkoleń dla kluczowych aktorów procesu rewitalizacji • Zaprojektowanie i wykonanie na terenie dawnej fabryki obrabiarek DEFUM ogrodu społecznościowego • Raport podsumowujący dot. opracowania i przeprowadzenia pakietu szkoleń dla kluczowych aktorów procesu rewitalizacji

Źródło: Opracowanie własne.

W skład każdego pakietu edukacyjnego wchodziła metodologia prac z poszczególnymi grupami społecznymi oraz gotowe scenariusze zajęć i szkoleń im dedykowanych. Celem działań edukacyjnych realizowanych w **Dąbrowie Górniczej** było przygotowanie kluczowych grup społecznych do roli świadomych uczestników procesu partycypacji angażujących się w kreowanie lokalnej rzeczywistości. **Programy edukacyjne** miały za zadanie podnieść poziom kompetencji społecznych mieszkańców, zwiększyć ich zasób wiedzy na temat dostępnych narzędzi partycypacji społecznej oraz poszerzyć otwartość na zmiany.

Dobłą praktyką jest także zrealizowane przez **Dąbrowę Górniczą zamówienie publiczne obejmujące opracowanie metodologii i przeprowadzenie pilotażu działań włączających mieszkańców w proces rewitalizacji**. Dzięki takiemu podejściu metodycznemu miasto zabezpieczyło wysoką jakość działań w sferze partycypacji, dokonując importu *know-how* na poziomie zamówienia rynkowego, preferującego wykonawców z najlepszym doświadczeniem w tematyce konsultacji. W oparciu o opracowaną metodologię przygotowano w dalszym kroku zamówienia publiczne dedykowane wdrożeniu zaproponowanych w koncepcji rozwiązań.

Poniżej przedstawiono strukturę zamówienia publicznego obejmującego opracowanie metodologii i przeprowadzenie pilotażu działań włączających mieszkańców **Dąbrowy Górniczej** w proces rewitalizacji. Zamówienie to złożone było z 7 odrębnych, połączonych ze sobą merytorycznie zadań.

Schemat 4.

Struktura zamówienia publicznego dotyczącego opracowania metodologii i przeprowadzenia pilotażu działań włączających mieszkańców Dąbrowy Górniczej w proces rewitalizacji



Źródło: Opracowanie własne.

Na metodologię działań włączających mieszkańców **Dąbrowy Górniczej** w proces rewitalizacji złożyły się koncepcja pracy ze społecznością lokalną, gotowe scenariusze działań oraz przeprowadzenie szkoleń dla realizatorów działań. Dodatkowo wykonawca zabezpieczył na rzecz miasta wsparcie doradcze i asystę przy realizacji poszczególnych działań, zapewniając ich spójność z metodologią oraz wysoką jakość.

Punktem wyjścia dla zaprogramowania procesu konsultacji w **Dąbrowie Górniczej** była obserwacja, że istnieje wielu mieszkańców, którzy z własnej inicjatywy nie przyjdą na spotkanie dotyczące przyszłości obszaru rewitalizacji, a same konsultacje często kojarzą się interesariuszom negatywnie. Z tego powodu miasto realizowało działania konsultacyjne w miejscu zamieszkania interesariuszy w postaci mobilnych punktów konsultacyjnych, spacerów badawczych oraz debat podwórkowych.

Punkty konsultacyjne uruchamiane podczas eventów, w czasie miejskich imprez oraz w miejscach o dużym natężeniu ruchu służyły bliższemu poznaniu osób mieszkających lub odwiedzających centrum miasta, w szczególności w odniesieniu do ich miejsca zamieszkania, sposobów komunikacji i transportu, celu pobytu w śródmieściu oraz zdefiniowaniu podstawowych potrzeb i oczekiwań wobec centrum. Docelowo **Dąbrowa Górnicza** uruchomiła na obszarze rewitalizacji Stały Punkt Konsultacyjny Projektu mieszczący się w Centrum Aktywności Obywatelskiej na terenie POR CENTRUM.

Zastosowane techniki konsultacji zostały dodatkowo zebrane w formie publikacji pt. *Opracowanie zbiorcze zawierające scenariusze działań, które mają być podjęte podczas procesu rewitalizacji terenu objętego projektem Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej*. Każde ze spotkań zostało również podsumowane w formie raportu w ten sposób, aby wnioski można było wykorzystać do planowania kolejnych metod angażowania mieszkańców w inicjatywy na rzecz wspólnej przestrzeni miasta.

W procesie instytucjonalizacji działań konsultacyjnych w **Dąbrowie Górniczej** utworzono punkty konsultacyjne, które zostały wyposażone w najwyższej jakości narzędzia – metodologię włączenia społecznego mieszkańców obszaru rewitalizacji wraz ze scenariuszami działań konsultacyjnych. Szkolenia i wsparcie doradcze na etapie realizacji poszczególnych działań umożliwiły znaczący przyrost kompetencji ich realizatorów.

W Starachowicach wykorzystano podobny model, czyli zlecenie opracowania metodologii i koncepcji prowadzenia konsultacji społecznych,

przeprowadzenie konsultacji społecznych na podstawie opracowanej koncepcji (w ramach Gminnego Programu Rewitalizacji oraz projektów z niego wynikających), a także szkoleń z konsultacji społecznych².

Wymagania zamawiającego w odniesieniu do koncepcji konsultacji obejmowały konieczność przedstawienia przez wykonawcę szczegółowych opisów: technik i narzędzi konsultacyjnych, sposobów dotarcia do interesariuszy rewitalizacji, działań promocyjno-informacyjnych prowadzonego procesu konsultacji, harmonogramu prowadzenia konsultacji wraz z propozycją metod konsultacji społecznych. Zlecone szkolenia dotyczyły natomiast podniesienia kompetencji i umiejętności w zakresie technik, narzędzi, aspektów formalno-prawnych oraz dobrych praktyk konsultacji społecznych wśród członków Starachowickiej Akademii Konsultacji Społecznych skupiającej przedstawicieli JST i organizacji pozarządowych.

Opracowana na potrzeby **Starachowic** metodologia prowadzenia konsultacji społecznych obejmuje nie tylko opis technik wykorzystywanych na etapie opracowania GPR, lecz również przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Założono, iż po uchwaleniu GPR zostaną przeprowadzone konsultacje doszczegółowujące koncepcje wybranych przedsięwzięć rewitalizacyjnych zgodnie z zasadami opisanymi w metodologii. Wyniki konsultacji projektów rewitalizacyjnych są załącznikiem do zamówienia publicznego na opracowanie dokumentacji projektowej. Dzięki takiemu zabiegowi władze miasta zabezpieczyli trwałość wypracowanych z mieszkańcami rozwiązań, budując wzajemne zaufanie z lokalną wspólnotą.

W efekcie dojrzałego procesu partycypacji w **Starachowicach** i udanej animacji społecznej mieszkańcy Osiedla Wzgórze, objętego procesami rewitalizacji, podjęli decyzję o założeniu własnego stowarzyszenia koordynującego proces zmian na tym obszarze.

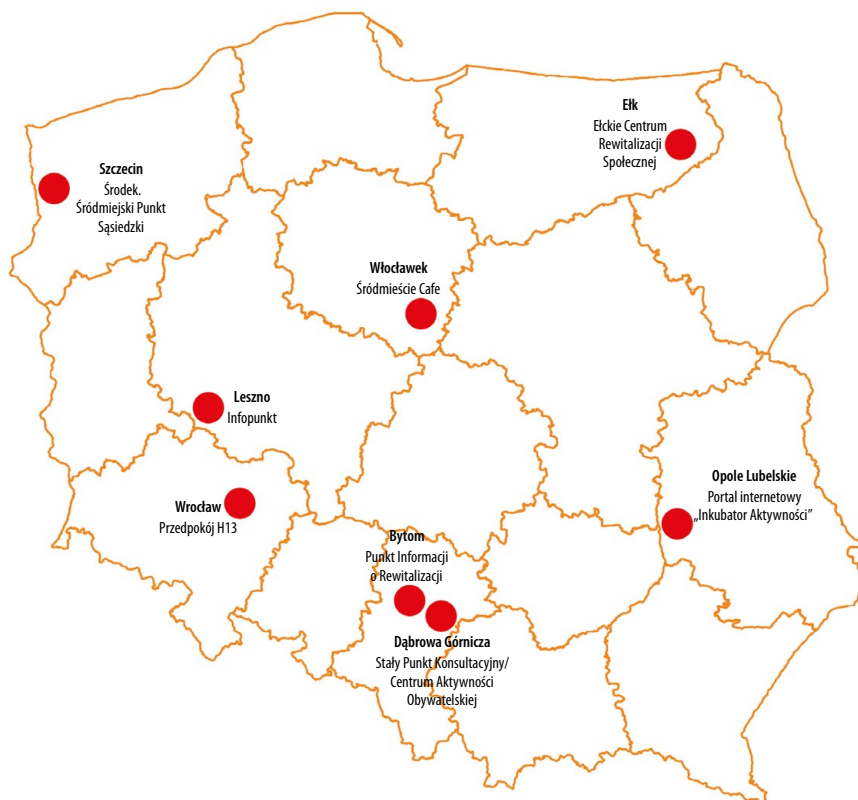
Kluczowy dla powodzenia działań konsultacyjnych okazuje się więc stały kontakt organizatorów procesu z mieszkańcami. Niektóre z miast zdecydowały się na instytucjonalizację procesów konsultacyjnych poprzez tworzenie w strukturze organizacyjnej urzędów komórek odpowiedzialnych za te zadania. Wychodząc z założenia, że konsultacje należy prowadzić w miejscu, które będzie podlegało zmianom, zdecydowano się na **uruchamianie stałych punktów konsultacyjnych na obszarach rewitalizacji**. Miasta często wyłaniały do prowadzenia takich punktów operatorów

² http://bip.um.starachowice.pl/bip/54_umstarachowice/fckeditor/file/Rewitalizacja/Zapytanie_ofertowe_na_konsultacje_spoeczne/5_opis_przedmiotu_zamowienia_zal_3_do_umowy.pdf [dostęp: 21.07.2018].

zewewnętrznych – organizacje pozarządowe wybierane w otwartym konkursie ofert. W punktach takich można było uzyskać informacje na temat zapisów programu rewitalizacji, wziąć udział w spotkaniach dotyczących projektów rewitalizacyjnych czy uczestniczyć w spotkaniach sąsiedzkich, warsztatach, wystawach. Punkty stały się miejscem, w którym urzędy organizowały konferencje prasowe, konsultacje społeczne projektów dokumentów czy cykle porad eksperckich dla mieszkańców. Często w punktach swoje dyżury pełnili specjaliści, m.in. ds. rewitalizacji, pomocy społecznej, aktywizacji zawodowej. Na mapie poniżej zaprezentowano miasta, w których konsultacje prowadzono z wykorzystaniem form instytucjonalnych, np. punktów konsultacyjnych, infopunktów czy platform internetowych.

Mapa 3.

Zastosowanie instytucjonalnych form konsultacji w miastach modelowych i pilotażowych



Źródło: Opracowanie własne.

Szczecin utworzył w sercu miasta Śródmiejski Punkt Konsultacyjny ŚRODEK. W Elku funkcjonuje Elckie Centrum Rewitalizacji Społecznej (ECRS – działające stacjonarnie i mobilnie), zaś w Lesznie obok infopunktu działa także mobilny punkt konsultacyjny. We Wrocławiu, w sąsiedztwie Lokalnego Biura Rewitalizacji na Przedmieściu Oławskim, powstała przyjazna przestrzeń dla organizacji pozarządowych i mieszkańców. W Przedpokoju H13 (od adresu – ul. Hercena 13) pracują grupy robocze, organizowane są spotkania nieformalne, konsultacje, a mieszkańcy szukający miejsca spotkań mają miejsce dla siebie z dostępem do zaplecza kuchennego i sanitarnego.

Z przeglądu stosowanych przez miasta rodzajów działań wynika, iż na każdym etapie konsultacji społecznych dostępny był szeroki katalog możliwych do wykorzystania narzędzi. Wybór tych narzędzi determinowały zasoby będące w posiadaniu miast, a także cele do osiągnięcia. Tak jak w przypadku drabiny konsultacji prezentowanej na schemacie 1., tak również w przypadku działań konsultacyjnych obowiązuje określony porządek – pracę ze społecznością lokalną rozpoczyna się, uruchamiając narzędzia i techniki informacyjne oraz edukacyjne. Dopiero wtedy można przystąpić do realizacji działań aktywizacyjnych – gdy interesariusze w wyniku prowadzonego wsparcia edukacyjnego osiągnęli status partnerów. Najbardziej dojrzałych partnerów miasta zapraszają do współdecydowania o kierunkach przyszłych zmian, np. umożliwiając im uczestniczenie w procesach projektowania urbanistycznego lub architektonicznego.

Miasta posiadające odpowiednie zasoby kadrowe oraz wcześniejsze doświadczenia w realizacji działań partycypacyjnych realizowały samodzielnie zadania w sferze konsultacji. W większych miastach zespoły projektowe były rozbudowane osobowo i kompetencyjnie, więc częściej podejmowały się samodzielne opracowanie programu rewitalizacji i realizacji działań włączeniowych. Przykład **Walbrzycha** ilustruje najlepiej, w jaki sposób – dzięki wsparciu w ramach projektu pilotażowego samodzielnej realizacji zadań związanych z programowaniem rewitalizacji i prowadzeniem towarzyszących mu konsultacji – następował przyrost kompetencji w samorządach. Z chwilą przystąpienia do realizacji projektu pilotażowego w **Walbrzychu** powołano Biuro ds. Rewitalizacji Miasta – poprzez wydzielenie z Biura Zarządzania Strategicznego, Nadzoru Właścicielskiego, Funduszy Europejskich i Rozwoju Gospodarczego. Przydzielony zakres działań i odpowiedzialności Biura pozwala na kompleksową realizację wszystkich działań w sferze partycypacji społecznej wskazanych przez

ustawę. Za ich wykonanie odpowiada bezpośrednio zatrudniony w tym celu specjalista ds. społecznych oraz dwóch organizatorów społeczności lokalnej pracujących bezpośrednio z mieszkańcami 6 podobszarów rewitalizacji w **Walbrzychu**. Zaletą indywidualnie przeprowadzonych działań konsultacyjnych przez samorządy jest możliwość ich natychmiastowej wewnętrznej oceny. Dzięki temu każde następne zadanie konsultowane jest z coraz większą efektywnością.

Konsultacje społeczne dedykowane szczegółowym koncepcjom zagospodarowania przestrzeni na terenach rewitalizowanych często wymagają jednak zaangażowania do ich realizacji specjalistów z zakresu urbanistyki, planowania czy architektury krajobrazu. Z uwagi na deficyt tego typu fachowców w urzędach praktyką jest zlecenie na zewnątrz **konsultacji społecznych w odniesieniu do form zagospodarowania wybranych części miast**. Przykładem ilustrującym przedmiotowe podejście jest zamówienie Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. **Warszawy** dot. przeprowadzenia konsultacji społecznych zagospodarowania skweru przy ul. Letniej i Kamiennej oraz Parku Michałowskiego i otoczenia tzw. Młyna Michła³.

Polecany rozwiązaniem jest wybór wykonawcy działań w oparciu o rozwiązania autorskiej koncepcji procesu konsultacji oraz doświadczenie architekta krajobrazu w realizacji podobnych działań przy mniejszościowym wpływie ceny (waga: 20%) na wybór oferty. Efektem zlecenia był szereg działań przeprowadzonych przez lokalną fundację oraz architektów (w postaci spotkań grupy eksperckiej, spotkań mieszkańców, sąsiedzkiego pikniku konsultacyjnego, spotkania konsultacyjnego projektu koncepcyjnego dla urzędników i ekspertów, konsultacji projektu koncepcyjnego w terenie – spaceru konsultacyjnego z architektami oraz spotkania z mieszkańcami, zbierania uwag online do pierwszej wersji koncepcji), których zwieńczeniem jest koncepcja architektoniczna opracowana z udziałem zaangażowanych mieszkańców⁴.

Aby poprawić jakość procesu konsultacji, m.st. **Warszawa** opracowało procedurę obligatoryjnej ewaluacji realizowanych w tym obszarze działań. Zgodnie z § 13 *Zarządzenia nr 4925/2013 Prezydenta m.st. Warszawy z dnia 3 września 2013 r. w sprawie określenia zasad postępowania*

³ Opis przedmiotu zamówienia prowadzenia konsultacji społecznych zagospodarowania Parku Michałowskiego i otoczenia tzw. Młyna Michła, <https://konsultacje.um.warszawa.pl/aktualnosci/zapytanie-ofertowe-zaangazowanie-mieszkancow-konsultacje-i-koncepcja-modernizacji-parku> [dostęp: 18.08.2018].

⁴ <https://poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2018/07/raport-z-konsultacji-parku-michala%C5%82owskiego-i-otoczenia-m%C5%82ynu-Michla.pdf> [dostęp: 18.08.2018].

w *Urzędzie m.st. Warszawy* w związku z przeprowadzanymi konsultacjami z mieszkańcami m.st. Warszawy⁵ po zakończeniu konsultacji koordynator ds. konsultacji z mieszkańcami sporządza protokół z ewaluacji, dotyczącej zarówno założeń procesu konsultacyjnego, jak i jego przebiegu, mającej ocenić stopień realizacji ustalonych celów. Do przeprowadzenia ewaluacji stosuje się formularz, za pomocą którego identyfikuje się organizatorów, temat konsultacji, odbiorców działań oraz ocenia jakość procesu informacyjnego, poziom frekwencji, formy zbieranych uwag, koszty konsultacji, potrzebę dalszych działań, konieczność dodatkowego uzupełnienia wiedzy, pozytywne efekty przeprowadzonych konsultacji. Poddanie działań włączeniowych ewaluacji (wewnętrznej lub zlecanej na zewnątrz) umożliwi wypracowanie optymalnego modelu konsultacji społecznych, pożądanego w szczególności w procesach rewitalizacji.

Aktywny udział mieszkańców w procesie konsultacji umożliwia również ich **udział w pracach Komitetu Rewitalizacji**. Komitet to miejsce dla osób chcących mieć wpływ na zmiany zachodzące w obszarze rewitalizacji. Jego członkowie biorą udział w cyklicznych posiedzeniach, opiniują dokumenty kreujące proces rewitalizacji. Spośród 23 miast realizujących projekty modelowe i pilotażowe 10 samorządów powołało komitety rewitalizacji:

- w trybie art. 7 ustawy o rewitalizacji (m.in. miasta: Leszno, Łódź, Bytom, Wałbrzych, Starachowice),
- w trybie art. 30 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym (m.in. miasta: Dobiegniew, Żyrardów, Dąbrowa Górnicza, Warszawa, Lublin).

Komitety w miastach realizują zgodnie z literą ustawy funkcje opiniodawczo-doradcze. Konsultują dokumenty podlegające uchwaleniu przez radę gminy. Dodatkowo Komitety uzgadniają również projekty m.in.:

- uchwał dot. ulg w podatku od nieruchomości (Dobiegniew, Dąbrowa Górnicza),
- uchwały krajobrazowej (Dobiegniew),
- miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (Łódź).

Coraz częściej Komitety Rewitalizacji pełnią również funkcję inspirującą – inicjują potrzebę działań służących optymalizacji procesu rewitalizacji. Generują pomysły na projekty rewitalizacyjne oraz prezentują dobre

⁵ <http://konsultacje.um.warszawa.pl/koordynator/ewaluacja%20wewn%C4%99trzna%20procesu%20konsultacji> [dostęp: 5.11.2018].

praktyki z innych miast w zakresie rewitalizacji podczas stałych posiedzeń (**Dąbrowa Górnicza**). W **Bytomiu** członkowie Komitetu sprawdzają, w jakim stopniu realizowane są przyjęte w GPR wizje zmian w podobszarach rewitalizacji. W **Walbrzychu** członkowie Komitetu założyli natomiast konieczność podjęcia działań promujących wybrane przedsięwzięcie rewitalizacyjne, które miałyby pełnić rolę „żywego przykładu rewitalizacji”.

Praktyka wskazuje zatem, iż działalność komitetów nie powinna być ograniczana wyłącznie do funkcji opiniodawczo-doradczej nadanej przez ustawę. Biorąc pod uwagę usytuowanie w strukturze organizacyjnej procesu rewitalizacji, organy te powinny odpowiadać również za:

- analizę potrzeb projektowych wynikających z potrzeby wzmocnienia procesu rewitalizacji,
- dokonywanie okresowego przeglądu postępów realizacji kluczowych przedsięwzięć rewitalizacyjnych,
- inicjowanie konieczności przeprowadzenia dodatkowych ekspertyz lub analiz programu rewitalizacji mających na celu poprawienie jego skuteczności,
- określanie zmian w kierunkach realizacji programów rewitalizacji,
- inicjowanie aktualizacji programów rewitalizacji,
- rekomendowanie zmian do dokumentów strategicznych gmin.

Dobre praktyki miast w zakresie realizacji procesów partycypacji, w tym konsultacji społecznych, były podstawą wymiany doświadczeń w czasie warsztatów zorganizowanych dla uczestników konkursu przez MłiR w dniach 18-19.07.2018 r. Po dwóch latach realizacji zadań w sferze partycypacji w ramach konkursu miasta pochwały się katalogiem wyjątkowych w skali kraju doświadczeń. Poniżej przedstawiono katalog zasad konsultacji wypracowany przez uczestników warsztatów.

Tabela 5.

Katalog zasad konsultacji społecznych opracowany w dniach 18-19.07.2018 r. podczas warsztatów z zakresu partycypacji pt. *Dobre praktyki w ramach Modelowej Rewitalizacji Miast i pilotaży*

1. Konieczne jest uzgodnienie warunków brzegowych konsultacji w urzędzie.
2. Należy zapewnić odpowiedni czas na proces konsultacji.
3. Temat konsultacji jest zawsze ważny dla mieszkańców.
4. Należy zabezpieczyć realizację planowanych działań (opracować budżet, przygotować harmonogram dalszych działań).
5. Konsultacje należy prowadzić w miejscu, które będzie podlegało zmianom.
6. Do procesu konsultacji należy włączyć lokalnych liderów z konkretnymi zadaniami.
7. Konsultacje powinny być zakończone propozycją dalszych działań rewitalizacyjnych.
8. Remedium na malejącą motywację uczestników konsultacji jest ciągła burza mózgów.
9. Wszystkie decyzje winny być podejmowane demokratycznie – poprzez głosowanie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie prezentacji z warsztatów z zakresu partycypacji pt. *Dobre praktyki w ramach Modelowej Rewitalizacji Miast i pilotaży*, <http://www.miiir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/krajowe-centrum-wiedzy-o-rewitalizacji/aktualnosci/konferencja-podsumowujaca-dotychczasowe-dzialania-dobre-praktyki-w-ramach-modelowej-rewitalizacji-miast-i-pilotazach/> [dostęp: 5.11.2018].

Uczestnicy warsztatów potwierdzili, iż efektem prowadzonych od dwóch lat działań konsultacyjnych jest wewnętrzna przemiana mieszkańców. Miasta – gospodarze procesów konsultacyjnych – nadal pełnią w nich rolę nadrzędną, lecz ma ona charakter doradczy, a nie nadzorczy czy sterujący. W prowadzonych działaniach silnie akcentowany był kontekst rewitalizacyjny, dzięki czemu mieszkańcy są obecnie świadomymi uczestnikami kolejnych wydarzeń związanych z realizacją projektów pilotażowych.

Dobłą praktyką było informowanie uczestników konsultacji o innych zadaniach rewitalizacyjnych, co wpływało na podniesienie frekwencji podczas spotkań i umożliwiało uzyskanie akceptacji społecznej dla szerszego zakresu działań niż tylko konsultowana w danej chwili przestrzeń.

Urzednicy prowadzący konsultacje coraz bardziej doceniają wartość spotkań bezpośrednich z mieszkańcami, ponieważ podmiotowe traktowanie mieszkańców przynosi coraz lepsze efekty. Udaje się twórczo wykorzystać potencjał mieszkańców – ich wiedzę o mieście i miejscu, w którym żyją, najbliższym sąsiedztwie, o sposobach korzystania z przestrzeni miejskich przez innych, legendach i mitach miejskich.

Kamieniem milowym w dojrzałych procesach konsultacyjnych staje się przekonanie mieszkańców o tożsamości celów mieszkańców, jako wspólnoty samorządowej, z urzędem gminy – w odniesieniu do konsultowanych zadań. Rzeczywisty wspólny cel jest największą motywacją dla interesariuszy do udziału w konsultacjach.

2.3. Programy animacyjne

Jednym z symptomów sytuacji kryzysowej w danej społeczności jest niski poziom aktywności społecznej. Przejawiać się on może zarówno poprzez brak lub znacznie mniejszą niż średnia aktywność w sprawach publicznych (np. uczestnictwo w takich inicjatywach, jak budżet partycypacyjny, uczestnictwo w wyborach, aktywna praca w organizacjach pozarządowych lub wolontariat), jak i niską aktywność w sąsiedztwie. Na niską aktywność społeczną składa się szereg czynników, spośród których najczęściej wymienianymi są poczucie bezsilności, braku wpływu i perspektyw na to, że pożądana zmiana jest w ogóle możliwa.

Stosowane dotychczas przez miasta narzędzia partycypacyjne nie zawsze odpowiadały potrzebom mieszkańców. Często były to działania aktywne, wycinkowe, ograniczone ramami realizowanego projektu. Nie niosły one za sobą systemowej zmiany w relacjach urzędników z mieszkańcami, a pojęcie partycypacji społecznej nader często utożsamiono z przeprowadzonymi jednorazowo konsultacjami społecznymi. Niektóre z miast objętych wsparciem w ramach pilotaży rewitalizacyjnych i konkursu MRM zdecydowały się na przetestowanie szeroko zakrojonych programów animacyjnych realizowanych na całym obszarze rewitalizacji w dłuższym horyzoncie czasowym. Programy te uruchomiono w **Łodzi** (w ramach pierwszego projektu pilotażowego) czy w **Rybniku**. Poza tymi miastami

„programowo” działały również w sferze animacji **Walbrzych** i **Elk**, pomimo tego, że miasta te nie wypracowały dokumentu pod nazwą *Program animacji*, jednak już na etapie koncepcji projektów przedstawiły szczegółowy program realizacji działań aktywizujących mieszkańców.

Programy te, realizowane albo przez zewnętrznych wykonawców (**Łódź**, **Rybnik**), albo bezpośrednio przez samo miasto (**Walbrzych**, **Elk**), przyniosły szereg wniosków na temat oczekiwań i zaangażowania mieszkańców, zdiagnozowanych problemów i potrzeb oraz dały odpowiedź, w jaki sposób ograniczyć poczucie wykluczenia i bezsilności społeczności, a w konsekwencji podnieść jakość kapitału społecznego obszarów rewitalizacji.

W ramach działań animacyjnych stosowanych podczas realizacji przedmiotowych programów stosowano różne narzędzia służące aktywizacji mieszkańców obszarów zdegradowanych. Do najpopularniejszych narzędzi należały:

- działania służące rozwojowi partnerstw lokalnych;
- działania sieciujące, pozwalające na spotkanie i poznanie się aktywnych osób;
- zatrudnienie animatorów i streetworkerów;
- identyfikacja lokalnych liderów i osób już aktywnych;
- wsparcie finansowe działań w postaci mikrograntów;
- spotkania warsztatowe i konsultacyjne służące wypracowaniu docelowej formy wspierania aktywności lokalnej przez miasto.

Programy animacyjne wdrażane były przez wykonawcę wybranego w trybie przewidzianym ustawą PZP lub operatora – w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, albo realizowane bezpośrednio przez samo miasto.

Każdy ze wskazanych programów animacyjnych wdrażany był w odmiennych warunkach, które decydowały o sposobie wyboru realizatora działań. W pierwszym przypadku, w **Łodzi**, ze względu na ograniczenia wydatkowania środków w ramach pierwszego pilotażu zdecydowano się na wybór wykonawcy zgodnie z PZP. Tryb ten był niedoskonały, ponieważ wykluczył z udziału w procedurze mniejsze podmioty, a w szczególności większość organizacji pozarządowych działających w mikroskali – podwórka lub ulicy. Inną istotną wadą tego rozwiązania była niewielka elastyczność zamówienia, ograniczająca możliwość dopasowania działań do zmieniających się potrzeb lokalnej społeczności. Zaletą tego rozwiązania z kolei była pełna kontrola nad tym, jak program jest realizowany przez

wykonawcę, oraz możliwość bardzo dokładnego opisanie oczekiwanych rezultatów programu w specyfikacji istotnych warunków zamówienia.

W **Rybniku** zdecydowano się na działanie z pomocą operatora wyłonionego w konkursie ofert przeprowadzonym w oparciu o przepisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Taki tryb wyboru operatora zdecydowanie ułatwił dostęp do konkursu miejscowym organizacjom pozarządowym, ponieważ nie wiązał się z trudnymi do spełnienia dla tego typu podmiotów obostrzeniami finansowymi, jakie pociągało za sobą stosowanie PZP. Spowodowało to jednak ograniczenie potencjalnych wykonawców jedynie do organizacji pozarządowych i ich konsorcjów, pozostawiając bez możliwości złożenia oferty chociażby specjalistyczne firmy zajmujące się działaniami animacyjnymi czy mediacyjnymi. Postępowanie konkursowe wiązało się też z dużo większym ryzykiem i odpowiedzialnością za realizację zadania ponoszoną przez samo miasto, ponieważ od organizacji pozarządowych w tym trybie nie można wymagać ani wniesienia zabezpieczenia należytego wykonania prac, ani realizacji zadania z zaangażowaniem własnych środków. Organizator konkursu musi założyć przekazywanie operatorowi wynagrodzenia w formie zaliczki z uwagi na brak własnych zasobów finansowych zabezpieczających realizację działań przez wyłonioną organizację. Ostateczne rozliczenie dotacji dokonywane jest z chwilą zakończenia zadania i przekazania organizatorowi konkursu sprawozdania ze zrealizowanych zadań. Za pomocą sprawozdania następuje całościowa ocena poziomu wykonania powierzonego zadania publicznego przez operatora – po zakończeniu jego realizacji. Gwarancję, że zadania zostaną zrealizowane właściwie, daje wyłonienie operatora posiadającego doświadczenie w realizacji podobnych zadań oraz szczegółowe określenie zasad ponoszenia kosztów rozliczanych w ramach dotacji.

Realizacja programów animacyjnych przez zewnętrzne podmioty nie dała jasnej odpowiedzi na to, który tryb jest lepiej dostosowany do specyfiki działania. Powierzenie tego typu zadań zewnętrznym podmiotom przyniosło ze sobą szereg trudności, o których gminy planujące realizację podobnych działań powinny mieć wiedzę. Problemy te obejmują m.in.:

- krótki, najwyżej kilkunastomiesięczny okres działania, uniemożliwiający prowadzenie działań długofalowych, grożący brakiem kontynuacji podjętych działań lub koniecznością ponownego nawiązania relacji i zaufania przez nowy podmiot;
- ograniczenia systemowe wynikające ze struktury organizacji pozarządowych w Polsce (relatywna słabość organizacyjna, uzależnienie

finansowe od realizowanych projektów z grantów, tendencja do postrzegania problemów z perspektywy jednego sektora), podczas gdy konieczne jest działanie wielosektorowe;

- konieczność uwzględnienia w kosztach związanych z realizacją programów marży dla podmiotu zewnętrznego oraz kosztów administracyjnych i zarządzania w przypadku operatora, ograniczających poziom zaangażowania środków publicznych w rzeczywiste działania „w terenie”; sztywne ograniczenie kosztów administracyjnych i płac prowadzi z kolei do utrwalenia stosunków prekarnych wewnątrz organizacji, co może wpłynąć negatywnie na jakość wykonywanej pracy;
- występowanie tzw. efektu parasola, polegającego na tym, że silniejsze organizacje pozarządowe co prawda przekazują środki (w tym wypadku mikrogranty) mniejszym organizacjom i grupom sąsiedzkim, ale nie pozwalają im wyrosnąć ponad pewien poziom „mikrodziałalności”. Występuje efekt monopolizacji rynku usług publicznych, na którym tylko nieliczne organizacje (ze względu na większe doświadczenie, duży potencjał organizacyjny oraz osobowy) mają dostęp do „makrograntów”, finansowanych ze środków publicznych.

W kontekście ww. ograniczeń i ryzyka dobrym rozwiązaniem wydaje się realizacja programów animacyjnych we własnym zakresie przez gminy. Pozytywne doświadczenia wypracował w tym zakresie **Walbrzych**. W przypadku **Walbrzicha** na potrzeby realizacji programu animacyjnego zostało zatrudnionych dodatkowo 3 pracowników (specjalista ds. społecznych oraz 2 organizatorów społeczności lokalnej), którzy w pełni zabezpieczyli wykonalność działań włączeniowych. Brak zewnętrznego wykonawcy lub operatora przyniósł za sobą szereg korzyści, takich jak:

- oszczędność czasu ze względu na brak konieczności tworzenia dokumentacji przetargowej lub konkursowej oraz brak procedury wyboru wykonawcy/operatora;
- oszczędność czasu ze względu na brak konieczności dokonywania procedury odbioru produktów oraz egzekwowania od wykonawcy naprawy ewentualnych błędów i nieścisłości;
- pełna kontrola nad podejmowanymi działaniami;
- wykorzystanie przeznaczonych środków wyłącznie na działania w terenie, bez konieczności finansowania kosztów administracyjnych i marży zewnętrznego podmiotu;
- możliwość realizacji programu w sposób nieprzerwany, bez konieczności wyboru nowego operatora lub przedłużenia umowy z poprzednim;

- budowa trwałych więzi społecznych między mieszkańcami a samorządem, tworzenie wspólnotowości.

Rozwiązanie to ma też swoje wady:

- obciążenie pracowników urzędu gminy dodatkowymi zadaniami;
- konieczność zatrudnienia nowego personelu i jego przeszkolenia;
- nieufność mieszkańców obszarów zdegradowanych wobec pracowników urzędu gminy, ograniczająca efektywność prowadzonych działań w początkowej fazie;
- strukturalne ograniczenia wynikające z pracy w administracji publicznej (określone godziny pracy i ich niedopasowanie do potrzeb mieszkańców, konieczność brania nadgodzin i pracy w weekendy).

Prowadzenie działań animacyjnych bezpośrednio przez urząd lub jednostki mu podległe sprawdza się szczególnie w gminach, które mają w urzędzie dobrze przeszkoloną kadrę ekspercką, zdolną do realizacji takich zadań w sposób innowacyjny i nieszablony, przy jednoczesnym niskim potencjale organizacji pozarządowych, który uniemożliwia zlecenie im organizacji tego typu działań.

W zakresie procesów animacji dobrą praktykę prezentuje także **Elk**, który wykorzystał wieloletnie doświadczenia instytucji i organizacji działających w zakresie rewitalizacji oraz aktywizacji społeczno-zawodowej, w szczególności Wydziału Polityki Społecznej Urzędu Miasta Elku i Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Elku, do zinstytucjonalizowania swojego dużego dorobku w tym zakresie.

Miasto utworzyło **Elckie Centrum Rewitalizacji Społecznej (E CRS)**, które koordynuje w sposób kompleksowy procesy partycypacji, aktywizacji, wsparcie kooperacji usług społecznych i formowanie lokalnego kapitału społecznego. W E CRS mieszczą się kluczowe z punktu widzenia celów społecznych procesu rewitalizacji oraz partycypacji podmioty:

- Szkoła Animatorów i Pedagogów Społecznych – odpowiedzialna za rozwój streetworkingu oraz wzmocnienie kompetencji lokalnych animatorów i pedagogów ulicy;
- Młodzieżowy Klub Integracji Społecznej – realizujący wsparcie w odniesieniu do osób młodych, wykluczonych społecznie, znajdujących się poza rynkiem pracy;
- pracownice tematyczne służące doskonaleniu umiejętności zawodowych podopiecznych Centrum Integracji Społecznej, m.in. w zakresie usług porządkowych i sprzątających, obsługi klienta oraz sprzedaży,

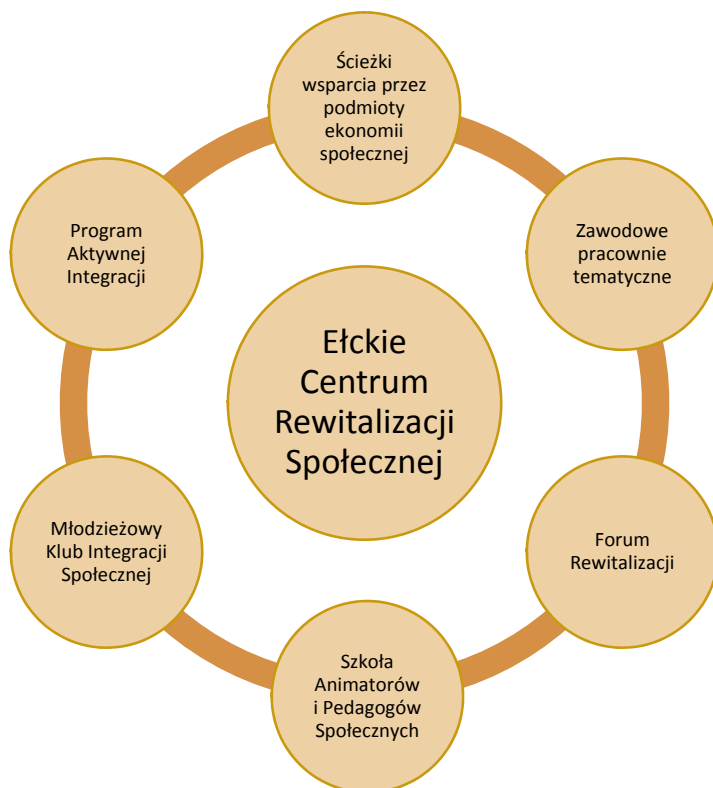
obsługi miejsc noclegowych, postrehabilitacji, organizacji imprez i wydarzeń kulturalnych, gastronomii;

- Forum Rewitalizacji – organ doradczy w procesie rewitalizacji, opiniujący podejmowane na obszarze rewitalizacji Etłu inicjatywy, działający w oparciu o adaptację metody panelu obywatelskiego.

W ECRS realizowany jest Program Aktywnej Integracji, w ramach którego koordynowana jest realizacja działań na rzecz osób zagrożonych i wykluczonych społecznie, bezrobotnych, niepełnosprawnych, seniorów oraz innych grup społecznych wymagających wsparcia. Ponadto dla potrzeb funkcjonujących w otoczeniu ECRS podmiotów ekonomii społecznej zostały opracowane ścieżki wsparcia osób zagrożonych i wykluczonych społecznie, m.in. bezrobotnych, bezdomnych, osób po terapiach, odbytych karach. Poniżej na schemacie zilustrowano podstawowe elementy struktury organizacyjnej **Etckiego Centrum Rewitalizacji Społecznej**.

Schemat 5.

Struktura organizacyjna Etckiego Centrum Rewitalizacji Społecznej



Źródło: Opracowanie własne.

Dla działających w strukturze ECRS podmiotów i podejmowanych aktywności opracowano Politykę funkcjonalną do 2025 r.⁶, która zawiera strategię funkcjonowania ECRS z uwzględnieniem głównych ścieżek rozwoju Centrum, analizę otoczenia społeczno-kulturowego oraz ekonomicznego. Dokument określa potencjał ECRS, przedstawia misję i wizję na kolejne lata, definiuje cele strategiczne, jak również wskazuje plan finansowy funkcjonowania Centrum do 2025 r. Polityka funkcjonalna określa dodatkowo strukturę zarządzania ECRS, główne ścieżki funkcjonowania i współpracy z lokalnym środowiskiem, a także przedstawia diagnozę obszarów ryzyka odnoszących się do sfery realizacyjnej zaprogramowanej polityki. W dokumencie przedstawiono także koncepcję rozwiązań komunikacyjno-promocyjnych budujących długookresowe zaangażowane interesariuszy w rozwój i działalność ECRS. Dodatkowo Elk wyposażył podmioty działające w ECRS w poradniki metodyczne w zakresie networkingu oraz coachingu, za pomocą których nastąpiła profesjonalizacja realizowanych w tych obszarach usług publicznych. Opracowania te zostały omówione w rozdziale 5.

Elk zaprogramował działania w sferze animacji i włączenia społecznego na okres wieloletni, udostępniając infrastrukturę umożliwiającą rozwój działalności podmiotów zajmujących się aktywizacją społeczno-zawodową mieszkańców. Powołanie instytucji zajmującej się w sposób trwały procesem partycypacji społecznej oraz wyposażenie jej w długofalową strategię działania, jak również metodykę pracy z osobami wykluczonymi, umożliwiło wypracowanie wysokiej jakości usług publicznych w tej sferze.

2.4. Pomysły na minigranty – różnorodne potrzeby i modele

Programy animacyjne opisane w poprzednim podrozdziale tworzone są w długim horyzoncie czasowym na obszarach, gdzie podstawową potrzebą wyprzedzającą realizację przedsięwzięć rewitalizacyjnych jest konieczność zbudowania zaufania między mieszkańcami i władzą lokalną. W przypadku obszarów rewitalizacji charakteryzujących się najwyższym kryzysem społecznym kluczowe jest uruchomienie w potencjalnych uczestnikach późniejszych działań wiary w pozytywną zmianę ich warunków życia,

⁶ https://www.rewitalizacja.elk.pl/wp-content/uploads/2018/03/Polityka_funkcjonalna.pdf [dostęp: 5.11.2018].

otoczenia, a w konsekwencji rozwiązania życiowych problemów. Pomimo apatii występującej często wśród mieszkańców obszarów rewitalizacji większość tych terenów nie jest zupełnie pozbawiona aktywności społecznej. W lokalnych społecznościach działają organizacje pozarządowe albo widoczni są lokalni liderzy. Niższa niż dla całego miasta aktywność w tym zakresie nie oznacza więc społecznej pustyni. W obszarach, gdzie mieszkańcy i szeroko pojęty trzeci sektor zaczęli już podejmować społeczne inicjatywy, warto te działania wesprzeć w ramach programu rewitalizacji, jednak nie dużymi programami, lecz z zupełnie innej strony – poprzez małe środki na mniejsze działania⁷, tzw. mikrogranty.

Pomysłów na organizację mikrograntów jest wiele, jednak oscylują one wokół trzech podstawowych modeli:

- otwartego konkursu ofert dla organizacji pozarządowych, które będą prowadzić mikrodziałania w lokalnych społecznościach;
- regranting, a więc wybór również w otwartym konkursie ofert operatora, który w dalszej kolejności na podstawie ustalonego regulaminu wyłania kolejne podmioty (organizacje pozarządowe, grupy nieformalne czy mieszkańców) realizujące już konkretne projekty, najczęściej o bardzo niewielkiej skali, np. pikniki sąsiedzkie, malowanie podwórka;
- konkurs w ramach inicjatywy lokalnej na podstawie art. 19b ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

Na stronie Krajowego Centrum Wiedzy o Rewitalizacji przedstawiono szczegółowo przykłady konkretnych rozwiązań w miastach, w tym miejscu zostanie więc zaprezentowane podsumowanie korzyści wynikających z zastosowania poszczególnych modeli – w zależności od potrzeb mieszkańców obszaru i kondycji trzeciego sektora.

Z punktu widzenia organizacji pracy dla urzędu gminy najdogodniejszym rozwiązaniem jest **regranting**. W tym modelu celowe jest opracowanie koncepcji wspieranych działań jeszcze przed ogłoszeniem konkursu ofert na wybór operatora. Najlepiej, aby koncepcja ta była wynikiem wspólnych prac urzędu i środowisk pozarządowych dobrze znających specyfikę obszaru. Prace te mogą toczyć się w komisji dialogu społecznego,

⁷ Więcej wyjaśnień na temat potrzeby finansowania działań rewitalizacyjnych w małej skali można znaleźć na stronie Krajowego Centrum Wiedzy o Rewitalizacji: <https://www.muir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/krajowe-centrum-wiedzy-o-rewitalizacji/modelowe-dzialania-pilotazowe/finansowanie-rewitalizacji/#Finansowanie%20dzia%C5%82a%C5%84%20rewitalizacyjnych%20w%20ma%C5%82ej%20skali> [dostęp: 21.10.2018].

przy okazji posiedzeń rady pożytku publicznego lub komitetu rewitalizacji. Zanim koncepcja zostanie ogłoszona oficjalnie, powinna zostać skonsultowana z mieszkańcami i innymi lokalnymi interesariuszami. Ogłoszenie konkursu na operatora z gwarancją środków na bieżące funkcjonowanie (nie więcej niż 20% budżetu przeznaczanego na regranting) powinno nastąpić po konsultacjach koncepcji i uwzględnieniu uwag. W komisji przyznającej środki może znaleźć się przedstawiciel urzędu gminy, jednak cały ciężar rozliczeń i dokumentacji spoczywa po stronie wyłonionego operatora. Dzięki partycypacyjnemu wypracowaniu koncepcji regrantingu zagwarantowane jest odzwierciedlenie potrzeb lokalnej społeczności w podziale zadań możliwych do sfinansowania w ramach poszczególnych konkursów organizowanych przez operatora. Mikrowsparcie w formule regrantingu dostępne było m.in. w Bytomiu, Łodzi, Warszawie czy Stalowej Woli. W przypadku **Bytomia** *Koncepcję wdrożenia mechanizmu regrantingowego dla organizacji pozarządowych*⁸ wypracował (wspólnie ze środowiskiem lokalnym) partner społeczny wyłoniony w otwartym konkursie ofert przez miasto, co umożliwiło dostosowanie wsparcia do lokalnych potrzeb wspólnoty.

Dużo większym wysiłkiem organizacyjnym dla pracowników urzędu gminy jest zorganizowanie mikrograntów w formule konkursu ofert na poszczególne typy projektów, co miało miejsce np. w **Wałbrzychu**. W tym przypadku podstawą ogłaszania konkursu jest najczęściej albo **program rewitalizacji ze wskazanymi konkretnymi przedsięwzięciami w małej skali**, albo **program współpracy z organizacjami pozarządowymi**. Konkursy ogłaszane są zwykle na stosunkowo niskie kwoty, a uprawnieni do udziału są zarówno przedstawiciele trzeciego sektora, jak i grupy nieformalne czy mieszkańcy. Przy niewielkich projektach (od kilkuset do 2-3 tys. zł) środków wystarcza na kilka do kilkunastu mikrograntów, co dla urzędu oznacza konieczność pieczołowitego udokumentowania każdego z nich. Z tego powodu rozwiązanie to należy polecić tylko urzędom w tych miastach, gdzie nie ma organizacji lokalnej, która mogłaby pełnić funkcję operatora regrantingu, oraz gdzie środki przeznaczone na mikrogranty są niewielkie, więc wydzielenie puli dla operatora dodatkowo by je uszczupliło, a zebranych projektów i tak nie będzie dużo.

⁸ https://www.miir.gov.pl/media/45440/Koncepcja_Bytom_regranting.pdf [dostęp: 5.11.2018].

Inicjatywa lokalna z kolei jest szeroko stosowana w miastach i może być doskonale adaptowana do potrzeb obszarów rewitalizacji. Występują dwa warianty naborów na mikrogranty w tym modelu – ciągły i konkursowy, przy czym zdecydowanie bardziej adekwatny do działań rewitalizacyjnych jest konkurs z wyraźną premią dla projektów zlokalizowanych na obszarze rewitalizacji. Dobrą praktykę w tym zakresie wypracowało m.in.

Opole Lubelskie.

Nie powinno się raczej organizować zamkniętych konkursów tylko dla tego obszaru, ale wspierać zgłoszone projekty właśnie dodatkowymi punktami za lokalizację oraz za zgodność z celami programu. W niektórych miastach premiowane jest także włączenie do planowanych działań interesariuszy z obszaru (np. przedsiębiorców) oferujących wymagany w procedurze wkład własny (finansowy, rzeczowy lub pracę społeczną). Od strony organizacyjnej nadzór nad mikrodziałaniami realizowanymi w trybie inicjatywy lokalnej jest podobny do modelu udzielania mikrograntów w konkursie ofert.

Dobrą praktyką jest łączenie modeli, co sprawdza się szczególnie w dużych miastach, gdzie potrzebnych jest zdecydowanie więcej mikrodziałań, aby ich efekty były widoczne. Przykładem może być opisany w Krajowym Centrum Wiedzy o Rewitalizacji model zastosowany w Warszawie, gdzie nastąpiło połączenie inicjatywy lokalnej i regrantingu.

2.5. Życie społeczne na obszarze rewitalizacji

2.5.1. Kawiarenki obywatelskie

Idea kawiarenek obywatelskich w Polsce została rozpowszechniona przez ruchy oddolne w celu zbliżenia mieszkańców do samorządu. Początkowo odbiorcami programu kawiarni były grupy sąsiedzkie, małe stowarzyszenia, które wykazywały aktywność w swojej dzielnicy. Programy społeczno-kulturalne kawiarni przewidywały przygotowanie warsztatowe uczestników do spotkań i debat z lokalnym samorządem. W przeciwieństwie do oficjalnych form konsultacyjnych kawiarenka jest miejscem do luźniejszego dialogu prowadzonego między mieszkańcami przy kawie i poczęstunku, podczas której każdy uczestnik może zabrać głos i przedstawić swoje spostrzeżenia na dyskutowany temat. Zagadnienia programowe poruszane w kawiarenkach dotyczą najczęściej kwestii inicjatywy lokalnej, budżetu obywatelskiego, konsultacji czy animacji inicjatyw społecznych.

W procesach rewitalizacji formuła kawiarenek nabrała szczególnej formy. Potwierdziły to doświadczenia miast biorących udział w konkursie MRM – bliski kontakt z interesariuszami umożliwił budowanie zaufania wokół konsultowanych kwestii. Jest to o tyle istotne, że dyskusje dotyczyły wrażliwych społecznie tematów, np. ograniczenia liczby miejsc parkingowych na rzecz powiększenia strefy rekreacji i zieleni, zmiany organizacji ruchu, utrudnień w codziennym funkcjonowaniu z uwagi na prowadzone prace modernizacyjne ulic, chodników, budynków.

Kawiarenki obywatelskie uruchamiane na obszarach rewitalizacji stały się remedium na problem niskiego poziomu aktywności społecznej. Kawiarenki tworzone są w lokalach będących własnością miasta, chociaż są od tego wyjątki (w **Wałbrzychu** do działań partycypacyjnych włączane są istniejące kawiarnie w obszarze rewitalizacji, w których organizowane są spotkania tematyczne). Czynne od poniedziałku do soboty, umożliwiają skorzystanie z ich oferty różnym grupom społecznym, w tym osobom aktywnym zawodowo.

Dzięki znacznemu poszerzeniu oferty programowej kawiarenki wyszły poza pierwotnie dedykowane im ramy budowania społeczeństwa obywatelskiego na rzecz animowania od podstaw lokalnych społeczności obszarów zdegradowanych. Miało to szczególne znaczenie w tych miastach, w których zaobserwowano nie tylko niską aktywność społeczną, ale również niski kapitał społeczny w trzecim sektorze. W przypadku braku partnerów do konsultacji niektóre samorzady decydowały się na utworzenie kawiarenek na obszarach rewitalizacji właśnie po to, by zaktywizować lokalne organizacje. Sytuacja taka miała miejsce we **Włocławku**. Kawiarnia obywatelska Śródmieście Cafe została otworzona z chwilą uruchomienia procesu rewitalizacji we Włocławku. Inicjatywę utworzenia kawiarenki podjął lokalny samorząd, który wyremontował lokal oraz wyposażył go w meble i niezbędny sprzęt. W pierwszym okresie działalności lokalu jego celem było nawiązanie międzysąsiedzkiej komunikacji oraz prowadzenie dialogu z podmiotami odpowiedzialnymi za rewitalizację. Obok zajęć animacyjnych typu: kursy haftu i szydełkowania, warsztaty plastyczne, warsztaty rękodzielnicze, wystawy malarskie – w kawiarence odbywały się spotkania mające na celu promocję wolontariatu, jak również dyżury pracowników Ośrodka Pomocy Społecznej, Powiatowego Urzędu Pracy, Policji, Urzędu Skarbowego czy też władz miasta. Z czasem Śródmieście Cafe przekształciło się w centrum animacyjne obszaru rewitalizacji Włocławka.

Zdjęcie 1.

Widok elewacji frontowej kawiarenki obywatelskiej Śródmieście Cafe we Włocławku



Źródło: Urząd Miasta Włocławek, zdjęcie: O. Mikołajczyk.

Inicjatywę uruchomienia kawiarenki obywatelskiej podjął również **Chorzów** w ramach projektu „CUMA” – Projekt Centrum Usług Szkoleniowych i Aktywizacji Zawodowej dla Młodzieży w Chorzowie wspierającego ożywienie gospodarcze i społeczne zrewitalizowanego Rynku i jego otoczenia. Początkowo miasto nie zakładało w zadaniach projektowych utworzenia kawiarenki. Główne aktywności w ramach projektu wynikały z opracowanego programu włączeniowego realizowanego w nowo tworzonym Centrum (CUMA). Siedziba CUMA mieści się w samym sercu obszaru rewitalizacji Chorzowa, w parterze kamienicy przy ul. Wolności 3, położonej w bezpośrednim sąsiedztwie Rynku podlegającego największym zmianom przestrzennym. Po dostosowaniu dotychczas nieużytkowanego lokalu do nowej działalności oraz uformowaniu się docelowej grupy uczestników projektu (defaworyzowanej młodzieży) okazało się, iż wielkość pomieszczeń (200 m²) umożliwia wprowadzenie do siedziby CUMA dodatkowych funkcji.

Główną przesłanką, która zdecydowała o podjęciu decyzji o wygospodarowaniu w siedzibie CUMY miejsca na kawiarenkę obywatelską, była jednak potrzeba rozszerzenia działań animacyjnych na innych mieszkańców obszaru rewitalizacji (i jednocześnie włączenia do nich młodzieży podlegającej wsparciu o ramach projektu), a dodatkowo zaprezentowanie mieszkańcom efektu działań CUMY. Miastu zależało na zróżnicowaniu działań animacyjnych, które dotychczas były realizowane w CUMIE, po to, by rozwinąć dialog i integrację nie tylko wśród mieszkańców podobszarów rewitalizacji, zwłaszcza młodzieży i osób starszych, ale również organizacji pozarządowych oraz innych grup formalnych i nieformalnych działających na terenie miasta.

Zdjęcie 2.

Widok elewacji frontowej Centrum Usług Szkoleniowych i Aktywizacji Zawodowej dla Młodzieży w Chorzowie



Źródło: EBLIS B&L, zdjęcie: R. Ragan.

W **Hrubieszowie** również pierwotnie nie planowano realizacji kawiarenki obywatelskiej w ramach dotacji PO PT. Środki w wysokości 50 tys. zł przewidziane w konkursie na mikrodziałania animujące lokalną społeczność miasto planowało przeznaczyć na konkurs minigrantów. W międzyczasie, dzięki dodatkowym środkom UE pochodzącym z programów: RPO

WL 2014-2020, PROW oraz LGD, jak również budżetowi partycypacyjnemu, finansującym projekty rekreacyjne na terenie miasta (place zabaw, siłownie zewnętrzne), zmieniły się potrzeby lokalnej społeczności. Potrzebę uruchomienia przez samorząd stałego punktu informacyjnego na terenie zabytkowych kramów miejskich w centrum **Hrubieszowa** (tzw. Sutkach) zgłosili właściciele tych nieruchomości oraz prowadzący działalność gospodarczą. Chcieli w ten sposób uzyskiwać na bieżąco informacje nt. rewitalizacji tej części miasta. Propozycja interesariuszy została pozytywnie przyjęta – miasto zamierza uruchomić w jednym z lokali w Sutkach kawiarenkę obywatelską.

Z doświadczeń miast biorących udział w konkursie wynika, iż najczęstszą formą organizacyjną kawiarenek obywatelskich jest powierzenie ich prowadzenia operatorom zewnętrznym. Funkcjonowanie Śródmieście Cafe oraz widoczne efekty animacji życia społecznego na obszarze rewitalizacji Włocławka spowodowały podjęcie decyzji o przekazaniu przez samorząd prowadzenia kawiarenki operatorowi. W III kw. 2018 roku został ogłoszony konkurs ofert dla organizacji pozarządowych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. W ogłoszeniu wskazano cele zamówienia, które obejmują:

- zapewnienie przestrzeni służącej do badania potrzeb i oczekiwań mieszkańców obszaru, wypracowywania i konsultowania planowanych rozwiązań;
- kreowanie i wspieranie lokalnych liderów i inicjatyw społecznych;
- pobudzanie interesariuszy do aktywnego udziału w procesie rewitalizacji;
- budowanie integracji mieszkańców z ich miejscem zamieszkania;
- zawieranie partnerstw lokalnych;
- wyposażenie społeczności lokalnej w kompetencje niezbędne do realizacji inicjatyw oddolnych;
- wzmocnienie kapitału społecznego mieszkańców, a w efekcie zwiększenie ich udziału w decydowaniu o jakości życia i przestrzeni, w której żyją;
- zapewnienie stałego kontaktu między samorządem miasta a osobami zaangażowanymi w proces rewitalizacji;
- zbieranie opinii i wniosków mieszkańców dotyczących rewitalizacji;
- ciągła kampania promocyjno-informacyjna w zakresie organizowanych wydarzeń, spotkań, konsultacji;
- wypracowanie standardu działań kawiarni obywatelskiej.

Chorzów także uruchomił w III kw. 2018 r. procedurę powierzenia realizacji zadania publicznego pt. *Kompleksowe prowadzenie Kawiarenki Obywatelskiej pn. CUMA CAFE jako miejsca i formy dialogu oraz aktywności lokalnej, a także stałego punktu informacyjno-konsultacyjnego dla mieszkańców Chorzowa* – w drodze konkursu na podstawie przepisów ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. CUMA CAFE ma za zadanie integrować lokalną społeczność, m.in. poprzez:

- nieodpłatne udostępnianie przestrzeni lokalu na potrzeby i działania mieszkańców, grup nieformalnych oraz organizacji pozarządowych działających w obszarze szeroko rozumianych aktywności lokalnych;
- inicjowanie i prowadzenie działań aktywizujących lokalną społeczność, wynikających ze zgłaszanych przez nią potrzeb oraz potrzeb dostrzeganych przez pracowników CUMA CAFE;
- nawiązywanie dialogu i relacji interpersonalnych, „otwarcie” na społeczność lokalną oraz zachęcanie tejże społeczności do współtworzenia kawiarenki obywatelskiej.

Z doświadczeń miast wynika, iż najlepsze efekty działań mają miejsce w sytuacji, gdy program merytoryczny funkcjonowania kawiarni nie jest narzucany operatorowi przez samorząd. Zasady konkursu powinny umożliwiać opracowanie autorskiego programu działań kawiarni, np. w postaci programu działań animacyjnych dla obszaru rewitalizacji, który podlega ocenie merytorycznej na etapie wyboru oferty. Istotne jest jednak, aby właściwie określić ramy dla takiego programu poprzez szczegółowe wskazanie celów kawiarni oraz minimalnego standardu dla opisu wydarzeń przedstawianych przez oferentów w programie.

Tabela 6.

Standard opisu wydarzeń przedstawianych przez oferentów w programie animacyjnym kawiarenek obywatelskich we Włocławku i Chorzowie

Włocławek	Chorzów
<ul style="list-style-type: none"> - tytuł wydarzenia - opis działań wchodzących w skład wydarzenia, w tym opis metod animacji - opis realizacji i powiązania z celami funkcjonowania kawiarni - charakter i wielkość grupy odbiorców (wymagana minimalna grupa odbiorców działania animacyjnego 5 osób; wymagane zapewnienie wydarzeń dla następujących grup odbiorców: dzieci, młodzież, osoby dorosłe, osoby starsze) - miejsca realizacji działania (wymagane minimum jedno wydarzenie plenerowe w miesiącu lub realizowane z udziałem partnerów) - partnerzy zaangażowani w realizację wydarzenia - opis sposobów komunikacji z mieszkańcami i zapewnienia frekwencji w wydarzeniu – adekwatnych do grupy odbiorców wydarzenia - częstotliwość wydarzenia 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja minimum 3 działań animacyjno-integracyjnych w miesiącu (np. lokalnych pikników, gier miejskich, spotkań sąsiedzkich, festynów, wspólnych inicjatyw związanych z upiększeniem miejsca, skweru, placu zabaw w podobszarach rewitalizacji miasta itp.) włączających społeczność lokalną - program musi zawierać co najmniej: tytuł działania/wydarzenia, opis działań realizowanych w ramach wydarzenia, wydarzenie powiązanie z celami kawiarenki obywatelskiej, grupę docelową (min. 7 osób), lokalizację wydarzenia (plener – lokal), pozyskanych partnerów, sposób promocji wydarzenia wśród mieszkańców zapewniający odpowiednią frekwencję - określenie propozycji minimum 5 działań skierowanych do chorzowskich organizacji pozarządowych/grup nieformalnych/lokalnych liderów w celu ich aktywizacji jako interesariuszy rewitalizacji miasta Chorzowa. Obligatoryjnym działaniem będzie przeprowadzenie warsztatów/szkolenia dla chorzowskich NGO z zakresu szeroko pojętej tematyki zasad funkcjonowania organizacji pozarządowych (w tym: pisanie wniosków, pozyskiwanie funduszy, wolontariat, zasady współpracy z administracją i biznesem, ekonomia społeczna) - opracowanie harmonogramu dyżurów przedstawicieli instytucji/jednostek/świadczonych na rzecz mieszkańców Chorzowa w CUMA CAFE

Źródło: Opracowanie własne.

W obu przypadkach tak określone ramy dla programów animacyjnych umożliwiają poddanie ich porównywalnej ocenie merytorycznej na etapie wyboru oferty, a następnie wybranie optymalnej propozycji. Dobrą praktyką wypracowaną przez miasta jest dopuszczenie możliwości prowadzenia

przez operatorów własnej bezpłatnej działalności po godzinach pracy kawiarni. Umożliwia to poszerzenie programu merytorycznego i kręgu odbiorców kawiarni.

W sytuacji utrwalenia się formy prowadzenia działalności kawiarni w postaci powierzenia zadania publicznego konieczne jest zapewnienie ciągłości programowej tej instytucji, kiedy kończy się umowa z operatorem na dany okres. Dobrym rozwiązaniem wypracowanym przez miasta jest opracowanie standardu funkcjonowania kawiarni jako wymaganego minimum w konkursie ofert. Standard określa ramy usług społecznych świadczonych wobec mieszkańców i interesariuszy. Przy założeniu zmiany operatora kawiarni szczególnie istotne jest utrzymanie wypracowanego wcześniej standardu. W tym celu każda organizacja musi zagwarantować każdorazowo wysoką jakość obsługi mieszkańców i interesariuszy oraz zapewnić ciągłość najbardziej efektywnych z punktu widzenia odbiorców działań, wynikające z opracowanych wcześniej standardów. Dzięki temu możliwe będzie wykreowanie pozytywnego wizerunku kawiarni obywatelskiej jako instytucji zaufania publicznego.

2.5.2. Miejsca aktywności lokalnej

Inną formą animowania życia społecznego na obszarach rewitalizacji są **miejsca aktywności lokalnej (MAL)**. Jest to formuła, która sprzyja realizowaniu pomysłów mieszkańców dzięki pełnej otwartości. Stymuluje nawiązywanie sąsiedzkich relacji oraz aktywne spędzanie czasu wolnego w najbliższym otoczeniu. Charakter i program miejsc aktywności lokalnej określają sami mieszkańcy, którzy mogą być zarówno uczestnikami, jak i organizatorami działań, które się tu odbywają. Miejsca aktywności lokalnej mogą m.in. nieodpłatnie udostępniać mieszkańcom przestrzeń oraz sprzęt potrzebny do działań, współorganizować lokalne wydarzenia.

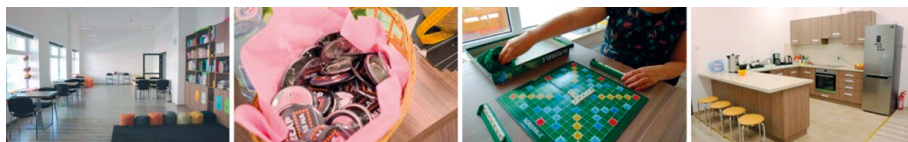
Formuła MAL wykorzystywana jest w sytuacji niskiego poziomu kapitału społecznego, gdy mieszkańcy ze sobą nie współpracują, brakuje lokalnych liderów, grupy nieformalne nie istnieją, a lokalne organizacje nie są zdolne ani przygotowane do wpływania na kształt życia społecznego. Program działań animacyjnych realizowanych w ramach **MAL** umożliwia przygotowanie mieszkańców i podmiotów III sektora do roli świadomych interesariuszy rewitalizacji, jak również wyposaża społeczność lokalną w kompetencje niezbędne do realizacji inicjatyw oddolnych.

Takie właśnie uwarunkowania lokalne wpłynęły na podjęcie decyzji o utworzeniu dwóch miejsc aktywności lokalnej w **Stalowej Woli** – na

zdegradowanych osiedlach Zatorze oraz Rozwadów, objętych Lokalnym Programem Rewitalizacji dla Gminy Stalowa Wola na lata 2017-2023. W Rozwadowie i na Zatorzu zdiagnozowano niską aktywność społeczną. W tych częściach miasta brakowało miejsc spotkań, co utrudniało rozwój aktywności mieszkańców. Mocno odczuwalny był brak inicjatyw angażujących mieszkańców. **Miejsca aktywności lokalnej** miały za zadanie zintegrować te grupy mieszkańców, które zostały wskazane przez program rewitalizacji jako najbardziej zagrożone wykluczeniem społecznym. Dodatkowo **MAL-e** mają podnieść kompetencje lokalnych organizacji pozarządowych. Celem działalności **MAL** jest rozwiązanie problemów objętych wsparciem grup interesariuszy i wzmocnienie zdiagnozowanych u nich potencjałów.

Zdjęcie 3.

Miejsce Aktywności Lokalnej w Stalowej Woli – Dmowskiego 11



Źródło: Urząd Miasta Stalowej Woli, zdjęcia: L. Drzewiecka.

W **Stalowej Woli MAL-e** zostały utworzone wspólnie z mieszkańcami osiedli Rozwadów oraz Zatorze. Zatrudniony personel zebrał grupę mieszkańców, wyszukał wspólnie z nimi lokal, wypracował koncepcję funkcjonowania oraz zorganizował przestrzeń. Dzięki działaniom animacyjnym zostały nawiązane relacje i utworzone grupy tematyczne, które w przyszłości będą potrafiły się zorganizować w celu rozwiązania wspólnych problemów. Operator **MAL** (wybrany w trybie ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie) jest jednocześnie operatorem funduszu minigrantów w **Stalowej Woli**, dzięki którym mieszkańcy mają realny wpływ na możliwość zmiany najbliższego otoczenia.

2.6. Wnioski z realizacji procesów partycypacji

Ideą przyświecającą procesowi partycypacji jest budowanie zaufania społecznego i zachęty do współuczestnictwa społeczności lokalnych w całym procesie rewitalizacji. Mimo stworzenia szerokich ram prawnych do zarządzania procesem rewitalizacji z udziałem społeczeństwa dokonanie

trwałego włączenia społecznego to spore wyzwanie i wysiłek dla miast. W przypadku procesów krótkoterminowych, realizowanych punktowo, trudno dochować trwałości wypracowanych efektów. Z doświadczeń miast biorących udział w konkursie wynika, iż najbardziej procentują działania realizowane w wymiarze długofalowym, z silnym osadzeniem instytucjonalnym na obszarze rewitalizacji.

Największą siłą oddziaływania w procesach partycypacji miały więc kompleksowe programy animacyjne, których głównym osiągnięciem jest wypracowanie standardu jakościowego dzięki powtarzalności działań. Mieszkańcy oczekują, że prowadzone z nimi działania animacyjne i partycypacyjne będą trwałe. Oznacza to konieczność odejścia od myślenia projektowego na rzecz programowania wieloletniego. Przykładem, na który często powoływali się mieszkańcy, jest budżet partycypacyjny będący narzędziem dorocznym i powtarzalnym, dającym szansę na realizację projektów i ewaluację pomysłów w dającej się przewidzieć przyszłości. Mieszkańcy wyrażali obawę, że działania podejmowane w ramach programów animacyjnych przynoszą tylko czasową poprawę, a po ich zakończeniu wszystko wraca na stare tory.

Drugim z realnych efektów procesu partycypacji jest poczucie współdecydowania przez mieszkańców. Wymaga to systemowych zmian wewnątrz urzędu gminy i jednostek mu podległych polegających na odejściu od myślenia kategoriami „urząd-petent”. Mieszkańcy bardzo często podnosili wieloletnie zaniedbania po stronie władz lokalnych jako jeden z głównych powodów poczucia bezsilności i braku wpływu na rzeczywistość. Najczęściej wymienianymi jednostkami odpowiedzialnymi za taki stan rzeczy były administracje nieruchomości komunalnych, jednostki zajmujące się gospodarką komunalną czy jednostki zajmujące się drogownictwem i miejską zielenią. Katalog „nierozwiązywalnych” problemów najczęściej dotyczył nieremontowanych klatek schodowych, niewymienianych drzwi i okien, krzywych chodników, zdewastowanej zieleni przyulicznej, chaotycznie zagospodarowanych przestrzeni wspólnych, w tym podwórzy kamienic, czy ruchliwych ulic emitujących hałas i zanieczyszczenia. Część z tych problemów rozwiązano za pomocą mikrograntów obejmujących w takich przypadkach przede wszystkim drobne prace porządkujące i zagospodarowujące podwórza czy tereny zieleni urządzonej. Większość z nich wymagała drobnej zmiany bieżącej polityki remontowej w gminach, tj. przeznaczenia relatywnie niewielkich kwot na drobne remonty i rozdysponowywania ich wspólnie z mieszkańcami wedle jasno określonego harmonogramu.

Trzecim z wniosków płynących z procesów partycypacji jest rozpoczęcie tworzenia poczucia wspólnoty w społeczności lokalnej dzięki połączeniu działań animacyjnych oraz wyznaczonej i utrzymywanej wspólnej przestrzeni, w której mieszkańcy i przedstawiciele samorządu mogli się spotykać. Miejsca takie muszą znajdować się wewnątrz terenu objętego działaniami animacyjnymi, w bezpośrednim sąsiedztwie osiedla, dzielnicy lub kwartału. Są nimi zarówno specjalnie tworzone do tego celu miejsca spotkań (kawiarnie obywatelskie, świetlice etc.) lub już istniejące instytucje publiczne bądź instytucje kultury (szkoły, biblioteki). Istotna jest ich bliskość oraz zniesienie bariery wejścia, jaką często stwarzają instytucje publiczne.

Czwartym z wniosków jest kwestia budowania wzajemnego zaufania. Mieszkańcy chętnie zwiększali swoją aktywność, gdy czuli, że w samorządzie znaleźli partnera w rozwiązaniu ich problemów i sami są traktowani po partnersku. Wymaga to często od urzędów gmin zmiany w podejściu do kontaktów z mieszkańcami, które mogą się odbywać na różne sposoby, m.in. poprzez szkolenia interpersonalne dla urzędników, zaangażowanie bezstronnych mediatorów, zatrudnienie specjalnie dobranych urzędników „opiekujących” się danym obszarem (tzw. gospodarzy obszaru) i dbających o interesy oraz potrzeby jego mieszkańców na poziomie urzędu. Powierzenie takiej roli organizacji pozarządowej nie zawsze spotykało się z aprobatą mieszkańców, którzy wyrażali obawę, że organizacja pozarządowa „nic nie może” i że „urząd i tak zrobi po swojemu”. Istotne jest, aby niezależnie od tego, czy działania animacyjne i partycypacyjne powierzono zewnętrznemu podmiotowi, w procesie współdecydowania wszystkie strony, a w szczególności mieszkańcy i urzędnicy, były obecne i aktywne.

Działania partycypacyjne, w tym procesy konsultacyjne realizowane w ramach pilotaży i MRM, dały odpowiedź na wiele pytań oraz pozwoliły na zbadanie preferencji, opinii i uwag mieszkańców terenów zdegradowanych, dla których były przeznaczone.

Zakres działań realizowanych w ramach partycypacji dostosowany był do uwarunkowań i wynikał głównie z potrzeb procesu programowania re-witalizacji w danym mieście. Należy jednak założyć, iż w wyniku działań edukacyjnych i informacyjnych realizowanych na rzecz lokalnej społeczności jej wiedza oraz potrzeby uległy stopniowej zmianie – wraz z zaawansowaniem w realizacji założonych działań. Tym samym nie można zakładać kontynuowania w tym samym miejscu działań w dotychczasowym kształcie. W przypadku procesów wieloletnich, realizowanych w horyzoncie

czasowym obowiązującego programu rewitalizacji w gminie, należy założyć, iż w wyniku systematycznego przyrostu kapitału społecznego działania animacyjne ewoluują od festynów sąsiedzkich w kierunku wzmacniania sprawczości mieszkańców w miejscu zamieszkania.

Miasta i gminy planujące podobne działania powinny na etapie ich programowania brać pod uwagę zarówno własny potencjał wewnętrzny (liczbę aktywnych podmiotów – lokalnych liderów, grup sąsiedzkich, porozumień, organizacji pozarządowych, podmiotów ekonomii społecznych), jak i instytucjonalny (zatrudnieni urzędnicy, zaproszeni do współpracy eksperci, zewnętrzne *know-how*, takie jak np. dobre praktyki wypracowane w konkursie MRM) i po przeanalizowaniu powyższego podejmować odpowiedzialną decyzję, która będzie zaplanowana minimum na czas obowiązywania programu rewitalizacji. Procesy włączenia społecznego powinny rozpoczynać się każdorazowo diagnozą społeczności lokalnej, na podstawie której zostanie oceniony jej poziom aktywności, aktualne potrzeby oraz dostosowane narzędzia pracy. Dzięki temu możliwe jest zbudowanie społeczeństwa obywatelskiego na terenach zdegradowanych społecznie objętych programami rewitalizacji.

Kształtowanie przestrzeni miejskiej

3.1. Punkt wyjścia: potrzeba zmian w przestrzeni miejskiej

Troska o wysoką jakość przestrzeni miejskiej, postulowana w Krajowej Polityce Miejskiej 2023⁹, powinna być jedną z naczelnych zasad kształtowania krajobrazu miejskiego. Tym bardziej potrzebna jest na obszarach zdegradowanych objętych rewitalizacją, gdzie występuje sprzężenie wielu czynników kryzysowych, a deficyty w sferze funkcjonalno-przestrzennej czynią problemy społeczne czy gospodarcze jeszcze bardziej dotkliwymi. Powszechnie wskazuje się, że głównymi problemami związanymi z przestrzenią miejską na obszarach zdegradowanych są:

- zaniedbane przestrzenie publiczne;
- brak terenów zielonych, parków lub skwerów;
- brak możliwości wykorzystania potencjału instytucji kulturalnych i społecznych w centrum miasta z uwagi na bariery przestrzenne lub deficyty przestrzeni publicznych;
- zamieranie handlu i usług w śródmieściach, gdzie występowały bariery przestrzenne (np. tory kolejowe rozdzielające dwie części miasta, ruchliwe drogi wojewódzkie czy krajowe);
- niewykorzystany potencjał centrów przesiadkowych czy terenów przydworcowych, które ze względu na niską jakość otaczającej przestrzeni stawały się miejscami stygmatyzowanymi, postrzeganymi jako mniej atrakcyjne lub niebezpieczne.

⁹ Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, *Krajowa Polityka Miejska 2023*, Warszawa 2015, https://www.miir.gov.pl/media/11579/Krajowa_Polityka_Miejska_2023.pdf [dostęp: 12.07.2018], s. 12.

W prawie każdym projekcie MRM akcentowano problemy przestrzenne, a kształtowanie przestrzeni miejskiej było najczęściej deklarowanym tematem wiodącym lub uzupełniającym, akcentując ścisły związek pomiędzy jakością przestrzeni miejskiej a aktywnością społeczną, kulturalną czy gospodarczą.

Krajowa Polityka Miejska 2023 zakłada dążenie do tworzenia miasta sprawnego, zwartego, zrównoważonego i spójnego, a także konkurencyjnego oraz silnego. Podstawową wartością w kształtowaniu przestrzeni miejskiej zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju jest ład przestrzenny oraz oszczędne gospodarowanie dostępnymi zasobami. W ostatnich latach w polskich miastach można obserwować coraz większą troskę o jakość rozwiązań urbanistycznych i architektury. Dotyczy to zwłaszcza przestrzeni publicznych, terenów zielonych, infrastruktury komunikacyjnej i innych inwestycji realizowanych zwłaszcza przez sektor publiczny. Zagadnienie to jest także coraz częściej obecne w debacie publicznej. Środowisko architektów i urbanistów, mieszkańcy, władarze polskich miast dostrzegają potrzebę kształtowania przestrzeni wygodnych (do mieszkania, pracy oraz wypoczynku), estetycznych, przyjaznych mieszkańcom i gościom, w której mogą oni obcować z wysokiej jakości architekturą, dziedzictwem kulturowym oraz środowiskiem przyrodniczym, korzystać z zagospodarowania dostosowanego do ich potrzeb i umożliwiającego nawiązywanie oraz utrzymywanie relacji społecznych. Ważna jest przy tym dostępność tych miejsc w wymiarze zarówno przestrzennym, funkcjonalnym, jak i komunikacyjnym. We współczesnych realiach wszystkie te elementy w znacznej mierze decydują o konkurencyjności miasta. Problemy w sferze funkcjonalno-przestrzennej, z którymi borykają się miasta na obszarach zdegradowanych, świadczą o tym, że te pozytywne zmiany nie są jeszcze powszechne. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że kumulacja negatywnych zjawisk w przestrzeni tych obszarów sprawia, że pojawia się tym większy dysonans między nimi a resztą miasta. Nieatrakcyjne części śródmieść odgradzone drogami wojewódzkimi czy krajowymi albo torami kolejowymi, prowizorycznie zagospodarowane przestrzenie handlowo-usługowe wokół dworców autobusowych czy betonowe pustynie – to typowe przestrzenne wyznaczniki degradacji. Znalezienie prostego rozwiązania nie jest możliwe, jeśli tym problemom towarzyszy stagnacja gospodarcza czy niska aktywność społeczna mieszkańców. Recepty należy poszukiwać w kompleksowych, przemyślanych i długofalowych działaniach. W taki właśnie sposób

do zmian w obszarach rewitalizacji podeszły gminy uczestniczące w konkursie MRM, planując różnorodne działania w tym zakresie.

Receptami na problemy przestrzenne w gminach były coraz powszechniej stosowane konkursy architektoniczno-urbanistyczne na zagospodarowanie kluczowych fragmentów obszarów rewitalizacji. Do udziału w głosowaniu na wybór najlepszej koncepcji częstokroć zapraszani byli mieszkańcy całego miasta (**Leszno, Dobiegniew, Milicz, Hrubieszów, Szczecin**).

Interwencje realizowane w centralnych częściach miast coraz częściej wymagały od inwestorów wykonania szczegółowych analiz zachowań komunikacyjnych układu drogowego, pieszego oraz stref parkingowych w celu opracowania koncepcji rozwiązań transportowych, co miało miejsce m.in. w **Dąbrowie Górniczej, Lublinie, Lesznie**. Przykładowo w **Szczecinie** wykonano w tym celu model ruchu dla Śródmieścia, z uwzględnieniem wyników analizy parkowania, koncepcji uspokojenia ruchu samochodowego oraz koncepcji zwiększenia dostępności komunikacji publicznej (szczegółowo opisany w rozdziale 8.).

Niektóre miasta zmiany przestrzenne w strefach centrotwórczych powiązały z priorytetem ożywienia gospodarczego obszaru rewitalizacji. Miało to miejsce m.in. w **Opolu Lubelskim**, gdzie prace projektowe w obszarze historycznego centrum zdeterminowały konieczność dostosowania funkcjonalności przestrzeni publicznych do rozwoju przedsiębiorczości. Również w przypadku **Lublina** prace analityczne, wykonane na potrzeby ustalenia kierunków nowego zagospodarowania terenów przydworcowych, zmierzały do zaplanowania działań mających na celu osłabienie ewentualnego negatywnego efektu gospodarczego w strefie targowiska miejskiego, wynikającego z przeniesienia sąsiadującego z nim dworca autobusowego.

Poza strefami centralnymi w miastach częstym obszarem objętym projektowaniem przestrzeni były podwórza. W tym przypadku koncepcje zagospodarowania wewnątrz kwartałowych wypracowane były partycypacyjnie z ich mieszkańcami, np. z wykorzystaniem **metody Planning for Real**. Aby przygotować mieszkańców do udziału w pracach planistycznych, miasta organizowały dla nich specjalistyczne warsztaty edukacyjne. Przykładowo w **Dąbrowie Górniczej** mieszkańcy mieli możliwość uczestniczenia w warsztatach innowacyjno-rewitalizacyjnych w postaci obozu rysunkowego i architektoniczno-urbanistycznego.

Mikroprzestrzeniom (podwórkom, kwartałom mieszkaniowym) dedykowane były często mechanizmy finansujące zmiany w małej skali – typu inicjatywa lokalna czy minigranty.

Innymi działaniami podejmowanymi przez miasta w celu likwidacji problemów przestrzennych było opracowanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego lub studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Przystąpienie do tych opracowań planistycznych ułatwiały częstokroć aktualne diagnozy przestrzenne opracowane na potrzeby wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji w miastach.

Bogactwo realizowanych działań pokazuje, że prawidłowe przygotowanie zmian w przestrzeni jest procesem kompleksowym i wymaga wielu powiązanych ze sobą przedsięwzięć:

- badań i analiz (w szczególności opracowania modeli ruchu pieszego i kołowego na danym obszarze, oczekiwań mieszkańców i przedsiębiorców dot. pożądanых zmian),
- opracowania dokumentów planistycznych,
- zaproszenia mieszkańców i innych interesariuszy do wspólnego kształtowania zmian w przestrzeni (i tych dużych dotyczących przebudowy placów czy ulic, i tych małych – wewnątrz wewnątrzkwartałowych czy podwórek),
- zaangażowania specjalistów do prowadzenia warsztatów dla mieszkańców, opracowania koncepcji zmian w przestrzeni czy organizacji konkursów architektoniczno-urbanistycznych.

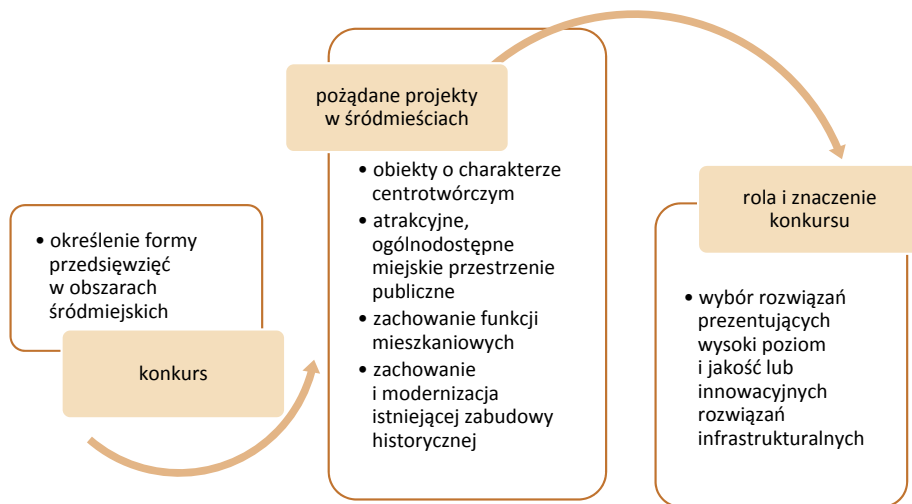
Zmiany w przestrzeni mogą i powinny być wypracowane w toku spotkań oraz warsztatów z udziałem mieszkańców i innych interesariuszy. Ich efekty mogą zostać wykorzystane w dokumencie studialnym (np. koncepcji, pracach konkursowych) lub jako podstawa do eksperymentu w postaci prototypu zmian w przestrzeni, którego funkcjonalność użytkownicy mogą sami przetestować. W kolejnych podrozdziałach przedstawione zostały przykłady rozwiązań pionierskich, które mogą stanowić inspirację dla innych miast, w których odnowa obszaru rewitalizacji wymaga działań w sferze przestrzenno-funkcjonalnej:

- konkursy urbanistyczno-architektoniczne na przykładzie doświadczeń Słupska, Milicza i Hrubieszowa;
- prototypowanie zmian w przestrzeni publicznych na przykładzie ul. 3 Maja w Dąbrowie Górniczej.

Wybór tych właśnie tematów nie jest przypadkowy. Został podyktowany potrzebą przedefiniowania sposobu wprowadzania zmian w przestrzeni miejskiej, zwłaszcza na obszarach rewitalizacji. Do tej pory częstą praktyką było narzucanie użytkownikom przestrzeni wizji wypracowanej przez architektów w zaciszu pracowni. Konsultacje kojarzyły się zwykle z prezentacją projektów, w których można było wprowadzić zaledwie kosmetyczne zmiany. Wymienione metody zmierzają w innym kierunku. Mieszkańcy miast biorących udział w konkursie MRM i realizujących pilotaże są stałymi uczestnikami zmian w przestrzeni i współkreują je ze specjalistami, którzy coraz częściej mają funkcję wspierającą, a nie wiodącą. Efekty tych działań są imponujące i powinny wyznaczać nowe standardy w kształtowaniu przestrzeni w obszarach rewitalizacji.

3.2. Konkursy urbanistyczno-architektoniczne – ewolucja podejścia

Problemy przestrzenne w obszarach zdegradowanych często wymagają niestandardowych rozwiązań i świeżego spojrzenia wielu zespołów projektowych w celu opracowania najlepszej wizji przekształceń. Dlatego w **Krajowej Polityce Miejskiej 2023** postulowano stosowanie **konkursów architektoniczno-urbanistycznych** na tych obszarach. Procedura konkursu jest jednym z najlepszych sposobów zapewnienia wysokiej jakości opracowań projektowych, a jednocześnie pozwala na szeroką dyskusję i włączenie użytkowników przestrzeni w proces projektowy. Konkursy stymulują innowacyjność i kreatywność zespołów projektowych. Z kolei inwestorowi umożliwiają wybór najlepszego rozwiązania spośród zgłoszonych prac konkursowych, a jednocześnie, dzięki zastosowaniu PZP – konkurencyjny wybór wykonawcy. Promowanie konkursów jest szczególnie ważne, ponieważ ciągle często w polskich miastach do wyboru wykonawcy koncepcji urbanistycznych stosuje się tryb przetargu nieograniczonego z kryterium najniższej ceny. W odróżnieniu do tej najprostszej procedury konkursy, chociaż bardziej pracochłonne, dają możliwość tworzenia optymalnych rozwiązań dostosowanych do specyfiki miejsca.

Schemat 6.**Konkurs urbanistyczny w realizacji przedsięwzięć w obszarach śródmiejskich**

Źródło: Opracowanie własne.

Krajowa Polityka Miejska 2023 wskazuje na możliwość szerszego wykorzystania procedury konkursowej z zakresu zamówień publicznych w odniesieniu do prac architektonicznych, rzeźbiarskich oraz urbanistycznych. Ponadto zastosowanie procedury konkursowej m.in. w odniesieniu do prac projektowych daje zamawiającemu korzyści w postaci na przykład:

- przedstawiania profesjonalnych i różnorodnych wariantów rozwiązań danego zagadnienia;
- upublicznienia dyskusji na temat kierunku możliwych działań, zwłaszcza w sytuacjach, gdy rozwiązanie jakiegoś skomplikowanego problemu z życia miasta jest nieoczywiste;
- formułowania nowych i innowacyjnych pomysłów;
- przygotowania i realizacji inwestycji kładących nacisk na innowacyjność, brak schematyzmu oraz optymalizację kształtu i funkcji inwestycji¹⁰.

Pod względem formalnym **konkurs architektoniczny, architektoniczno-urbanistyczny** czy **urbanistyczny** jest szczególną procedurą umożliwiającą zamawiającemu wybór projektu koncepcyjnego wytypowanego przez sąd konkursowy jako najlepsze rozwiązanie. Procedura ta

¹⁰ Tamże, s. 69.

została zdefiniowana w ustawie PZP. Zamawiający publicznie przyrzeka nagrodę za wykonanie i przeniesienie prawa do pracy wybranej przez sąd konkursowy. Nagrody w konkursie mogą mieć postać pieniężną lub rzeczową. W przypadku konkursów realizacyjnych może to być zaproszenie do negocjacji w trybie negocjacji bez ogłoszenia co najmniej dwóch autorów wybranych prac konkursowych lub zaproszenie do negocjacji w trybie zamówienia z wolnej ręki autora wybranej pracy konkursowej. W powyższym przypadku przedmiotem zamówienia jest szczegółowe opracowanie pracy konkursowej.

Ze względu na cel i przedmiot organizowanego konkursu można wyróżnić dwa rodzaje konkursów – studialny (ideowy, koncepcyjny) oraz realizacyjny.

Schemat 7.

Rodzaje konkursów

Konkurs studialny, ideowy (koncepcyjny)

- Przedmiot konkursu: opracowanie idei (koncepcji) danego rozwiązania;
- Cel konkursu: uzyskanie obrazu przestrzennego, funkcjonalnego, techniczno-organizacyjnego, ekonomicznego zamierzenia;
- Zastosowanie: np. podstawa opracowania aktów planistycznych;

Konkurs realizacyjny

- Przedmiot konkursu: opracowanie koncepcji rozwiązania wraz z niezbędnymi danymi do jego realizacji;
- Cel konkursu: uzyskanie najlepszego projektu do realizacji oraz zlecenie jego autorowi (zespółowi autorskiemu), wykonania projektu w zakresie umożliwiającym realizację utworu finalnego.

Źródło: Opracowanie własne.

Ponadto konkursy można również podzielić ze względu na formę i sposób przeprowadzenia.

Tabela 7.
Formy i sposób przeprowadzenia konkursu

Forma konkursu	Charakterystyka
konkurs otwarty	umożliwia uczestnictwo wszystkim spełniającym wymagania określone w warunkach konkursu, podstawowa forma większości konkursów
konkurs zamknięty	umożliwia uczestnictwo zaproszonym autorom (zespołom) w liczbie nie mniejszej niż trzech forma stosowana w odniesieniu do konkursów, w których z uwagi na temat i zakres opracowania wymagane są studia specjalistyczne, znaczne nakłady materialne lub istnieje inny cel powierzenia opracowania określonym autorom
konkurs jednoetapowy	organizowany, gdy jego przedmiotem jest zamierzenie projektowe o mniejszym stopniu skomplikowania
konkurs dwuetapowy	organizowany w przypadku bardziej złożonych i prestiżowych zamierzeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie https://www.miiir.gov.pl/media/41367/Jak_przeprowadzic_konkurs_architektoniczny_Doswiadczenia_slupska.pdf [dostęp: 14.08.2018]; Kodeks konkursowy, zasady i wytyczne oraz regulaminu konkursów architektonicznych i urbanistycznych Stowarzyszenia Architektów Polskich przyjęty Uchwałą Zarządu Głównego SARP nr 46 z dnia 28.03.2009.

Konkursy urbanistyczno-architektoniczne były z powodzeniem stosowane w miastach realizujących projekty w konkursie MRM – w **Słupsku**, **Miliczu** oraz **Hrubieszowie**.

Przykład – dwa konkursy architektoniczne na zagospodarowanie Placu Zwycięstwa w Słupsku: dla specjalistów i mieszkańców

Miasto Słupsk w 2015 r., jeszcze przed udziałem w konkursie MRM, przystąpiło do opracowania i przeprowadzenia trzech konkursów urbanistyczno-architektonicznych. Pierwszy konkurs, samodzielnie przygotowany i zrealizowany przez Wydział Urbanistyki i Architektury Urzędu Miasta, dotyczył zagospodarowania Placu Zwycięstwa w Słupsku. Realizowano go w terminie od marca do czerwca 2015 roku na podstawie regulaminu załączonego do Zarządzenia Nr 216/GPM/2015 Prezydenta Miasta Słupska z dnia 27.03.2015 r.¹¹ ze wsparciem finansowym sponsorów prywatnych. Konkurs został zorganizowany w dwóch prowadzonych równolegle formach, tj. jako:

- ideowy konkurs studialny skierowany do architektów, urbanistów oraz architektów krajobrazu, studentów i absolwentów;
- konkurs obywatelski dla amatorów (nieprofesjonalistów).

Istotnym *novum* w skali kraju była organizacja konkursu obywatelskiego, dzięki któremu planowano wzmocnić zaangażowanie mieszkańców w kształtowanie przestrzeni publicznej miasta, a także wywołać szeroką dyskusję na temat zmiany zagospodarowania Placu Zwycięstwa oraz terenu wokół Ratusza w celu sformułowania wytycznych i zaleceń dla jego przyszłej przebudowy. Konkurs miał zwrócić uwagę mieszkańców na możliwość stworzenia przyjaznej przestrzeni miejskiej służącej rekreacji, integracji, kształtowaniu tożsamości i lokalnych tradycji, organizacji imprez okolicznościowych i wydarzeń artystycznych. Jednocześnie jego rolą była promocja pomysłowości oraz nowatorskich rozwiązań w zakresie estetyzacji miasta.

Ponadto mieszkańcy Słupska mieli możliwość oceny i wyboru najciekawszej pracy konkursowej zarówno w konkursie studialnym, jak i obywatelskim, w trakcie wystawy pokonkursowej, głosując poprzez specjalne formularze dostępne na stronie internetowej miasta oraz w formie papierowej w Biurze Obsługi Interesantów. Praca konkursowa, która zebrała najwięcej głosów, otrzymała nagrodę publiczności.

Dwa pozostałe konkursy, dotyczące koncepcji zagospodarowania bulwarów rzeki Słupi oraz węzła transportowego, przeprowadzono w ramach projektu *Diagnoza – strategia – inwestycja – rozwój miejskiego obszaru funkcjonalnego Miasta Słupska* współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013. Przy ich realizacji podjęto współpracę ze Stowarzyszeniem Architektów Polskich, które w obu konkursach pełniło rolę ich organizatora.

Źródło: Opracowanie własne.

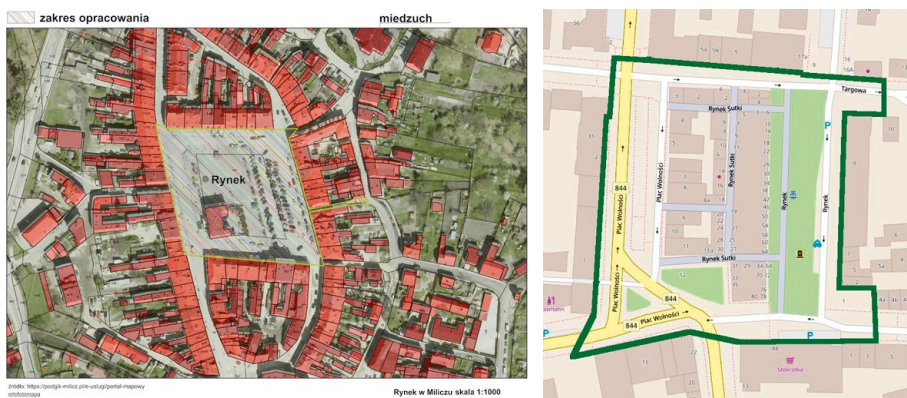
Słupskie rozwiązania zostały szczegółowo przedstawione w Krajowym Centrum Wiedzy o Rewitalizacji w artykule pt. *Konkursy architektoniczne i urbanistyczne jako wyraz dbałości o ład przestrzenny oraz katalizator*

¹¹ http://bip.um.słupsk.pl/urząd_miejski/zarządzenia_prezydenta/22761.html [dostęp: 16.08.2018].

*debaty publicznej w procesie rewitalizacji. Przykład Słupska*¹², w związku z czym w publikacji więcej uwagi poświęcono doświadczeniom dwóch pozostałych miast. Mogą one być tym bardziej inspirujące, że konkursy te zostały przeprowadzone przez miasta samodzielnie, bez udziału Stowarzyszenia Architektów Polskich jako organizatora konkursu. W **Miliczu** zorganizowano konkurs urbanistyczno-architektoniczny na zagospodarowanie terenu wskazanego do rewitalizacji, przy współudziale mieszkańców i przedsiębiorców. W **Hrubieszowie** natomiast zaplanowano w tej formule opracowanie wstępnej koncepcji funkcjonalno-przestrzennej zagospodarowania wybranego obszaru rewitalizacji w ramach przygotowania szerszej dokumentacji obszaru. W przypadku Milicza konkurs został rozstrzygnięty w lutym 2018 r., a w Hrubieszowie – w końcu września 2018 r. W dokumentacji konkursowej określono obszar objęty konkursem. W przypadku obu miast był to rynek wraz z najbliższym otoczeniem, stanowiący najważniejszą przestrzeń publiczną w mieście.

Rysunek 1.

Obszary objęte konkursami w Miliczu i Hrubieszowie



Obszar opracowania konkursowego w Miliczu

Zakres opracowania konkursowego w Hrubieszowie

Źródło: <http://rewitalizacja.milicz.pl/dokumenty/>, <http://hrubieszow.sm32.eu/aktualnosc/38-konkurs-architektoniczno-urbanistyczny> [dostęp: 17.08.2018].

¹² <https://www.miir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/krajowe-centrum-wiedzy-o-rewitalizacji/modelowe-dzialania-pilotazowe/ksztaltowanie-przestrzeni/> [dostęp: 14.08.2018].

Konkursy w Hrubieszowie i Miliczu miały charakter ideowy (studialny), a zamawiającym i organizatorem jednocześnie było miasto (gmina miejska Hrubieszów i gmina Milicz). Podstawą ich organizacji były zarządzenia burmistrzów w sprawie przeprowadzenia konkursów, w których powołano sądy konkursowe i określono ich skład oraz przyjęto regulamin prac sądu i regulamin konkursu stanowiące załącznik do zarządzeń.

Najważniejsze informacje o konkursach realizowanych w Miliczu i Hrubieszowie przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 8.

Ogólne informacje o konkursach organizowanych w Miliczu i Hrubieszowie

Miasto	Milicz	Hrubieszów
Nazwa Konkursu	Konkurs architektoniczny na opracowanie koncepcji zagospodarowania terenu przestrzeni publicznej dla zadania „Milicki rynek jako bezpieczne centrum społeczno-gospodarcze”.	Konkurs architektoniczno-urbanistyczny na opracowanie wstępnej koncepcji funkcjonalno-przestrzennej zagospodarowania terenu przestrzeni publicznej dla zadania „Hrubieszowskie „Sutki” i ich sąsiednie otoczenie jako nowa uporządkowana przestrzeń publiczna”.
Zamawiający/ Organizator	Gmina Milicz.	Gmina Miejska Hrubieszów.
Podstawa formalna konkursu	Zarządzenie nr 765/2017 Burmistrza Gminy Milicz z dnia 4 października 2017 roku.	Zarządzenie nr 629/2018 Burmistrza Miasta Hrubieszowa z dnia 8 maja 2018 roku.
Obszar objęty konkursem	Obszar Starego Miasta, Rynek w Miliczu z przyległymi ulicami (rys. 1.).	Obszar śródmieścia, Plac Wolności, ul. Rynek „Sutki” wraz z istniejącą zabudową (rys. 1.).
Rodzaj i forma konkursu	Konkurs otwarty, jednoetapowy, studialny.	
Przedmiot konkursu	Opracowanie koncepcji zagospodarowania terenu dla zadania „Milicki rynek jako bezpieczne centrum społeczno-gospodarcze”.	Opracowanie koncepcji funkcjonalno-przestrzennej zagospodarowania terenu przestrzeni publicznej dla zadania „Hrubieszowskie „Sutki” i ich sąsiednie otoczenie jako nowa uporządkowana przestrzeń publiczna”.

Miasto	Milicz	Hrubieszów
Cel konkursu	Wyłonienie najlepszej koncepcji zagospodarowania terenu pod względem funkcjonalno-użytkowym i kompozycyjnym z uwzględnieniem kontekstu istniejącego zagospodarowania obszaru i jego otoczenia. Uzyskanie obrazu przestrzennego, funkcjonalnego, techniczno-organizacyjnego i ekonomicznego zamierzenia.	
Uwarunkowania planistyczne	Obszar objęty obowiązującym miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego.	
Uwarunkowania konserwatorskie	Obszar w strefie ochrony konserwatorskiej wpisanej do rejestru zabytków pod numerem A/1851/386 z dn. 25.11.56.	Obszar w strefie ochrony konserwatorskiej wpisanej do rejestru zabytków pod numerem A/659 z dn. 21.12.1972.
Użyteczność rezultatów konkursu	Rezultaty konkursu posłużą do formułowania wytycznych i zaleceń dla obszaru objętego konkursem.	Najlepsza koncepcja jako wytyczne do projektowania architektoniczno-budowlanego w obszarze rewitalizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://bip.milicz.pl/Article/get/id,27030.html>, <http://hrubieszow.sm32.eu/aktualnosci/38-konkurs-architektoniczno-urbanistyczny> [dostęp: 17.08.2018].

Organizatorzy konkursów w **Miliczu i Hrubieszowie** w ramach szczegółowego opisu zadania konkursowego określili oczekiwania (wytyczne) dotyczące rozwiązań funkcjonalno-przestrzennych. Stopień uwzględniania tych wytycznych w pracy konkursowej był jednym z ważniejszych kryteriów oceny prac przez sąd konkursowy w obu miastach.

W **Miliczu** zgodnie z oczekiwaniami miasta projekt koncepcyjny miał uwzględniać propozycje dotyczące m.in.:

- nowej organizacji lub reorganizacji ruchu wraz z określeniem i uporządkowaniem miejsc parkingowych;
- podziału płyty rynku na strefy funkcjonalne o zróżnicowanym charakterze i przeznaczeniu, ale uzupełniające się;
- wskazania miejsc na płycie rynku dedykowanych sezonowej działalności wraz z propozycją rozwiązań takich miejsc;
- rozplanowania i wyglądu sezonowych punktów gospodarczych np. w postaci pergoli, zadaszeń itp.;
- zaplanowania przestrzeni na organizację imprez, np. jarmarków;
- oświetlenia, w tym rozwiązań innowacyjnych;

- wprowadzenia nowego oznakowania lub reorganizacji istniejącego oznakowania;
- remontu nawierzchni oraz propozycji nowych rozwiązań w tym zakresie;
- wprowadzenia nowych elementów małej architektury i jej układu;
- wprowadzenia nowych, trwałych nasadzeń oraz zielonych instalacji w celu poprawy estetyki oraz bioróżnorodności;
- odtworzenia historycznych nasadzeń w formie szpalerów formowanych drzew;
- wprowadzenia nowych rzeźb lub instalacji terenowych;
- rozwiązań nośników informacyjnych, w tym tablic informacyjnych, szyldów, reklam itp.;
- wskazania ścian budynków w rynku pod murale wraz z ich koncepcją odnoszącą się do tematyki regionu (projekt plastyczny);
- utworzenia ciekawych zakątków/miejsc w najbliższym otoczeniu rynku, np. pomysł na Miedzuch włączony do obszaru opracowania (rys. 1.);
- wprowadzenia miejsc dla rowerzystów i infrastruktury rowerowej.

Powyższe wytyczne dotyczące rozwiązań przestrzenno-funkcjonalnych uwzględnione w projektach koncepcyjnych służyć miały wykreowaniu przestrzeni o najwyższej jakości i przywróceniu znaczenia milickiemu rynkowi jako ważnego centrum funkcjonalnego i atrakcyjnego miejsca dla mieszkańców, przedsiębiorców i turystów.

W **Hrubieszowie** uczestnicy konkursu otrzymali zadanie konkursowe, w którym również szczegółowo zdefiniowano oczekiwania organizatora w zakresie rozwiązań przestrzenno-funkcjonalnych. W pewnym zakresie były one zbieżne z wytycznymi określonymi w konkursie organizowanym w **Miliczu**, co może wynikać m.in. z podobieństwa przestrzeni objętych opracowaniem (rynek i jego otoczenie) oraz wspólnego kontekstu rewitalizacyjnego. W **Hrubieszowie** również oczekiwano uwzględnienia w projekcie koncepcyjnym przestrzeni na organizację imprez plenerowych (np. jarmarków, festynów, kiermaszy), miejsc na sezonową działalność gospodarczą (np. punkty gastronomiczne), remontu, wymiany lub zupełnie nowych propozycji nawierzchni, małej architektury służącej podniesieniu funkcjonalności i estetyki przestrzeni, wprowadzenia nowych nasadzeń zieleni, propozycji murali itp. Ponadto w wytycznych konkursowych zasugerowano wprowadzenie do koncepcji oświetlenia z zastosowaniem odnawialnych źródeł energii oraz stosowania nowych rozwiązań

technologicznych i ekologicznych. Jednakże punktem ciężkości w całym obszarze objętym konkursem są hrubieszowskie „Sutki”, w stosunku do których organizator sformułował następujące oczekiwania i sugestie m.in.:

- odtworzenie historycznego charakteru ul. Rynek „Sutki” – uliczki handlowej na wzór wschodnich bazarów (prawdopodobnie słowo „Sutki” pochodzi od „suk” – kram),
- propozycja zadaszenia ul. Rynek „Sutki”,
- ujednoczenie szyldów sklepowych na całym opracowywanym terenie z uwzględnieniem przywrócenia klasycznych i dawnych kutych szyldów reklamowych na obszarze ul. Rynek „Sutki”,
- propozycja kolorystyki elewacji budynków zlokalizowanych w bezpośrednim sąsiedztwie placów,
- propozycja zagospodarowania i poprawy estetyki łączników (Pl. Wolności – ul. Rynek „Sutki” – ul. Rynek (plac),
- propozycja wyglądu wejścia do „podziemi hrubieszowskich” stanowiących nowy element turystyczny miasta,
- uwzględnienie liczby i podziałów lokali w budynku zlokalizowanym na ul. Rynek (plac) i ul. Rynek „Sutki”.

Celem obu konkursów było wyłonienie najlepszej koncepcji zagospodarowania terenu przedstawionych w pracach konkursowych. Większość zastosowanych kryteriów była zbieżna. Oceniano wartość kompozycji, pomysłowość i funkcjonalność rozwiązań, stopień spełnienia oczekiwań dotyczących rozwiązań funkcjonalno-przestrzennych określonych w regulaminie konkursu, zastosowanie innowacyjnych i ekologicznych rozwiązań architektonicznych.

Prace konkursowe w Miliczu były oceniane na podstawie 7 kryteriów merytorycznych oraz dodatkowego kryterium – głosowania mieszkańców. W kryteriach największe znaczenie przypisano m.in. wartości kompozycji urbanistycznej oraz jakości rozwiązań i relacji przestrzenno-funkcjonalnych uwzględniających oczekiwania mieszkańców wypracowane w trakcie konsultacji społecznych. Odniesienie w koncepcji do potrzeb i oczekiwań społecznych oraz wykreowanie przestrzeni atrakcyjnej dla budowania relacji i więzi społecznych oraz zróżnicowanych aktywności mieszkańców i gości było wysoko oceniane przez sąd konkursowy. Wynikało to m.in. z założeń dotyczących wypracowania modelowych rozwiązań w zakresie przeprowadzenia konkursu urbanistyczno-architektonicznego na zagospodarowanie przestrzeni, w których wyraźnie wskazywano konieczność współdziałania mieszkańców w kreowaniu wizji i uwzględnienia ich potrzeb.

W hrubieszowskim konkursie najważniejsze kryterium, o najwyższej liczbie punktów, dotyczyło pomysłowości i funkcjonalności zaproponowanych rozwiązań przestrzennych realizujących założenia programowe, w tym nawiązanie do charakteru miejsca. W **Miliczu** i **Hrubieszowie** wspólnym kryterium, o dużym znaczeniu, był stopień spełnienia oczekiwań organizatora dotyczących rozwiązań funkcjonalno-przestrzennych wskazanych w regulaminie konkursu.

We wszystkich przedstawianych miastach mieszkańcy mieli również możliwość oceny i wyboru prac konkursowych. W **Miliczu** głosowanie mieszkańców przeprowadzono podczas pokonkursowej wystawy prac w Ośrodku Kultury w Miliczu, mimo że początkowo zakładano głosowanie za pomocą elektronicznej ankiety. W **Hrubieszowie** jednym z kryteriów oceny prac również były głosy mieszkańców, a głosowanie i wybór najlepszej pracy konkursowej zrealizowano za pomocą ankiety w trakcie publicznej prezentacji prac. Planując formę konkursów i wybór prac w elektronicznym plebiscycie obywatelskim, należy wziąć pod uwagę właściwą organizację takiego głosowania już na etapie określania warunków przygotowania prac konkursowych i własnych możliwości technicznych. W **Miliczu** i **Hrubieszowie**, a także w **Słupsku** kryterium oparte na głosach mieszkańców miało istotne znaczenie w każdym przypadku. Dla pracy, która uzyska największą liczbę głosów, przewidziano nagrodę publiczności.

Podsumowując realizację konkursów w **Słupsku** oraz **Miliczu** i **Hrubieszowie**, można wskazać m.in. następujące korzyści wynikające z zastosowania tego rodzaju procedury w przedsięwzięciach urbanistyczno-architektonicznych podejmowanych przez samorządy:

- różnorodne rozwiązania i propozycje projektowe, szerokie ich spektrum;
- współpraca z uznanymi architektami oraz młodymi utalentowanymi twórcami;
- fachowe i miarodajne opinie o rozwiązaniach projektowych wyrażane przez sąd konkursowy;
- wymierne oszczędności we wstępnej fazie inwestowania;
- możliwość wyboru najodpowiedniejszego wariantu spośród kilku rozwiązań;
- promocja przedsięwzięcia objętego konkursem;
- możliwość reklamy zamawiającego.

Należy podkreślić także znaczenie wyboru formuły organizacji konkursu (urząd gminy własnymi siłami bądź podmiot zewnętrzny na zlecenie

urzędu). Szczególnie w mniejszych miejscowościach warto rozważyć prowadzenie konkursu we własnym zakresie, dzięki czemu możliwe jest lepsze dopasowanie kryteriów i warunków konkursu do potrzeb oraz oczekiwań zamawiającego, a oszczędności pozwalają na przeznaczenie większych środków na nagrody i przyciągnięcie ambitnych uczestników.

3.3. Prototypowanie przestrzeni publicznej

Prototypowanie zmian w przestrzeni publicznej umożliwia testowanie funkcjonalności zaprojektowanych rozwiązań w określonej przestrzeni miejskiej przez jej codziennych użytkowników. Polega na projektowaniu, budowaniu i tymczasowym użytkowaniu mobilnych prototypów rozwiązań architektonicznych lub urbanistycznych w przestrzeniach publicznych. Prototyp jest uproszczonym modelem rozwiązania docelowego, przygotowanym przy wykorzystaniu minimalnych zasobów, dużo mniej kosztownym niż rozwiązanie docelowe. W testowaniu rozwiązań stosuje się pełnowymiarowe elementy makiet, w skali 1:1, często wykonane z mniejszych elementów, co pozwala na ich wielokrotne przekonstruowanie, przestawianie i udoskonalanie. Prototypowanie ułatwia mieszkańcom oraz innym użytkownikom przestrzeni wyobrażenie zmian, o których rozmawiają przy projektowaniu z profesjonalistami. Służy pozyskiwaniu od użytkowników informacji zwrotnej, ograniczaniu ryzyka konfliktu wokół przebudowanej przestrzeni lub powstania złych rozwiązań wskutek dezaktualizacji potrzeb, zasobów czy przepisów. Metoda ta pozwala na sprawdzenie, w jaki sposób, w pełnej skali i konkretnych, rzeczywistych realiach danego miejsca, funkcjonują zaproponowane rozwiązania i czy odpowiadają na rzeczywiste potrzeby użytkowników. Prototypowanie znajduje się pomiędzy projektowaniem architektonicznym i realizacją gotowego pomysłu. Założenia są modyfikowane, gdy prototyp nie działa właściwie. Dzięki temu możliwe jest wyeliminowanie na wczesnym etapie błędów w koncepcji oraz wprowadzenie brakujących elementów do późniejszych wersji projektu¹³.

W miejskim prototypowaniu przedmiotem działań jest najczęściej ulica, która choć tradycyjnie pełni rolę przestrzeni publicznej, została w większości miast zdominowana i zawłaszczona przez samochody. Współczesna

¹³ Jaworski P., *Żywa Ulica Dąbrowa Górnicza. Raport końcowy*, Fundacja Napraw Sobie Miasto – Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2017, s. 5, http://fabrykapelnazycia.pl/show/2018-03-21_10-14-01-81431/%C5%BBywa%20Ulica%20raport%20ko%C5%84co-wy%20z%20wizualizacjami.pdf [dostęp: 20.08.2018].

ulica straciła ważne funkcje handlowo-usługowe oraz społeczne jako scena życia miejskiego. Zdecydowanie niekorzystnie kształtuje się struktura użytkowania ulic w obszarach staromiejskich oraz śródmiejskich, zwłaszcza małych i średnich miast. Sytuacja ta dotyczy m.in. struktury handlu oraz usług zlokalizowanych w obszarach rewitalizacji, w której dominują banki, firmy oferujące szybkie i tanie pożyczki, sklepy monopolowe, sklepy z używaną odzieżą itp. Jednocześnie prowadzenie działalności oraz funkcjonowanie przedsiębiorców i podmiotów w tych przestrzeniach jest obciążone ryzykiem ze względu na ograniczoną siłę nabywczą obecnych mieszkańców obszaru, silną konkurencję ze strony dużych sieci handlowych oraz stan otoczenia, w tym zabudowy i przestrzeni publicznych oraz dróg i chodników.

Z większością tych problemów i czynników ryzyka zmagali się użytkownicy ul. 3 Maja w **Dąbrowie Górniczej**. Dlatego metoda prototypowania przestrzeni publicznej wydała się najlepszym pomysłem na rozpoczęcie szerokiego dialogu o zmianach w przestrzeni tej ulicy. Zastosowano ją w projekcie *Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej* w konkursie MRM. Urząd Miasta zlecił wykonanie analizy zachowań komunikacyjnych w rejonie ul. 3 Maja w **Dąbrowie Górniczej**. Na tej podstawie w okresie od sierpnia do grudnia 2017 realizowano projekt *Żywa Ulica*, którego celem w dłuższej perspektywie jest przywrócenie ul. 3 Maja w **Dąbrowie Górniczej** znaczenia i funkcji handlowej.

Ul. 3 Maja w **Dąbrowie Górniczej** to dawna reprezentacyjna ulica miasta zlokalizowana w centralnej jego części. Jeszcze w latach 90. XX wieku była handlowym i administracyjnym centrum Dąbrowy Górniczej. W wyniku rozwoju motoryzacji, zwłaszcza ruchu samochodowego, została przez nią zdominowana. Obecnie w jej rejonie zaobserwować można zanik funkcji handlowej i związanego z nią ruchu pieszych oraz społecznych aktywności. Na sytuację tę wpływ ma m.in. funkcjonowanie Centrum Handlowego „Pogoria”. Odnowa wizerunku ulicy jako centrum handlu mimo sąsiadującej galerii jest tym ważniejsza, że w najbliższej przyszłości planowane jest w bliskim sąsiedztwie zagospodarowanie byłej fabryki DEFUM i wprowadzenie tam nowych funkcji. Profil ul. 3 Maja określają przede wszystkim banki oraz drobny handel i usługi. Przestrzeń ta zdominowana została przez chaotycznie i często nieprzepisowo zaparkowane samochody. Ulica stała się parkingiem obsługującym zlokalizowane przy niej liczne banki, które zastąpiły usługi i punkty rzemieślnicze. To właśnie struktura użytkowania ulicy, jej zagospodarowanie oraz niska jakość przestrzeni, a także

analiza danych uzyskanych w wyniku konsultacji społecznych projektu *Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej* stały się przyczynkiem do podjęcia interwencji w ramach projektu *Żywa Ulica*. Projekt był realizowany w trzech etapach i obejmował szereg działań, m.in. przeprowadzenie badań oraz analiz terenowych i społecznych, projektowanie, wdrażanie, budowę oraz użytkowanie tymczasowych rozwiązań przestrzennych. Zakres merytoryczny projektu przedstawiono na poniższym schemacie.

Schemat 8.

Zakres merytoryczny projektu *Żywa Ulica* w podziale na etapy i zadania



Źródło: Jaworski P., 2017, *Żywa Ulica Dąbrowa Górnicza...*, s. 7-9.

Działania projektowe, w tym koncepcja docelowej przebudowy, dotyczyła całej ul. 3 Maja, natomiast prototypowaniem objęto odcinek ulicy pomiędzy ulicami: Sobieskiego i Kadena-Bandrowskiego.

Rysunek 2.

Zakres przestrzenny projektu



Źródło: Jaworski P., 2017, *Żywa Ulica Dąbrowa Górnicza...*, s. 8.

Pierwszy etap *Żywej Ulicy* w Dąbrowie Górniczej miał przede wszystkim charakter diagnostyczny. Prototypowanie rozpoczęto od rozpoznania sytuacji wyjściowej przekształcanej ul. 3 Maja. Przeprowadzono m.in. badania potoków i struktury rodzajowej ruchu, badania ankietowe dotyczące akceptacji oraz postrzegania ograniczeń komunikacyjnych. Na podstawie wyników badań i analiz terenowych, dokumentów oraz badań społecznych, w tym warsztatów diagnostycznych i projektowych, uzyskano szczegółowy obraz stanu zagospodarowania i użytkowania ulicy, opinie mieszkańców i użytkowników, w tym przedsiębiorców, o problemach ulicy i ich skali. Pozyskano szereg cennych informacji dotyczących m.in. estetyki, parkowania, bezpieczeństwa, ruchu samochodów i pieszych, lokali usługowych oraz handlowych (w tym dominujących na ulicy banków), życia ulicy, zieleni, zabytków. Na ich podstawie przygotowano projekt prototypu urbanistycznego obejmującego propozycję czasowej zmiany organizacji ruchu oraz zagospodarowania przestrzeni, który został zgłoszony do Wydziału Komunikacji i Drogownictwa Urzędu Miejskiego w Dąbrowie Górniczej.

Tymczasowe rozwiązania w prototypowaniu są zawsze dostosowane do konkretnej sytuacji, a ich zakres może obejmować np.:

- zwężenie szerokich i niebezpiecznych jezdni,
- poszerzenie chodników,
- zmiany zasad parkowania,
- malowanie pasów dla rowerów,
- wprowadzenie nasadzeń zieleni i mebli miejskich,
- wyznaczenia miejsc dla lokalnego biznesu.

W ramach *Żywej Ulicy* w **Dąbrowie Górniczej** na odcinku objętym prototypowaniem wprowadzono rozwiązania przedstawione na poniższym schemacie.

Schemat 9.

Tymczasowe rozwiązania wprowadzone w ramach prototypowania odcinka ul. 3 Maja w Dąbrowie Górniczej

Nowa, tymczasowa organizacja ruchu

- ograniczenie prędkości;
- wprowadzenie strefy zamieszkania;
- wprowadzenie zakazów: ruchu w obu kierunkach, skrętu w prawo, wjazdu pojazdów ciężarowych;

Nowe wyposażenie, zagospodarowanie

- nowe tablice informacyjne, skrzyniodonice z drzewami, ławki;
- nowe miejsca parkingowe dla dostaw do 30 minut;

Inne zmiany wizualne

- malowane niebieskie pasy zacierające podział na pasy jezdni i chodniki.

Źródło: Jaworski P., 2017, *Żywa Ulica Dąbrowa Górnicza...*, s. 26-28.

Testowanie rozwiązań w prototypowaniu przestrzeni publicznej jest możliwe m.in. dzięki budowie prototypu, makiet w skali 1:1. W **Dąbrowie Górniczej** przy tworzeniu prototypu podjęto współpracę m.in. z lokalną szkołą plastyczną, organizacjami pozarządowymi oraz mieszkańcami. Powstały mobilne meble miejskie – ławki, donice itp. Układ mobilnych elementów miał wzbogacać funkcję przekształconego miejsca, a jednocześnie

utrudniać kierowcom rozwinięcie większych prędkości. Na pewnym odcinku ulicy wprowadzono także wizualną zmianę nawierzchni, która została pomalowana w niebieskie pasy likwidujące podział na jezdnię i chodniki (rys. 3.). Rozwiązanie to umożliwiło wszystkim uczestnikom ruchu poruszanie się po tym samym obszarze.

Rysunek 3.

Ulica 3 Maja w Dąbrowie Górniczej przed i po zmianach. Makiety w przestrzeni ulicy



Źródło: Jaworski P., 2017, *Żywa Ulica Dąbrowa Górnicza...*, s. 3.

Bardzo ważnym etapem w prototypowaniu jest testowanie rozwiązań oraz wynikające z niego wnioski i spostrzeżenia oraz wytyczne dla ewentualnych zmian w testowanych rozwiązaniach. W **Dąbrowie Górniczej** testowanie zmiany organizacji ruchu i zagospodarowania trwało trzy tygodnie. Ze względu na dostosowywanie się ruchu do nowej sytuacji monitorowano je za pomocą badań transportowych i społecznych. Zespół projektowo-badawczy powtarzał badania w celu dokonania analizy porównawczej przed (wrzesień 2017) i w trakcie zmiany (październik 2017). Szczególną uwagę zwrócono na rozpoznanie sytuacji wyjściowej oraz monitorowanie skutków transformacji według jednego zbioru wskaźników transportowych. Analizy te obejmowały dwa zagadnienia:

- wielkość i zmienność w czasie potoków ruchu,
- strukturę rodzajową ruchu w wybranych przekrojach.

Ponadto przeprowadzono analizę ruchu w celu zobrazowania, w jaki sposób wprowadzenie ograniczeń komunikacyjnych może wpływać na

wykorzystanie różnych odcinków ulicy. Poprzez porównanie danych z obu etapów prześledzono zmiany w zachowaniach komunikacyjnych osób poruszających się po ulicy, które później można było porównać z preferencjami dotyczącymi jej funkcjonowania oraz wyglądu.

Po zakończeniu etapu testowania planowano przywrócenie wcześniejszych rozwiązań z zakresie przywrócenia ruchu na ul. 3 Maja. Jednakże z uwagi na pozytywne efekty całego procesu, decyzją władz miasta nowa, testowana w ramach *Żywej Ulicy* organizacja ruchu została utrzymana.

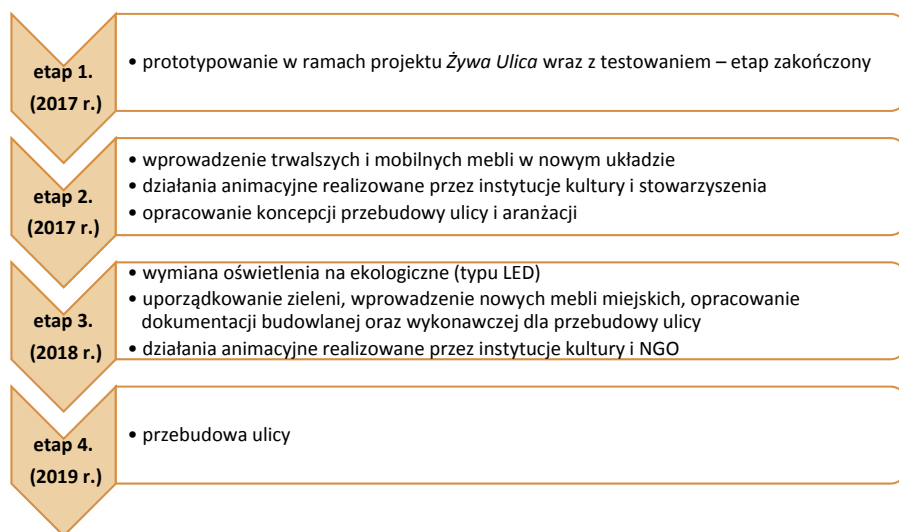
Ze względu na odstęp w czasie pomiędzy zamknięciem procesu prototypowania i realizacji docelowego projektu architektonicznego zaproponowano stopniowe wdrożenie zmian w trzech etapach. Głównym celem takiego podejścia jest:

- podniesienie jakości zagospodarowania i funkcjonowania ulicy w okresie oczekiwania na docelowe przekształcenia,
- ograniczenie szybkości i zwiększenie komfortu i bezpieczeństwa pieszych użytkowników ulicy.

Etapowe wprowadzenie zmian przedstawiono na poniższym schemacie.

Schemat 10.

Planowane zmiany na ulicy 3 Maja w Dąbrowie Górniczej po etapie prototypowania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie http://fabrykapelnazycia.pl/show/2018-06-08_17-06-08-76574/Folder%20konferencyjny_Fabryka%20Pe%C5%82na%20C5%BBy-cia_08.06.2018.pdf [dostęp: 21.08.2018].

Opracowana na podstawie wyników prototypowania wieloetapowa koncepcja docelowych przekształceń ul. 3 Maja zakłada jako podstawową ideę zmiany wysoki poziom bezpieczeństwa ruchu oraz podniesienie walorów estetycznych i użytkowych pierwszego w regionie woonerfu. W przyjętym rozwiązaniu zakłada się dostęp samochodowy w niezbędnym i ograniczonym zakresie, natomiast priorytetowo traktowany jest ruch pieszki. Koncepcja przebudowy ulicy w kształcie docelowym odnosi się do kilku znaczących miejsc w przestrzeni ulicy i definiuje dla nich rozwiązania architektoniczne, opisane i zilustrowane oraz przeanalizowane pod względem wyzwań i zagrożeń, które mogą wiązać się z ich realizacją.

Należy podkreślić, że w koncepcji przekształceń ulicy określono także wytyczne do projektowania witryn oraz nośników reklamowych. Uwzględnienie tego elementu w docelowej koncepcji wynikało z konsultacji społecznych, kiedy podkreślano chaos informacyjny i niską jakością estetyczną ulicy. Ponadto w koncepcji przedstawiono propozycje wspierania proponowanych zmian narzędziami nieinwestycyjnymi, którymi dysponuje samorząd (m.in. zaangażowanie organizacji pozarządowych, wsparcie przedsiębiorców, zróżnicowanie stawek ze względu na rodzaj zajęcia pasa drogowego i zwolnienie z podatku od nieruchomości)¹⁴.

Trwałymi efektami testowania tymczasowych rozwiązań na ul. 3 Maja w ramach *Żywej Ulicy* w Dąbrowie Górniczej są:

- obowiązująca nowa organizacja ruchu,
- zwiększona dostępność i funkcjonalność ulicy dla ruchu pieszkiego,
- uporządkowana kwestia parkowania i dostaw towarów,
- wprowadzenie mebli miejskich, zieleni i oświetlenia.

Od grudnia 2017 r. (po zakończeniu prototypowania) instytucje miejskie i organizacje pozarządowe prowadzą na ul. 3 Maja działania animacyjne. Od czerwca 2018 roku trwają prace przygotowawcze do powołania Rady Ulicy, która ma być partnerem samorządu przy zarządzaniu przebudową i wprowadzaniu zmian do opracowanego planu przekształceń. Do czasu realizacji wspomnianej koncepcji przebudowy ul. 3 Maja będzie użytkowana w sposób pośredni, czego przykładem jest wyposażenie jej w maju 2018 r. w nowe – trwalsze niż tymczasowe – meble miejskie. Dąbrowski samorząd zamierza także zlecić opracowanie dokumentacji przebudowy ulicy.

Planując proces przekształceń, warto zorganizować go tak, aby móc przetestować jego założenia i konkretne rozwiązania. Można w ten sposób

¹⁴ Jaworski P., 2017, *Żywa Ulica Dąbrowa Górnicza...*, op. cit., s. 67-68.

uchronić się lub zminimalizować ewentualne straty finansowe wynikające z przyjęcia i realizacji złych rozwiązań lub nawet zablokowania inwestycji. W procesie prototypowania używa się także innego, mniej skomplikowanego języka i przekazu oraz rozwiązań intuicyjnych, które są zrozumiałe dla zwykłego użytkownika, a ich interpretacja nie wymaga specjalnych kompetencji. Otwiera to proces na większą liczbę uczestników. Zazwyczaj konsultacje dotyczące przemian przestrzeni miejskiej i rozwiązań komunikacyjnych, technicznych, urbanistycznych itp. są bardzo skomplikowane, przez co tworzą wysoki próg dostępu. Metoda prototypowania umożliwia podniesienie jakości dyskusji o przestrzeni publicznej.

Podsumowując, jako korzyści płynące z prototypowania przestrzeni publicznej można wskazać:

- zwiększenie dostępności do dyskusji i debat urbanistycznych;
- koncentrację uwagi na konsekwencjach realizacji projektu (rozwiązaniach);
- możliwość testowania rozwiązań w konkretnych realiach – doświadczanie przestrzeni;
- umożliwienie wypowiedzi także osobom, które nie pojawiają się na tradycyjnych konsultacjach;
- stopniowe wprowadzanie zmian i osvajanie z nimi użytkowników.

Mieszkalnictwo

4.1. Punkt wyjścia: z jakimi problemami mieszkaniowymi miasta MRM i pilotażowe planowały się zmierzyć?

Mieszkalnictwo zostało wskazane w regulaminie konkursu MRM jako jeden z możliwych obszarów tematycznych. Ze względu na wysoki poziom trudności nie dziwi fakt, że było rzadko wybierane przez uczestników konkursu. W finałowej dwudziestce jedynie trzy miasta wskazały ten obszar jako wiodący (Grajewo, Leszno i Wrocław). Kilka miast, w tym Opole Lubelskie, Milicz, Szczecin i Włocławek, zadeklarowały ten temat jako dodatkowy.

Dominującym problemem związanym z kwestią mieszkalnictwa na obszarach rewitalizacji jest degradacja techniczna komunalnych zasobów mieszkaniowych wywołana przede wszystkim zbyt ograniczonymi środkami finansowymi w zestawieniu z zapotrzebowaniem na remonty. Jedną z przyczyn niskiej efektywności gospodarowania zasobami mieszkaniowymi, na którą wyraźnie wskazują wnioski, są zadłużenia czynszowe najemców w zasobach komunalnych. Zaległości w płaceniu czynszu są ściśle powiązane z innymi problemami społecznymi w obszarach rewitalizacji – ubóstwem, bezrobociem, a często także trwałą niezdolnością do pracy z powodu niepełnosprawności, opieki nad osobami zależnymi czy walki z uzależnieniem.

Obok pilnych potrzeb remontowych gminy zgłaszały również zbyt ograniczoną ofertę mieszkaniową, zarówno ilościowo – zbyt mało nowo budowanych mieszkań powiększających zasób – jak i jakościowo. Oferta jest zbyt uboga, tymczasem potrzeby są zróżnicowane. Brakuje mieszkań komunalnych, socjalnych, zamiennych czy pracowni artystycznych.

W związku z tym, że obszary rewitalizacji w miastach realizują w większości funkcje mieszkaniowe, sfera ta zdominowała cele polityki rewitalizacyjnej. Programowanie działań w zasobie mieszkaniowym poprzedzane było działaniami analitycznymi, począwszy od inwentaryzacji budynków w zasobie komunalnym (Grajewo, Leszno), a kończąc na badaniach społecznych (Rybnik) czy szczegółowym opracowaniu na temat miksu społecznego (Leszno, Wrocław). Inwentaryzacje oraz ekspertyzy budowlane umożliwiły uzupełnienie braków w dokumentacji budowlanej będącej podstawą do dalszych działań związanych z projektowaniem i określaniem zakresu prac modernizacyjnych zasobu. Natomiast badania społeczne pozwoliły na nadanie kierunku interwencji rewitalizacyjnej, gdyż ambicją miast było dostosowanie przedsięwzięć inwestycyjnych do szczegółowych potrzeb przyszłych mieszkańców nowo projektowanego zasobu. W dalszym etapie gminy opracowywały dokumentację techniczną na potrzeby prac remontowych (Grajewo, Leszno, Opole Lubelskie) czy programy kierujące działaniami w wybranym przez gminę aspekcie mieszkalnictwa (Opole Lubelskie, Włocławek, Wrocław). Projekty modernizacji zasobu dotyczyły głównie doposażenia w infrastrukturę techniczną, poprawy efektywności energetycznej oraz poprawy stanu technicznego mieszkań i części wspólnych budynków wielorodzinnych. Część gmin planowała uzupełnienie luk w istniejącej zabudowie poprzez wprowadzenie nowych budynków o funkcji mieszkalno-usługowej. Interwencje infrastrukturalne uzupełniane były opracowywaniem dokumentów programowych: polityki mieszkaniowej miasta uwzględniającej potrzeby mieszkańców (Rybnik) czy też programu trwałego wzmocnienia funkcji mieszkaniowej w centralnej części Wrocławia. W sferze mieszkaniowej programowano więc zintegrowane przedsięwzięcia mające na celu poprawę jakości życia na obszarach rewitalizacji, a co za tym idzie – ograniczenie zjawiska depopulacji w tych częściach miast.

Mimo bogatych doświadczeń gmin realizujących projekty w konkursie MRM można śmiało stwierdzić, że mieszkalnictwo stało się domeną miast pilotażowych – w Bytomiu i Łodzi to jeden z wiodących tematów, zaś w Wałbrzychu jest to temat uzupełniający, silnie sprzęgnięty z rozwiązaniami planistycznymi, które są tam najważniejsze. Gros działań, opracowań i dokumentów realizowanych we wszystkich trzech miastach było podporządkowanych właśnie tematyce mieszkaniowej.

W **Łodzi** działania pilotażowe toczą się w dwóch turach – w pierwszym i drugim projekcie pilotażowym. Podczas pierwszego projektu

przeprowadzono szereg działań analitycznych, m.in. dotyczących sytuacji społeczno-gospodarczej obszaru pilotażowego (8 kwartałów przeznaczonych do rewitalizacji obszarowej), i badania preferencji mieszkaniowych studentów. Dzięki temu w drugim pilotażu można było wykorzystać zgromadzony materiał i przystąpić do fazy wdrożeniowej.

W **Bytomiu** wyjątkowa koncentracja problemów mieszkaniowych w dzielnicach śródmiejskich w sposób istotny wpływa na całościowy, negatywny wizerunek miasta. Projekt pilotażowy jest odpowiedzią na te wyzwania, dlatego zakres zadań dotyczących mieszkalnictwa jest bardzo szeroki i obejmuje kompleksowe działania: inwentaryzacyjne (stan techniczny zasobu), diagnostyczne (badanie postaw mieszkaniowych mieszkańców), mające na celu opracowanie modeli inwestycji mieszkaniowych dla mieszkańców i inwestorów, a także promocję działań poprzez Forum Inwestycji Mieszkaniowych.

Opisana sekwencja została celowo zaprogramowana w tej kolejności. Fundamentem do opracowania modeli organizacyjno-prawnych współpracy z potencjalnymi inwestorami (*Bytomskiego Modelu Dostępnego Mieszkalnictwa*), których miasto powinno zachęcić do zaangażowania się w komercyjne projekty remontowe, było rozpoznanie faktycznego stanu technicznego obiektów i oszacowanie kosztów remontów oraz określenie potrzeb mieszkańców zasobu. Tylko na tej podstawie możliwa była praca nad wariantami organizacyjnymi, a następnie poszukiwanie inwestorów w czasie Forum Inwestycji Mieszkaniowych.

Efekty działań pilotażowych w sferze mieszkalnictwa stanowiąc będą podstawę do opracowania dokumentu *Polityka mieszkaniowa miasta Bytomia 2030 ze szczególnym uwzględnieniem działań w podobszarach rewitalizacji*¹⁵, który stworzy ramy przyszłych interwencji. Polityka mieszkaniowa wskaże najlepsze rozwiązania wypracowane w pilotażu, zweryfikowane w praktyce dzięki testowym remontom.

W wałbrzyskim pilotażu tematyka mieszkaniowa także była fundamentem konstrukcji projektu. W tym przypadku jednak nie można było rozpocząć rozwiązywania problemów mieszkaniowych bez uwzględnienia szerszego – planistycznego i finansowego – kontekstu funkcjonowania miasta i z tego powodu dominują właśnie te dwa tematy. Bez nich nie można

¹⁵ Koncepcja projektu pilotażowego *Bytom odnowa – innowacyjne projekty mieszkaniowe i rozwój inicjatyw społecznych*.

zniwelować barier uniemożliwiających poprawę warunków mieszkaniowych w obszarze rewitalizacji w Wałbrzychu.

W mieście potrzeba zarówno intensywnej akcji remontowej, jak i realizacji nowych inwestycji mieszkaniowych. Aż 55,8% gminnego zasobu mieszkaniowego położonego na obszarze rewitalizacji Wałbrzycha wymaga podjęcia pilnych i szeroko zakrojonych prac remontowo-modernizacyjnych wynikających z rekomendacji z przeglądów stanu technicznego budynków. Zabudowę w najgorszym stanie technicznym miasto objęło procesem rozbiórek – w latach 2012-2015 wyburzono łącznie 67 budynków. Wyburzenia w takiej skali spowodowały konieczność przeprogramowania polityki planistycznej względem obszaru rewitalizacji. Aby zaplanować kierunki i sposób kształtowania nowej zabudowy mieszkaniowej w podobszarach rewitalizacji, których zabytkowe układy urbanistyczne objęte są ochroną rejestrową, należało w pierwszym etapie zaktualizować gminną ewidencję zabytków oraz opracować obszarowe wytyczne konserwatorskie na potrzeby tych terenów. W kolejnym kroku sporządzono koncepcje programowo-przestrzenne dla każdego podobszaru rewitalizacji, kształtujące kierunki zagospodarowania w stosunku do zasobu mieszkaniowego i infrastruktury towarzyszącej. Dostępność instrumentu finansowego umożliwiającego wdrożenie przedsięwzięć inwestycyjnych pozwoliła na przystąpienie do procesu projektowania budowlanego m.in. w odniesieniu do zasobu mieszkaniowego. Kompleksowe działania remontowe prowadzone będą w przypadku budynków, które są w 100% własnością komunalną. Interwencja ta wymaga wykwaterowania mieszkańców, w związku z czym projekt pilotażowy przewiduje zatrudnienie Latarników Społecznych koordynujących ten proces.

Podobnie jak w Bytomiu i Łodzi, w Wałbrzychu została zaplanowana sekwencja działań dopasowanych do specyfiki miasta. Na nowo zdefiniowana polityka planistyczna umożliwiła stworzenie ram dla nowych inwestycji, w tym tworzenia przyjaznej przestrzeni publicznej w miejscu wyburzonej zabudowy. Działania związane z ochroną zasobu kulturowego wzmocniają uwarunkowania prowadzenia polityki remontowej na obszarze rewitalizacji, szczególnie cennym w tym względzie.

Dodatkowo duży potencjał aktywnych inwestycyjnie wspólnot mieszkaniowych w **Wałbrzychu** spowodował konieczność ich wsparcia w celu włączenia w proces zmian na obszarze rewitalizacji. Podmioty te zostały przeszkolone na temat zasad prowadzenia remontów w obiektach zabytkowych, jak również dostarczono im narzędzie informatyczne w postaci

kalkulatora efektywności finansowej inwestycji (z modułem kalkulatora do inwestycji termomodernizacyjnych).

Podobnie jak w Bytomiu, w Wałbrzychu uwzględniono wnioski z działań pilotażowych w dokumencie kierunkowym dotyczącym polityki mieszkaniowej – *Wieloletni Program Gospodarowania Zasobem Mieszkaniowym Gminy Wałbrzych na lata 2019-2023* – który został przyjęty Uchwałą nr LXI/751/18 Rady Miejskiej Wałbrzycha w dniu 27 września 2018 r.¹⁶

Podsumowując, należy podkreślić kompleksowość zagadnień mieszkaniowych, które podjęły gminy uczestniczące w modelowych i pilotażowych projektach z zakresu rewitalizacji. Efektem jest wielowątkowy zbiór wskazań, dobrych praktyk i wzorów dokumentów, dzięki którym inne gminy w Polsce mogą przystąpić od razu do konkretnych działań, zamiast szukać sposobów na własną rękę. Zakres dokumentów jest imponujący i obejmuje całość zagadnień mieszkaniowych, z którymi mierzą się polskie gminy:

- opracowania o charakterze stricte technicznych, w tym inwentaryzacje budynków, PFU i projekty budowlane;
- dokumenty planistyczne wspierające tworzenie warunków do rozwoju nowych inwestycji i remonty istniejących budynków, w tym zabytków, m.in. studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania, plany miejscowe, koncepcje architektoniczno-urbanistyczne, wytyczne konserwatorskie;
- dokumenty strategiczne, operacyjne i akty prawa miejscowego kreujące politykę mieszkaniową, w tym polityki mieszkaniowe, wieloletnie programy gospodarowania zasobem mieszkaniowym gminy, uchwały w sprawie ustanowienia Specjalnej Strefy Rewitalizacji, uchwały dotyczące zasad najmu, np. miks społeczny;
- wskazówki dotyczące szkoleń czy materiałów informacyjnych dla wspólnot mieszkaniowych, mieszkańców i innych interesariuszy, którzy podejmują remonty substancji mieszkaniowej.

Bogate spektrum opracowań i dokumentów, które są wynikiem pracy 23 gmin, może być cenną wskazówką dla innych, którzy będą poszukiwać wzorcowych dokumentów przetargowych przystosowanych do lokalnych uwarunkowań, dlatego w opisie poszczególnych zagadnień przedstawiamy nie suche zapisy, a wyjaśnienia przyjętego podejścia w opisach przedmiotu zamówienia, wymagań czy kryteriów, a następnie odzwierciedlenie tego dopasowania w opracowaniach. W związku z powyższym w kolejnych

¹⁶ Dz.Urz. Woj. Dolnośląskiego z 2018 r. poz. 4902.

rozdziałach przedstawiliśmy różnorodne podejścia do zagadnień mieszkaniowych w wybranych miastach – Łodzi, Bytomiu i Opolu Lubelskim. Do szczegółowego przedstawienia wybraliśmy dwie grupy tematów:

- badania preferencji mieszkaniowych,
- mieszkalnictwo w dokumentach strategicznych i aktach prawa miejscowego,

Wybór ten został podyktowany kilkoma czynnikami. Po pierwsze część zagadnień dotyczących mieszkalnictwa została już opracowana w pierwszym i drugim tomie interaktywnego poradnika mieszkaniowego. Znajduję się tam przegląd informacji o sposobach ograniczania zadłużenia czynszowego i metodach wspierania wspólnot mieszkaniowych w remontach (pierwszy tom poradnika¹⁷) oraz o mieszkalnictwie w gminnych programach rewitalizacji i SSR (drugi tom poradnika). Po drugie nad innymi tematami gminy ciągle jeszcze pracują, a naszym celem było przedstawienie sprawdzonych rozwiązań, z których można korzystać, mając pewność co do ich skuteczności.

4.2. Modele wsparcia mieszkalnictwa

Głównym wyzwaniem, przed którym stanęła **Łódź** w związku z rewitalizacją obszarową, okazała się masowa wręcz akcja przeprowadzek, które mają objąć ponad 2 tys. rodzin. W związku ze zidentyfikowaniem wielu napięć, niejasności i trudności związanych z tak szeroko zakrojonym zamierzeniem zadaniem pilotażu było wypracowanie skutecznego sposobu na wspieranie mieszkańców w czasie przeprowadzek.

¹⁷ https://www.miiir.gov.pl/media/39977/22_05_2017_poradnik_mieszkaniowy.pdf [dostęp: 8.07.2018].

Łódź – wnioski z pierwszego pilotażu dotyczące tematyki mieszkaniowej

„Z rekomendacji szczegółowych *Zestaw rekomendacji i modeli prowadzenia procesu rewitalizacji Łodzi* opracowanych w ramach Pilotażu I wynika, iż ważnym obszarem wymagającym pilnej interwencji jest problem mieszkalnictwa. Pilotaż I rekomenduje wprowadzenie funkcji Operatora/Kierownika/Koordynatora Obszaru Rewitalizacji (menadżer kwartału/osiedla). Mieszkańcy podczas spotkań i konsultacji często podkreślają, że istnieje potrzeba lepszego dostępu do informacji dotyczących bieżących działań rewitalizacyjnych m.in. takich jak terminy przeprowadzek, sposób ich realizowania, plany zagospodarowania najbliższego otoczenia, możliwości powrotów do tych samych lokali po remoncie itd. W związku z powyższym, **Pilotaż II przewiduje opracowanie i przetestowanie modelu Gospodarzy Obszarów, których zadaniem byłby oparty na zasadach partnerstwa i dialogu bieżący kontakt z mieszkańcami danego obszaru.**

Kontynuując, z opracowanego *Zestawu analiz i rekomendacji w zakresie społeczno-gospodarczej sytuacji obszaru Pilotażowego* wynika, że osoby z obszaru rewitalizacji, które doświadczają problemów społecznych (m.in.: bezrobocie, bieda, choroba, zadłużone mieszkanie, uzależnienia itp.) potrzebują dodatkowego wsparcia w sytuacji czasowej lub trwałej zmiany miejsca zamieszkania następującego w ramach procesu rewitalizacji. W związku z tym **Pilotaż II zakłada powołanie zespołu Latarników Społecznych, którzy będą wspierać i pomagać w rozwiązywaniu problemów społecznych przeprowadzających się mieszkańców.** Będą oni stanowić swego rodzaju „osobistych opiekunów” mieszkańców, odpowiedzialnych za zapewnienie kompleksowego wsparcia w rozwiązaniu problemów społecznych, z którymi sami mieszkańcy nie są w stanie sobie poradzić”.

Źródło: Koncepcja projektu pilotażowego *Opracowanie modelu prowadzenia rewitalizacji obszarów mieszkaniowych na wybranym obszarze w Mieście Łodzi – etap 2.*

Chociaż model ten jest dostosowany do lokalnej specyfiki, cechuje się uniwersalnością. Zastosowanie go w innych miastach, gdzie planowane są przeprowadzki, wymaga jednak odpowiedniego skalowania, a więc oszacowania, w jakim zakresie powinien zostać przeniesiony i czy są potrzebne wszystkie zawarte w nim elementy.

Przeprowadzenie blisko tysiąca najemców wraz z rodzinami jest wyzwaniem logistycznym, ale i szansą na pomoc przeprowadzanym osobom w ich zmaganiach z problemami życiowymi. Łódzki model wsparcia przeprowadzek skupia się na poszukiwaniu uniwersalnych rozwiązań w sferze informacyjno-koordynacyjnej, uwzględniając uwarunkowania psychologiczne i środowiskowe przeprowadzanych osób.

Istniejący system, w którym wydział lokalowy wraz z zarządcami konkretnych budynków zajmował się kwestiami administracyjnymi, a pracownicy socjalni pomocą dla mieszkańców, okazał się zupełnie niedostosowany do przeprowadzek na skalę wynikającą z rewitalizacji obszarowej¹⁸. Stało się to widoczne zwłaszcza w kontekście wymogów ustawy o rewitalizacji, zgodnie z którymi nie można wykluczać nikogo z uczestnictwa w korzyściach wynikających z rewitalizacji. Tymczasem zadłużeni najemcy remontowanych kamienic, doświadczający różnych problemów życiowych, a często dodatkowo w związku z tym bezumownie zajmujący lokale mieszkalne, wypadliby z obszaru rewitalizacji i zostali odcięci od wsparcia. Doszłoby do paradoksu, bo przecież to ich sytuacja zdecydowała o wyznaczeniu tego obszaru.

Dobrym rozwiązaniem umożliwiającym sprawną przeprowadzkę i zapewnienie wsparcia tak licznej i różnorodnej grupie osób okazało się utworzenie dwóch nowych stanowisk: Gospodarzy Obszarów i Latarników Społecznych.

Zadaniem Gospodarzy Obszarów jest informowanie o planowanych przeprowadzkach, koordynacja mieszkańców oraz towarzyszenie im podczas procesu zmiany miejsca zamieszkania oraz pomoc w rozwiązywaniu problemów logistycznych i administracyjnych napotkanych w trakcie przeprowadzek. W przypadku skomplikowanej i/lub nieuregulowanej sytuacji mieszkaniowej to właśnie Gospodarz Obszaru pomaga wytyczyć drogę postępowania, np. sposób uregulowania długu lub ubiegania się o dodatek mieszkaniowy.

Nieco inną funkcję pełni Latarnik Społeczny, który wspiera osoby nieradzące sobie z problemami związanymi z przeprowadzką, ale mającymi bardziej złożony, życiowy charakter. Istotną częścią pracy Latarników

¹⁸ *Rewitalizacja Obszarowa Centrum Łodzi* (ROCL, projekty 1-8) – zgodnie z definicją stosowaną przez Urząd Miasta Łodzi to projekty współfinansowane z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach *Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020*, realizowane na 8 wyznaczonych obszarach w centrum Łodzi. Rewitalizacja obszarowa zakłada kompleksowy remont budynków, dróg, infrastruktury, przestrzeni publicznych i komunikacji. W planach jest utworzenie rodzinnych domów dziecka, mieszkań chronionych, miejsc kultury, świetlic, centrów oraz lokali usługowych. Działania te mają pozytywnie wpływać na ekonomię społeczną w mieście oraz podnieść standard życia mieszkańców obszarów 1-8. Celem *Rewitalizacji Obszarowej Centrum Łodzi* jest m.in. stworzenie przyjaznej, żywej i ciekawej przestrzeni życia oraz pracy dla mieszkańców, zmniejszenie skali występowania negatywnych zjawisk społecznych poprzez poprawę warunków życia i rozwoju społeczności lokalnej, promowanie zatrudnienia i lokalnej przedsiębiorczości poprzez tworzenie przestrzeni atrakcyjnych pod kątem prowadzenia działalności gospodarczej, a także wzbogacenie potencjału kulturalnego i turystycznego obszaru projektu.

Społecznych jest sieciowanie, czyli budowanie sieci współpracy pomiędzy mieszkańcami a konkretnymi przedstawicielami instytucji czy organizacji pozarządowych lub osobami decyzyjnymi. Zatem Latarnik pomaga mieszkańcom w wyborze miejsca, gdzie mogą uzyskać pomoc czy radę. Może też towarzyszyć im podczas załatwiania niezbędnych formalności.

Koordynatorem prac Gospodarzy i Latarników jest specjalista ds. mieszkalnictwa, który dba o stały przepływ informacji w zespole, m.in. poprzez regularne spotkania operacyjne i wspólne dyskusje nad sprawdzonymi rozwiązaniami i problemami, z którymi mierzą się oni w codziennej pracy.

Jednoczesna pomoc ze strony Gospodarza i Latarnika gwarantuje wsparcie jak największej liczbie osób. Należy podkreślić, że model przewodzek w Łodzi nadal ewoluje. Zestaw narzędzi diagnostycznych, którymi posługuje się zespół Latarników, i indywidualny plan wsparcia, który służy spisaniu z osobą wspieraną prostego planu rozwiązania najbardziej palących problemów, zostały opisane w *Poradniku dla Latarników Społecznych*. Mogą przydać się każdemu zainteresowanemu z innych miast. Zespoły Gospodarzy i Latarników szkolą się, a także mają możliwość grupowej i indywidualnej superwizji, dzięki której łatwiej radzą sobie ze stresującymi zdarzeniami (np. interwencjami, trudnymi rozmowami, bezradnością wobec wieloletniego nawarstwienia się problemów osób, którym starają się pomóc), z którymi stykają się prawie każdego dnia w pracy.

Łódzki zespół Gospodarzy Obszarów i Latarników Społecznych jest uwzględniony w strukturze Urzędu Miasta Łodzi. Mimo to należy pamiętać, że wszędzie warunkiem skutecznego działania Gospodarzy i Latarników jest ich współpraca w tej samej instytucji. Istotne znaczenie ma również współpraca z innymi jednostkami organizacyjnymi – przede wszystkim z wydziałem lokalowym i ośrodkiem pomocy społecznej¹⁹.

Przeprowadzki to największe, ale nie jedyne wyzwanie łódzkiej rewitalizacji w zakresie mieszkalnictwa. Powiązane są z nim dwa inne, na które pilotaż również stara się odpowiedzieć. Jednym jest wypracowanie modelu zasiedlania kamienic po generalnych remontach. Model ten może być wskazówką dla bardzo wielu gmin w Polsce, które znajdą środki na remonty generalne i stworzenie kompleksowej oferty mieszkaniowej. Tworzenie

¹⁹ Więcej informacji można znaleźć na stronie Krajowego Centrum Wiedzy o Rewitalizacji: <https://www.mirr.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/krajowe-centrum-wiedzy-o-rewitalizacji/projekty-pilotazowe/lodz/> [dostęp: 2.11.2018] oraz w *Podręczniku dla Latarników Społecznych*: <http://centrumwiedzy.org/wp-content/uploads/2017/07/Podr%C4%99cznik-dla-Latarnik%C3%B3w-Spo%C5%82ecznych.pdf> [dostęp: 8.07.2018].

zróznicowanej oferty mieszkaniowej jest ściśle powiązane z miksem społecznym. W łódzkim pilotażu zaplanowano przetestowanie tworzenia miksu w Domu Wielopokoleniowym, na który miasto przeznaczyło jedną z wyremontowanych kamienic przy ul. Wólczańskiej 168. O ile model wsparcia przeprowadzek jest już gotowym rozwiązaniem, z którego można czerpać inspirację, to Dom Wielopokoleniowy i model zasiedlania kamienic są w trakcie opracowywania.

W **Bytomiu** gminny zasób mieszkaniowy obejmował w momencie rozpoczęcia prac nad pilotażem 13 888 lokali, w tym w budynkach w całości należących do gminy znajduje się 6267 mieszkań, zaś w budynkach wspólnot mieszkaniowych – 7621. W zależności od podobszaru rewitalizacji udział budynków mieszkalnych, w których gmina posiada mieszkania, waha się od 44% do ponad 60% przy przeciętnym udziale 27% w całym mieście. Pokazuje to, jak duże znaczenie dla odnowy zasobu w obszarze rewitalizacji mają działania miasta, zarówno poprzez inwestycje, jak i demonstracje. Skala koniecznych inwestycji przekracza jednak możliwości miasta. Budynki, w których znajdują się mieszkania komunalne, są najczęściej niedoinwestowane, w złym stanie technicznym, niedopasowane do współczesnych standardów i potrzeb, np. osób z niepełnosprawnościami czy w podeszłym wieku. Jak stwierdzono w *GPR. Bytom 2020+*, „średni wiek budynków mieszkalnych na obszarze rewitalizacji wynosi w Śródmieściu 109 lat, w Śródmieściu Zachód 84 lata, w Śródmieściu Północ 88 lat, w Rozbarku 97 lat, w podobszarze Bobrek 95 lat, w Kolonii Zgorzelec 109 lat”²⁰. Brakuje toalet w mieszkaniach, bardzo dużą rzadkością jest ciepła woda i centralne ogrzewanie (jedynie 161 lokali), aż 95,5% zasobu jest ogrzewana przy pomocy pieców węglowych. Niedoinwestowanie wynika z bardzo wysokich kosztów remontów starej zabudowy oraz nieefektywności gospodarki mieszkaniowej o charakterze strukturalnym – bezrobocie i ubóstwo będące konsekwencją zamykania kopalń i upadku przemysłu w Bytomiu spowodowały kolosalne zaległości czynszowe i poprzestanie jedynie na bieżących niezbędnych pracach konserwacyjnych. Jednocześnie analiza stanu zasobu mieszkaniowego będącego w 100% własnością gminy nie wypada źle. Co prawda w dobrym i bardzo dobrym stanie technicznym jest jedynie 17 budynków, ale w zasobie dominują budynki w stanie zadowalającym – 526 budynków, tj. 77,6%. Należy zauważyć, że kategoria ta jest bardzo pojemna i umieszczono w niej budynki o bardzo zróżnicowanych potrzebach remontowych. W związ-

²⁰ *Gminny Program Rewitalizacji. Bytom 2020+*, s. 82.

ku z tym jako jedno z pilniejszych działań w pilotażu wskazano potrzebę inwentaryzacji tych budynków w celu weryfikacji ich stanu technicznego. Niezbędne było także określenie struktury społecznej mieszkańców zasobu i ich specjalnych potrzeb.

W budynkach o złym i bardzo złym stanie technicznym mieszkają najczęściej osoby w trudnej sytuacji materialnej, wiele mieszkań stoi pustych, a środków na remonty brakuje, nawet po uwzględnieniu dofinansowań w ramach RPO WŚ 2014–2020. Bez dywersyfikacji źródeł finansowania i zaangażowania prywatnych inwestorów w remonty nie jest możliwe rozwiązanie wszystkich problemów mieszkaniowych w obszarze rewitalizacji.

Wynikiem pilotażu jest *Bytomski Model Dostępnego Mieszkalnictwa*, który ma charakter wdrożeniowy i zakończył się realizacją 5 projektów inwestycyjnych w sferze mieszkaniowej w kwartale pilotażowym. Jego celem było włączenie inwestorów działających lokalnie do prowadzenia projektów remontowych oraz otwarcie rynku mieszkaniowego na inwestorów zagranicznych, którzy szukają stabilnych i długoterminowych możliwości inwestycyjnych najczęściej z dodatkowym efektem społecznym (np. fundusze emerytalne, fundusze inwestycyjne, organizacje filantropijne). Okazało się to dużym wyzwaniem dla miasta, biorąc pod uwagę liczbę pustośtanów w złym stanie technicznym w zasobie komunalnym oraz niskie ceny transakcyjne na rynku nieruchomości, a w związku z tym niewielkie zainteresowanie inwestorów projektami komercyjnymi w starych zasobach. W toku prac nad modelem zrezygnowano z poszukiwania na rynku komercyjnym doradcy, który miałby z zewnątrz wspierać miasto w wypracowaniu modelu. Bardziej adekwatnym rozwiązaniem okazało się powierzenie realizacji tych zadań spółce miejskiej Towarzystwo Budownictwa Społecznego Bytom Spółka z o.o. Powodem było zarówno ryzyko, że po zleceniu usługi zewnętrznej firmie wiedza zgromadzona w trakcie pracy nad modelem po realizacji projektu znalazłaby się poza strukturą organizacyjną miasta, jak i konieczność dopasowania modelu w szczegółach (uchwał, regulaminów, umów itp.) do lokalnych uwarunkowań. Takie przesłanki przesądziły o zastosowaniu zamówienia *in-house*.

Powierzenia zadania dokonano w oparciu o art. 67 ust. 1 pkt 12 PZP, zgodnie z czym w postępowaniu prowadzonym w trybie zamówienia z wolnej ręki zamawiający udziela zamówienia po negocjacjach tylko z jednym wykonawcą. Gmina może udzielić tego typu zamówienia, gdy spełnione są łącznie następujące warunki:

- a. zamawiający sprawuje nad tą osobą prawną kontrolę odpowiadającą kontroli sprawowanej nad własnymi jednostkami,
- b. ponad 90% działalności kontrolowanej osoby prawnej dotyczy wykonywania zadań powierzonych jej przez zamawiającego sprawującego kontrolę,
- c. w kontrolowanej osobie prawnej nie ma bezpośredniego udziału kapitału prywatnego.

Zamówienie *in-house* pozwala na powierzenie zadań, do których kompetencje mają spółki miejskie, bez konieczności sztucznego poszukiwania wykonawców na rynku. Jest to szczególnie pożądane w sytuacjach, gdy wypracowywane rozwiązania mają być podstawą rozwiązań kreowanych w długim okresie i ważne jest, aby zgromadzona wiedza i pamięć instytucjonalna pozostawały w samorządzie.

Studium przypadku: realizacja *Bytomskiego Modelu Dostępnego Mieszkalnictwa* przez TBS Bytom Sp. z o.o.

Punktem wyjścia do zawarcia z TBS Bytom Sp. z o.o. umowy na pełnienie roli operatora w zakresie wsparcia doradczego służącego wypracowaniu *Bytomskiego Modelu Dostępnego Mieszkalnictwa* (doradztwo dot. poszukiwania inwestorów, przygotowanie i wydruk publikacji *Długoterminowe możliwości inwestycyjne w mieszkalnictwie w Bytomiu*, organizacja merytoryczna Forum Inwestycji Mieszkaniowych) było przygotowanie i opublikowanie informacji o zamiarze zawarcia umowy ze spółką.

Przygotowanie tej informacji wymagało nie tylko określenia przedmiotu zamówienia, jak to ma miejsce w tradycyjnych procedurach PZP, lecz także oceny spełnienia przesłanek do wyboru z wolnej ręki w trybie *in-house*. Warunki określone w PZP:

1. Spółka miejska Towarzystwo Budownictwa Społecznego Bytom Sp. z o.o. została powołana w celu realizacji zadań własnych gminy Bytom w zakresie budowania domów mieszkalnych i ich eksploatacji na zasadach najmu. Spółka wykonuje zadania wyłącznie na rzecz jednego wspólnika gminy Bytom i zasadniczo nie realizuje żadnej innej komercyjnej działalności. Zadania te zostały powierzone spółce w akcie założycielskim. Gmina Bytom posiada 100% udziałów w spółce miejskiej Towarzystwo Budownictwa Społecznego Bytom Sp. z o.o. Gmina Bytom sprawuje nad nią kontrolę. Obszarem działania spółki jest gmina Bytom.

2. W okresie trzech lat poprzedzających udzielenie zamówienia ponad 90% działalności w spółce miejskiej Towarzystwo Budownictwa Społecznego Bytom Sp. z o.o., stanowiły zadania powierzone jej przez zamawiającego, tj. gminę Bytom – Urząd Miejski w Bytomiu. Procent przychodów z zadań zleconych przez gminę Bytom spółce Towarzystwo Budownictwa Społecznego Bytom Sp. z o.o. w roku 2014 wynosił 97,13%, w roku 2015 – 97,54%, natomiast w roku 2016 – 97,79%. Średni procent przychodów z ostatnich 3 lat wyniósł 97,49%.
3. W spółce miejskiej Towarzystwo Budownictwa Społecznego Bytom Sp. z o.o. nie ma bezpośredniego ani pośredniego udziału kapitału prywatnego.

Dzięki temu nie było przeszkód prawnych do powierzenia zadania merytorycznego spółce, której wcześniejsze zadania merytoryczne w ocenie Urzędu Miejskiego w Bytomiu miały gwarantować najlepsze możliwe podejście do wypracowania modelu.

Jednocześnie z opublikowaniem informacji o zamiarze zawarcia umowy przedstawiono także jej projekt, w którym zawarto opis zobowiązań stron, szczegółowo definiując zakres zadań TBS Bytom Sp. z o.o. Zamówienie obejmowało co najmniej wypracowanie i przetestowanie w praktyce czterech modeli organizacyjno-prawnych:

1. realizowanego przez wykonawcę remontu powierzonego majątku (lokali mieszkalnych) przekazanego do spółki aportem;
2. remontu lokali mieszkalnych stanowiących udział gminy we wspólnocie mieszkaniowej, przekazanych spółdzielni mieszkaniowej realizowanego przez spółdzielnię mieszkaniową;
3. remontu realizowanego przez inwestora działającego na zasadach non profit we współpracy z organizacją społeczną oferującą komponent wspierający lokatorów remontowanych mieszkań, np. mieszkania treningowe w długotrwałym najmie;
4. remontu realizowanego przez partnera prywatnego w formule PPP na całym obszarze rewitalizacji²¹.

Ze względu na obowiązek realizacji w pilotażu wskaźnika w postaci 5 wyremontowanych mieszkań z zasobu komunalnego mechanizm wynagrodzenia w umowie oparto nie tylko na harmonogramie rzeczowo-finansowym związanym z opracowaniem kolejnych dokumentów i organizacją wydarzeń, lecz także uwzględniono zobowiązania

²¹ Szczegółowo wnioski z testowania modeli zostaną przedstawione w czwartym podrozdziale niniejszego rozdziału.

remontowe. Była to też jedna z przesłanek wyboru tego wariantu organizacyjnego wypracowania modelu. Zewnętrzny wykonawca nie miałby możliwości praktycznego przetestowania sugerowanych rozwiązań w zasobie komunalnym i zamiast waloru wdrożeniowego miasto mogłoby pozostać z czysto teoretyczną propozycją. Wynagrodzenie rozbiło na transze kwartalne uzależnione od realizacji następujących części:

- I kwartał realizacji umowy – przeprowadzenie analizy struktury społecznej mieszkań w zasobie gminy oraz barier architektoniczno-urbanistycznych występujących w kwartale pilotażowym,
- II kwartał realizacji umowy – wypracowanie modeli wraz ze ścieżkami dojścia oraz przekazanie 5 lokali inwestorom celem testowania wybranych modeli mieszkaniowych,
- III kwartał realizacji umowy – zrealizowanie Forum Inwestycji Mieszkaniowych,
- IV kwartał realizacji umowy – zaadaptowanie na cele mieszkaniowe 5 pustostanów w obszarze pilotażowym w wyniku działań testowych *Bytomskiego Modelu Dostępnego Mieszkalnictwa*.

TBS Bytom Sp. z o.o. każdorazowo na koniec okresu rozliczeniowego przedkładało sprawozdanie odnośnie do stanu realizacji umowy i na tej podstawie było wynagradzane. Dodatkowo, ze względu na znaczenie ostatecznego wyniku dla powodzenia całego przedsięwzięcia, założono, że wykonawca będzie wystawiał faktury na 80% wartości wynagrodzenia, a końcowe rozliczenie wynagrodzenia należnego wykonawcy z tytułu wykonania przedmiotu umowy nastąpiło fakturą końcową wystawioną przez wykonawcę po potwierdzeniu pełnej realizacji założeń modelu.

W wyniku doradztwa, obok zrealizowanych projektów remontowych, powstała również publikacja przedstawiająca pełną ofertę inwestycyjną na potrzeby obszaru rewitalizacji *Kamienice i lokale do remontu. Oferta inwestycyjna dla obszaru pilotażowego w zakresie rewitalizacji*²². W publikacji zainteresowani inwestorzy mogą znaleźć podstawowe informacje dotyczące struktury społecznej w obszarze rewitalizacji i popytu na lokale mieszkalne, planowanych działań miasta w zakresie rewitalizacji, a także wykaz obiektów wraz z podstawowymi informacjami finansowymi i technicznymi dotyczącymi oferowanych nieruchomości.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Urzędu Miejskiego w Bytomiu.

²² http://www.bytomodnowa.pl/uploads/images/badanie%20jako%C5%9Bci%20zycia%20/Forum%20inwestycji/oferta%20inwestycyjna%20_FIN_28_08_2018.pdf [dostęp: 2.11.2018].

Wyzwania stojące przed **Bytomiem** w zakresie mieszkalnictwa są pod względem skali jednymi z najtrudniejszych w Polsce, ale jednocześnie typowymi dla innych miast, które muszą (choć w mniejszym zakresie) borykać się z degradacją zasobów mieszkaniowych, niepełną informacją o potrzebach mieszkańców i niechęcią inwestorów do podejmowania komercyjnych projektów remontowych. Dlatego kompleksowy model opracowany w Bytomiu nie służy jedynie temu miastu, ale ma być zbiorem rozwiązań organizacyjno-prawnych, z których będą mogły skorzystać inne gminy w zakresie odpowiadającym ich potrzebom.

W przypadku **Opola Lubelskiego** jako podstawowy instrument w podejściu do zagadnień mieszkaniowych zastosowano mechanizm dotacyjny dostępny w Specjalnej Strefie Rewitalizacji. Zgodnie z art. 35 ustawy o rewitalizacji w uchwale o SSR można przewidzieć, że dotacje dla właścicieli i użytkowników wieczystych nieruchomości położonych na obszarze SSR służą dofinansowaniu działań mających na celu realizację przedsięwzięć rewitalizacyjnych wskazanych w GPR (zgodnie z lit. a i b art. 15 ust. 1 pkt 5). W treści uchwały o ustanowieniu SSR należy określić szczegółowe zasady przyznawania dotacji:

- tryb postępowania z wnioskami o udzielenie dotacji,
- sposób jej rozliczania i warunki zwrotu,
- rodzaj dokumentów niezbędnych do rozpatrzenia wniosku i rozliczenia dotacji,
- postanowienia, jakie powinna zawierać umowa o udzielenie dotacji,
- sposób gromadzenia informacji o udzielonych dotacjach.

W przypadku nieruchomości położonych na obszarze SSR gmina może udzielić ich właścicielom lub użytkownikom wieczystym dotacji w wysokości nieprzekraczającej 50% nakładów koniecznych na wykonanie:

- robót budowlanych polegających na remoncie lub przebudowie,
- prac konserwatorskich i prac restauratorskich w odniesieniu do nieruchomości niewpisanych do rejestru zabytków.

Szczegółowe doprecyzowanie zasad przyznawania dotacji ustawodawca pozostawił gminom. Opole Lubelskie skorzystało z tej elastyczności, tworząc na bazie dotacji *Program Remontu Kamienic*²³.

Żałono, że SSR będzie obejmować cały obszar rewitalizacji, czyli historyczne centrum Opola Lubelskiego. Celem programu jest ożywienie i poprawa jakości życia na tym terenie dzięki aktywizacji lokalnej

²³ https://umopolelubelskie.bip.lubelskie.pl/upload/pliki//5projekt_uchwaly.pdf [dostęp: 2.11.2018].

społeczności do podejmowania działań inwestycyjnych poprawiających jakość przestrzeni publicznych, ochrona wartości historycznych i niepowtarzalnego charakteru obszaru. Na podstawie *Gminnego Programu Rewitalizacji Gminy Opole Lubelskie na lata 2017-2024* wskazano konkretne przedsięwzięcie obejmujące remont 56 kamienic na obszarze SSR.

W uchwale w sprawie ustanowienia SSR dokładnie określono zakres rzeczowy dotacji i maksymalną wartość dofinansowania:

1. zabezpieczenie, zachowanie i utrwalenie zabytku – do 15% nakładów koniecznych;
2. odnowienie lub uzupełnienie tynków i okładzin architektonicznych albo ich całkowite odtworzenie – do 30% nakładów koniecznych, z uwzględnieniem charakterystycznej dla tego zabytku kolorystyki;
3. odnowienie lub całkowite odtworzenie okien, w tym ościeżnic i okiennic, zewnętrznych odrzwi i drzwi, więźby dachowej, pokrycia dachowego, rynien i rur spustowych – do 40% nakładów koniecznych;
4. wykonanie izolacji przeciwwilgociowej – do 15% nakładów koniecznych.

Dodatkowo w razie połączenia kilku działań inwestycyjnych dopuszczono możliwość podwyższenia poziomu dofinansowania.

Zaznaczono, że dotacja może zostać podwyższona maksymalnie o 10 punktów procentowych nakładów koniecznych, jeżeli równocześnie z *Programem Remontu Kamienic* realizowany będzie przez właściciela/użytkownika wieczystego *Program przywracania do wynajmu pustostanów w kamienicach*. Program ten zakłada, że gmina – zamiast budować nowe, kosztowne i czasochłonne budynki komunalne – wynajmie część lokali od właścicieli na obszarze SSR. Premią mogą zostać objęci właściciele/użytkownicy wieczystości lokali mieszkalnych przywracanych do wynajmu.

Dotacje na remonty kamienic są komponentem systemu wsparcia zmian w sferze mieszkaniowej w Opolu Lubelskim. Ważnym uzupełnieniem jest wspomniany *Program Mieszkań dla Młodych Rodzin*²⁴. Założono, że zasób mieszkaniowy dostępny pod wynajem w ramach programu tworzą lokale mieszkalne położone w budynkach zlokalizowanych na obszarze rewitalizacji wyznaczonym Uchwałą nr XX/130/2016 Rady Miejskiej w Opolu Lubelskim z dnia 17 czerwca 2016 r. w sprawie wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji gminy Opole Lubelskie. Zgłosze-

²⁴ <http://www.odnawiamy.opolelubelskie.pl/#> [dostęp: 2.11.2018].

nia lokalu na wynajem w ramach programu dokonuje właściciel poprzez złożenie odpowiedniego formularza. Właściciel lokalu zapewnia dostęp do lokalu spełniającego warunki lokalu mieszkalnego o określonym minimalnym standardzie w terminie wynikającym z umowy o objęciu lokalu mieszkalnego wynajmem w ramach programu podpisywanej z operatorem programu. Minimalny standard lokalu:

- dostęp do pomieszczeń sanitarnych znajdujących się w lokalu (łazienka i WC), z podstawowym wyposażeniem (prysznic wraz z umywalką lub wanna z dostępem do ciepłej i zimnej wody, ustęp splukiwany);
- dostęp do samodzielnego pomieszczenia kuchennego lub aneksu kuchennego; właściciel lokalu zobowiązuje się do tego, że w okresie 3 lat liczonych od momentu podpisania umowy o objęciu lokalu mieszkalnego wynajmem nie będzie dysponował lokalem poza programem; wybór lokalu mieszkalnego przez uczestnika programu zobowiązuje właściciela do wynajmu mieszkania temu uczestnikowi z zastosowaniem preferencyjnej stawki czynszu.

W programie mogą wziąć udział wyłącznie osoby fizyczne spełniające następujące warunki:

- wspólnie gospodarujące młode rodziny, w których wiek przynajmniej jednego z małżonków lub partnerów albo osoby samotnie wychowującej dziecko w dniu złożenia wniosku nie przekracza 40 lat;
- rodziny posiadające zdolność płatniczą; przez zdolność płatniczą rozumie się osiąganie przez wszystkich członków rodziny łącznego dochodu brutto w przeliczeniu na osobę w rodzinie w wysokości co najmniej 100% najniższej emerytury; pod uwagę brany jest dochód z trzech pełnych miesięcy kalendarzowych poprzedzających miesiąc złożenia wniosku.

Określono szczegółowe zasady przydzielania lokali oparte na kryteriach punktowych. Najem jest nadzorowany przez gminę, więc zarówno najemcy, jak i wynajmujący czują się bezpieczni.

Model wypracowany przez Opole Lubelskie jest kompleksową odpowiedzią na brak mieszkań w zasobie komunalnym i jednoczesną nadpodaż pustych lokali w zasobach prywatnych. W połączeniu ze wsparciem w remoncie kamienic jest atrakcyjną propozycją dla właścicieli nieruchomości w obszarze rewitalizacji. Mechanizm dotacyjny zaproponowany w Opolu Lubelskim jest jak dotąd najbardziej innowacyjny w skali kraju. Warto podkreślić jego doskonałe dopasowanie do lokalnych potrzeb. Dzięki temu przykładowi wyraźnie widać elastyczność rozwiązań proponowanych w SSR.

4.3. Badania preferencji mieszkaniowych

Dobrym punktem wyjścia do wypracowania narzędzi są badania preferencji mieszkaniowych. Zespoły pracujące nad określeniem zakresu badań za każdym razem profilowały go pod kątem lokalnej specyfiki. W związku z tym każde z badań jest nieco inne, a prześledzenie struktury procesu badawczego, zastosowanych podejść i wyników dostarcza ciekawych wniosków o użyteczności uzyskanych efektów.

Tabela 9.

Badania preferencji mieszkaniowych – przegląd

Miasto	Nazwa badania
Bytom ²⁵	Przeprowadzenie poszerzonych badań diagnostycznych postaw mieszkaniowych potencjalnych klientów mieszkań w zasobie mieszkaniowym gminy Bytom
Rybnik	Analiza potrzeb mieszkaniowych miasta ze szczególnym uwzględnieniem obszarów rewitalizacji wraz z rekomendacjami i montażem finansowym

Źródło: Opracowanie własne.

Każde z zamówień miało odmienną strukturę uzależnioną od celu badania i oczekiwanych raportów. W **Bytomiu** wyróżniono 8 etapów, różniąc je w zależności od specyfiki badanych grup i zastosowanych technik badawczych.

²⁵ <http://www.bytomodnowa.pl/badanie-postaw-mieszkaniowych-mieszkancow-bytomia-i-miast-osciennych> [dostęp: 2.11.2018].

Schemat 11.**Struktura zamówienia na badanie preferencji mieszkaniowych w Bytomiu**

Źródło: Opracowanie własne.

Wartościowym uzupełnieniem części badawczej było opracowanie poradnika metodologicznego dla zespołów badawczych planujących i wykonujących badania postaw mieszkaniowych obecnych i potencjalnych

klientów mieszkań komunalnych w miastach kurczących się w województwie śląskim o liczbie mieszkańców nie mniejszej niż 100 tys. Poradnik ten może być użyteczny dla zespołów badawczych oraz pracowników samorządowych z innych miast, nie tylko ze Śląska, ponieważ zawiera relację z przeprowadzonego badania wraz z opisem różnych technik badawczych oraz możliwości oddziaływania gminy na postawy mieszkaniowe klientów zasobu komunalnego. Efektem zamówienia jest sześć raportów z badania, poradnik oraz prezentacja multimedialna streszczająca najważniejsze wnioski. Rozdrobnienie wyników nie sprzyja zbudowaniu całościowego obrazu preferencji mieszkaniowych, ale ze względu na profilowanie oferty dla różnych grup było zasadne.

W **Rybniku** w zamówieniu nie wyróżniano etapów według zastosowanych technik ani grup respondentów, lecz zgodnie z logiką procesu badawczego. W pierwszym etapie wykonawca opracował ogólne podejście metodyczne uszczegóławiające zakres wskazany w opisie przedmiotu zamówienia i ofercie, w szczególności zdefiniował przy pomocy pytań badawczych problematykę badania. W drugim etapie przedstawił pełną koncepcję badania wraz z narzędziami badawczymi do wszystkich technik badawczych oraz strukturę raportu z badania. Następnie wykonawca zobrazował zestawienie wszystkich uzyskanych wyników i dokumentację procesu badawczego, a dopiero w ostatnim etapie całościowy raport.

Schemat 12.**Struktura zamówienia na badanie preferencji mieszkaniowych w Rybniku**

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z założeniem zamawiającego podstawowym produktem był raport przedstawiający wnioski z badań cząstkowych prowadzonych z wykorzystaniem różnych technik. Elementem końcowej analizy miało być jednak nie tylko podsumowanie wyników empirycznych, lecz także przedstawienie rekomendacji do uwzględnienia w *Polityce Mieszkaniowej Miasta Rybnika 2023+* oraz sugestie dotyczące montażu finansowych.

Podsumowując, warto podkreślić indywidualny rys przedstawionych zamówień, w którym widoczne są zróżnicowane intencje zamawiających. W Bytomiu celem było rozpoznanie postaw różnych grup interesariuszy – mieszkańców obecnych i potencjalnych, mieszkańców obszaru rewitalizacji, odbiorców wsparcia i najemców mieszkań komunalnych, ale także inwestorów lokalnych i regionalnych. Zebranie informacji o ich preferencjach i postawach jest przesłanką do profilowania oferty

mieszkańciewej tworzonej na bazie bytomskich pustostanów i wskazówką do modeli współpracy z inwestorami prywatnymi w planowaniu inwestycji remontowych. Dla miast, które potrzebują tego typu informacji, struktura badania w Bytomiu może być wskazówką, należy jednak mieć na uwadze fakt dużego rozdrobnienia wyników. Ważne jest dobranie odpowiedniej metody badawczej, adekwatnych technik i szczegółowego zakresu analizowanych czynników. Cennych wskazówek dotyczących metodyki badań może dostarczyć poradnik opracowany w Bytomiu.

Z innej perspektywy kształtowane było badanie w **Rybniku**, gdzie celem było nie tylko poznanie preferencji mieszkańców, ale przede wszystkim poszukiwanie wskazówek do modyfikacji polityki mieszkaniowej. Z tego powodu punktem wyjścia do analizy tych preferencji był obowiązujący dokument *Polityka Mieszkaniowa Miasta Rybnika 2023+*.

W badaniach stosowane były różnorodne techniki badawcze, zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe. Dzięki temu uzyskano przekrojowe opinie mieszkańców oraz próbowano poznać wyjaśnienia badanych zjawisk i na tej podstawie zbudować wskazówki do dalszych działań.

W Rybniku przeprowadzono badania społeczne przeznaczone dla mieszkańców całego miasta, które zostały uszczegółowione za pomocą swobodnych wywiadów z udziałem mieszkańców obszarów rewitalizacji. Uzupełnieniem badania były wywiady z ekspertami społecznymi prowadzącymi działalność na obszarze rewitalizacji.

W Bytomiu badanie ograniczono do obszaru rewitalizacji, uwzględniając strukturę demograficzną każdego podobszaru. Dodatkowo badaniu poddano inwestorów rynku mieszkaniowego i deweloperów z branży nieruchomości mieszkaniowych lub usługowych działających w województwie śląskim lub zamierzających w nim inwestować.

Poszczególne badania różniły się szczegółowością, jednak potencjalne analizowane czynniki mające wpływ na preferencje mieszkaniowe były w zasadzie podobne, niezależnie od lokalizacji, a obejmowały w szczególności:

- niezbędne atrybuty mieszkania i budynku: pożądana powierzchnia, liczba pomieszczeń, konieczne wyposażenie i standard wykończenia, lokalizacja wewnątrz budynku, akceptowalny poziom czynszu za lokal, oczekiwane wyposażenie budynku (windy, piwnica, suszarnia, wózkarnia, brak barier architektonicznych, kondygnacja), czynniki społeczne (ludzkie), np. obecność lokalu socjalnego w budynku;

- znaczenie obecnego miejsca zamieszkania i więzi sąsiedzkich wobec możliwej poprawy warunków mieszkaniowych;
- niezbędne atrybuty otoczenia mieszkania i budynku: lokalizacja budynku w mieście, w dzielnicy, w kwartale; gęstość zabudowy, sposób urządzenia przestrzeni publicznej, występowanie w bezpośrednim otoczeniu uciążliwych zakładów produkcyjno-usługowych, terenów zielonych, brak barier architektoniczno-urbanistycznych, sąsiedztwo;
- pożądane usługi publiczne: dostępność mediów miejskich (np. ciepłej wody, ogrzewania), dostępność środków komunikacji publicznej, inne rodzaje dostępnych usług społecznych (np. przedszkola, świetlice dla dzieci i młodzieży, ośrodki zdrowia, domy dziennego pobytu), możliwość spędzania wolnego czasu, poziom bezpieczeństwa publicznego.

Nie mniej istotny od opinii mieszkańców był punkt widzenia innych grup badanych, zwłaszcza gdy, jak w Bytomiu, opinie przedstawicieli deweloperów miały być wskazówką do tworzenia oferty inwestycyjnej dla inwestorów z tej branży. Podobnie w Rybniku ważnym elementem tworzenia wytycznych do zmian w polityce mieszkaniowej miasta były głosy ekspertów społecznych reprezentujących różne miejskie instytucje i organizacje pozarządowe aktywne wśród mieszkańców.

Celem badania w Bytomiu było rozpoznanie potrzeb i preferencji mieszkańców, przede wszystkim obecnych i potencjalnych najemców zasobu komunalnego, ale także osób z obszaru rewitalizacji, przedstawicieli klasy kreatywnej i studentów, którzy byliby zainteresowani mieszkaniem w Bytomiu. Oferta mieszkaniowa, w której tworzeniu miasto chce uczestniczyć wspólnie z podmiotami prywatnymi z wykorzystaniem istniejących pustostanów, powinna odpowiadać potrzebom wszystkich tych grup. W związku z tym potrzebne jest jej zróżnicowanie i tworzenie wielowariantowych rozwiązań. Materiały, które dzięki badaniom zostały udostępnione potencjalnym inwestorom w czasie Bytomskiego Forum Inwestycji Mieszkaniowych, miały pokazać, na jakich klientów mogą liczyć deweloperzy zainteresowani remontami pustostanów będących w ofercie inwestycyjnej miasta.

Uzyskane wyniki badań zestawiono z opiniami deweloperów i inwestorów na rynku mieszkaniowym, działających w Metropolii Silesia. Bytom jest dla większości uczestników badania nieatrakcyjnym miejscem do inwestowania w budownictwo mieszkaniowe ze względu na zły wizerunek miasta, zaniedbane kamienice i niski poziom bezpieczeństwa. Niskie ceny

mieszkań na rynku wtórnym stanowią barierę dla rozwoju inwestycji rynku pierwotnego, którym z kolei bardziej zainteresowani są inwestorzy. Wysoki poziom bezrobocia oraz niski dochód rozporządzalny lokalnego społeczeństwa obniżają potencjał inwestycyjny Bytomia, ale deweloperów przede wszystkim zniechęca niski potencjał popytowy. Inwestorzy, którzy realizowali już przedsięwzięcia mieszkaniowe w Bytomiu, w najbliższych latach zamierzają nadal być aktywnymi uczestnikami rynku budowlanego i rynku mieszkaniowego, zwłaszcza że rewitalizacja jest jednym z kluczowych elementów, które mogą podnieść atrakcyjność Bytomia. Dzięki uzyskanym wynikom badań twórcy oferty inwestycyjnej wiedzą, jakich zmian w mieście oczekują potencjalni inwestorzy i dla jakich klientów będą tworzyli mieszkania. Jest to także czytelny sygnał dla TBS i Bytomskich Mieszkań, z jakimi wyzwaniem będą musiały zmierzyć się w polityce remontowej.

Obszerne wyniki badań w Bytomiu mogą być w dowolnych układach i przekrojach prezentowane zainteresowanym inwestorom. Sformułowano również rekomendacje dotyczące polityki mieszkaniowej, ale miały one mniejsze znaczenie w procesie badawczym, więc zamawiający nie oczekiwał, że rozwiną się w propozycje konkretnych instrumentów.

Inaczej było w Rybniku, gdzie również zgromadzono obszerny materiał empiryczny, zarówno na podstawie badań postaw mieszkańców, jak i ekspertów społecznych, który miał być wyjściem do sformułowania zaleceń odnośnie do polityki mieszkaniowej. Mimo zgromadzonych wyników wykonawca opracował jedynie ogólne wskazówki, uzasadniając je jednak szczegółowo omówieniem postaw i opinii badanych respondentów. Przykład tego badania pokazuje, że urzędnicy na bieżąco uczestniczący w realizacji działań z zakresu polityki mieszkaniowej są lepiej przygotowani do interpretacji wyników zamawianych badań niż zewnętrzni wykonawcy, którzy nie znają lokalnych uwarunkowań. Celowe wydaje się więc zlecenie szczegółowych badań, ale nie łączenie ich z interpretacją wyników ani formułowanie dokumentu prezentującego politykę mieszkaniową miasta. Połączenie tych dwóch usług (badawczej i doradczej) powoduje, że koszt jest znacznie wyższy, ponieważ firmy analityczno-badawcze muszą zatrudnić ekspertów, często posiłkując się przypadkowymi osobami spełniającymi tylko w podstawowym zakresie wymagania wskazane przez zamawiających. Warto więc rozdzielać usługi badawcze od ich opisywania w dokumentach. Urzędnicy, bazując na uzyskanych wynikach, stworzą lepszy dokument niż otrzymany od wykonawcy badań. Jeśli będą potrzebowali wsparcia, powinno ono mieć charakter doradczy przy wskazanych ściśle

wymaganiach dotyczących konkretnego zakresu wiedzy eksperckiej doradcy (np. z zakresu polityki remontowej, czynszowej lub zasad najmu), a nie z mieszkalnictwa w ogóle. Alternatywą może być także zamówienie recenzji czy koreferatu od ekspertów zajmujących się konkretnymi zakresami polityki mieszkaniowej, które urząd chce zweryfikować lub rozbudować. Warto prześledzić wymagania wobec wykonawcy i jego zespołu w analizowanych miastach.

4.4. Mieszkalnictwo w dokumentach strategicznych i aktach prawa miejscowego

Mimo że niewiele miast wskazało mieszkalnictwo jako temat wiodący lub uzupełniający, udział w konkursie MRM i pilotaże z zakresu rewitalizacji były dobrą okazją do głębokiej analizy polityki mieszkaniowej w prawie każdym mieście. Szansę tę wykorzystały szczególnie miasta, w których opracowano gminne programy rewitalizacji. W prawie każdym GPR znaleźć można szczegółową analizę sytuacji mieszkaniowej gminy w części diagnostycznej (np. Grajewo, Leszno, Łódź, Słupsk) i zapisy dotyczące niezbędnych zmian w uchwałach mieszkaniowych (wskazanych w art. 21 ust. 1 ustawy o ochronie praw lokatorów). Zapisy w programach mają najczęściej charakter ogólny, wskazując i uzasadniając brak potrzeby aktualizacji uchwał lub stwierdzając kierunek zmian. W przypadku dwóch miast opis jest znacznie bogatszy:

Studium przypadku: polityka mieszkaniowa w Gminnym Programie Rewitalizacji dla Gminy Starachowice

Punktem wyjścia do oceny potrzeby zmian w uchwałach w GPR jest charakterystyka polityki mieszkaniowej prowadzonej w mieście. Dostępne dane wskazują, że w Starachowicach powstaje niewiele mieszkań, brakuje inwestycji. Starachowickie Towarzystwo Budownictwa Społecznego „Wspólny Dom” Sp. z o.o., które mogłoby być kreatorem podaży dostępnych mieszkań, nie podejmuje nowych inwestycji, koncentrując się tylko na zadaniach administracyjnych. Tymczasem kolejka oczekujących na mieszkania w gminnym zasobie mieszkaniowym rośnie i czas oczekiwania może wynosić obecnie nawet do 15 lat.

Rewitalizacja ma być szansą na zmianę tych tendencji, ale nie tylko. Zmienić ma się także polityka czynszowa i windykacyjna. „Jednym z zadań w procesie rewitalizacji będzie zatem stworzenie systemu elastycznych czynszów dostosowanych do możliwości najemców, oddłużania i wczesnej interwencji w przypadku powstawania nowych zaległości czynszowych” (s. 101). GPR wskazuje potrzebę poszukiwania różnorodnych rozwiązań w celu zapewnienia mieszkań dostępnych na obszarze rewitalizacji.

Powyższa diagnoza stanowi tło do sformułowania wskazówek dotyczących etapowych zmian w *Wieloletnim programie gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy Starachowice na lata 2015-2020*. Zakłada się, że:

- „dla spełnienia ustawowego warunku zapobiegania wykluczania mieszkańców obszaru z możliwości korzystania z pozytywnych efektów procesu rewitalizacji wieloletni program regulować będzie politykę czynszową na obszarze w taki sposób, aby nie nakładać na lokatorów nadmiernych kosztów związanych z podniesieniem stawki czynszowej wskutek polepszenia warunków mieszkaniowych” (s. 103);
- „należy tak planować realizację przedsięwzięć mających na celu poprawę warunków mieszkaniowych, aby minimalizować ryzyko płynące ze zwiększonych opłat za energię, np. prowadzić prace mające na celu jak najpełniejszą izolację termiczną budynku przed wymianą źródeł ciepła” (s. 103).

Niezbędne są także zmiany dotyczące „lepszego zaspokojenia mieszkaniowych potrzeb najuboższych mieszkańców Starachowic poprzez umożliwienie tworzenia nowych i polepszania stanu istniejących lokali socjalnych i komunalnych na obszarze rewitalizacji” (s. 103).

Planowane są także zmiany w Uchwale nr II/5/2012 Rady Miejskiej w Starachowicach z dnia 24 lutego 2012 r. w sprawie zmiany Uchwały nr V/14/02 Rady Miejskiej w Starachowicach z dnia 24.06.2002 r. w sprawie określenia zasad wynajmowania lokali wchodzących w skład mieszkaniowego zasobu gminy. Poza zmianami porządkowymi wskazuje się potrzebę:

- weryfikacji progów dochodowych uprawniających do otrzymania lokalu,
- zmian ułatwiających ocenę aktualnej sytuacji kandydatów na najemców poprzez cykliczne nabory zamiast ciągłego naboru.

Zakres zmian dotyczy także kwestii regulowanych zarządzeniami i regulaminami, np. wprowadzenia:

- jednolitego regulaminu określającego warunki przetargu na lokale powyżej 80 m²,
- elastycznych reguł zamiany lokali,
- jednoznacznych zasad wpłacania kaucji z uwzględnieniem modyfikacji w wychodzeniu z zadłużenia.

Charakterystyka planowanych zmian jest w *GPR dla Gminy Starachowice* bardziej szczegółowa niż wymaga tego ustawa o rewitalizacji, jednak dzięki takiemu opisowi intencje władz miasta dotyczące kreowania polityki mieszkaniowej są bardziej czytelne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Gminnego Programu Rewitalizacji dla Gminy Starachowice na lata 2016-2025*, Załącznik nr 1 do Uchwały nr IV/1/2017 Rady Miejskiej w Starachowicach z dnia 31 marca 2017 r., s. 100-104, http://rewitalizacja.starachowice.eu/images/kamil_stanos/gpr_starachowice_final_30_03_2017_bez_zalacznikow.pdf [dostęp: 2.07.2018].

W **Lesznie** charakterystyka sytuacji w mieszkalnictwie została ujęta w diagnozie. Około 80% budynków na obszarze rewitalizacji powstało przed 1980 r., wymaga najczęściej znacznych nakładów inwestycyjnych, w większości zdekapitalizowane mieszkania należą do gminnego zasobu komunalnego. Na obszarze rewitalizacji brakuje także mieszkań dla grup społecznych o specjalnych potrzebach mieszkaniowych – mieszkań socjalnych i chronionych. Zmniejsza się zasób mieszkaniowy w wyniku wyburzeń i prywatyzacji. Średni czas oczekiwania na lokal komunalny to 3 lata, a na socjalny 4-5 lat. Brakuje środków na remonty oraz urządzenie przestrzeni między budynkami. Na brak środków narzekali także właściciele prywatnych kamienic, co stało się przesłanką do zapisania w GPR zamiaru ustanowienia SSR.

W związku z powyższym założono, że w *Wieloletnim programie gospodarowania mieszkaniowym zasobem Miasta Leszna* powinny zostać zaktualizowane:

- prognoza wydatków na remonty zasobu mieszkaniowego miasta Leszna,
- zasady polityki czynszowej,
- warunki obniżania czynszu,
- dofinansowania czynszu,

– źródła finansowania gospodarki mieszkaniowej w kolejnych latach²⁶.

Założono także konieczność aktualizacji Uchwały nr XXXII/369/2005 Rady Miejskiej Leszna z dnia 27 października 2005 r. w sprawie zasad wynajmowania lokali wchodzących w skład mieszkaniowego zasobu miasta Leszna, ale dopiero po przyjęciu uchwały w sprawie ustanowienia SSR na obszarze rewitalizacji.

Regulacje dotyczące polityki mieszkaniowej były także przedmiotem prac w miastach, w których powstały programy rewitalizacji opracowane na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 6 ustawy o samorządzie gminnym. W Hrubieszowie w projekcie przewidziano powstanie mieszkań chronionych, zaś w Elku opracowano szczegółowe zasady polityki mieszkaniowej. Analiza potrzeby tych zmian została zawarta w *Programie Rewitalizacji Elku na lata 2016-2023*²⁷.

²⁶ *Gminny Program Rewitalizacji Miasta Leszna na lata 2017-2027*, Załącznik do Uchwały nr XLI/530/2017 Rady Miejskiej Leszna z dnia 26 października 2017, s. 174, https://www.leszno.pl/files/39922/Projekt_Gminnego_Programu_Rewitalizacji_Miasta_Leszna_na_lata_2017-2027.pdf [dostęp: 2.07.2018].

²⁷ *Program Rewitalizacji Elku na lata 2016-2023*, Załącznik do Uchwały nr XLI.413.18 Rady Miasta Elku z dnia 27 lutego 2018 r., s. 52-57, http://bip.elk.warmia.mazury.pl/system/obj/25146_PROGRAM_REWITALIZACJI_ELKU_aktualizacja_2018.pdf [dostęp: 2.07.2018].

Charakterystyka polityki mieszkaniowej miasta Ełk w Programie Rewitalizacji Ełku na lata 2016-2023 – fragment

„Polityka mieszkaniowa miasta przez wiele lat była ukierunkowana na tworzenie warunków do realizacji nowej zabudowy mieszkaniowej. Spowodowało to powstanie zaległości modernizacji starych zasobów, które obecnie są sukcesywnie nadrabiane. Działania te koncentrują się głównie na:

- poprawie stanu technicznego budynków wraz ze zmniejszeniem ich energochłonności (termomodernizacje),
- zwiększeniu standardów i stanu wyposażenia w instalacje i urządzenia techniczne,
- poprawie stanu zagospodarowania otoczenia budynków.

Wiele budynków wymaga przeprowadzenia remontów kapitalnych, przebudowy i modernizacji, w tym wymiany instalacji technicznych wewnątrz budynków, remontu ścian zewnętrznych, naprawy dachu oraz podniesienia ogólnego standardu użytkowania i estetycznego wyglądu. Gospodarka mieszkaniowym zasobem Miasta powinna zmierzać w kierunku poprawy obecnego stanu technicznego budynków, między innymi poprzez:

- a) systematyczne przeglądy i ekspertyzy stanu technicznego,
- b) wykonywanie remontów bieżących,
- c) wykonywanie modernizacji i remontów kapitalnych,
- d) podejmowanie działań zapobiegających pogarszaniu się istniejącego stanu technicznego,
- e) wyburzanie budynków o bardzo złym stanie technicznym nie nadających się do dalszej eksploatacji,
- f) lub ich sprzedaż prywatnym inwestorom posiadających możliwość sfinansowania remontów.

W celu zmniejszenia zużycia energii cieplnej, a przez to redukcji emisji zanieczyszczeń do atmosfery (m.in. CO₂), podejmowana jest stała termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej oraz budynków spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych”.

Źródło: *Program Rewitalizacji Ełku na lata 2016-2023*, Załącznik do Uchwały nr XLI.413.18 Rady Miasta Ełku z dnia 27 lutego 2018 r., s. 57, http://bip.elk.warmia.mazury.pl/system/obj/25146_PROGRAM_REWITALIZACJI_ELKU_aktualizacja_2018.pdf [dostęp: 2.07.2018].

Rekomendacje te zostały uwzględnione w *Programie Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem w obszarze rewitalizacji „Śródmieście” Gminy*

Miasta Elku, który może stanowić punkt wyjścia do aktualizacji wieloletniego programu gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy w odniesieniu do obszaru rewitalizacji. Jego zakres obejmuje:

- wielkość zasobu mieszkaniowego **Elku** na obszarze rewitalizacji,
- charakterystykę stanu technicznego zasobu,
- analizę potrzeb remontowych oraz plan remontów i modernizacji,
- plan wydatków związanych z zasobem komunalnym na obszarze rewitalizacji i jego finansowanie,
- inne działania mające na celu poprawę wykorzystania zasobu mieszkaniowego na tym obszarze,
- odniesienie do lokali użytkowych oraz terenów między budynkami.

Dokument ma w dużej mierze charakter analityczny, przedstawia w szczegółach charakterystykę potencjału, jakim jest zasób komunalny, oraz obciążenia wiążące się z zarządzaniem nim. Zawiera też zapisy kierunkowe, np. pożądany standard budynków i mieszkań na obszarze rewitalizacji. Są one niezbędne do określenia nakładów na planowane remonty i modernizacje.

Przedstawione przykłady podejść do zagadnień mieszkaniowych, opracowań analitycznych i dokumentów wspierających integrację działań w sferze mieszkaniowej i rewitalizacji pokazują, że polskie gminy wypracowują rozwiązania coraz bardziej zaawansowane, dopasowane do specyfiki danego miasta. Wymienione działania powinny stanowić inspirację do poszukiwania własnych odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby, a nie być kopiowane ani przenoszone na grunt innych miast, ponieważ różnorodne problemy mieszkańców i specyfika rynku nieruchomości każdej gminy zmuszają do wdrażania rozwiązań szytych na miarę.

Polityka społeczna i rynek pracy

5.1. Punkt wyjścia: w jaki sposób polityka społeczna wspiera rewitalizację?

Rewitalizacja powinna przynosić ze sobą zmianę społeczną. Niestety dla wielu osób oznacza wymianę społeczności zamieszkującej obszar objęty działaniami rewitalizacyjnymi. Tymczasem zmiana ta powinna być trwała i obejmować właśnie lokalną społeczność. Z tego powodu narzędzia polityki społecznej są naturalnym instrumentarium na obszarach rewitalizacji, a ponieważ zmiany społeczne bez poprawy sytuacji na rynku pracy nie mogą być trwałe, w regulaminie konkursu MRM połączono te dwa wątki. W rezultacie powstał obszerny temat z kilkoma sugerowanymi podtematami:

- tworzeniem programów pobudzania rynku pracy i zwiększenia zatrudnienia na obszarze rewitalizacji, w tym dla osób defaworyzowanych;
- upowszechnieniem sposobów angażowania podmiotów ekonomii społecznej, grup zajmujących się problemem bezrobocia i lokalnej przedsiębiorczości w proces aktywizacji zawodowej mieszkańców obszaru rewitalizacji;
- profilowaniem oferty edukacyjnej miasta i zaplecza edukacyjnego pod kątem deficytów kompetencji i wiedzy osób bezrobotnych;
- budowaniem współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy, otoczenia biznesu i placówkami opieki społecznej w celu przeciwdziałania zjawisku bezrobocia lub ograniczenia go i jego efektów na obszarze rewitalizacji;

- opracowaniem oferty usług publicznych dla osób mieszkających na obszarze rewitalizacji uwzględniającej szczególne potrzeby osób starszych, niepełnosprawnych.

Wymienione podtematy znalazły odbicie w realizowanych projektach, co opisano w kolejnych podrozdziałach. Problemy społeczne były wskazywane we wszystkich wnioskach konkursowych, były to przede wszystkim: wysoki stopień wykluczenia społecznego, niska jakość życia, segregacja społeczna, wysokie bezrobocie, ubóstwo, przestępczość (z powodu przemocy w rodzinie), uzależnienia, bierność (życiowa, ale i brak zaangażowania w sprawy społeczne), niski poziom wykształcenia, wykluczenie dzieci i młodzieży z obszaru rewitalizacji. Dla większości miast polityka społeczna była komponentem planowanych działań, a nie główną osią projektu. Jedynie trzy miasta modelowe wybrały jako temat wiodący właśnie politykę społeczną i rynek pracy. Były to **Chorzów**, **Słupsk** i **Włocławek**. We wszystkich tych miastach podstawowym problemem było bezrobocie, w **Chorzowie** szczególnie wśród młodzieży. Dlatego w tym właśnie mieście projekt koncentrował się na przygotowaniu kompleksowego wsparcia dla młodzieży i młodych ludzi bez doświadczenia zawodowego. W **Słupsku** i **Włocławku** planowano szersze działania – opracowanie pogłębionych diagnoz społecznych wyjaśniających przyczyny deficytów kompetencji społecznych, umiejętności i wiedzy wśród mieszkańców obszarów rewitalizacji, a następnie opracowanie strategii rozwiązywania problemów społecznych i wdrożenie szerokich działań aktywizacyjnych. We wszystkich trzech miastach zakładano, że wybrane nieruchomości na obszarze rewitalizacji zostaną zaadaptowane na centra aktywizacji zawodowej i społecznej. W tym miejscu warto podkreślić złożoność działań z zakresu polityki społecznej i rynku pracy oraz ich naturalną integrację z innymi dziedzinami:

- partycypacją społeczną, bo od pobudzenia aktywności mieszkańców zależy ich troska o dobro wspólne, bezpieczeństwo i rozwój społeczności;
- mieszkalnictwem, ponieważ poprawa warunków mieszkaniowych jest często podstawowym wymogiem, aby mieszkańcy obszarów rewitalizacji zaczęli chcieć zmian w swoim życiu i powrotu na rynek pracy;
- żywieniem gospodarczym, ponieważ uruchomienie popytu na pracę wśród mieszkańców obszaru rewitalizacji nie zadziała, jeśli nie znajdzie odpowiedzi w podaży miejsc pracy.

W wielu miastach modelowych, mimo wyboru innego tematu głównego, wyraźnie akcentowano politykę społeczną jako temat uzupełniający, właśnie z powodu wymienionych powiązań. Ze względu na ścisły związek z działaniami partycypacyjnymi w **Elku** i **Starachowicach** (por. rozdział 2.) czy z ożywieniem gospodarczym w **Lublinie** i **Opolu Lubelskim** (por. rozdział 6.).

Często zaproponowane rozwiązania polegają na skoordynowanych i zintegrowanych działaniach różnych podmiotów, które zajmują się pomocą społeczną (MOPS, NGO), rynkiem pracy (np. PUP, NGO, lokalni przedsiębiorcy), edukacją (w tym zawodową). W projektach realizowanych w MRM zwraca uwagę chęć odejścia od „silosowego” traktowania problemów na rzecz rozwiązań o charakterze zintegrowanym i kompleksowym, np. w **Starachowicach** czy **Słupsku**. W tym drugim mieście zakres projektu objął stworzenie kompleksowego systemu usług społecznych – z nowymi usługami opiekuńczymi i specjalistycznymi skierowanymi do seniorów oraz osób niepełnosprawnych, świadczonych w miejscu zamieszkania, a realizowanych przez Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie. Ponadto zaplanowano utworzenie placówki dziennego wsparcia „Dom sąsiedzki”, której dodatkowym zadaniem będzie włączanie lokalnej społeczności w celu integrowania pokoleń i kształtowania więzi międzysąsiedzkich. Zatrudniony w placówce personel weźmie udział w specjalistycznych szkoleniach, a w trakcie pracy będzie mógł korzystać z superwizji. Kompleksowości świadczonych usług społecznych ma też służyć miejska infrastruktura, w tym utworzenie Psychologicznej Poradni Rodzinnej z mieszkaniem terapeutycznym.

Podsumowując, niezależnie od podejścia i kompleksowości przyszłej interwencji w ramach MRM oraz pilotażach zrealizowane działania stanowiły adekwatną odpowiedź na wychwycone zjawiska kryzysowe ze sfery społecznej – bezrobocie i ubóstwo. Stąd też działania te kierowane są przede wszystkim do osób bezrobotnych mieszkających na obszarze (np. Dobiegniew). W niektórych przypadkach koncentrowały się na wybranej grupie mieszkańców – młodzieży lub młodych osobach wkraczających dopiero na rynek pracy, pochodzących ze środowisk zmarginalizowanych (np. w Chorzowie i Starachowicach). Widoczną w analizowanych wnioskach tendencją było dążenie do powołania specjalnej instytucji, której zadaniem byłoby kompleksowe przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu przez aktywizację społeczną i zawodową (np. w Łodzi, Elku, Lesznie).

Kolejnym rodzajem przedsięwzięć wpisujących się w sferę polityki społecznej są zaplanowane przez niektóre miasta innowacje społeczne – rozwiązania o nowatorskim charakterze skierowane do różnych grup mieszkańców zagrożonych marginalizacją. Takie projekty stały się celem miast pilotażowych, np. Bytomia i Łodzi.

Działania dotyczące wypracowania i przetestowania narzędzi wspierania zawodowego oraz społecznego zaplanowane w ramach MRM i pilotaży zostaną szczegółowo omówione w kolejnych podrozdziałach w podziale na narzędzia aktywizacyjne, wsparcie dzieci i młodzieży, powołanie innowacyjnego centrum kompleksowego wsparcia oraz innowacje społeczne. W tym miejscu warto podkreślić, że działania zaplanowane przez miasta świadczą nie tylko o innowacyjności, ale i dużej dojrzałości przejawiającej się w integracji narzędzi w sferze społecznej z działaniami inwestycyjnymi. Kwestie społeczne pozostają cały czas na pierwszym planie.

5.2. Aktywizacja zawodowa

Kluczowym problemem obszarów rewitalizacji powtarzającym się we wszystkich miastach jest bezrobocie, które powoduje inne negatywne zjawiska społeczne: przede wszystkim ubóstwo oraz różne dysfunkcje społeczne, uzależnienia, przemoc w rodzinie, prowadząc w konsekwencji do trwałego i, co więcej, dziedzicznego wykluczenia społecznego. Dlatego przeciwdziałanie bezrobociu, szczególnie długotrwałemu, stało się najważniejszych działaniem ze sfery polityki społecznej na obszarach rewitalizacji w miastach modelowych i pilotażowych.

Programy aktywizacji zawodowej, realizowane przez publiczne instytucje powołane w tym celu, nie zawsze charakteryzują się wystarczającą skutecznością wobec problemów, których doświadcza społeczność obszarów rewitalizacji. Wyniki diagnoz społecznych opracowywanych na potrzeby programów rewitalizacji wskazują zazwyczaj kumulację deficytów kompetencji i umiejętności wśród mieszkańców, lata zaniedbań w sferze edukacji, wyuczoną bierność oraz roszczeniowe postawy mieszkańców. Nalożenie się tych wyzwań powoduje, że typowe zajęcia aktywizujące, kierowane

np. przez powiatowe urzędy pracy (PUP) do osób bezrobotnych²⁸, nie zdają egzaminu, a PUP nie ma w ofercie szczególnych rozwiązań uwzględniających specyfikę mieszkańców obszaru rewitalizacji. Wadą tych programów jest to, że zajęcia aktywizujące, choć przewidują komponent społeczny, np. kontakt z psychologiem czy treningi kompetencji społecznych, to ogranicza się on do kilku spotkań. Tymczasem problemem bezrobotnych, szczególnie długotrwale pozostających bez zatrudnienia, są poważne bariery psychologiczne, które sprawiają, że przyjmują oni bierną postawę wobec życia, z czasem stają się bezradni, potem roszczeniowi, wreszcie uzależnieni od pomocy społecznej. Ukończenie warsztatów, szkoleń i kursów, a nawet zdobycie przydatnych certyfikatów nie musi przełożyć się na znalezienie i, co ważniejsze, utrzymanie pracy. Skuteczne działania wymagają stworzenia trwałej sieci współpracy różnych interesariuszy, co pozwoli na zintegrowanie działań pomocy społecznej, różnych organizacji i przedsiębiorców z lokalnego rynku pracy. Z doświadczeń polskich miast wynika, że sieć stale współpracujących ze sobą pracowników OPS (ośrodków pomocy społecznej), PUP (powiatowych urzędów pracy), policji i PCR (powiatowych centrów pomocy rodzinie) można traktować jako innowacyjne podejście mające na celu aktywizację społeczno-zawodową osób zagrożonych marginalizacją. Na przykład w **Hrubieszowie** w planowanym **Centrum Aktywności Lokalnej** będzie się mieścić m.in. filia CIS (centrum integracji społecznej), KIS (klub integracji społecznej), biuro porad obywatelskich, świetlica socjoterapeutyczna, kluby: młodzieżowy i seniora.

Miasta modelowe rozwinęły interesujące rozwiązania, często o nowatorskim charakterze, w sferze aktywizacji zawodowej. Wyróżniającą cechą działań mających na celu przywrócenie osób bezrobotnych na rynek pracy jest ich kompleksowość i zintegrowane podejście łączące właśnie różne działania i interesariuszy.

Na rozwoju usług skierowanych do dorosłych koncentrują się np. projekty z **Lublina**, **Słupska** czy **Dobiegniewa**, które realizację usług społecznych zaplanowały w oparciu o istniejące instytucje (MOPS, MOPR, CIS), co ma niepodważalne zalety. Instytucja, która będzie prowadzić nowe

²⁸ Najczęściej standardowe zajęcia obejmują pomoc doradcy zawodowego w ustaleniu ścieżki rozwoju, wsparcie psychologiczne, wsparcie pośrednika pracy i trenera zatrudnienia, poradnictwo prawne, warsztaty poruszania się po rynku pracy oraz kompetencji i umiejętności społecznych, szkolenia zawodowe oraz komputerowe, po zakończeniu których uczestnik otrzyma stypendium szkoleniowe i certyfikat, płatne staże zawodowe, szkolenia z zakresu przedsiębiorczości oraz zdobywania funduszy, podstaw marketingu i księgowości, pisanie biznesplanu, wypełnianie wniosków o dotacje itp.

usługi, już istnieje, działa, ma doświadczenie w pracy na rzecz osób wykluczonych czy zagrożonych marginalizacją. Celem zaplanowanych w ramach konkursu projektów jest stworzenie kompleksowego systemu usług społecznych, w tym poszerzenie zarówno dotychczasowych form wsparcia, jak i nowych działań. Projekty te zakładają też wzmocnienie współpracy różnych instytucji, w tym rynku pracy i pomocy społecznej, zaangażowanie partnerów zewnętrznych (np. organizacji pozarządowych). Wypracowanie nowego lub ulepszenie istniejącego modelu wymagało przeanalizowania oferty działań prowadzonych przez te instytucje, określenia ich mocnych i słabych stron w celu zwiększenia efektywności.

W przypadku **Słupska** duże doświadczenie ma Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie, który w ramach RPO WP 2007-2013 i POKL 2007-2013 zrealizował 23 przedsięwzięcia mające na celu aktywizację społeczno-zawodową, a także cykle szkoleń i kursów dla mieszkańców obszaru rewitalizowanego, w tym osób niepełnosprawnych. Postanowiono więc dalej prowadzić działania w oparciu o tę sprawdzoną instytucję, rozbudowując zakres jej obowiązków przy wsparciu Centrum Organizacji Pozarządowych i Ekonomii Społecznej, które z kolei ma doświadczenie w inkubowaniu organizacji społecznych, budowie systemu wsparcia instytucjonalnego i wypracowywaniu zasad współpracy między różnymi podmiotami i instytucjami zajmującymi się polityką społeczną. Sztandarowym projektem słupskiego MOPR realizowanym w partnerstwie z PUP w Słupsku i Stowarzyszeniem Horyzont jest projekt *Kierunek aktywność*, którego obecnie toczy się już druga edycja. Głównym realizatorem drugiej edycji projektu jest Centrum Integracji Społecznej, które powstało w pierwszej edycji i prowadzi zadania z zakresu reintegracji społecznej oraz zawodowej (zajęcia społeczne, warsztaty praktyczne: opiekuńczo-gospodarcze, remontowo-budowlane, konserwatorsko-porządkowe, wytwórczo-handlowe, warsztat prac twórczych). W projekcie brały udział głównie osoby dotknięte lub zagrożone ubóstwem i wykluczeniem społecznym, dla których ustalono w PUP III profil pomocy. Działania w projekcie są różnorodne, służą zarówno budowaniu umiejętności i kompetencji związanych z rynkiem pracy, jak i postaw proaktywnych:

- opracowanie ścieżek reintegracji;
- rozwijanie idei wolontariatu;
- powołanie i realizacja PAI (Program Aktywna Integracja), w tym realizacja warsztatów dotyczących budowania i rozwoju motywacji,

komunikacji interpersonalnej, kompetencji społecznych oraz autoprezentacji;

- organizacja prac społecznie użytecznych;
- prowadzenie różnorodnych warsztatów w CIS;
- oferta porad psychologicznych lub psychospołecznych;
- poradnictwo specjalistyczne i usługi terapeutyczne;
- warsztaty kształtujące umiejętności osobiste i społeczne;
- poradnictwo zawodowe i pośrednictwo pracy.

W pierwszej edycji, zakończonej w 2018 r., wsparciem objęto 182 osoby, z czego ponad 80 rozpoczęło pracę, a utrzymało ją ponad sześćdziesiąt. Jest to wspaniały wynik, biorąc pod uwagę początkowe ostrożne założenia, że jedynie 18 osób podejmie zatrudnienie w trakcie projektu lub tuż po jego zakończeniu, a 16 osób będzie poszukiwać pracy po zakończeniu udziału w projekcie. Dzięki projektowi wiele osób znalazło drogę powrotną na rynek pracy²⁹. Tego typu projekty powinny być stałym elementem wsparcia dedykowanym właśnie obszarom rewitalizacji, gdzie fragmentaryczne lub sporadyczne działania nie przyniosą trwałych efektów. Jako dobrą praktykę należy więc wskazać uruchomienie drugiej edycji projektu z zaangażowaniem wszystkich dotychczasowych jego partnerów, którzy wypracowali skuteczne i godne naśladowania podejście służące mieszkańcom o największych trudnościach w powrocie na rynek pracy (III profil).

Aktywizacja społeczna i zawodowa to jedynie część potrzebnego instrumentarium polityki społecznej na obszarach rewitalizacji. Słupskie projekty pokazują też, jak oferować kompleksowe usługi społeczne mieszkańcom obszaru rewitalizacji, co zostanie szczegółowo opisane w podrozdziale 5.4 poświęconym innowacyjnym centrom kompleksowego wsparcia. Nie jest to co prawda efekt projektu MRM, ale jego istotny kontekst, ponieważ stanie się jednym z komponentów opracowywanej właśnie strategii rozwiązywania problemów społecznych³⁰.

Podobnie dobrym przykładem rozwoju działań usług dla dorosłych na bazie istniejącej i sprawdzonej instytucji działającej na miejscu jest projekt zrealizowany w **Dobiegniewie**. Przeprowadzona na potrzeby lokalnego programu rewitalizacji diagnoza wykazała, że mieszkańców obszaru rewitalizacji cechuje wysokie bezrobocie, a także niski poziom kapitału

²⁹ <http://www.mopr.slupsk.pl/index.php/kierunekaktywnosc>, <http://www.mopr.slupsk.pl/index.php/aktualnosci/482-cis-podsumowal-projekt> [dostęp: 2.11.2018].

³⁰ <http://www.slupsk.pl/pracujemy-nad-nowa-strategia-rozwiazywania-problemow-spolecznych-73643/> [dostęp: 2.11.2018].

społecznego, bierne i roszczeniowe postawy życiowe, brak aktywności społecznej. Ponadto odnotowano zjawisko migracji młodych ludzi „za pracą”, brak miejsc pracy i spadek atrakcyjności obszaru związany ze zużyciem społeczeństwa. Odpowiedzią na zdiagnozowane problemy jest więc połączenie działań społecznych i gospodarczych przez poszerzenie zakresu obowiązków tamtejszego Centrum Integracji Społecznej (CIS) funkcjonującego od 2011 roku oraz w większym stopniu objęcie jego oddziaływaniem mieszkańców obszaru rewitalizacji. Rozwój CIS oparto na wypracowanych już dobrych praktykach. Były to półtoraroczne warsztaty i szkolenia dla osób wykluczonych społecznie, przygotowujące ich do pracy w kilku wyuczonych zawodach. W warsztatach z zakresu usług opiekuńczych, obsługi terenów zielonych, prac remontowo-budowlanych i handlowych wzięło udział 240 osób. Ponad sześćdziesięciu uczestników ukończyło warsztaty z sukcesem – podjęli zatrudnienie u pracodawców lub uruchomili działalność gospodarczą czy otworzyli spółdzielnie socjalne. Na bazie takich doświadczeń rozpoczęto działania w ramach projektu MRM. Najpierw uczestnicy warsztatu remontowo-budowlanego przeprowadzili remont siedziby CIS. Wymienili okna i odremontowali zarówno elewację, jak i wewnątrz budynku. Materiały zostały kupione ze środków na tzw. małą inwestycję. Działania CIS następnie poszerzono o nowy warsztat – gastronomiczny. W tym celu w ramach realizowanego projektu konkursowego przygotowano instruktora do prowadzenia tych zajęć. Działania praktyczne sprawdziły się w 100%. Dobiegiewski CIS może służyć za wzór wielu innym podobnym centrom w małych miejscowościach dzięki wypracowaniu praktycznego modelu reintegracji społeczno-zawodowej uczestników powiązanej z rozwojem ekonomii społecznej. W 2017 roku na bazie centrum powstały cztery spółdzielnie socjalne, które, podobnie jak i samo centrum, prowadzą działania komplementarne do procesu rewitalizacji w gminie. Nowe podmioty gospodarcze, wyrosłe z prowadzonych warsztatów, to:

- Spółdzielnia socjalna „Precyzja – Bud” zatrudniająca pięć osób i świadcząca usługi ogólnobudowlane, robót drogowych, wykonywania przedmiotów dekoracyjnych, w tym mebli z palet i altan;
- Spółdzielnia Socjalna „ART. MUSIC” prowadząca działalność artystyczną oraz gastronomiczną i zatrudniająca pięć osób;
- Spółdzielnia Socjalna „Smaki znad Warty i Noteci” zatrudniająca pięć osób i zajmująca się promocją i dystrybucją regionalnych, ekologicznych produktów spożywczych, a także działalnością gastronomiczną;

- Dobiegniewska Fundacja Rozwoju, która oferuje usługi z zakresu opieki nad dziećmi w postaci przewozów szkolnych, utrzymywania czystości i higieny w budynkach użyteczności publicznej oraz ich otoczeniu, pielęgnacji terenów zielonych, księgowości – i zatrudnia pięć osób.

Spółdzielnie uzyskały wsparcie finansowe na wyposażenie, wsparcie pomostowe dla pracowników i szkolenia z Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej w województwie lubuskim przy akredytacji Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, a dobre rezultaty ich pracy sprawiły, że w 2018 roku zyskały dodatkowe środki na następne 40 miesięcy.

Powyższe przykłady są ilustracją dla ważnego wniosku ogólnego. Ze względu na skomplikowanie problemów społecznych obszaru rewitalizacji współdziałanie wielu podmiotów jest niezbędnym warunkiem skutecznego zastosowania narzędzi polityki społecznej i rynku pracy. Partnerzy społeczno-gospodarczy, którzy powinni być zaangażowani w rewitalizację, tworzą otwarty katalog, a ich bogactwo stwarza dodatkową szansę mieszkańcom obszarów rewitalizacji. Naturalnymi inicjatorami wszelkich działań w sferze społecznej powinny być instytucje publiczne, chociaż często podejmują one inicjatywę dopiero po rozpoczęciu debaty o takiej potrzebie przez organizacje pozarządowe lub inne środowiska prospołeczne. Istotnym, chociaż powoli upowszechniającym się modelem aktywizacyjnym w Polsce na obszarach rewitalizacji jest ekonomia społeczna. Tę sferę reprezentują:

- organizacje pozarządowe, jakie prowadzą działalność gospodarczą, dzięki której aktywizują osoby dotknięte lub zagrożone wykluczeniem społeczno-ekonomicznym;
- spółdzielnie, w tym spółdzielnie inwalidów lub socjalne;
- centra integracji społecznej (CIS);
- zakłady aktywności zawodowej (ZAZ);
- kluby integracji społecznej (KIS);
- towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych³¹.

Mnogość formuł prowadzenia działań aktywizacyjnych, które dostępne są dzięki zróżnicowaniu form organizacyjno-prawnych funkcjonowania tych podmiotów, stwarza duże pole do działań wspierających aktywizację zawodową na obszarach rewitalizacji. Warto podkreślić, że zgodnie z art. 4d ust. 1 pkt 5 lit. a) ustawy PZP nie stosuje się tej ustawy dla zamówień o wartości mniejszej niż kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie

³¹ <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/435452> [dostęp: 2.11.2018].

art. 11 ust. 8 PZP, których przedmiotem są usługi lub roboty budowlane realizujące przedsięwzięcia rewitalizacyjne zawarte w gminnym programie rewitalizacji oraz wykonywane na obszarze Specjalnej Strefy Rewitalizacji, jeżeli zamówienia te udzielane są przez gminę lub gminne jednostki organizacyjne organizacjom pozarządowym lub spółdzielniom socjalnym, a przedmiot zamówienia należy do działalności statutowej wykonawcy. Oznacza to, że podmioty ekonomii społecznej stają się uprzywilejowanymi dostawcami usług na obszarze rewitalizacji, a ich znaczenie dla aktywizacji mieszkańców trudno przecenić. Kluczem do sukcesu często jest jeden udany impuls, który pokaże mieszkańcom, że powrót na rynek pracy może się udać, a potem system pracy może być na tyle elastyczny, że niosąc swój bagaż negatywnych doświadczeń, a często i nałogów, będą w stanie sprostać wyzwaniom związanym z podjęciem pracy.

Jedną z form, które mogą przynosić prawie błyskawiczne efekty i gwarantować elastyczność zatrudnienia, jest spółdzielnia socjalna. Udany przedsięwzięciem tego rodzaju jest Starachowiczanka, podmiot ekonomii społecznej założony w 2017 roku z inicjatywy gminy **Starachowice** i Starosty Powiatu Starachowickiego przy pomocy *Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej* Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego. Spółdzielnia socjalna osób prawnych jest podmiotem, nad którym pełną kontrolę sprawują podmioty założycielskie, w tym przypadku gmina i powiat. Daje to możliwość preferencyjnego traktowania tego podmiotu przy zlecaniu usług. Zgodnie z art. 67 ust. 1 pkt 12 ustawy PZP zamawiający może udzielić zamówienia z wolnej ręki osobie prawnej (w tym przypadku spółdzielni socjalnej), jeśli spełnione są jednocześnie trzy warunki:

- zamawiający musi mieć pełną prawną kontrolę nad tą osobą prawną;
- ponad 90% działalności kontrolowanej osoby prawnej musi dotyczyć wykonywania zadań powierzonych jej przez zamawiającego sprawującego kontrolę lub przez inną osobę prawną, nad którą ten zamawiający sprawuje kontrolę;
- w kontrolowanej osobie prawnej nie może być udziału bezpośrednio kapitału prywatnego.

Warunki te, spełnione w Starachowiczance, umożliwiają spółdzielni pokonanie podstawowej bariery dla podmiotów ekonomii społecznej wchodzących na rynek – trudności w pozyskaniu zamówień ze względu na brak doświadczenia nowo powołanego podmiotu. Zadań do przydzielenia spółdzielni jest bardzo dużo. Na początek zlecono spółdzielni prace porządkowe na terenie miasta, w tym opróżnianie koszy i porządkowanie

terenu przystanków autobusowych oraz dbałość o estetykę wiat. Niedługo potem dodano porządkowanie terenów przy budynkach gminnych, socjalnych, komunalnych. Te działania są widoczne w przestrzeni miasta, dzięki czemu spółdzielnia zyskuje wiarygodność i być może będzie mogła po okresie pełnej zależności od zleceń miasta zacząć funkcjonować na zasadach rynkowych. Nawet wówczas miasto planuje, z zastosowaniem klauzul społecznych, zlecać jej inne usługi ograniczone do obszaru rewitalizacji, np. utrzymanie Parku Miejskiego, zieleni miejskiej, usługi cateringowe, ochronę obiektów. Obecnie w spółdzielni pracuje siedem osób (w projekcie zakładano zatrudnienie pięciu osób). O sukcesie spółdzielni świadczy wyróżnienie zdobyte w tegorocznym konkursie „Lider Ekonomii Społecznej” organizowanym przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego. Warto dodać, że miasto Starachowice zdobyło w tym konkursie główną nagrodę w kategorii gminy prospołecznej.

Kolejnym pomysłem na wykorzystanie podmiotu ekonomii społecznej w działaniach na rzecz aktywizacji zawodowej jest projekt przewidziany w lubelskim programie rewitalizacji, który jest realizowany przez Miejski Urząd Pracy. Zamówienie na prowadzenie sezonowej kawiarenki na Placu Litewskim w **Lublinie** wygrało Charytatywne Stowarzyszenie Niesienia Pomocy Chorym „Misericordia”. Zgodnie z warunkami postępowania Stowarzyszenie do prowadzenia kawiarenki musiało zatrudnić 7 osób wskazanych przez Miejski Urząd Pracy, a kolejne 7 osób miało zostać zatrudnionych przez Stowarzyszenie do realizacji projektu. Uczestnicy najpierw wzięli udział w zajęciach przygotowawczych (m.in. z poradnictwa zawodowego, szkoleniach z zakresu małej gastronomii, lekcjach języka angielskiego) oraz otrzymali informacje o okolicznych atrakcjach turystycznych, aby móc służyć podstawową informacją turystyczną. Po ukończeniu zajęć rozpoczęli w lipcu 2018 r. pracę w Lubelskiej Kawiarence Sezonowej. Miasto **Lublin** udostępniło grunt pod kawiarenkę nieodpłatnie w formie umowy użyczenia zawartej na okres nie dłuższy niż 3 lata. Kawiarenka ma działać w tym okresie sezonowo (w okresie letnim – do końca października) w godzinach 10-22. O podobnych formach aktywizacji myślą także pracownicy ośrodków pomocy społecznej i urzędów pracy z innych miast, np. Bytomia, gdzie kawiarnia (całoroczna) ma być elementem aktywizacji osób niepełnosprawnych w ramach szerszego projektu przygotowującego do zakwaterowania w mieszkaniach chronionych.

5.3. Wsparcie dzieci i młodzieży

W miastach takich jak **Chorzów**, **Starachowice** czy **Warszawa** aktywizację społeczno-zawodową skierowano do wybranej grupy – do dzieci i młodzieży z obszaru rewitalizacji. Jej celem jest przede wszystkim promocja i kształtowanie dobrych wzorców, a tym samym przerwanie zjawiska dziedziczenia postaw wynikających z wykluczenia społecznego – biedy, bezradności, roszczeniowości, braku poczucia kontroli nad własnym życiem charakterystycznych dla dorosłych mieszkańców obszarów rewitalizacji. Rozwiązania wypracowane w ramach MRM, polegające na wypracowaniu modelu działania placówki wsparcia dla dzieci i młodzieży wywodzących się ze środowisk zmarginalizowanych, mają posłużyć do stworzenia w oparciu o przetestowany schemat innych placówek w tych miastach. W przypadku **Chorzowa** chodziło o wypracowanie i przetestowanie modelu tworzenia centrum usług dla młodzieży, w przypadku **Starachowic** – o wypracowanie szczegółowego schematu działania świetlicy środowiskowej.

W **Chorzowie** już podczas pogłębionej diagnozy potrzeb skoncentrowano się na młodzieży. Stwierdzono, że w tej grupie występuje szczególnie wysokie bezrobocie. Tak sprofilowana diagnoza stała się podstawą do określenia działań koniecznych do podjęcia na obszarze rewitalizacji – wypracowania w ramach MRM projektu **Centrum Usług Szkoleniowych i Aktywizacji Zawodowej dla Młodzieży (CUMA)**, którego zadaniem jest wsparcie zawodowe, szkoleniowe i psychologiczne oraz pobudzanie do aktywności społecznej młodych ludzi do 25. roku życia, m.in. wychowanków pieczy zastępczej. W wyniku realizacji modelu CUMA powstało wzorcowe rozwiązanie przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu młodzieży wywodzącej się ze środowisk zmarginalizowanych, które zostanie powielone w innych dzielnicach Chorzowa. Model przewiduje działania rozłożone na kilka etapów. Pierwszy etap objął diagnozę społeczno-gospodarczą obszaru wspartą badaniami ilościowymi i jakościowymi, w tym wywiadami fokusowymi oraz ankietowymi wśród młodzieży. Jej rezultatem była *Diagnoza potrzeb i potencjału młodzieży (w wieku 16-25 lat) w zakresie ich aktywizacji edukacyjnej, zawodowej oraz społecznej w mieście Chorzów* i aktualizacja *Lokalnego Programu Rewitalizacji Chorzowa 2023*. Drugi etap projektu polegał na włączeniu w opracowanie koncepcji centrum młodzieży z obszaru rewitalizacji. W ramach tego etapu zorganizowano konkurs na logo centrum, młodzież wzięła udział w opracowaniu koncepcji

przestrzennej centrum i w pracach remontowych. Przeprowadzono także warsztaty z podmiotami publicznymi i organizacjami pozarządowymi w celu zdefiniowania działań centrum. Ponadto zorganizowano kilka pikników na obszarach rewitalizacji w celu promocji projektu, a także zainicjowano budowę sieci współpracy organizacji. Trzeci etap projektu objął wyłonienie grupy młodych osób do pilotażu i przeszkolenie kadry. Młodzież z grupy pilotażowej pod okiem zewnętrznego wykonawcy wykonała również prace remontowo-budowlane na podstawie dokumentacji projektowej. Czwarty etap poświęcony był przeprowadzeniu działań pilotażowych. Zdefiniowano cele centrum, dopracowano działania społeczno-zawodowe przeznaczone dla grupy pilotażowej, w tym m.in. kurs aktywizacji zawodowej „Cała naprzód”, który obejmuje:

- diagnozę uczestnika pod kątem predyspozycji zawodowych, kwalifikacji i oczekiwań;
- wizyty studyjne u wybranych pracodawców;
- osiemdziesięciogodzinny kurs zawodowy połączony z praktyczną nauką zawodu u pracodawców zainteresowanych naborem pracowników, zakończony podjęciem u nich pracy.

Ponadto określono działania na rzecz integracji CUMY z lokalną społecznością oraz standardów korzystania z Centrum i jego funkcjonowania. Następnie wyłoniona grupa otrzymała kompleksowe wsparcie edukacyjne i doradcze w zakresie aktywizacji zawodowej oraz społecznej. Podsumowaniem tego ostatniego etapu jest opracowanie ostatecznego projektu Centrum, obejmującego: etapy tworzenia Centrum, program CUMY wraz z opisem kompleksowego podejścia indywidualnego i grupowego, harmonogram działań centrum, przykładowe indywidualne plany pomocy, prezentację wykorzystania kreatywności i potencjału młodych ludzi w celu ożywienia chorzowskiego rynku oraz tworzenie platform porozumienia w ramach CUMY.

Do zalet tego modelu można zaliczyć to, że koncepcja Centrum i jego przebudowy została wypracowana przez lokalną młodzież, która po wdrożeniu jest przecież odbiorcą usług. Takie działania mają charakter nie tylko promocyjny, pozwalający rozpropagować innowacyjne rozwiązanie, ale pozwalają zaangażować już na tak wczesnym etapie koncepcyjnym osoby zagrożone marginalizacją.

Inne rozwiązanie, które uwzględnia rozwój usług przeznaczonych dla dzieci i młodzieży z obszaru, wypracowano w **Starachowicach**, gdzie do najważniejszych działań w ramach rewitalizacji zaliczono aktywizację

społeczną i zawodową mieszkańców Osiedla Wzgórze. Przedsięwzięcie dla młodych osób zagrożonych marginalizacją – **Świetlica środowiskowa „Sukces”** – jest jednym z kilku zintegrowanych działań skierowanych do wszystkich mieszkańców, prowadzonym pod egidą Starachowickiego Centrum Interwencji Kryzysowej. Świetlica, działająca od 2017 roku w Starachowickim Centrum Kultury, to placówka wsparcia dziennego dla minimum 30 dzieci, które biorą udział w różnych zajęciach wyrównawczych, ale i rozwijających ich potencjał. Istotnym elementem jest również psychologiczne, prawne lub pedagogiczne wsparcie ich rodzin. Świetlica realizuje też działania profilaktyczne prowadzone na miejscu, ale i w szkołach. Dzięki konkursowi MRM powstała wzorcowa koncepcja działania placówki tego typu. W ramach przedsięwzięcia opracowano schemat działania i program świetlicy, źródła finansowania wraz ze szczegółową analizą finansową. Opracowanie modelu rozpoczęto od kompleksowych badań społecznych, aby zdiagnozować najważniejsze potrzeby mieszkańców, przede wszystkim dzieci i młodzieży z obszaru rewitalizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań fokusowych, obserwacji uczestniczących i badań ankietowych sporządzono podsumowujący raport. Głównymi zidentyfikowanymi problemami młodzieży okazały się: uzależnienia, dysfunkcyjna rodzina, ubóstwo, brak autorytetów, osamotnienie, złe wyniki w nauce, uboga oferta rozwoju, agresja rówieśnicza. Do wypracowania modelu świetlicy podczas m.in. Konferencji Open Space „Nic o nas bez Nas”, wizyt studyjnych w modelowych ośrodkach i spotkań z mieszkańcami zaproszono także młodzież oraz lokalnych liderów. Za główny problem wynikający z części diagnostycznej projektu uznano niewystarczającą liczbę świetlic środowiskowych oferujących wsparcie opiekuńczo-wychowawcze dla dzieci i młodzieży, natomiast za główny cel – stworzenie kompleksowej oferty opiekuńczo-wychowawczej i rozwojowej dla dzieci oraz młodzieży ze **Starachowic**. Założono, że cel ten zostanie zrealizowany zgodnie z ustawą o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej. Wypracowany model funkcjonowania świetlicy środowiskowej opiera się na wypracowaniu czterech komponentów dotyczących:

- podstaw działania świetlicy,
- kadry pedagogicznej i wolontariuszy,
- wychowanków,
- zajęć w świetlicy.

W ramach tego komponentu określono główne formy pracy, za które uznano: zajęcia edukacyjne, rozwojowe, organizowanie dzieciom czasu

wolnego, zajęcia wspierające rozwój zainteresowań i uzdolnień dzieci, zwiększające kulturę osobistą, rozwijające sprawność fizyczną, rozwijające poczucie estetyki, działania na rzecz środowiska lokalnego, współpracę z rodzicami/opiekunami prawnymi, współpracę ze szkołami, pracownikiem socjalnym oraz innymi osobami i instytucjami w zależności od potrzeb. Określono modelowy schemat organizacyjny świetlicy wraz z profilem kwalifikacji potrzebnych do dopełnienia poszczególnych funkcji i zakresu obowiązków – kierownika, wychowawców, specjalistów (psychologa, pedagoga, logopedy, instruktora), wolontariuszy; określono też skład i rolę zespołu wychowawczego.

Najważniejsze zadania w organizacji świetlicy dotyczą wychowanków – określenie zasad naboru do świetlicy, praw i obowiązków wychowanków, roli samorządu wychowanków, zasady pracy świetlicy w oparciu o opracowane dokumenty:

- *Regulamin organizacyjny Świetlicy w Starachowicach,*
- *Roczny plan pracy Świetlicy w Starachowicach,*
- *Statut Świetlicy w Starachowicach,*
- *Roczny plan pracy Świetlicy w Starachowicach w systemie miesięcznym,*
- *Program Świetlicy w Starachowicach,*
- *Kartę zgłoszenia Dziecka do Świetlicy w Starachowicach.*

W ramach modelu określono trzy rodzaje działań, które powinny znaleźć się w ofercie świetlicy. Przede wszystkim są to działania obligatoryjne, które przyczynią się do wyrównywania szans edukacyjnych dzieci i młodzieży. Do takich zaliczono: warsztaty integracyjne, trening interpersonalny, zajęcia edukacyjno-informacyjne, warsztaty profilaktyczne, trening twórczego myślenia, trening zastępowania agresji, zajęcia z doradztwa zawodowego, zajęcia turystyczno-krajoznawcze, spotkania z kulturą i działania wolontariackie. Ponadto oferta świetlicy przewiduje działania fakultatywne, które są wybierane przez wychowanków w zależności od ich zainteresowań. Do takich zaliczono: zajęcia dziennikarskie, filmowe, fotograficzne, z gier planszowych, kabaretowe, komputerowe, kulinarne, modelarskie, muzyczne, plastyczne, rekreacyjno-sportowe, taneczne. Wypracowana koncepcja świetlicy przewiduje też działania wspierające – zajęcia z języka angielskiego oraz konsultacje z przedmiotów humanistycznych i ścisłych, a także konsultacje psychologa, mediatora, pedagoga i doradcy zawodowego. Wszystkie zajęcia – obligatoryjne, dowolne i wspierające – zostały krótko opisane pod

kątem celów, zakresu działania i korzyści dla wychowanków. Wypracowany dokument poddano szerokim konsultacjom wśród mieszkańców obszaru rewitalizacji. Obecnie planuje się przeniesienie na teren osiedla placówki do planowanego Centrum Aktywności Społecznej, którego zadaniem będzie integrowanie różnych usług, skierowanych również do mieszkańców osiedla z innych grup wiekowych.

Nieco inny cel miał projekt zrealizowany w ramach MRM w **Warszawie**, gdzie podczas diagnozy obszaru rewitalizacji stwierdzono, oprócz bezrobocia, nagromadzenie problemów społecznych, w tym wychowawczych i edukacyjnych prowadzących do wykluczenia społecznego. Celem zaplanowanych w programie rewitalizacji działań stało się wsparcie rodzin i aktywizacja społeczno-zawodowa mieszkańców, a przede wszystkim zapobieganie wykluczeniu społecznemu młodych ludzi oraz ich reintegracja społeczna. Miały temu służyć uruchomione w różnych miejscach na obszarze rewitalizacji **Lokalne Systemy Wsparcia (LSW)** – interdyscyplinarne konsorcja osadzone w środowisku lokalnym, których celem jest aktywizacja społeczno-zawodowa skierowana do młodzieży i młodych osób z obszaru, prowadzona za pomocą zajęć terapeutycznych, edukacyjnych, kulturalnych i sportowych dostosowanych do potrzeb rodziny zagrożonej wykluczeniem społecznym. Każdy **LSW** jest złożony z przedstawicieli tych instytucji i zawodów, które są potrzebne do zbudowania kompleksowej oferty usług; w ich skład wchodzi: instytucje publiczne (służby społeczne, zatrudnienia, instytucje opiekuńczo-wychowawcze i oświatowe, sądy oraz policja, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, organy służby zdrowia, instytucje kultury, instytucje sportu i rekreacji), organizacje pozarządowe i podmioty prywatne.

Celem projektu realizowanego w ramach MRM stała się ewaluacja działających **LSW**, opracowanie rekomendacji oraz koncepcji i stworzenie specjalnego narzędzia diagnostycznego badającego całościowo sytuację uczestników. Projekt zakładał też wypracowanie modelu współpracy między różnymi podmiotami zajmującymi się aktywizacją zawodową, trwałych zasad tworzenia wielopodmiotowych konsorcjów (budowanie partnerstw podmiotów publicznych i niepublicznych) oraz skutecznej współpracy instytucji edukacyjnych i organizacji społecznych, stworzenie informatycznego systemu monitoringu, a także wypracowanie zasad pracy z dziećmi do lat 6 i młodzieżą w wieku 15-26 lat. Zgodnie z założeniem **LSW** staną się filarem lokalnego systemu profilaktyki i opieki nad dzieckiem oraz rodziną, którego wdrożenie spoczywa na zarządach dzielnic.

5.4. Centra kompleksowego wsparcia

Alternatywnym podejściem do stosowania narzędzi polityki społecznej i pobudzania rynku pracy jest powołanie instytucji odpowiedzialnej za całościowe przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Celem tworzenia takich centrów jest dążenie do wypracowania rozwiązań o charakterze zintegrowanym i kompleksowym – świadczenie w jednym miejscu różnych usług społecznych, które do tej pory były realizowane przez różnorodne podmioty w różnych miejscach w mieście. Takie tworzone od podstaw centra mają powstać np. w **Łodzi**, **Lesznie**, **Miliczu** czy **Hrubieszowie**. Centra te mają kompleksowo przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu, a więc zajmować się całym spektrum problemów, w tym również aktywizacją zawodową jako jednym z kluczowych elementów polityki społecznej, ale też pełnić rolę centrów wiedzy na temat oferowanych w innych miejscach usług.

Koncepcje centrów są wypracowywane najczęściej na podstawie rekomendacji dokonywanych przez instytucje publiczne – wydziały urzędów miejskich czy miejskie jednostki budżetowe wspierane badaniami społecznymi.

Tak zaprojektowane centra aktywizujące stawiają też sobie za cel zindywidualizowane podejście, które wymaga szczegółowego rozpoznania i przebadania każdej osoby borykającej się z problemami o charakterze społecznym. Dzięki temu, że pod jednym dachem oferowane są różne usługi, w tym bardzo mocne wsparcie psychologiczne lub psychospołeczne, takie zindywidualizowane podejście staje się możliwe. Służą temu opracowywane indywidualnie programy usamodzielnienia (np. **Milicz**), a także prowadzenie działań w oparciu o kontrakt socjalny (np. w **Elku**).

Przykładem modelowej placówki kompleksowego wsparcia jest wypracowane w ramach MRM **Elckie Centrum Rewitalizacji Społecznej** (ECRS), które pełnić będzie wiodącą rolę w kształtowaniu postaw społecznych – reintegracji zawodowej i społecznej ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i młodzieży oraz bezrobotnych. W rozdziale drugim szczegółowo opisano działanie ECRS w zakresie partycypacji społecznej, lecz nie mniej istotna jest jego oferta w zakresie polityki społecznej, która obejmuje w szczególności:

- **Młodzieżowy Klub Integracji Społecznej**, jaki zapewnia wsparcie psychologiczne i poradnictwo zawodowe dla młodych ludzi, którzy próbują wejść na rynek pracy, ale z powodu niskich kompetencji lub

- sytuacji życiowej (np. samotne rodzicielstwo lub opieka nad osobami zależnymi) jest to utrudnione;
- **Program Aktywnej Integracji** obejmujący różnorodne zajęcia (np. zajęcia terapeutyczne, doradztwo zawodowe, spotkania z brokerem edukacji), ale także budowanie relacji wewnątrz grupy objętej wsparciem poprzez stworzenie grupy samopomocowej oraz uniezależnienie uczestników programu od ich sytuacji życiowej poprzez opiekę nad osobami zależnymi;
 - stworzenie czterech podmiotów ekonomii społecznej (firmy usługowo-sprzątającej, handlowej, hostelu i klubokawiarni) oraz tworzenie oferty wsparcia dla osób po terapiach, więzieniu, bezdomnych w znalezieniu pracy³².

Aby wsparcie miało trwałe systemowe podstawy, starano się zapewnić instytucjonalne ramy dla oferowanych usług. Gminne jednostki oraz organizacje pozarządowe mają nauczyć się wspólnego podejścia dzięki opracowanym dla nich podręcznikom coachingu. Podręczniki zostały wyprofilowane w taki sposób, aby osobno przedstawić wskazówki dotyczące aktywizacji osób dorosłych³³ i młodzieży³⁴. Dodatkowym uzupełnieniem jest podręcznik streetworkingu³⁵ adresowany do przedstawicieli ełckich organizacji pozarządowych, których celem statutowym jest aktywizacja społeczna i zawodowa osób wykluczonych społecznie, jak również do pozostałych podmiotów wdrażających przedsięwzięcia rewitalizacyjne w sferze społecznej, w tym w szczególności Wydziału Polityki Społecznej Urzędu Miasta Elku i Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Elku. Dokument ten jest podręcznikiem opisującym streetworking jako metodę pracy profilaktycznej z osobami do 30. roku życia, które znajdują się w trudnej sytuacji życiowej z uwagi na problemy zawodowe, ekonomiczne czy społeczne.

Podręcznik coachingu społeczno-zawodowego grup wykluczonych społecznie z obszaru rewitalizacji obejmuje roczny program aktywnej integracji skierowanej do najbardziej potrzebujących mieszkańców – osób długotrwale bezrobotnych, osób z niepełnosprawnościami, byłych więźniów,

³² Bielenia D., Felski M., Kubica A., Łutowicz-Głowacka D., Rychcik M., Elk 2017, *Polityka funkcjonalna Elckiego Centrum Rewitalizacji Społecznej do 2025 r.*

³³ http://bip.elk.warmia.mazury.pl/10117/5512/Program_coachingu_spoeczno-zawodowego_grup_wykluczonych_spoecznie_z_obszaru_rewitalizacji/# [dostęp: 24.09.2018].

³⁴ http://bip.elk.warmia.mazury.pl/system/obj/26756_Program_coachingu_spoeczno-zawodowego_mlodziemy.pdf [dostęp: 24.09.2018].

³⁵ http://bip.elk.warmia.mazury.pl/system/obj/26753_Podrecznik_StreetworkinguElk_05.09.2018.pdf [dostęp: 5.11.2018].

samotnych matek, bezdomnych i osób chorych psychicznie. Program ten opracowany został w postaci biznesplanów, które zostaną wdrożone w ramach aktywności pracowni tematycznych zlokalizowanych w **Elckim Centrum Rewitalizacji Społecznej**. Z kolei podręcznik coachingu społeczno-zawodowego młodzieży z obszaru rewitalizacji jest dedykowany aktywnościom realizowanym w ramach **Młodzieżowego Klubu Integracji Społecznej** zlokalizowanego w **ECRS**. Metody pracy opisane w podręczniku mają na celu zwiększenie zainteresowania młodzieży danym typem wsparcia oraz inicjowanie i utrzymanie wysokiej motywacji do aktywności we wprowadzeniu przez te osoby zmian we własnym życiu.

Szeroką ofertę wsparcia w zakresie polityki społecznej dla mieszkańców obszaru rewitalizacji oferuje **Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Słupsku** – w formie projektów dedykowanych wybranym grupom odbiorców, realizowanych najczęściej w partnerstwie z partnerami społecznymi. Na uwagę zasługuje szczególnie projekt kompleksowego wsparcia pt. *Usługi społeczne – innowacyjne i kompleksowe wsparcie na rzecz mieszkańców obszaru rewitalizowanego Miasta Słupska* współfinansowany z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020. Partnerami MOPR są w tym przypadku Słupskie Stowarzyszenie Pomocy Psychologicznej Dziecku i Rodzinie „Krağ” oraz Fundacja Progresja. W Centrum Wsparcia zlokalizowanym na obszarze rewitalizacji zaplanowano świadczenie kompleksowych, profesjonalnych usług społecznych, w tym:

- opracowanie ścieżek reintegracji dla uczestników projektu,
- świadczenie usług opiekuńczych oraz wypracowanie systemu sąsiedzkich usług opiekuńczych,
- rozwój nowoczesnego systemu teleopieki,
- działalność asystentów osób niepełnosprawnych,
- działalność animatora lokalnego ds. seniorów i osób z niepełnosprawnościami,
- zajęcia grupowe i specjalistyczne poradnictwo dla seniorów i osób z niepełnosprawnościami,
- uruchomienie Informatycznego Rejestru Dostępnych Usług Społecznych,
- utworzenie i prowadzenie placówki wsparcia dziennego,
- utworzenie i prowadzenie psychologicznej poradni rodzinnej z mieszkaniem terapeutycznym.

Projekt ma doprowadzić do utworzenia na obszarze rewitalizacji miejsca świadczenia usług społecznych dla osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym oraz ich rodzin, a w szczególności dla seniorów, osób z niepełnosprawnościami, rodzin charakteryzujących się bezradnością w sprawach opiekuńczo-wychowawczych oraz dzieci i młodzieży pochodzących z takich rodzin.

W obu opisanych przykładach głównym zamierzeniem władz lokalnych jest stworzenie miejsca, gdzie skupiona będzie oferta wsparcia osób dotkniętych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym. W podobnym kierunku zmierza także **Łódzkie Centrum Usług Społecznych**, nad którym obecnie trwają prace. Celem miejsc kompleksowego wsparcia jest synergia działań i zapewnienie systemowego oraz jednocześnie zindywidualizowanego podejścia do problemów społecznych mieszkańców obszaru rewitalizacji.

5.5. Innowacje społeczne

Problemem, który miał decydujący wpływ na szukanie innowacyjnych rozwiązań, była nieefektywność dotychczas stosowanych narzędzi polityki społecznej i rynku pracy na obszarach rewitalizacji, gdzie kumulacja problemów wymusza niestandardowe działania. Dlatego niektóre miasta skorzystały z okazji, żeby przyjrzeć się z bliska najtrudniejszym problemom społecznym, tym, które wymagają najwięcej czasu, determinacji, ale i pomysowości, oraz podjąć próbę innowacyjnego zmierzenia się ze społeczną sytuacją na obszarze rewitalizacji. Odpowiedzi należy bowiem szukać w kompleksowych, nowatorskich pomysłach „skrojonych na miarę” dobrze zdiagnozowanych potrzeb. Takie nowatorskie modele opierają się na metodzie małych kroków, które zostały zaprezentowane na schemacie.

Schemat 13.**Schemat wypracowania innowacji społecznej**

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza danych wzmocniona badaniami na obszarze rewitalizacji wraz z ewaluacją skuteczności realizowanych projektów skierowanych do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym jest nieodzownym elementem do wypracowania rekomendacji dotyczących koniecznych zmian w dotychczasowych działaniach oraz wymyślenia całkiem nowych, innowacyjnych projektów. Kolejnym końcowym etapem działań prowadzących do innowacji społecznych jest przetestowanie, a następnie wdrożenie wypracowanej innowacji.

Wypracowanie innowacyjnego rozwiązania w sferze społecznej, nawet jeśli dysponuje się szczegółową diagnozą wraz z rekomendacjami, nie jest zadaniem łatwym. W **Bytomiu**, gdzie jednym z celów pilotażu było podwyższenie zdolności instytucjonalnej lokalnych instytucji i organizacji do wdrażania innowacyjnych i trwałych rozwiązań, założono, że wyłonione w drodze konkursu innowacje będą realizowali lokalni partnerzy przy organizacyjno-instytucjonalnym wsparciu miasta dzięki środkom

pozyskanym z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020. Pierwszym etapem prac było stworzenie założeń konkursu na pomysły na działania. W dokumentacji konkursowej udostępniono wyniki badań jakości życia mieszkańców obszaru rewitalizacji w Bytomiu, a także ewaluacji wcześniej realizowanych w mieście projektów ukierunkowanych na jej poprawę. Na tej podstawie można było zgłaszać pomysły na innowacyjne projekty, których zadaniem miało być przełamanie różnorodnych trudności mieszkańców obszaru rewitalizacji. Dążąc do zapewnienia możliwości finansowania dla zgłoszonych pomysłów, zaproponowano następujące kategorie, zgodne z działaniami współfinansowanymi z RPO WŚ 2014-2020:

1. Kompleksowe działania na rzecz integracji osób, rodzin, grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym z zastosowaniem instrumentów aktywnej integracji (edukacyjnych, społecznych, zawodowych), ukierunkowane na aktywizację społeczno-zawodową.
2. Wsparcie reintegracji oraz rehabilitacji społeczno-zawodowej osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym poprzez wykorzystanie potencjału podmiotów działających na rzecz aktywizacji społecznej i zawodowej (np. CIS, KIS itp.).
3. Kompleksowe programy integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych.
4. Kompleksowe programy aktywizacji społeczno-zawodowej skierowane do osób usamodzielnianych, w tym młodzieży z ośrodków wychowawczych i socjoterapii, mające na celu poprawę szans adaptacyjnych.
5. Programy na rzecz wzmocnienia potencjału społecznego i zawodowego lokalnych społeczności z uwzględnieniem działań opartych na samopomocy i wolontariacie, środowiskowych, prozatrudnieniowych, edukacyjnych.
6. Działania w zakresie podniesienia jakości i dostępności usług dla rodzin w zakresie wsparcia dla tworzenia lub działalności placówek dziennych dla dzieci i młodzieży, rozwijania środowiskowych form opieki nad dziećmi i młodzieżą, rodzinnych form pieczy zastępczej, w tym kształcenia dla kandydatów i kadry, rozwijania asystentury rodzinnej, instytucji rodzin wspierających.
7. Działania na rzecz rozwoju usług mieszkalnictwa wspieranego przez zapewnienie dostępu do usług świadczonych w mieszkaniach

chronionych, treningowych i wspieranych, skierowanych do osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczonych, wspierających proces ich integracji społecznej i zawodowej.

8. Działania na rzecz rozwoju usług opiekuńczych i specjalistycznych usług opiekuńczych z uwzględnieniem środowiskowej formuły świadczenia, obejmujące m.in.: tworzenie miejsc opieki dziennej lub całodobowej, opieki krótkoterminowej, usług asystenckich i opiekuńczych w celu umożliwienia opiekunom osób niesamodzielnych podjęcia aktywności zawodowej, rozwój wolontariatu opiekuńczego, pomoc sąsiedzka i inne formy samopomocowe, usługi zwiększające mobilność, autonomię i bezpieczeństwo osób niesamodzielnych.
9. Działania na rzecz rozwoju środowiskowych form usług społecznych innych niż wymienione, wspierające proces integracji społecznej, zawodowej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczonych społecznie zgodne z kierunkami określonymi w *Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020*.
10. Działania w zakresie zwiększenia dostępu i jakości usług zdrowotnych dla osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym zgodnie z kierunkami określonymi w *Wytycznych w zakresie zasad realizacji przedsięwzięć z udziałem środków EFS w obszarze zdrowia na lata 2014-2020*.

Na konkurs, w którym oprócz organizacji pozarządowych mogły także startować osoby prywatne, wpłynęło 38 projektów z siedmiu kategorii tematycznych. Żadne prace nie wpłynęły w kategoriach 2, 7 i 10 – co może świadczyć o ich poziomie trudności lub niewystarczającym przygotowaniu podmiotów społecznych do kreowania innowacji w tym zakresie. W maju 2018 roku wybrano dziesięć zwycięskich pomysłów.

Kolejnym etapem był konkurs na realizatorów wybranych innowacji społecznych, w którym wzięły udział organizacje pozarządowe. Idea konkursu było bowiem rozdzielenie go na pomysł, który miał charakter ogólnopolski, oraz na świadczenie usługi, które było prowadzone w otwartym konkursie ofert w trybie ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie dla lokalnych organizacji. Celem takiego podejścia było rozszerzenie grupy podmiotów, które miały wykreować innowacje społeczne, ale

pozostawienie ich wdrożenia lokalnym podmiotom, które dzięki temu miały wzmocnić swoje kompetencje. Wpłynęło kilkanaście ofert na realizację pomysłów i złożono do dofinansowania wnioski na 8 projektów, a rozstrzygnięcie naborów spodziewane jest w grudniu 2018 r. **Bytom** będzie powtarzać konkursowy wybór pomysłów na innowacje społeczne, ponieważ cel został osiągnięty – lokalne organizacje pozarządowe uzyskały wartościową inspirację zgodną z potrzebami obszaru rewitalizacji.

O sukcesie lub porażce takich rozwiązań decyduje w dużym stopniu odpowiednie opracowanie warunków konkursu, jego przedmiotu i kryteriów wyboru zwycięzcy. W opisie zakresu ogólnopolskiego konkursu na innowacje społeczne w **Bytomiu** zawarto informację o celu konkursu, czasie trwania potencjalnej innowacji (12-18 miesięcy) i jej kosztach (100 000-2 000 000 zł), a także o jego zakresie merytorycznym. Przy opracowywaniu innowacji, za które uznano takie nowatorskie przedsięwzięcia, jakie dotychczas nieobecne były w praktyce miasta, należało uwzględnić przeprowadzone badania na potrzeby pogłębionej diagnozy oraz cały wachlarz dokumentów (m.in. *GPR Bytom 2020+*, *Miejską Strategię Rozwiązywania Problemów Społecznych Bytomia na lata 2006-2020*, *Bytomski program wspierania rodziny i rozwoju pieczy zastępczej na lata 2018-2022*). Oferta musiała wreszcie uwzględniać szacunkową wycenę realizacji projektu. Żeby nie wykluczyć żadnego kreatywnego uczestnika, założono, że w konkursie mogą brać udział osoby fizyczne, osoby prawne i jednostki organizacyjne. Ponieważ opisywany konkurs miał na celu opracowanie koncepcji innowacji, natomiast jej wdrożenie miało się odbyć na podstawie innego konkursu na realizatora pomysłu, zapewniono wsparcie merytoryczne dla przyszłego realizatora pomysłu (10 godz.), zobowiązując do tego zwycięzcę. Opracowano specjalną kartę oceny zawierającą pytania, które pełniły rolę kryteriów konkursowych, podstawę merytoryczną kryteriów oraz sposób oceny wraz z określeniem minimalnych oczekiwań. Przygotowana w prosty i klarowny sposób karta umożliwiła obiektywną ocenę złożonych ofert.

Zwycięskie projekty, które mają też szansę otrzymać dofinansowanie ze środków unijnych, stanowią propozycje zarówno systemowych rozwiązań dla całego obszaru rewitalizacji czy miasta, jak i są przeznaczone dla konkretnych grup mieszkańców obszaru rewitalizacji. Do projektów z pierwszej kategorii należy „Bytomska Biblioteka Narzędzi”, która ma być nie tylko wypożyczalnią droższego czy trudniej dostępnego sprzętu remontowego, ogrodowego czy AGD, ale też miejscem integracji lokalnej

społeczności, zacieśniania więzi sąsiedzkich i miejscem spotkań majsterkowiczów. Równie innowacyjnym projektem jest, wzorowana na francuskim pierwowzorze, „Spółdzielnia CDE”, w której osoby bezrobotne przez rok zdobywałyby kwalifikacje i doświadczenie pod okiem fachowców, co pozwoliłoby im potem znaleźć zatrudnienie na rynku pracy.

Do drugiej kategorii projektów należy „Program opieki wytchnieniowej”, dzięki któremu opiekunowie dzieci z niepełnosprawnościami będą odciążeni w codziennych obowiązkach i być może po jakimś czasie także spróbują swoich sił na rynku pracy. Z kolei osoby niepełnosprawne będą beneficjentami projektu „Jedyny taki w Bytomiu. Ogród sensoryczny jako miejsce terapii, nauki i pracy dla osób z niepełnosprawnością”. Do osób z niepełnosprawnościami, ale i seniorów, jest skierowane przedsięwzięcie – „Agencja Bytomska” – którego celem jest wypracowanie i stworzenie całościowych warunków do dostępności różnego rodzaju usług dla tych grup ludności. Innym potrzebnym projektem jest „Family Time” – miejsce dla rodzin, w którym dorośli będą mogli skorzystać z szerokiej oferty zajęć, wykładów i warsztatów, a dzieci bawić się oraz uczyć pod okiem animatorów.

Ożywienie gospodarcze i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej

6.1. Punkt wyjścia: potrzeba ożywienia lokalnej gospodarki

Obok spraw społecznych w procesie rewitalizacji duże znaczenie przypisuje się obecnie także gospodarczemu ożywieniu. Istotę i konieczność podejmowania zintegrowanych działań m.in. na rzecz lokalnej gospodarki w procesie wyprowadzania obszarów zdegradowanych ze stanu kryzysowego wskazuje już sama definicja rewitalizacji zawarta w ustawie. Negatywne zjawiska gospodarcze wiążą się w szczególności z niskim stopniem przedsiębiorczości oraz słabą kondycją lokalnych przedsiębiorstw. Jednym z celów działań rewitalizacyjnych jest więc trwałe podniesienie potencjału gospodarczego obszaru. Przedsiębiorca to jeden z kluczowych interesariuszy rewitalizacji, ale też partner władz lokalnych w realizacji wspólnego celu, jakim jest zrównoważony rozwój całego miasta. Bez ożywienia gospodarczego poprawa sytuacji ekonomicznej ludności i rozwiązanie większości problemów społecznych są niemożliwe do osiągnięcia. Dlatego współpraca samorządu i przedsiębiorców jest koniecznością i powinna obejmować następujące typy interwencji:

- wsparcie lokalnego biznesu i dążenie do przyciągania inwestycji prywatnych zgodnych z celami rewitalizacji;
- oddziaływanie na rynek nieruchomości (stagnację i nadpłynność po stronie podaży, czyli przewagę lokali użytkowych przeznaczonych do sprzedaży i najmu) poprzez preferencyjne warunki najmu dla pożądanych typów działalności gospodarczych.

Trudno wskazać obszar rewitalizacji, gdzie potrzebny jest tylko jeden z wymienionych elementów. Biorąc pod uwagę wcześniejsze doświadczenia polskich samorządów w zakresie projektów rewitalizacyjnych dotyczących pobudzenia lokalnej gospodarki oraz ożywienia rynku nieruchomości, można stwierdzić, że systemowe rozwiązania należały do rzadkości.

Pierwsze próby kompleksowego ujęcia problematyki pobudzenia aktywności gospodarczej na obszarze rewitalizacji podjęto we **Wrocławiu** w ramach procesu rewitalizacji Nadodrza. Po kilku latach działań w tym zakresie można już zaobserwować pierwsze efekty, a zdobyte w ten sposób doświadczenia są przenoszone na inne obszary rewitalizacji takie jak Przedmieście Oławskie. Narzędziem ułatwiającym prowadzenie kompleksowego procesu rewitalizacji i podejmowania decyzji, m.in. w zakresie inicjowania przedsiębiorczości, był masterplan, elastyczny dokument planistyczny, który miał określać sposób postępowania na zdegradowanym obszarze. Znalazły się w nim m.in. zapisy dotyczące pożądanego w obszarze charakteru działalności gospodarczych i ich szczególnego wsparcia. Dokument ułatwił również zaplanowanie preferencji i zachęt dla przedsiębiorców w określonych lokalizacjach.

Jednym z istotnych czynników ożywienia gospodarczego Nadodrza było wykorzystanie cennego zasobu historycznej zabudowy w oficynach w celu przyciągnięcia nowych działalności gospodarczych. Zwrócono uwagę na możliwość lokalizowania w nich gastronomii lub działalności innowacyjnych, które często wymagają niestandardowych warunków. Oficyny są ważnym elementem struktury zabudowy Nadodrza. Charakterystyczne dla tego obszaru są także ich usługowe użytkowanie, różnorodność i zróżnicowanie branżowe. Zabudowa ta posiada również duży potencjał w zwartej, ciasnej śródmiejskiej zabudowie, tj. wiele możliwości aranżacji przestrzeni, rozbudowa, użytkowanie przyległego terenu, organizacja miejsc parkingowych. Wrocławscy przedsiębiorcy coraz częściej doceniają sposobność prowadzenia działalności w niebanalnych obiektach, do których zaliczyć można właśnie zabudowę oficynową. W masterplanie wskazano potrzebę stworzenia osobnej oferty lokalowej dla tego typu zasobu przeznaczonej dla inwestorów, z uwzględnieniem istotnych parametrów, takich jak powierzchnia, stan techniczny, stan prawny, niezbędne nakłady finansowe na dostosowanie do prowadzenia działalności gospodarczej.

Oficyny i bank lokali na Nadodrze

Historyczna zabudowa oficynowa na Nadodrze jest zasobem coraz częściej docenianym przez przedsiębiorców. Jest to także ważne dziedzictwo architektoniczne i kulturowe obszaru. Prowadzenie działalności gospodarczej w tej lokalizacji jest powszechną praktyką zgodną z tradycyjnym wykorzystaniem tego typu zabudowy.

Jednym z działań zmierzających do ożywienia ruchu w lokalnym handlu i usługach oraz do zachowania cennej substancji budowlanej o unikatowych cechach architektonicznych jest wsparcie przedsiębiorców w poszukiwaniu siedziby na działalność gospodarczą zlokalizowaną w zabudowie oficynowej.

Z uwagi na duże zainteresowanie tymi lokalizacjami powstał bank lokali. Narzędziem opracowanym w tym celu jest systematycznie aktualizowana broszura z katalogiem dostępnych obiektów (oficyn). Zawiera pakiet praktycznych i formalnych informacji istotnych pod kątem pozyskiwania lokalu, takich jak:

- opis (powierzchnia, rodzaj zabudowy itp.);
- stan techniczny;
- dostępność komunikacyjna;
- lokalizacja w kwartale, w obszarze wsparcia;
- otoczenie i sąsiedztwo;
- dane formalne: adres, kataster, księga wieczysta, regulacje prawne – własność, miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, uwagi;
- dokumentacja fotograficzna.

Oprócz katalogu dostępnych oficyn prezentowane są również obiekty już wyremontowane i funkcjonujące, które wspóółtworzą przedsiębiorczy wizerunek Nadodrze. To duża zachęta dla nowych inwestorów ukazująca obraz różnorodności zasobu oraz szerokich możliwości użytkowych.

Bank lokali z katalogiem ofert zabudowy oficynowej sprawdził się na Nadodrze i jest obecnie wykorzystywany w działaniach rewitalizacyjnych realizowanych na Przedmieściu Oławskim.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://w-r.com.pl/projekty/oficyny/>, <http://w-r.com.pl/projekty/oficyny-lokale-parterach/> [dostęp: 2.08.2018].

Już po kilku latach można zauważyć efekty systematycznej realizacji ww. projektów. Nadodrze zostało docenione jako miejsce pracy z bogatą ofertą usługową. Cieszy się dużym zainteresowaniem inwestorów

i przedsiębiorców. Efektem są nowe działalności gospodarcze z różnych branż pojawiające się w tym obszarze, głównie w parterach kamienic wzdłuż ulic oraz we wnętrzach kwartałów zabudowy, w obiektach oficynowych. Lokalizacje te cieszą się coraz większą popularnością, co wskazuje na osiągnięty sukces i właściwie sprofilowane wsparcia. Większość tych obiektów jest obecnie użytkowana i stanowi zachętę dla kolejnych przedsiębiorców.

W projektach realizowanych w ramach konkursu MRM ożywienie gospodarcze i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej uznane zostały za wiodące przez cztery z dwudziestu miast (Konin, Lublin oraz Opole Lubelskie). Ponadto pięć miast – Dąbrowa Górnicza, Ełk, Grajewo, Milicz oraz Włocławek – tematykę tę wskazały jako powiązaną z główną koncepcją projektu. W przypadku kilku innych miast, m.in. Leszno, Hrubieszowa, Rybnika, Starachowic, Szczecina oraz Żyrardowa, ożywienie gospodarcze i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej były również istotne w zaprezentowanej we wniosku koncepcji. Analizując projekty z perspektywy kluczowych komponentów wspierania ożywienia gospodarczego, do szczegółowego przedstawienia w kolejnych podrozdziałach wybrano przykłady miast, których doświadczenia z racji wielkości i charakteru obszaru rewitalizacji mogą być wskazówką dla wielu innych ośrodków w zakresie wspierania lokalnej przedsiębiorczości (Lublin i Opole Lubelskie) i oddziaływania na rynek nieruchomości, w szczególności w odniesieniu do pustośtanów i lokali użytkowych (Lublin, Leszno i Ełk).

6.2. Wsparcie lokalnych przedsiębiorców

Przedsiębiorcy są ważnym podmiotem działań rewitalizacyjnych. Ich obecność na obszarze tworzy nie tylko ofertę usług i handlu dla mieszkańców. Zapewniają oni także miejsca pracy. Wzmocnienie siły nabywczej mieszkańców obszaru poprzez dochód pochodzący z zatrudnienia jest najlepszą drogą, aby wspierać stabilizację lokalnej gospodarki. Na obszarach rewitalizacji przeważają małe i średnie przedsiębiorstwa reprezentowane przez drobny handel, usługi i rzemiosło. Wsparcie rozwoju drobnej przedsiębiorczości na obszarze rewitalizacji jest jedną z możliwości ograniczenia bezrobocia, które często stanowi istotny problem identyfikowany na tych obszarach. Najważniejsi są ci przedsiębiorcy, którzy już są i działają na danym obszarze. Ważne jest zatem utrzymanie istniejącego zasobu sektora małej i średniej przedsiębiorczości i zapewnienie dobrych warunków

funkcjonowania dla obecnych działalności. Borykają się oni z różnorodnymi problemami i ograniczeniami. Stąd też wynika potrzeba wsparcia. W analizowanych projektach jedną z istotnych kwestii dotyczących roli i znaczenia przedsiębiorców w rewitalizacji okazała się gruntowna analiza warunków wyjściowych.

Szczególnie wyraźnie widoczne to było w analizach dotyczących **Opola Lubelskiego**, gdzie zaobserwowano marginalizację lokalnych kupców w śródmieściu na rzecz zlokalizowanych na obrzeżach centrów handlowo-usługowych. Taka tendencja jest szczególnie niebezpieczna dla obszaru rewitalizacji, ponieważ powoduje zanik wielowiekowych tradycji rzemieślniczo-handlowych, a wśród zamożniejszych mieszkańców obszaru wywołuje skłonność do robienia zakupów poza miejscem zamieszkania, gdzie oferta jest bogatsza i bardziej zróżnicowana. Przyczyną niskiego zainteresowania lokalnego rynku produktami i usługami lokalnych przedsiębiorców było ich niewielkie zróżnicowanie i nastawienie na produkty typowe, dostępne w dużo atrakcyjniejszej formie (i najczęściej po niższej cenie) w centrach handlowych. Samorządy dostrzegają więc problemy związane z lokalną przedsiębiorczością. Jednym z nich był niski poziom konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw przy często znacznej ich liczbie w badanym obszarze. A zatem istotą problemu w zakresie przedsiębiorczości jako ważnego wskaźnika stanu kryzysowego nie zawsze jest wymiar ilościowy, a bardziej jakościowy związany m.in. z efektywnością funkcjonowania tych podmiotów i ich kondycją. W odpowiedzi na te wyzwania samorządy zdefiniowały potrzebę przeprowadzenia badań i pogłębionych analiz, opracowania dokumentów w zakresie m.in.:

- szczegółowej identyfikacji przedsiębiorców świadczących usługi na konkretnym obszarze objętym pilotażem (Lublin),
- kondycji lokalnej przedsiębiorczości w obszarze rewitalizacji i postaw w zakresie przedsiębiorczości mieszkańców (Opole Lubelskie).

Badania i analizy dotyczące kondycji lokalnych przedsiębiorstw mają pewne wspólne aspekty, które mogą określać ich strukturę. Jako przykład dla innych miast może posłużyć opracowanie dotyczące identyfikacji przedsiębiorców świadczących usługi przy ul. Lubartowskiej i na terenie dawnego Podzamcza w **Lublinie**. Zakres przeprowadzonych badań uwzględnił takie zagadnienia, jak:

- aktywność przedsiębiorstw,
- wiek przedsiębiorstw,
- formę prawną przedsiębiorstw,

- profil działalności przedsiębiorstw,
- strukturę gałęziową przedsiębiorstw,
- formę własności przedsiębiorstw,
- rynek franczyzy,
- wielkość przedsiębiorstw.

W **Koninie** istotnymi zagadnieniami ujętymi w wymaganym zakresie analizy były również ocena zapotrzebowania na dodatkowych pracowników, a także określenie zawodów deficytowych i nadwyżkowych oraz kompetencji pożądanых na lokalnym rynku pracy.

W ramach badań dotyczących identyfikacji i kondycji lokalnych przedsiębiorstw wykorzystywane są także narzędzia umożliwiające prowadzenie analiz przestrzennych w postaci map danych przestrzennych (np. Lublin, Warszawa). W założeniach modelowych rozwiązań, np. w Warszawie, mapa danych przestrzennych (przygotowana w oparciu o technologię GIS) będzie wykorzystywana w przyszłości do monitorowania dynamiki działalności społeczno-gospodarczej.

Jednym z ważniejszych zagadnień stanowiących przedmiot badań w kontekście przedsiębiorczości i udziału lokalnej gospodarki w ożywieniu obszaru rewitalizacji jest identyfikacja głównych problemów, barier i przeszkód związanych z prowadzeniem działalności i dotyczących przedsiębiorców, a także czynników, które w przyszłości mogą wpłynąć na rozwój i ożywienie gospodarcze obszaru (Opole Lubelskie, Konin, Lublin).

W **Lublinie** zakres problemów wskazano na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców funkcjonujących w obszarze ul. Lubartowskiej i dawnego Podzamcza (482 wywiady kwestionariuszowe). Większość badanych firm to podmioty aktywne (86%) o profilu handlowym (53%) i zatrudniające 1-5 osób (70%). Firmy młode, założone w latach 2011-2016, stanowią nieco ponad ¼ badanej populacji (26%). Przeważa handel i pozostała działalność usługowa³⁶.

³⁶ Grabowski J. (red.), 2017, *Szczegółowa identyfikacja przedsiębiorców świadczących usługi na ul. Lubartowskiej i terenie dawnego Podzamcza w Lublinie. Raport z badań*, s. 18, <http://www.projekty.lublin.eu/pl/content/rewitalizacja-obszaru-ul-lubartowskiej-i-dawnego-podzamcza-w-lublinie-poprzez-0%C5%BCywienie>.

Mikrootoczenie jako główny problem w prowadzeniu działalności gospodarczej – wyniki analiz w odniesieniu do ul. Lubartowskiej i dawnego Podzamcza w Lublinie

„Swoich trudności i niepowodzeń lokalni przedsiębiorcy (respondenci) upatrują przede wszystkim w:

1. powstawaniu centrów i galerii handlowych, które przyczyniają się do wyparcia i rozpadu mikro i małych przedsiębiorstw;
2. braku miejsc do parkowania oraz powstaniu płatnych parkingów – od momentu wprowadzenia przez miasto płatnych parkingów przedsiębiorcy zauważyli znaczny spadek obrotów i pomimo pism wysyłanych do władz samorządowych nie otrzymali pomocy;
3. nieuczciwej konkurencji ze strony obcokrajowców (Bułgarów, Rosjan, Ukraińców) na terenie bazarów (ul. Rуска i ul. Cerkiewna) – obcokrajowcy zwolnieni są z posiadania kas fiskalnych;
4. nierównym traktowaniu handlujących przez organy/służby inspekcyjne – częste kontrole tylko wśród polskich handlarzy („nawet kilka razy w tygodniu”);
5. nieodpowiednich warunkach pracy: dziurawa i nierówna nawierzchnia placów, brak odpowiednich stołów na towar, brak porządnego zadaszenia, zaniedbane i niedostosowane do liczby osób toalety, zbyt mała powierzchnia placu;
6. zaniedbaniach ze strony miasta względem jakości i wyglądu miejsc przeznaczonych na stoiska dla handlujących, brak pomieszczeń sanitarnych;
7. ogólnie złej i napiętej atmosferze pomiędzy cudzoziemcami a Polakami handlującymi na bazarze – respondenci mają duże pretensje do miasta o brak kontroli nad prowadzeniem przez obcokrajowców „dzikiego” handlu oraz wprowadzaniem niezdrowej konkurencji po-przez zaniżanie cen przez obcokrajowców”.

Źródło: Grabowski J. (red.), 2017, *Szczegółowa identyfikacja przedsiębiorców...*, op. cit., s. 17.

Również w **Opolu Lubelskim** w ramach *Analizy kondycji lokalnej przedsiębiorczości w obszarze rewitalizacji i postaw w zakresie przedsiębiorczości mieszkańców miasta Opole Lubelskie* wskazano problemy, z którymi borykają się przedsiębiorcy prowadzący działalność w obszarze rewitalizacji, oraz docelowe rozwiązania i niewykorzystany dotąd

potencjał rozwojowy. Wiele z problemów obrazujących aktualną sytuację gospodarczą w **Opolu Lubelskim** zostało wskazanych nie tylko przez przedsiębiorców, lecz także przez osoby bezrobotne i młodzież opolskich szkół. Ich punkt widzenia i ocena sytuacji poszerzyły spojrzenie na rozwój gospodarczy obszaru rewitalizacji, wskazując na czynniki utrudniające rozpoczęcie działalności gospodarczej lub podjęcie pracy w istniejących firmach w charakterze pracowników najemnych. Dla przedsiębiorców z obszaru jest to ważna informacja dotycząca potencjalnych pracowników. Przeprowadzone badania i uzyskane wyniki mogą posłużyć do przygotowania odpowiedniej oferty wsparcia dla osób chcących podjąć aktywność na lokalnym rynku przedsiębiorczości pod kątem brakujących kompetencji i motywacji.

Katalog problemów dotyczących lokalnych przedsiębiorców oraz postaw w zakresie przedsiębiorczości mieszkańców miasta Opolu Lubelskie przygotowano na podstawie badań jakościowych obejmujących m.in. wywiady z przedsiębiorcami, obserwację w ramach debat i dyskusji publicznych dotyczących rewitalizacji. W celu określenia postaw mieszkańców w zakresie przedsiębiorczości we współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy przeprowadzono badania, które posłużyły do identyfikacji ról, które są gotowi pełnić potencjalni inicjatorzy aktywności gospodarczej w Opolu Lubelskim. Badania przeprowadzono wśród beneficjentów Powiatowego Urzędu Pracy. Ponadto przeprowadzono także testy poziomu przedsiębiorczości wśród uczniów opolskich szkół. Poniżej przedstawiono wyniki tych badań.

Potencjał kooperacyjny opolskiej młodzieży

„Testy zrealizowane w opolskich szkołach z udziałem uczniów ujawniły bardzo interesującą charakterystykę myślenia wielu młodych ludzi, która może wprawdzie być postrzegana jako słabość i ograniczenie, jeżeli chodzi o potencjał rozwojowy danego indywidualium dla gospodarki Opola Lubelskiego a w szczególności obszaru rewitalizacji, może jednak być także potraktowana jako potencjał do zagospodarowania. Jak się bowiem okazuje, młodzi ludzie wykazują całkiem wysoki poziom gotowości do działania na lokalnym rynku pracy, czują się jednak pewniej pozostając w przekonaniu, że ich braki kompetencyjne mogą być zrekomensowane umiejętnościami osoby współpracującej z nimi. Wyłania się z tego duży potencjał kooperacyjny, za którym powinny iść działania ukierunkowane na uszczegółowienie profili kompetencyjnych osób zainteresowanych działalnością gospodarczą w obszarze rewitalizacji, a następnie – działania ułatwiające odnalezienie odpowiedniego partnera biznesowego na początku drogi zawodowej. Sama świadomość potrzeby komplementarności kompetencyjnej to bardzo ważna zaleta osób planujących w przyszłości aktywność zawodową w obszarze rewitalizacji. Jeżeli osoby te otrzymałyby należyte wsparcie ułatwiające im identyfikację ich mocnych stron oraz miałyby dostęp do miejsca i wydarzeń ułatwiających poznanie innych osób zainteresowanych aktywnością gospodarczą – stanowiłoby to istotny czynnik prorozwojowy dla obszaru rewitalizacji”.

Źródło: *Program ożywienia gospodarczego obszaru rewitalizacji Opola Lubelskiego na lata 2017-2024. Diagnoza potrzeb i zasobów służących opracowaniu Programu Ożywienia Gospodarczego*, s. 18, <http://www.odnawiamy.opolelubelskie.pl/> [dostęp: 23.07.2018].

Skala i natężenie prezentowanych problemów są bardzo zróżnicowane w zależności od miasta. Na podstawie wypracowanych dokumentów można jednak określić pewien katalog wspólnych problemów stanowiący punkt odniesienia dla innych miast w zakresie badania kondycji przedsiębiorstw. **Zidentyfikowane i skatalogowane w Opolu Lubelskim problemy dotyczące lokalnych przedsiębiorstw reprezentatywne dla grupy małych miast w Polsce:**

- duży poziom konkurencji branżowej na niewielkim obszarze (małe punkty handlowe o przekrojowej i jednolitej ofercie), a przez to niski poziom specjalizacji punktów handlowych, który skutkuje

- rozmywaniem się ich tożsamości, ponieważ klienci nie mają szansy na skojarzenie sklepu z konkretnym produktem;
- małe sklepy próbują bezskutecznie konkurować z sieciówkami;
 - zbyt duża koncentracja na stałych klientach i – szczególnie istotny problem w małych miastach – brak oferty handlowo-usługowej dla mieszkańców obszaru wiejskiego;
 - brak obiektywizmu w ocenie własnej oferty i jakości obsługi – wielu przedsiębiorców nie dostrzega potrzeby podnoszenia kwalifikacji pracowników w firmie, dotyczy to głównie samozatrudnienia; przedsiębiorcy prowadzący jednoosobowe działalności gospodarcze nie potrafią samodzielnie zdiagnozować swoich potrzeb kompetencyjnych, nie dostrzegają też braków kompetencyjnych osłabiających konkurencyjność ich firm;
 - tylko niektórzy przedsiębiorcy dostrzegają potencjał tkwiący we współpracy z innymi przedsiębiorcami w celu poprawy konkurencyjności oferty.

Katalog ten może posłużyć do pracy z przedsiębiorcami w odniesieniu do lokalnego rynku. Jest to dobry punkt wyjścia dla innych miast, które zauważając problemy w obszarze przedsiębiorczości i potrzebę ożywienia lokalnej gospodarki, zamierzają pobudzić i włączyć przedsiębiorców w działania rewitalizacyjne. W Opolu Lubelskim diagnoza ta doprowadziła do przełamania stagnacji w lokalnej przedsiębiorczości. Kupcy z obszaru rewitalizacji, wspierani doradztwem eksperckim i szkoleniami zwiększającymi kompetencje w zakresie handlu i promocji, dostrzegli potrzebę profilowania swoich usług i produktów, a także współpracy na rzecz tworzenia wspólnej kompleksowej oferty handlowej. Tak narodził się pomysł, który jest kluczem do sukcesu opolskiego ożywienia gospodarczego w rewitalizacji – **Opolska Karta Rabatowo-Lojalnościowa**. Dzięki niej klienci zrzeszonych kupców mogą skorzystać ze stałych lub sezonowych rabatów (np. na początek roku szkolnego), otrzymać atrakcyjne oferty czy uczestniczyć w dodatkowych wydarzeniach. Dzięki temu oferta handlowo-usługowa staje się dużo przyjaźniejsza i bliższa mieszkańcom, a centrum handlowe kuścając łatwym dojazdem zaczyna przegrywać z atrakcyjną przestrzenią centrum miasta.

Warto podkreślić również istotną rolę włączenia przedsiębiorców w proces ożywienia gospodarczego poprzez osobisty kontakt (np. wizyty), przez który można nawiązać do konkretnych potrzeb poszczególnego przedsiębiorstwa / podmiotu gospodarczego. Formy nawiązania kontaktu są przy

tym tak różnorodne jak sami aktorzy gospodarki. W miastach, w których realizowano badania dotyczące kondycji lokalnych przedsiębiorstw (m.in. Lubin, Opole Lubelskie, Konin), już na etapie wyłaniania wykonawcy badań uwzględniono potrzebę partycypacji przedsiębiorców w określonych formach, np. wizyty badawcze u przedsiębiorców, wywiady pogłębione, warsztaty przyszłościowe.

Z wizytą u przedsiębiorcy

„...Obszar rewitalizacji Opola Lubelskiego to przestrzeń, w której dominującym modelem przedsiębiorczości jest mały punkt handlowy lub usługowy odwiedzany przez okolicznych mieszkańców, ale też przyjezdnych – dojeżdżających do miasta z okolicznych wiosek. Dlatego właśnie najważniejszym elementem dającym podstawę do planowania ożywienia gospodarczego tego obszaru stały się wizyty badawcze u przedsiębiorców. Przeprowadzono serię 24 wywiadów pogłębionych (tzw. *In-Depth Interviews*). W ich trakcie rozmawiano o kondycji gospodarczej firmy, jej otoczeniu konkurencyjnym, znajomości oferty i jej atrakcyjności w oczach klientów, łatwości dostępu do przedsiębiorstwa, potrzebach i możliwościach związanych z dofinansowaniem działalności, podnoszeniem kwalifikacji pracowników, potrzebach kadrowych oraz aktywności przedsiębiorców w zakresie szeroko rozumianego marketingu. Uczestnicy badania samodzielnie definiowali najważniejsze, ich zdaniem, bariery rozwojowe, ale też kluczowe potencjały rozwojowe dające nadzieję na rozwój w dłuższej perspektywie czasowej...”

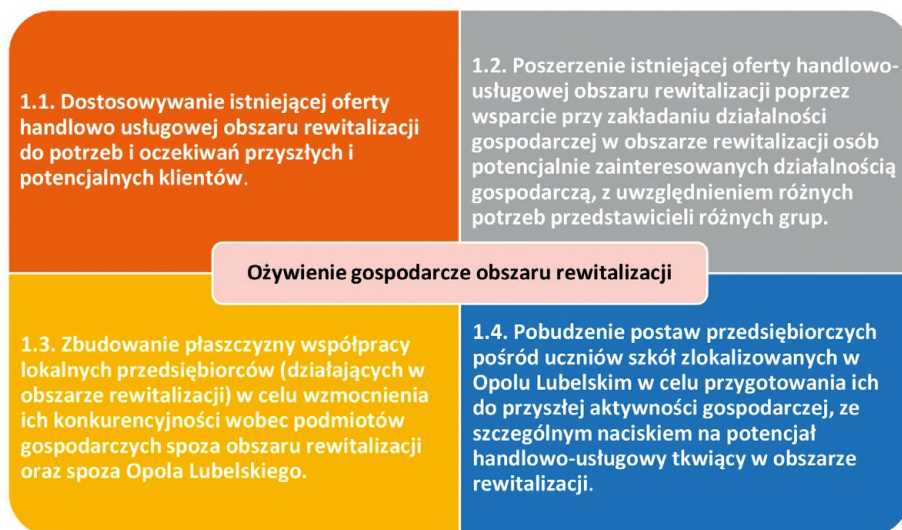
Źródło: *Leksykon dobrych praktyk*, s. 11-12, <http://www.odnawiamy.opolelubelskie.pl/> [dostęp: 23.07.2018].

W rezultacie to właśnie w **Opolu Lubelskim** powstał jeden z najciekawszych programów skierowanych do przedsiębiorców w ramach MRM. Sformułowana w dokumencie wizja obszaru rewitalizacji zakłada, że w dłuższej perspektywie (2017-2024) w wyniku zrealizowanych działań obszar ten będzie koncentrował aktywność gospodarczą, rozwijał się dzięki powstawaniu nowych oraz działalności istniejących małych i średnich przedsiębiorstw dostosowujących się do nieustannie ewoluujących potrzeb i oczekiwań konsumentów dzięki aktywności partnerów biznesowych wykorzystujących lokalne potencjały gospodarcze. Istotną rolę w osiągnięciu przyjętej w programie wizji pełnić będzie Urząd Miasta w Opolu Lubelskim we współpracy z podmiotami z sektora gospodarczego i społecznego

poprzez realizację misji rozwoju. Zakłada się, że opolski samorząd będzie wspierać przedsiębiorców oraz osoby planujące rozpoczęcie aktywności gospodarczej w obszarze rewitalizacji poprzez dostarczanie nowoczesnej wiedzy i praktycznych umiejętności pomocnych w budowaniu konkurencyjnej oferty kierowanej do konsumentów oraz partnerów biznesowych³⁷. Struktura opolskiego programu została skonstruowana na bazie celu strategicznego i czterech celów operacyjnych będących jednocześnie podporą dla zestawu proponowanych zadań. Na poniższym rysunku przedstawiono strukturę celów programu.

Rysunek 4.

Struktura celów w ramach *Programu Ożywienia Gospodarczego*



Źródło: *Program Ożywienia Gospodarczego Obszaru Rewitalizacji Opola Lubelskiego na lata 2017-2024. Diagnoza potrzeb i zasobów służących opracowaniu Programu Ożywienia Gospodarczego*, s. 26, <http://www.odnawiamy.opolelubelskie.pl/> [dostęp: 23.07.2018].

Konsekwentna realizacja programów wspierających lokalne przedsiębiorstwa może przynieść wiele korzyści, w tym najważniejszą, jaką w dłuższej perspektywie jest ożywienie gospodarcze obszaru rewitalizacji i zaktywizowanie przedsiębiorców na rzecz rewitalizacji. Dodatkową wartością jest sam proces przygotowania dokumentu, podczas którego samorząd

³⁷ *Program Ożywienia Gospodarczego Obszaru Rewitalizacji Opola Lubelskiego na lata 2017-2024. Diagnoza potrzeb i zasobów służących opracowaniu Programu Ożywienia Gospodarczego*, s. 19-20, <http://www.odnawiamy.opolelubelskie.pl/> [dostęp: 23.07.2018].

poszerza wiedzę na temat stanu przedsiębiorczości na swoim terenie oraz buduje lub wzmacnia relacje przedsiębiorca – władza lokalna.

Programy ożywienia gospodarczego w podstawowych założeniach zakładają wzmocnienie lokalnych przedsiębiorstw oraz promowanie otwierania nowych działalności gospodarczych w obszarze rewitalizacji, co oznacza lokalny rozwój gospodarki. Takie podejście może przyczynić się do stabilizacji i zwiększenia liczby miejsc pracy dla mieszkańców obszaru rewitalizacji, zaopatrzenia obszaru w ważne dobra i usługi, a także utrzymać lub wykreować konkurencyjną strukturę przedsiębiorstw. Programowanie lokalnej gospodarki i ożywienia gospodarczego nadaje pożądany kierunek, natomiast motorem rozwoju są same przedsiębiorstwa, dla których program jest przeznaczony.

Istotnym zagadnieniem w ramach wsparcia przedsiębiorców działających w obszarze rewitalizacji okazało się wsparcie marketingowe usług i przedsiębiorców. W **Lublinie** w tym celu **opracowano program marketingowy**, którego celem było wypracowanie rekomendacji i rozwiązań wspomagających przedsiębiorców z obszaru ul. Lubartowskiej i dawnego Podzamcza w Lublinie w procesie realizowania spójnego przekazu marketingowego. Program ten został zbudowany na bazie metodologii odkrywania tożsamości miejsc i programowania komunikacji marketingowej. Przyjęto w nim model tożsamości marki miejsca określonego jako „dzielnica nieustającej przemiany”. Zaproponowane w programie pozycjonowanie „żywej marki” obszaru rewitalizacji obejmowało propozycje zaspokajania potrzeb i oczekiwań odbiorców marki obszaru Podzamcze jako dzielnicy nieustającej przemiany.

Marka Podzamcza określać ma siłę napędzającą twórczą przedsiębiorczość, a sami przedsiębiorcy stanowią jedną z grup docelowych marki. Charakterystycznym elementem identyfikującym tę grupę jest aktywność zawodowa w ramach następujących branż/dziedzin:

- przemysł kreatywny,
- piekarnie i cukiernie,
- regionalne produkty spożywcze,
- rzemiosło,
- miejsca i wydarzenia związane z kulturą, sztuką i działaniami społecznymi.

Ważnym elementem w programie marketingowym był także plan komunikacji marki Podzamcze zawierający m.in. plan promocji wolnych lokali użytkowych będących własnością gminy Lublin z metodami oraz

narzędziami promocji tego zasobu³⁸. Aby zachęcić przedsiębiorców (ze szczególnym uwzględnieniem przemysłów kreatywnych, rzemieślników i artystów) do umiejscowienia swojej działalności na obszarze Podzamcza w jednym z wolnych lokali użytkowych będących własnością gminy Lublin, zaproponowano kampanię wizerunkową „Dobry adres w centrum!” obejmującą:

- wydarzenie: Dni otwarte „Dobrych adresów w centrum!” – weekendowe oprowadzanie potencjalnych najemców po uprzednich zapisach prowadzonych przez zarządzającego zasobem;
- film promocyjny (dwi-, trzyminutowy), w którym obecni najemcy z obszaru rewitalizacji opowiadają, jakie są zalety dobrego adresu w centrum; dystrybucja na stronach gminy Lublin i portalach społecznościowych;
- reklamę prasową i internetową wydarzenia.

Podsumowując analizy dotyczące lubelskiego programu marketingowego, warto w tym miejscu wspomnieć jeszcze o innej inicjatywie, która ma gospodarczo pobudzić Śródmieście, realizowanej przez Urząd Miasta Lublina w ramach projektu *Lubelska Dzielnicza Kreatywna*. Mali, lokalni przedsiębiorcy współtworzący lokalną gospodarkę otrzymują wsparcie w ramach konkursu **Kreatywne Przemiany**. Jego celem jest wsparcie przedsiębiorczości, która jest warunkiem stabilnego rozwoju lokalnej społeczności. Pierwsza pilotażowa edycja konkursu odbyła się w 2017 r. i obejmowała:

1. zachęcanie przedsiębiorców do stosowania strategicznego podejścia w planowaniu rozwoju swojej działalności;
2. udzielanie przedsiębiorcom doradztwa i rozwijanie ich umiejętności z zakresu prezentacji produktów, aranżacji przestrzeni handlowej w celu jej optymalnego wykorzystania, jak również dopasowania oferty do potrzeb klienta;
3. kreowanie atrakcyjnego wizerunku lokali usługowych i handlowych znajdujących się w rejonie Śródmieścia;
4. zacieśnianie współpracy samorządu lokalnego z przedsiębiorcami i lepsze poznanie potrzeb przedsiębiorców.

Do udziału w konkursie zaproszeni byli przedsiębiorcy prowadzący działalność handlową lub usługową na obszarze Śródmieścia zarówno w lokalach prywatnych, jak i lokalach znajdujących się w zasobie Zarządu

³⁸ http://www.projekty.lublin.eu/sites/default/files/program_marketingowy_podzamcze.pdf, s. 21-24 [dostęp: 24.07.2018].

Nieruchomości Komunalnych w Lublinie. Biorąc pod uwagę dotychczasowe działania rewitalizacyjne skoncentrowane na obszarze Podzamcza i okolicach ul. Lubartowskiej, gdzie tworzona jest *Lubelska Dzielnica Kreatywna*, szczególnie pożądanymi adresatami konkursu byli przedsiębiorcy z tego obszaru³⁹. W ramach konkursu przedsiębiorcy składają propozycje strategii rozwoju swojej działalności zawierające m.in.:

- ogólny opis prowadzonej działalności, w tym okres prowadzenia działalności, oferowane produkty i usługi, profil klientów;
- przedstawienie mocnych stron firmy i cech, które odróżniają ją od konkurencji;
- sformułowanie celu głównego prowadzonej działalności;
- sformułowanie celów szczegółowych spójnych z celem głównym, np. zwiększenie zysku o 30% w ciągu trzech lat, podniesienie jakości obsługi klienta, podniesienie rozpoznawalności sklepu;
- opis konkretnych działań, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie założonych celów, np. przeprowadzenie akcji promocyjnych w liczbie dwóch na rok, przetestowanie i wprowadzenie czterech nowych produktów, odbycie szkolenia związanego z prowadzoną działalnością;
- uzasadnienie, w jaki sposób przemiana lokalu wpisywać się będzie w realizację założonej strategii⁴⁰.

Przedsiębiorcy, których strategie zostały nagrodzone, uzyskali wsparcie w formie udziału w warsztatach z zakresu wykańczania i dekoracji wnętrz przeprowadzonych na terenie lokalu, w którym dany przedsiębiorca prowadzi swoją działalność. Trwałym i widocznym efektem konkursu jest zmiana wizerunku lokalu. Dodatkowo osoby realizujące warsztaty sugerują i wspierają działania, które pomogą w dalszym prowadzeniu działalności i odnoszeniu w niej sukcesów.

6.3. Pobudzenie lokalnego rynku nieruchomości

W większości miast lokale użytkowe znajdujące się na staromiejskich i śródmiejskich obszarach mieszczą się w zniszczonych budynkach i skupiają różne problemy sfery technicznej, funkcjonalnej i gospodarczej związane z trendami w handlu i usługach. Pobudzenie rynku nieruchomości

³⁹ https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/_public/import/prawo/zarzadzania-prezydenta/2018/aktualne/pz_2018_2_64_zalacznik_regulamin_konkursu.pdf [dostęp: 3.08.2018].

⁴⁰ https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/_public/import/prawo/zarzadzania-prezydenta/2018/aktualne/pz_2018_2_64_zalacznik_nr_1_do_regulaminu_strategia_firmy.pdf [dostęp: 3.08.2018].

w obszarach rewitalizacji, w stosunku do lokali użytkowych, jest przedmiotem działań zaplanowanych i realizowanych w kilku miastach MRM (takich jak Lublin, Warszawa, Ełk, Leszno, Konin, Łódź, Wrocław, Hrubieszów). Wypracowanie modelowych rozwiązań obejmuje m.in. analizy stanu gminnego zasobu lokali użytkowych i pustostanów w powiązaniu z tworzeniem oferty najmu lokali i ofert inwestycyjnych, kształtowaniem polityki czynszowej oraz planami zarządzania zasobami komunalnymi.

Tabela 10.

Badania i analizy dotyczące rynku nieruchomości w odniesieniu do lokali użytkowych – przegląd

Miasto	Analizy i badania
Kompleksowe ujęcie	
Ełk	<p><i>Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem w obszarze rewitalizacji „Śródmieście” Gminy Miasta Ełku (w tym analiza lokali użytkowych).</i></p> <p>Aspekty społeczne i kulturalne w zarządzaniu zasobem komunalnym w obszarze rewitalizacji gminy miasta Ełk.</p>
Konin	<p>Potencjał lokalowy miasta Konina w kontekście aktywizacji społeczno-gospodarczej obszaru rewitalizacji „Starówka” – etap 1.</p> <p>Analiza komunalnego zasobu lokali użytkowych położonych na obszarze rewitalizacji „Starówka” stanowiących własność miasta Konina i możliwości wykorzystania go do rozwoju inwestycji i przedsiębiorczości na tym terenie.</p> <p>Analiza prawna możliwości organizacji przetargów lub konkursów na najem lokali użytkowych na obszarze rewitalizacji „Starówka” na działalność gospodarczą wskazaną przez zamawiającego.</p> <p>Analiza prawno-finansowa możliwości stosowania przez miasto Konin preferencyjnych stawek czynszu najmu lokali użytkowych z obszaru rewitalizacji „Starówka”.</p> <p>Oferta inwestycyjna i system zachęt inwestycyjnych dla obszaru rewitalizacji „Starówka” – etap 2.</p>

Miasto	Analizy i badania
Lublin	<p>Szczegółowa ocena zasobu gminy na obszarze projektu pod względem stanu potrzeb remontowych, możliwości dojścia lub dojazdu do lokalu, potrzeb dostosowania dla osób niepełnosprawnych, do powierzchni lokali, możliwości ich łączenia, podziału.</p> <p>Przeprowadzenie kompleksowej inwentaryzacji stanu zachowania zabudowy zabytkowej na obszarze objętym rewaloryzacją, z wykonaniem szczegółowej waloryzacji na potrzeby określenia wskazań planistycznych poprzez opracowanie kart inwentaryzacyjnych dla poszczególnych obiektów.</p> <p>Wypracowanie pogłębionej analizy (diagnoza barier i potencjałów) i oferty inwestycyjnej w obrębie obszaru rewitalizacji na potrzeby gospodarcze i we współpracy z podmiotami prywatnymi.</p> <p>Przeprowadzenie szczegółowej analizy aktualnej polityki czynszowej i jej konsekwencji wobec stanu wynajmu.</p> <p>Plan zarządzania zasobami komunalnymi na obszarze modelowej rewitalizacji pod kątem przeznaczenia lokali użytkowych na potrzeby tradycyjnych rzemiosł i usług oraz tzw. przemysłów kreatywnych.</p> <p>Program marketingowy dla usług i przedsiębiorców w rewitalizowanym obszarze, w szczególności dla lokali objętych planem zarządzania.</p>
Tematyczne badania i analizy	
Dąbrowa Górnicza	Pakiet wsparcia dla przedsiębiorców.
Hrubieszów	Opracowanie procedury i systemu wsparcia dla przedsiębiorców z obszaru rewitalizowanego – wypracowanie modelu rewitalizacji obiektów dziedzictwa kulturowego o własności prywatnej.
Leszno	Ekspertyza dotycząca lokali miejskich oraz doradztwo w zakresie zagospodarowania lokali użytkowych, w tym lokali, których właścicielami są osoby prywatne – w obszarze rewitalizacji – w celu zapewnienia rozwoju gospodarczego.
Łódź	Opracowanie rekomendacji dla polityki czynszowej miasta w zakresie gminnych lokali i użytkowych dla optymalnego ożywienia centrum miasta – raport końcowy.
Opole Lubelskie	Program remontu kamienic historycznego centrum miasta Opola Lubelskiego.
Warszawa	Pogłębione analizy dotyczących m.in. stanu obecnego sektora handlu i usług wraz z uwzględnieniem przyczyn powstawania pustostanów, analizy rynkowych stawek czynszu w porównaniu ze stawkami miasta, analizy stanu technicznego wybranych lokali użytkowych wraz z opracowaniem dokumentacji technicznej, analizy procedur najmu wraz z rekomendacjami zmian.

Źródło: Opracowanie własne.

Najbardziej rozbudowany, kompleksowy zestaw analiz i opracowań zaplanowano w Lublinie, Lesznie i Elku.

Analizy te pokazały konieczność zmiany polityki czynszowej wobec lokali użytkowych celem ożywienia gospodarczego rewitalizowanego obszaru. Ożywienie to może być dokonywane poprzez zintegrowaną poprawę zarządzania zasobem komunalnym, działania społeczne i poprawę stanu technicznego zabudowy (często zabytkowej).

Wśród przedstawionych w opracowaniu miast w **Lublinie** analizą i badaniem objęto największy pod względem liczby zasób lokali użytkowych. Obszar objęty tymi działaniami dotyczy ul. Lubartowskiej i dawnego Podzamcza. To ścisłe centrum miasta, przestrzeń atrakcyjna pod względem turystycznym, w której obserwuje się odpływ użytkowników oraz funkcji miejskich, w tym usług podstawowych i mieszkalnictwa. Projekt pilotażowy realizowany w ramach MRM zakłada ożywienie gospodarcze m.in. dzięki zintegrowanej poprawie zarządzania zasobem komunalnym i polepszeniu stanu zabudowy zabytkowej. Proponowane zintegrowane działania pilotażowe mają na celu opracowanie szczegółowych podstaw do wdrożenia programu ożywienia społeczno-gospodarczego obszaru.

Lublin to przykład miasta, które jest dysponentem przeważającej części lokali użytkowych na obszarze objętym projektem (100 lokali). Znajdują się one w 28 budynkach, z których część należy w 100% do miasta, część to budynki wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy, a część – budynki w samoistnym posiadaniu gminy. W ramach działań pilotażowych przeprowadzono szczegółową analizę i ocenę zasobu w zakresie:

- wielkości zasobu oraz określenia jego lokalizacji pod względem formy własności budynków,
- charakteru działalności prowadzonej w zasobie znajdującym się w obszarze projektu ze wskazaniem na okres jej prowadzenia,
- stanu technicznego zasobu oraz potrzeb remontowych i adaptacyjnych mających na celu zwiększenie dostępności i atrakcyjności zasobu.

Na potrzeby projektu opracowano wzór **karty lokalu usługowego**⁴¹ zawierający podstawowe informacje zarówno o całej nieruchomości, jak i lo-

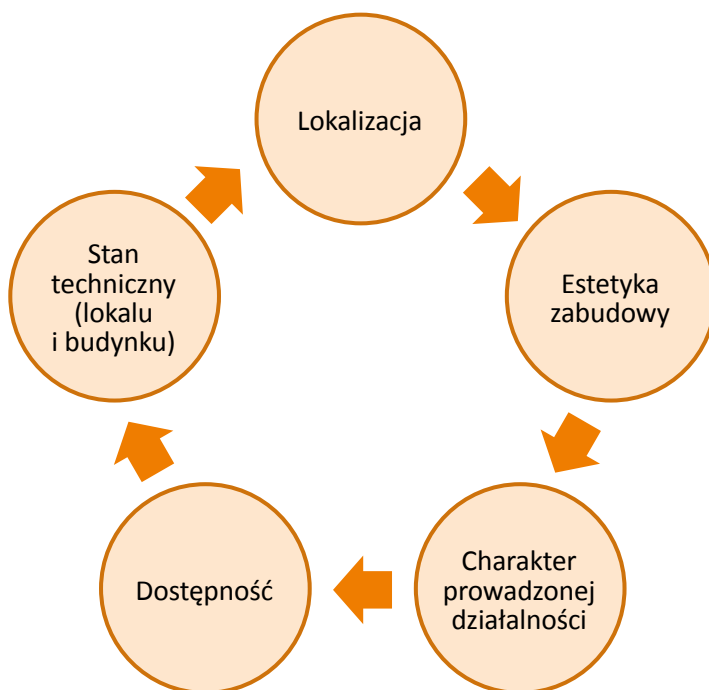
⁴¹ Zasada U., 2016, *Szczegółowa ocena zasobu gminy na obszarze projektu pod względem stanu potrzeb remontowych, możliwości dojścia lub dojazdu do lokalu, potrzeb dostosowania dla dostępu osób niepełnosprawnych, powierzchni lokali, możliwości ich łączenia, podziału etc.*, Lublin, s. 5, http://www.projekty.lublin.eu/sites/default/files/cz.1_szczegolowa_ocena.pdf [dostęp: 25.07.2018].

kalu będącym przedmiotem badań. Może on posłużyć także innym miastom do prowadzenia analizy i oceny własnego zasobu, co jest podstawą do dalszych działań w zakresie pobudzania rynku lokali użytkowych, w tym do określenia słabych i mocnych stron obecnego rynku wynajmu i przygotowania atrakcyjnych ofert najmu.

Wnioski z przeprowadzanych analiz w Lubinie wskazują, że atrakcyjność komunalnego zasobu lokali użytkowych uzależniona jest od kilku czynników, które przedstawiono na rysunku.

Rysunek 5.

Czynniki wpływające na atrakcyjność komunalnych lokali użytkowych



Źródło: Opracowanie własne.

Zakres prac przeprowadzonych w ramach ekspertyzy objął w pierwszej kolejności wizualną ocenę stanu ośmiu lokali miejskich oraz ich kategoryzację pod względem lokalizacji, stanu technicznego i funkcji, co pozwoliło wskazać proponowane stawki czynszu w przypadku poszczególnych lokali. Następnie określono procedury komercjalizacji lokali miejskich i przedstawiono rekomendacje odnośnie do dalszych działań prowadzących do

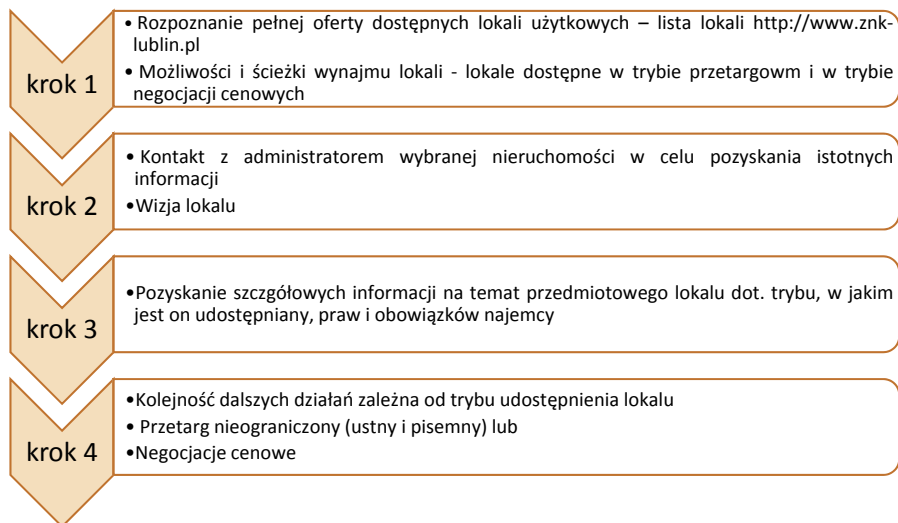
skomercjalizowania wskazanych lokali. Ostatnim etapem były konsultacje i doradztwo dla właścicieli lokali prywatnych zorganizowane w formie warsztatów grupowych i spotkań indywidualnych, służące określeniu zasad współpracy oraz działań niezbędnych do komercjalizacji lokali.

W celu zachowania funkcji obszaru rewitalizacji miasto postawiło na wspieranie przemysłów tradycyjnych (usługi krawieckie, szewskie itp.) oraz kreatywnych (rękodzieło, cerowanie artystyczne, złotnictwo itp.). Obszar objęty projektem w Lublinie charakteryzuje się tradycją prowadzenia handlu i organizacją targów kwiatowo-warzywnych (ul. Ruska). W podejmowanych przez miasto działaniach rewitalizacyjnych zmierzających do ożywienia gospodarczego obszaru istotne jest zachowanie tych funkcji i wprowadzenie ich do lokali komunalnych. W planie zarządzania nieruchomościami przygotowanym w ramach MRM wytypowano w tym celu trzy pilotażowe nieruchomości i lokale użytkowe. Przygotowano także program marketingowy dla usług i przedsiębiorców w rewitalizowanym obszarze, w szczególności dla lokali objętych planem zarządzania w ramach projektu⁴².

Opracowano także szczegółową i elastyczną ofertę wynajmu gminnych lokali użytkowych dla preferowanych grup⁴³. Przedstawiono w niej m.in. procedurę wynajmowania nieruchomości komunalnych wraz z wykazem dostępnych w zasobie lokali oraz zestawienie wybranych inicjatyw społecznych i kulturalnych realizowanych na obszarze rewitalizacji oraz funkcjonujące już pracownie i zakłady (miejsca ekspresji kreatywności) reprezentujące przemysły tradycyjne (rzemiosło).

⁴² http://www.projekty.lublin.eu/sites/default/files/program_marketingowy_podzamicze.pdf [dostęp: 25.07.2018].

⁴³ Grabowski J. (red.), 2017, *Opracowanie szczegółowej i elastycznej oferty wynajmu gminnych lokali użytkowych dla preferowanych grup*, Lublin, http://www.projekty.lublin.eu/sites/default/files/opracowanie_szczegolowej.pdf [dostęp: 25.07.2018].

Schemat 14.**Procedura wynajmowania nieruchomości od ZNK**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Grabowski J. (red.), 2017, *Opracowanie szczegółowej i elastycznej oferty...*, op. cit., s. 21-22.

W poniższej tabeli zestawiono także wybrane działania podejmowane w Lublinie, wspierające przedsiębiorców prowadzących działalność w komunalnych lokalach użytkowych.

Tabela 11.**Wybrane działania podejmowane w Lublinie, wspierające przedsiębiorców**

Nazwa działania	Cel i krótka charakterystyka
Lubelscy Kupcy	Wsparcie działalności rzemieślniczej, promocja ul. Lubartowskiej i jej okolic jako miejsca skupiającego tego typu usługi. Wsparcie kreatywności. Przyciąganie do Śródmieścia przedsiębiorców kreatywnych i tworzenie dla nich tzw. brudnych pracowni. Dofinansowanie remontu lokali dla przedsiębiorców z branży kreatywnej (moda, architektura, grafika komputerowa) i rzemieślników chcących otworzyć działalność na obszarze rewitalizacji.

Nazwa działania	Cel i krótka charakterystyka
Kreatywne Przemiany	Wsparcie w ramach konkursu działalności lokalnych przedsiębiorców ze Śródmieścia, którzy przedstawiają propozycje strategii rozwoju swojej działalności. Autorzy najlepszych prac konkursowych w nagrodę biorą udział w warsztatach wykańczania i dekoracji wnętrz zorganizowanych na terenie ich lokalu. Zmiana wizerunku lokalu jest trwałym i widocznym rezultatem warsztatów. Dodatkowo osoby realizujące warsztaty sugerują i wspierają działania podnoszące rozpoznawalność i rentowność firmy.
Konkurs na tworzenie kreatywnej pracowni	Konkurs skierowany do przedsiębiorców kreatywnych i rzemieślników z okolic ul. Lubartowskiej, jak również osób chcących otworzyć działalność kreatywną lub rzemieślniczą na tym terenie. Możliwość pozyskania grantu na doposażenie i dostosowanie swojej pracowni do prowadzenia warsztatów dla mieszkańców, np. stolarnia z warsztatem do majsterkowania.

Źródło: Opracowanie własne.

Jednym z najważniejszych czynników zarządzania nieruchomościami jest polityka czynszowa. Na podstawie przeprowadzonych w Lublinie badań rynku wynajmu lokali użytkowych oraz szczegółowej analizy aktualnej polityki czynszowej i jej konsekwencji dla stanu wynajmu, w odniesieniu do charakteru obowiązujących regulacji, możliwe było sformułowanie rozwiązań prawnych i rekomendacji dotyczących możliwości modyfikacji stosowanych rozwiązań głównie pod kątem podniesienia atrakcyjności obszaru rewitalizacji oraz kontroli nad profilem handlowo-usługowym należących do niego ulic. W kontekście planowanej rewitalizacji zasugerowano intensywniejsze wykorzystanie instrumentów czynszowych i podatkowych:

- wprowadzenie procedury konkursowej poszukiwania najemców spełniających ściśle określone kryteria oraz wprowadzenie atrakcyjnych stawek czynszowych (kryterium profilu działalności gospodarczej oraz pomysłowości potencjalnego najemcy jest w tej procedurze kluczowe i ułatwia osiąganie celów związanych z pożądanym profilem handlowo-usługowym obszaru rewitalizacji);
- stosowanie całkowitych lub częściowych zwolnień z podatku od nieruchomości, które – dzięki wykorzystaniu regulacji dotyczących pomocy de minimis – mogą być adresowane do najemców spełniających ściśle określone kryteria, zgodne z pożądanym profilem handlowo-usługowym obszaru rewitalizacji;

- dopuszczenie preferencyjnych stawek czynszów dla najemców, którzy są zainteresowani podnajmem części lokalu; warunkiem uzyskania tej formy wsparcia byłaby gotowość najemcy głównego do znalezienia kolejnego podmiotu, który byłby zgodny z pożądanym profilem handlowo-usługowym obszaru rewitalizacji.

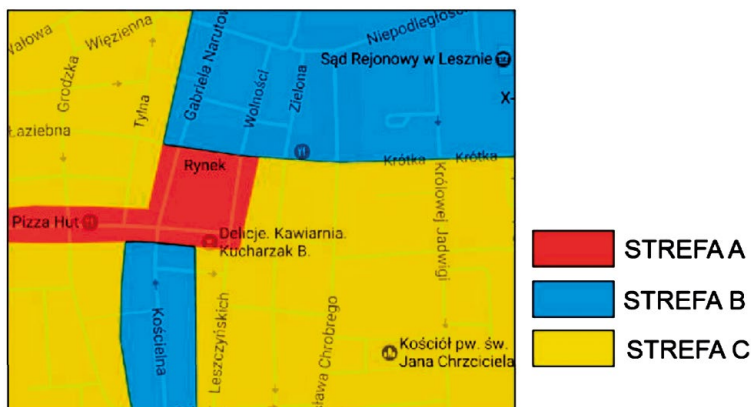
Zaproponowane na potrzeby Lublina instrumenty czynszowe i podatkowe można powielić w innych miastach o podobnych uwarunkowaniach rynku nieruchomości mającego wpływ na jego pobudzenie oraz uatrakcyjnienie przestrzeni miejskiej.

Problem pustych lokali oraz szybkiego pustoszenia miejskich i prywatnych lokali usługowych w obszarze rewitalizacji istnieje również w innych miastach, np. w **Lesznie**. Na Starówce (obszar rewitalizacji) znajduje się kilkadziesiąt pustych lokali, z czego najwięcej mieści się w prywatnych kamienicach. Dokonano identyfikacji pustych lokali w centrum z uwzględnieniem: powierzchni, stanu technicznego, dostępnych mediów, rodzaju ostatnio prowadzonej działalności i powodu jej zaprzestania, czasu, od kiedy lokal jest pusty, zainteresowania potencjalnych najemców lokalami i miejscem pozyskiwania informacji o wolnych lokalach, przedziału oczekiwanego czynszu oraz uwag dotyczących problemu pustych lokali użytkowych i sposobu jego rozwiązania. Miasto planuje zainteresować właścicieli komercjalizacją ich zasobu, a przedsiębiorców prowadzeniem biznesu na Starówce i wdrożeniem rozwiązań korzystnych zarówno dla miasta, jak i najemców działających na terenie Starówki. Miały w tym pomóc przygotowana w ramach działań pilotażowych ekspertyza dotycząca lokali miejskich oraz doradztwo w zakresie zagospodarowania lokali użytkowych, w tym lokali, których właścicielami są osoby prywatne. Zarekomendowano wdrożenie na Starówce w Lesznie mechanizmów stosowanych w galeriach handlowych. Założono przy tym, że Starówka nie konkuruje z galerią, a jedynie wykorzystuje sprawdzone w tych obiektach mechanizmy funkcjonowania i znajduje swoje własne wyróżniki.

Warto w tym miejscu przedstawić sposób strefowania czynszów w lokalach użytkowych wraz z opracowaną mapą. Objęto nim nieruchomości położone w obszarze rewitalizacji, na Starówce. Stawki czynszu były różnicowane ze względu na lokalizację, a nie na obecny stan lokali. Przyjęto założenie, że gdy lokal w danej lokalizacji nie spełnia podstawowych standardów, jego cena będzie niższa, aby umożliwić potencjalnemu najemcy we własnym zakresie doprowadzenie lokalu do stanu użyteczności.

Rysunek 6.

Strefowanie w polityce czynszowej wobec lokali użytkowych w Lesznie



Źródło: https://www.leszno.pl/files/40781/Ekspertyza_zagospodarowanie_lokali_uzytkowych.pdf, s. 22 [dostęp: 26.07.2018].

Wydzielono trzy strefy o zróżnicowanych stawkach czynszu. Strefą, w której obowiązywały najwyższe stawki czynszu wynoszące 60-90 zł/m² netto, była strefa A obejmująca najbardziej atrakcyjny obszar w mieście (rynek wraz z traktem turystycznym ul. Słowiańska), generująca duży ruch pieszy związany z lokalizacją dworca oraz przestrzenią publiczną. W strefie tej powinna rozwijać się działalność gastronomiczna i usługowa (z maksymalnie 5-8% udziałem branży odzieżowej). Niższe stawki czynszu wynoszące 20-30 zł/m² netto wskazano w strefie B z przeznaczeniem na działalność gastronomiczną (np. z ofertą obiadów rodzinnych). Potencjał tej strefy określa obecność w niej instytucji publicznych (sąd rejonowy), oświatowych (szkoły) oraz obiektów sakralnych, które generują ruch mieszkańców. Największy obszar obejmuje strefa C o najniższych czynszach na poziomie 10-30 zł/m² netto. Jest to obszar o niewielkiej atrakcyjności, poza głównymi ulicami i ciągami pieszymi generującymi ruch konsumentów. Ulice w tej strefie nie zachęcają do spacerów, brakuje wyspecjalizowanych sklepów bądź usług. W związku z powyższym w strefie tej konieczne jest zwiększenie atrakcyjności ulic i nadanie im indywidualnego charakteru. Lokale w tym obszarze mogą być przeznaczone na usługi różnego typu⁴⁴. Leszno to miasto, w którym instrumenty czynszowe współgrają z nowoczesnym

⁴⁴ https://www.leszno.pl/files/40781/Ekspertyza_zagospodarowanie_lokali_uzytkowych.pdf, s. 22-23 [dostęp: 26.07.2018].

podejściem do aktywizacji przedsiębiorców. W 2017 r. swoją działalność rozpoczęła **Stacja biznes. Strefa kreatywna**⁴⁵. To miejsce, gdzie przedsiębiorcy spotykają się, wymieniają pomysły i korzystają ze wsparcia specjalistów. Dzięki strefie coworkingu można rozpocząć działalność, spróbować swoich sił, a następnie rozwijając biznes, przenieść się do jednego z atrakcyjnych lokali użytkowych oferowanych przez miasto.

Analizę dostępnych i wykorzystywanych komunalnych lokali użytkowych na obszarze rewitalizacji przeprowadzono również w **Elku** w kontekście przeznaczenia części z nich na cele społeczno-kulturalne w ramach dwóch odrębnych opracowań przygotowanych w MRM (*Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem w obszarze rewitalizacji „Śródmieście” Gminy Miasta Elku*⁴⁶ oraz *Aspekty społeczne i kulturalne w zarządzaniu zasobem komunalnym w obszarze rewitalizacji Gminy Miasta Elku*⁴⁷). W zasobie komunalnym na obszarze rewitalizacji jest niewiele lokali użytkowych. Zasób ten tworzą 34 lokale o łącznej powierzchni 5 001,09 m². Są to głównie małe lokale nieprzekraczające 40 m² oraz kilka takich, których powierzchnia mieści się w przedziale 40-100 m². W programie tym, w części poświęconej lokalom użytkowym, wskazano, że należy brać pod uwagę przeznaczenie ich na działalność wspierającą osiągnięcie celów społecznych programu rewitalizacji, np. na działalność rzemieślniczą związaną z tradycją czy pracownie artystyczne. Na organizowanie tego typu działalności dobrym miejscem są lokale położone na parterach budynków. Mogą być one wynajmowane na podstawie konkursów lub postępowań, a kryterium wyboru może być pozytywne oddziaływanie prowadzonej tam działalności na obszar rewitalizacji oraz jej powiązanie z projektami rewitalizacji⁴⁸. Charakterystyczną cechą zabudowy w obszarze rewitalizacji **Elku** są liczne garaże i pomieszczenia gospodarcze znajdujące się na podwórkach, które zajmują znaczną ich przestrzeń. W większości leżą na terenie należącym do miasta i są dzierżawione najemcom. W miejscu garaży i takich pomieszczeń mogą powstawać tereny zieleni urządzonej lub miejsca parkingowe bardzo pożądane przez najemców.

⁴⁵ <http://stacjabisnes.leszno.pl/coworking> [dostęp: 2.11.2018].

⁴⁶ Kaźmierak T., 2017, *Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem w obszarze rewitalizacji „Śródmieście” Gminy Miasta Elku*, Elk, https://www.rewitalizacja.elk.pl/wp-content/uploads/2018/03/Program_gospodarowania.pdf [dostęp: 25.07.2018].

⁴⁷ Pałuch A., 2017, *Aspekty społeczne i kulturalne w zarządzaniu zasobem komunalny w obszarze rewitalizacji Gminy Miasta Elku*, Elk, s. 7-9, <https://www.rewitalizacja.elk.pl/wp-content/uploads/2018/03/21UOKNM.pdf>.

⁴⁸ Kaźmierak T., 2017, *Program gospodarowania...*, op. cit., s. 38.

W ramach działań pilotażowych przeanalizowano możliwości ulokowania na obszarze Śródmieścia funkcji społecznych i kulturalnych w zasobie komunalnym gminy właśnie w istniejących pustostanach. Punktem wyjścia było realne zapotrzebowanie ze strony mieszkańców, organizacji pozarządowych i samego miasta na nowe funkcje społeczne i kulturalne, które miałyby być realizowane na obszarze rewitalizacji. Ponadto w związku z wieloma działaniami już realizowanymi i planowanymi w ramach *Programu Rewitalizacji Ełku na lata 2016-2023* wzięto pod uwagę konieczność zwiększenia przestrzeni oferowanej i udostępnianej organizacjom społecznym i kulturalnym. Na podstawie konsultacji społecznych ustalono, że istnieje potrzeba udostępnienia lokali organizacjom pozarządowych.

Zapotrzebowanie na miejsca realizacji funkcji społecznych i kulturalnych

„Na podstawie Raportu z konsultacji społecznych towarzyszących aktualizacji Programu Rewitalizacji Ełku na lata 2016-2023 można wskazać, dlaczego i jakich działań społecznych i kulturalnych potrzeba na obszarze Śródmieścia. Do wskazywanych braków i potrzeb należą:

- zbyt mało miejsc spotkań dla seniorów, które byłyby dostępne dla osób samotnych w ciągu dnia,
- brakuje klubu seniora,
- potrzeba powstania niezależnego miejsca na działania kulturalne,
- zbyt mała liczba zajęć dodatkowych dla dzieci i świetlic,
- zbyt mało miejsc do aktywności dla nastolatków,
- brak pomieszczeń do indywidualnej pracy dzieci z niepełnosprawnościami,
- brak miejsc do tańca dla osób w wieku 40 plus,
- potrzeba organizacji imprez dotyczących danej ulicy, np. święto ulicy,
- brakuje wypożyczalni rowerów”.

Źródło: Paluch A., 2017, *Aspekty społeczne i kulturalne...*, op. cit., s. 45.

Zagospodarowanie ełckich pustostanów wydawało się najlepszym rozwiązaniem. W zasobie komunalnym gminy na obszarze rewitalizacji znajdowało się 25 pustych lokali użytkowych o łącznej powierzchni użytkowej 1678,32 m² i średniej na jeden lokal 67,13 m² (stan na koniec roku 2016). Stan techniczny tego zasobu był zróżnicowany, ale duża jego część

wymaga znacznych nakładów na remont, aby mogły być ponownie wynajęte⁴⁹. Miasto posiada niezbędny zasób lokali, który może być wynajmowany na działalność organizacji pozarządowych, np. przy ul. Kościuszki 27a, gdzie planowane jest powstanie Elckiego Centrum Rewitalizacji Społecznej (ECSR). Jest to obiekt pokoszarowy przeznaczony do remontu i adaptacji. Zakres prac inwestycyjnych obejmuje m.in. wykonanie nowych instalacji w budynku (sanitarnej, grzewczej, wentylacyjnej i elektrycznej), zagospodarowanie terenu wokół budynku, montaż małej, przebudowę wewnętrznej drogi dojazdowej do budynku.

Lokale, które powstaną po remoncie, będą służyć aktywizacji zawodowej i społecznej osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej i finansowej, organizacji inicjatyw społecznych z myślą o wszystkich mieszkańcach obszaru. Remont i udostępnienie tego budynku na cele ECSR może być przykładem modelowego inwestowania przez miasto w rozwój działań pozarządowych i społecznych poprzez swoje zasoby komunalne z zaangażowaniem interesariuszy w wypracowanie wspólnej koncepcji centrum.

Sposobem na pobudzenie rynku nieruchomości w obszarze rewitalizacji może być **profilowanie działalności gospodarczej** oraz **tematyzacja przestrzeni miejskiej**. Tematyzacja przestrzeni miejskiej może być rozumiana jako prowadzenie aktywnych działań wspierających koncentrację określonej formy lub branży usług albo handlu w wybranych obszarach miasta. Drugą, zbliżoną formą działalności w obszarze rewitalizacji, może być profilowanie zestawienia najemców. Działanie to ma na celu świadome kreowanie danego obszaru na przeznaczony dla bardziej lub mniej zamożnych klientów poprzez odpowiedni dobór marek i sklepów lokalizowanych w danej przestrzeni. Wdrażanie tego typu działań na obszarze rewitalizacji należy prowadzić ostrożnie, aby uniknąć gentryfikacji usług, czyli wypierania dotychczasowych handlowców przez nowych o atrakcyjnej, lecz także droższej ofercie. Tematyzacja przestrzeni miejskiej rekomendowana dla łódzkiej polityki czynszowej zakłada określenie specjalnych zasad wynajmu lokali. Uwzględniają one nie tylko funkcję pełnioną przez najemcę, lecz także konkretną lokalizację w granicach miasta⁵⁰. Przykładem może być już istniejące centrum mody ślubnej w okolicy ul. Jaracza w Łodzi. Nie-

⁴⁹ Paluch A., 2017, *Aspekty społeczne i kulturalne...*, op. cit., s. 66-67.

⁵⁰ Jadach-Sepiolo A., Nowakowski P., 2015, *Opracowanie rekomendacji dla polityki czynszowej miasta w zakresie gminnych lokali mieszkalnych i użytkowych dla optymalnego ożywienia centrum miasta*, na zlecenie Urzędu Miasta Łodzi, Łódź, s. 68, http://centrumwiedzy.org/wp-content/uploads/2015/10/Zadanie-4_10_2015_1.pdf [dostęp: 25.07.2018].

zbędnymi elementami strategii marketingowej w przypadku koncentracji funkcji jest spójna promocja, ujednoczenie i wydłużenie godzin otwarcia sklepów. Dodatkowymi instrumentami wsparcia mogą być preferencyjne stawki czynszu lub opcjonalne zwolnienia:

- wakacje czynszowe, które polegają na czasowym zwolnieniu lub znaczącym obniżeniu czynszu, aby najemca mógł się zakorzenić i zyskać stałych klientów w nowej lokalizacji;
- wprowadzenie tzw. *break-option*, a więc możliwości czasowego zwolnienia z opłat przedsiębiorców prowadzących działalność sezonową.

Doświadczenia miast Europy Zachodniej pokazują, że tematyizacja przestrzeni miejskiej jest coraz częstszym rozwiązaniem wprowadzanym w celu zwiększenia konkurencyjności określonych obszarów miejskich. W polskich miastach wprowadzanie kierunkowego (do określonego typu najemców w określonej lokalizacji) najmu lokali użytkowych nie jest popularnym rozwiązaniem. W większości przypadków sytuacja ta dotyczy podmiotów prowadzących działalność charytatywną, kulturalną, naukową, opiekuńczą, leczniczą, oświatową, badawczo-rozwojową, wychowawczą, sportową, turystyczną, jeśli stanowi ona ich cel statutowy. Preferencje dla tego typu działalności dotyczą przede wszystkim podmiotów, takich jak organizacje pozarządowe, stowarzyszenia i fundacje. Kwestią czasu jest wprowadzanie na obszary rewitalizacji przedsiębiorstw społecznych, które będą oprócz funkcji komercyjnych pełniły także rolę aktywizacyjną dla lokalnej społeczności.

Ochrona i wykorzystanie potencjału dziedzictwa kulturowego

7.1. Punkt wyjścia: znaczenie dziedzictwa w rewitalizacji

Ważną przesłanką wielu pierwszych projektów rewitalizacyjnych w Polsce była troska o niszczące dziedzictwo kulturowe. Często praktyką stosowaną przez samorządy było wyznaczanie obszarów rewitalizacji w granicach historycznych układów urbanistycznych. Nagromadzenie dużej liczby obiektów o wartościach kulturowych, objętych ochroną konserwatorską, stanowiło istotny potencjał obszarów rewitalizacji nawet pomimo ich złego stanu technicznego. Ulokowanie procesu rewitalizacji w obrębie najcenniejszej tkanki miejskiej – w historycznym centrum – umożliwiała wykorzystanie jego potencjału turystycznego w celu przywrócenia funkcji centrotwórczych. Podejście takie sankcjonowały strategie rozwoju miast, które powszechnie zakładały wykorzystanie historycznego dziedzictwa do rozwoju lokalnej gospodarki.

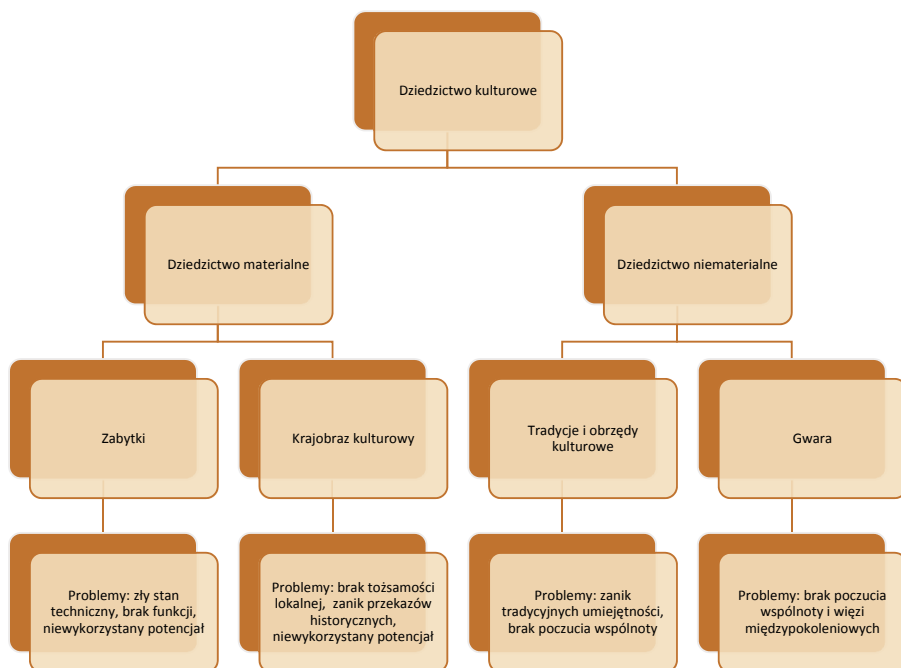
Interwencje w centrach miast zazwyczaj obejmują odnowę symboli kultury miejskiej i regionalnej, co umożliwia realizację zasady komplementarności przestrzennej procesu rewitalizacji polegającej na przekładaniu jego efektów na pozostałe obszary. Ekspozowanie aspektów dziedzictwa kulturowego w procesach rewitalizacji w miastach wspierała również architektura regionalnych programów operacyjnych finansujących ten proces. W większości RPO do 2020 r. premiovane będą projekty obejmujące prace konserwatorskie obiektów wpisanych do rejestru zabytków lub objęte innymi formami ochrony. W każdym regionie przewidziano możliwość wypłaty środków UE na odnowę dziedzictwa kulturowego. Szczegółowe zapisy regionalnych programów operacyjnych obowiązujących w latach

2014-2020 wskazują, iż dotacje na remonty konserwatorskie obiektów zabytkowych stanowią jedynie uzupełnienie źródeł finansowania przeznaczonego na procesy rewitalizacji i są rozumiane w kategorii ożywienia społeczno-gospodarczego zdegradowanych części miast, a nie jako program ochrony zabytków.

Pierwszoplanową rolę w programach rewitalizacji w miastach biorących udział w konkursie MRM odgrywały więc przedsięwzięcia poprawiające jakość życia mieszkańców oraz wpływające na rozwój społeczno-gospodarczy zdegradowanych obszarów. Projekty związane wyłącznie z odnową substancji zabytkowej i ochroną dziedzictwa kulturowego pełniły w procesie rewitalizacji drugoplanową rolę, chyba że ich potencjał w wyniku realizacji inwestycji miał być wykorzystany w procesach rozwoju społeczno-gospodarczego. Poniżej na schemacie przedstawiono ujęcie problematyki dziedzictwa w programach rewitalizacji.

Schemat 15.

Ujęcie problematyki dziedzictwa w programach rewitalizacji w miastach modelowych i pilotażowych



Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku projektów z zakresu dziedzictwa materialnego w programach rewitalizacji przeważają zadania dotyczące poprawy stanu technicznego obiektów zabytkowych, zagospodarowania przestrzeni publicznych i nadania im nowych funkcji wynikających z realizacji planowanych w ich obrębie nowych zadań publicznych przez samorząd. Na przykład w *Lokalnym Programie Rewitalizacji Miasta Rybnika do 2020 roku* obok wielu przedsięwzięć z zakresu poprawy spójności społecznej i mieszkalnictwa w zestawieniu projektów podstawowych znalazły się zadania dotyczące nadania nowych funkcji społecznym zabytkowym obiektom przemysłowym: „Rewitalizacja budynku byłej sprężarkowni na terenie Zabytkowej Kopalni „Ignacy” w Rybniku na potrzeby lokalnej społeczności”, „Modernizacja budynków nadszybia i maszynowni szybu „Kościuszko” na terenie Zabytkowej Kopalni „Ignacy” w Rybniku”, „Zagospodarowanie otoczenia Zabytkowej Kopalni „Ignacy” w Rybniku na potrzeby lokalnej społeczności”, „Adaptacja zabytkowego pawilonu Oddziału dermatologii dawnego Szpitala Miejskiego nr 1 w Rybniku na potrzeby Centrum Usług Wsparcia Rozwoju Rodziny”, „Modernizacja zabytkowego pawilonu „Juliusz” dawnego Szpitala Miejskiego nr 1 w Rybniku”.

Mniej liczne w programach rewitalizacji zadania dotyczące krajobrazu kulturowego można odnaleźć w wykazach przedsięwzięć uzupełniających główną interwencję. Na przykład w przywoływanym już *Lokalnym Programie Rewitalizacji Miasta Rybnika do 2020 roku* w wykazie pozostałych projektów rewitalizacyjnych znalazły się zadania wspierające proces ochrony i eksponowania obiektów będących dziedzictwem kulturowym miasta, odnoszące się w szczególności do dziedzictwa kultury przemysłowej:

- programy wspierające prace konserwatorskie, restauratorskie lub roboty budowlane przy zabytkach;
- tworzenie i rozwój szlaków tematycznych związanych z lokalną kulturą, historią i rozwojem przemysłu;
- przedsięwzięcia wzmacniające lokalną tożsamość, obejmujące m.in. inicjatywy służące wzmacnianiu i ochronie lokalnej tożsamości oraz promowaniu lokalnej kultury i historii;
- wdrażanie programów edukacji regionalnej skierowanych do dzieci i młodzieży, wykorzystujących elementy lokalnego dziedzictwa.

W przypadku *Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Włocławka na lata 2018-2028* w wykazie uzupełniających przedsięwzięć rewitalizacyjnych znalazły się przedsięwzięcia związane z organizacją m.in. wydarzeń kulturalnych służących przyciągnięciu mieszkańców i gości spoza miasta

do obszaru rewitalizacji w celu jego ożywienia i podniesienia atrakcyjności turystycznej i gospodarczej.

Działania z zakresu dziedzictwa niematerialnego były często podejmowane w miastach leżących na Ziemiach Odzyskanych. W tych regionach, które zamieszkuje ludność napływowa z różnych części przedwojennej Polski, tworzy się społeczność wielokulturowa, dla której problematyka kultywowania tradycji jest szczególnie ważna. Procesy rewitalizacji odzwierciedlają w pełni problemy braku więzi międzyludzkich wynikających ze wspólnych korzeni i tradycji. Wokół tych zagadnień tworzone są projekty budujące lokalną tożsamość, która jest katalizatorem ewolucji społecznej na obszarach rewitalizacji.

Kapitał społeczny **Wałbrzycha** po zakończeniu drugiej wojny światowej budowany był przez ludność polską pochodzącą z Kresów Wschodnich, a w szczególności z miast o tradycjach górniczych – Borysławia i Drohobycza – która znalazła pracę w tutejszych kopalniach. Brak zakorzenienia w kulturze i historii miasta powodował, że napływowi mieszkańcy nie czuli się z nim związani, a pobyt na tych terenach traktowali jako przejściowy. W rezultacie dwa powojenne pokolenia żyły w tej przestrzeni prawie ciągle na walizkach, rzadko interesując się lokalną tradycją, historią miasta i architekturą. W procesie partycypacji towarzyszącej rewitalizacji często organizowano więc spacer historyczny z przewodnikiem po zabytkowych dzielnicach, podczas których przybliżano uczestnikom nieznaną im wydarzenia z przeszłości, a w szczególności historię poszczególnych miejsc, kamienic, ich pierwszych mieszkańców i budowniczych. Również na Ziemiach Odzyskanych w gminie **Dobiegniew** znaczną część społeczeństwa stanowią osoby pochodzenia łemkowskiego i ukraińskiego, przesiedlone w ramach akcji „Wisła”. Dlatego w *Lokalnym Programie Rewitalizacji Gminy Dobiegniew do 2023 r.* znalazły się projekty, takie jak *Świadkowie historii* czy *Międzykulturowe spotkania*, w ramach których zorganizowane zostaną Łemkowska Watra i warsztaty muzyczne dla młodzieży.

Podejście to miało również odzwierciedlenie w zapisach projektów. W konkursie MRM temat przewodni związany z ochroną i wykorzystaniem potencjału dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego wybrały tylko dwa miasta – Hrubieszów i Rybnik, natomiast jako uzupełniający – Lublin i Włocławek.

Na ekspozycję w projektach pilotażowych zadań związanych z dziedzictwem kulturowym miała wpływ z jednej strony możliwość przetestowania niestandardowych rozwiązań (np. konieczność rozpoznania potencjału

i stanu technicznego obiektów zabytkowych z nieudokumentowaną historią), a z drugiej możliwość realizacji kompleksowych projektów z zakresu dziedzictwa niematerialnego, na potrzeby których trudno było pozyskać inne niż PO PT dofinansowanie zewnętrzne.

Problematyka dziedzictwa w projektach miast biorących udział w konkursie ujmowana była w różnorodny sposób. Od marginalnego wspomagającego główny proces przemian obszaru rewitalizacji do całościowego modelu z uwzględnieniem dziedzictwa materialnego i niematerialnego, jaki wypracowano w Rybniku. Można jednak stwierdzić, że wspólnym problemem w omawianych miastach był niewykorzystany potencjał dziedzictwa: krajobrazu kulturowego w Rybniku, Włocławku i Lublinie czy też niezagospodarowanych podziemi w Hrubieszowie.

W **Lublinie i Włocławku** zagadnienia dziedzictwa kulturowego skupiły się wokół konieczności wykorzystania potencjału krajobrazu kulturowego w procesie odnowy społeczno-gospodarczej zdegradowanych centralnych części miast. We Włocławku zdegradowane elementy dziedzictwa wpłynęły bezpośrednio na zanik funkcji centrotwórczych w historycznym centrum miasta objętych granicami obszaru rewitalizacji. W Lublinie działania w tej sferze zdominowała konieczność zorganizowania przestrzeni publicznych w historycznym centrum na potrzeby uporządkowania zlokalizowanych tam funkcji (handlowo-usługowych i komunikacyjnych) generowanych m.in. przez tradycyjny targ kwiatowo-warzywny. Zakładano, że poprawa tkanki architektonicznej zabytkowej śródmiejskiej zabudowy wpłynie na poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej, co docelowo pozwoli na ożywienie przedsiębiorczości na rewitalizowanych obszarach.

Rybnik natomiast za priorytetowy problem uznał negatywnie oceniany przez mieszkańców krajobraz kulturowy złożony z wielu zdegradowanych obiektów będących aktualnie relikdami kultury przemysłowej w tym mieście. Architektura przemysłowa Rybnika tworzą w szczególności: zespół zabudowy zabytkowej kopalni „Ignacy-Hoym”, kopalnie Chwałowice, Jankowice i Rymer oraz Huta Silesia, cztery osiedla patronackie, a także zespoły osiedli robotniczych. Część obiektów zabytkowych charakteryzuje się złym stanem technicznym, głównie na skutek braku użytkowania, w wyniku utraty pierwotnej funkcji. Koncentracja problemów technicznych, społecznych i gospodarczych w otoczeniu tych obiektów spowodowała ich stygmatyzację przez mieszkańców pomimo silnego wpływu tego dziedzictwa na symbolikę miasta. Stąd też zrodziła się konieczność

ewolucyjnej zmiany tego negatywnie postrzeganego krajobrazu kulturowego pogórniczego miasta. Obok interwencji w sferę materialną tych zasobów związanej z nadaniem nowych funkcji i poprawą stanu technicznego niezbędne były działania związane z określeniem wartości i sposobów promocji tego unikalnego dziedzictwa. Stąd narodziła się konieczność uruchomienia programu edukacji regionalnej wykorzystującego elementy kultury materialnej (zabytki) i niematerialnej (lokalne tradycje, obyczaje, język) będącej prawdziwym bogactwem rybniczian.

W **Hrubieszowie** znajduje się łącznie 70 obiektów zabytkowych wpisanych do rejestru, z czego ok. 60% położonych jest na obszarze rewitalizacji. Istotnym problemem obszaru rewitalizacji w tym mieście jest niedostosowanie funkcji pełnionych przez obiekty zabytkowe do ich potencjału i możliwości, co wpływa na postępowanie procesu ich degradacji. Na przykład podlegający ochronie rejestrowej reprezentacyjny secesyjny budynek dawnego Syndykatu Rolniczego Towarzystwa Rolniczego w Hrubieszowie w wyniku uruchomienia w nim bazy Powiatowego Związku Gminnych Spółdzielni został znacząco przekształcony. Do obiektu dobudowano kolidującą z jego funkcją i architekturą zabudowę gospodarczą, a teren przy obiekcie został w dużej mierze zdegradowany. Dotychczas budynek ten pełnił funkcję handlowo-usługową. Liczne umowy najmu powierzchni użytkowej doprowadziły do trwałych podziałów jego przestrzeni, co ujawniało się również na poziomie elewacji frontowej. Ingerencje najemców w elewację wpłynęły na narastanie chaosu urbanistycznego w Hrubieszowie, a niewłaściwie prowadzone prace modernizacyjne doprowadziły do utraty wartości zabytkowych obiektu.

Zdjęcie 4.

Widok elewacji budynku dawnego Syndykatu Rolniczego w Hrubieszowie



Źródło: Urząd Miasta Hrubieszów, zdjęcie: W. Czernysz.

Lokalnym dziedzictwem kulturowym położonym na obszarze rewitalizacji są również słynne „sutki”, ostatnie w Polsce kramy wzorowane na wschodnich bazarach, z charakterystyczną, wąską uliczką wewnętrzną – wybudowane na początku XIX w. „Sutki” to ewenement wśród miast tej skali w Polsce. Jednocześnie ich stan techniczny jest zły lub średni, co wynika z wieloletnich zaniedbań inwestycyjnych. Rozdrobniona struktura właścicielska lokali użytkowych zlokalizowanych w zwartej zabudowie pierzejowej ograniczała kompleksowe rozwiązanie problemów technicznych lokali w związku z pełnym wyposażeniem w infrastrukturę techniczną czy też ujednoliceniem wyglądu elewacji.

Zdjęcie 5.

Widok na ul. Sutki znajdującą się w Hrubieszowie



Źródło: Urząd Miasta Hrubieszów, zdjęcie: W. Czernysz.

Obszar rewitalizacji w Śródmieściu to również teren występowania specyficznej degradacji tkanki miejskiej. Od dawna obserwowano tu nasilanie się procesów niszczenia budynków i ciągów komunikacyjnych. Są one widoczne w pękaniu budynków, ich osiadaniu oraz w zapadaniu się dużych fragmentów ulic i chodników. Stwierdzono, że w znacznym stopniu ma to związek z istnieniem wielopoziomowych zdegradowanych podziemnych konstrukcji pod najstarszą częścią Śródmieścia. Podziemia powstały na początku XIX w. i pełniły funkcję komunikacyjno-gospodarczo-magazynową. Tunele znajdują się pod wzgórzem staromiejskim. Biegają pod głównymi ulicami starego miasta, łącząc ze sobą najważniejsze budynki (ratusz, świątynię, klasztor i kamienice kupieckie). Podziemne korytarze mają szerokość 3 m i wysokość 2,5 m. Nie wiadomo, jak długa jest sieć podziemi, gdyż nie przeprowadzono dotychczas ich pełnej inwentaryzacji.

Interwencja rewitalizacyjna zaplanowana w *Lokalnym Programie Rewitalizacji Miasta Hrubieszowa na lata 2017-2023* obejmuje prace konserwatorsko-budowlane nad zabytkowymi obiektami. Jednak wykonalność techniczna prac budowlanych mających mieć miejsce w obiektach naziemnych związana jest z koniecznością należytego zabezpieczenia murowanych podziemi w celu zagwarantowania pełnej statyki wzniesionych na nich budynków. Hrubieszów podjął więc działania związane z zabezpieczeniem

historycznej zabudowy i nieudokumentowanych podziemi będących dla mieszkańców częścią dziedzictwa kulturowego. Miasto stara się rozwiązać problem niewykorzystanych i nieudokumentowanych historycznymi źródłami murowanych podziemi za pomocą kompleksowych opracowań budowlanych: inwentaryzacji, ekspertyz, koncepcji architektonicznych.

W przypadku **Wałbrzycha** działania pilotażowe podporządkowane były głównie polityce planistycznej, jednak silne uwarunkowania związane z obecnością wielu obiektów zabytkowych na obszarze rewitalizacji wymusiły wypracowanie systemowego podejścia do dziedzictwa kulturowego. Duże przekształcenia przestrzenne w historycznie ukształtowanych dzielnicach miasta, które po upadku przemysłu górniczego boryka się dodatkowo z silnym procesem depopulacji, wygenerowały potrzebę weryfikacji założeń gminnej ewidencji zabytków oraz opracowania obszarowych wytycznych konserwatorskich uwzględniających aktualne uwarunkowania rozwojowe Wałbrzycha, a także wzmocnienia ochrony dziedzictwa materialnego. Miasto podjęło w tym celu współpracę z Narodowym Instytutem Dziedzictwa, które zobowiązało się do nieodpłatnego wykonania dokumentacji o nazwie *Wytyczne konserwatorskie* na potrzeby każdego z sześciu podobszarów rewitalizacji Wałbrzycha. Wypracowane podejście łączące troskę o ochronę dziedzictwa kulturowego z zagadnieniami planistycznymi będzie przedmiotem szczegółowej analizy w trakcie seminarium zaplanowanego na I kwartał 2018 r. w Wałbrzychu.

W opisanych wyżej miastach procesy rewitalizacji historycznych centrów zostały oparte na budowie wizerunku kulturowego z wykorzystaniem pamięci i dziedzictwa historycznego. Wartości kulturowe bogato reprezentowane na obszarach zdegradowanych stały się bowiem ważnym źródłem identyfikacji mieszkańców z miastem i budowania poczucia tożsamości w procesach rewitalizacji.

7.2. Rozpoznanie potencjału – badania i inwentaryzacje

Dla miast modelowych i pilotażowych szczególne znaczenie miały dobre praktyki z Polski w zakresie nadawania nowych funkcji zabytkom, zwłaszcza w ramach pilotażowych wizyt studyjnych⁵¹, podczas których można poznać efekty i metody działań. Potrzeba inspiracji i poznawania dobrych praktyk była szczególnie silna w tych miastach, które nie posiadały wystarczającego rozpoznania potencjału ani wartości elementów dziedzictwa, zwłaszcza materialnego. W **Hrubieszowie** główny problem tworzą nierozpoznane murowane podziemia, częściowo zasypane, które rozciągają się na terenie Śródmieścia, wpływając na niestabilność naziemnych obiektów budowlanych, w tym w szczególności zabytków, wobec których prace modernizacyjne zaplanowano w *Lokalnym Programie Rewitalizacji Miasta Hrubieszowa na lata 2017-2023*. Zagospodarowanie „podziemnego miasta” stanowiłoby z kolei przyczynek do znacznego ożywienia gospodarczego Hrubieszowa, na co również wskazuje ww. program. Gmina podjęła wyzwanie, aby w konkursie MRM przygotować komplet dokumentacji zmierzającej do zagospodarowania obiektu stanowiącego lokalne dziedzictwo materialne o dużym potencjale. Opracowanie jest w trakcie przygotowania.

⁵¹ W ramach działań edukacyjnych towarzyszących realizacji konkursu MRM oraz pilotażom w zakresie rewitalizacji zorganizowano warsztaty dotyczące dziedzictwa kulturowego oraz wyjazd studyjny do Francji, który miał na celu przybliżyć samorządowcom dobre praktyki zarządzania ochroną dziedzictwa kulturowego w rewitalizacji podejmowane przez miasta Nantes i Vitré. Powstał także poradnik przedstawiający polskie rozwiązania i dobre praktyki pt. *Rola dziedzictwa kulturowego w rewitalizacji*, który jest dostępny w wersji elektronicznej na stronie Krajowego Centrum Wiedzy o Rewitalizacji: <https://www.miiir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/krajowe-centrum-wiedzy-o-rewitalizacji/modelowe-dzialania-pilotazowe/ochrona-dziedzictwa/> [dostęp: 8.11.2018].

Zdjęcie 6.

Fotografia podziemi w Hrubieszowie (ul. Targowa / Plac Wolności) wykonana podczas prac inwentaryzacyjnych



Źródło: Urząd Miasta Hrubieszów, 2016, *Badania poszukiwawcze i inwentaryzacyjne podziemi na obszarze Śródmieścia w mieście Hrubieszowie*, załącznik nr 8, Kraków.

Również w **Lublinie** opracowano inwentaryzację zabytkowej zabudowy w ramach procesu kompleksowego badania terenu planowanego do objęcia interwencją rewitalizacyjną. Efekty inwentaryzacji wykorzystane zostały do określenia potrzeb inwestycyjnych i działań niezbędnych do ożywienia społeczno-gospodarczego obszaru rewitalizacji miasta.

Udział w konkursie MRM umożliwił miastom podjęcie dużych wyzwań związanych z opracowaniem modeli ustalania i poprawy stanu zachowania zabytkowej tkanki.

W poniższej tabeli zaprezentowano wykaz zadań w procesie opracowywania docelowej dokumentacji budowlanej na potrzeby remontu konserwatorskiego i adaptacji obiektu zabytkowego w podziale na fazy działań.

Tabela 12.

Fazy działań w zakresie opracowania dokumentacji na potrzeby zagospodarowania dziedzictwa materialnego na przykładzie murowanych podziemi w Hrubieszowie

Fazy działań	Nazwy dokumentów	Szczegółowe działania
I faza – poznawcza: rozpoznanie stanu zachowania	<i>Badania terenowe – poszukiwawcze i in- wentaryzacyjne</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Kwerenda historyczna – Badania geofizyczne – Ocena stateczności obiektów (zabudowa reperów geodezyjnych) – Wstępna propozycja zagospodarowania
II faza – analizy i wniosków	<i>Inwentaryzacja budowlana architektoniczno-kon- strukcyjna</i>	Opracowanie całkowitej dokumentacji odtworzeniowej obiektów metodą „spisu z natury” za pomocą tradycyjnego pomiaru ręcznego lub pomiaru mechanicznego z użyciem tachimetrii, fotogrametrii lub skanera laserowego. Wykonanie pomiarów, szkiców inwentaryzacyjnych, rzutów poziomych i przekrojów pionowych, fotografii.
	Ekspertyzy techniczne	Ustalenie faktycznego stopnia zużycia obiektu. Wskazanie miejsc szczególnie uszkodzonych i wymagających dodatkowych zabezpieczeń, przemurowań i wzmocnień. Określenie stanu technicznego elementów konstrukcyjnych i zasadności realizacji prac remontowych, konserwatorskich. Wskazanie sposobu wzmocnienia elementów konstrukcyjnych. Opracowanie ekspertyzy mikologicznej.
III faza – programowa	<i>Wstępna koncepcja funkcjonalno-prze- strzenna zagospodaro- wania obiektu</i>	Wskazanie funkcji, jakie pełni obiekt, określenie funkcji poszczególnych pomieszczeń, wskazanie liczby osób z nich korzystających, określenie standardu ich wykończenia, podanie zapotrzebowania na media.
	Opracowanie dokumentacji budowlanej wielobranżowej i wykonawczej (projekt konserwatorski, architektoniczny, konstrukcyjny, instalacyjny)	Projekt budowlany wielobranżowy uwzględniający kompleksowy remont konserwatorski, przebudowę, adaptację pomieszczeń oraz wzmocnienie lub wymianę elementów konstrukcyjnych wskazanych w ekspertyzie technicznej.

Źródło: Opracowanie własne.

Rozpoznanie stanu zachowania zabytków może odbywać się nie tylko punktowo, lecz również w skali ogólnomiejscowej. W sytuacji silnych przekształceń przestrzennych warto okresowo dokonywać aktualizacji gminnej ewidencji zabytków pod kątem istnienia przesłanek do ochrony poszczególnych obiektów i obszarów. Aktualizacji gminnej ewidencji zabytków podjął się **Walbrzych** w ramach projektu pilotażowego, definiując potrzebę weryfikacji zasadności ochrony obiektów w GEZ oraz określenia możliwości wyłączenia z użytkowania niektórych budynków przeznaczonych do rozbiórek. Aktualizacja GEZ umożliwia weryfikację listy obiektów zabytkowych i stanowi podstawę do opracowania wytycznych konserwatorskich dla obszarów objętych ochroną konserwatorską. W przypadku braków w dokumentacji projektowej obiektu zabytkowego w kolejnym etapie należy opracować całościową inwentaryzację jego elementów. Inwentaryzacja budowlano-architektoniczna jest niezbędna do adaptacji obiektu do nowych warunków lub przeprowadzenia remontu konserwatorskiego. Opracowuje się ją metodą „spisu z natury”. Jej celem jest udokumentowanie struktury budowlanej obiektu, dzięki czemu uzupełniony zostaje wcześniejszy brak dokumentacyjny lub zniwelowane zostają rozbieżności w stosunku do stanu faktycznego. Za pomocą rysunków można zrekonstruować układ faz budowlanych czy rozwarstwienie chronologiczne, a także specyfikę detalu architektonicznego występującego w obiekcie. Na podstawie inwentaryzacji można szczegółowo określić powierzchnię zabytku przewidzianą do objęcia pracami budowlano-konserwatorskimi.

Poziom szczegółowości inwentaryzacji uzależniony jest od celów, do jakich ma służyć. W przypadku nieudokumentowanego obiektu zabytkowego, w stosunku do którego planowany jest remont konserwatorski i adaptacja do nowych funkcji, konieczne jest opracowanie dokumentacji pomiarowo-rysunkowej na wysokim poziomie dokładności (± 10 cm w przypadku skali 1:100).

Jeśli obiekt zabytkowy ma podlegać w przyszłości nie tylko pracom konserwatorsko-restauratorskim, ale planowana adaptacja do nowych funkcji wymaga jego przebudowy bądź częściowej rekonstrukcji, etap inwentaryzacji winien charakteryzować się najwyższym poziomem dokładności uwzględniającym zaakcentowanie szczegółów detali architektonicznych oraz ujęcia wszystkich deformacji i odkształceń.

Jest to szczególnie istotne w przypadku dużej skali modyfikacji oryginalnej substancji, co przekłada się na problem zachowania wartości zabytku i ewentualnej utraty jego autentyczności. Ryzyko inwestora związane

z utratą autentyczności zabytku i obniżeniem jego funkcji użytkowej jako atrakcji turystycznej można ograniczyć tylko poprzez wysokiej jakości opracowania dokumentacyjne.

Zniekształcenia występujące w obiekcie są przedmiotem dalszych badań – ekspertyz technicznych, których celem jest ustalenie faktycznego stopnia zużycia obiektu i wskazanie zasadności realizacji remontu konserwatorskiego czy prac budowlanych. Efektami ekspertyzy technicznej są wskazanie miejsc wymagających dodatkowych zabezpieczeń i wzmocnień oraz rekomendacje dotyczące konieczności przeprowadzenia innych czynności badawczych, np. w formie ekspertyzy mikologicznej ze określeniem stanu zagrzybienia i sposobu jego likwidacji.

Dokumentacja pomiarowo-rysunkowa oraz wyniki ekspertyz opracowanych w ramach II fazy analitycznej procesu dochodzenia do dokumentacji projektowej mogą zostać wykorzystane w przypadku:

- badań historyczno-architektonicznych,
- badań mykologicznych,
- badań statycznych i stratygraficznych,
- projektu koncepcyjnego,
- projektu budowlanego,
- projektu wykonawczego i powykonawczego.

W III fazie programowej, kiedy następuje skonsumowanie wyników etapów diagnostycznych, należy przestrzegać reguł sztuki konserwatorskiej, w szczególności w zakresie planowania nowego zagospodarowania zabytku. Na etapie projektu koncepcyjnego należy pamiętać, aby adaptacje do nowej funkcji były bezinwazyjne dla obiektu i prowadzone bez uszczupiania substancji zabytkowej czy też naruszania historycznych układów przestrzennych i nawarstwień. Kluczowe stają się zabezpieczenie integralności technicznej zabytku oraz ograniczenie możliwości jego estetycznej degradacji w wyniku dostosowania do pełnienia nowych funkcji.

Interesującym rozwiązaniem w fazie programowej jest opracowanie analizy zasadności realizacji inwestycji. Analiza taka jest przeznaczona dla złożonych projektów zagospodarowania większych założeń urbanistycznych, w tym zabytkowych. Na przykład w **Bytomiu** opracowano taki dokument na potrzeby adaptacji do nowych funkcji obiektów po dawnych Zakładach Naprawczych Zabytkowych Górnośląskich Kolei Wąskotorowych. Nadanie nowych funkcji obiektom pokolejowym związane było z koniecznością zmiany zagospodarowania obszaru po byłych ZNZGKW poprzez:

- przystosowanie ich do roli ogólnodostępnych terenów o charakterze publicznym, ze znacznym udziałem zieleni o charakterze parkowym, z elementami wyposażenia miejskiego, w tym elementami małej architektury;
- zmianę uzbrojenia terenu, w tym likwidację dawnej przemysłowej infrastruktury technicznej i zastąpienie jej nowymi przyłączami, urządzeniami i obiektami infrastrukturalnymi;
- częściową likwidację, a także adaptację do nowych funkcji, istniejącego zdegradowanego wyposażenia kolejowego, w tym torowisk i urządzeń z nimi związanych;
- zmianę sposobu użytkowania istniejących budynków w funkcji usługowej, a także budowę nowych budynków pełniących funkcje usługowe.

Złożoność działań projektowych wymusiła na inwestorze konieczność wykonania opracowania studialno-projektowego, za pomocą którego nastąpiło uporządkowanie i pogłębienie wiedzy o stanie istniejącym, potencjale i zagrożeniach procesu rewitalizacji tego obszaru. W ramach *Analizy zasadności realizacji inwestycji* opracowano uproszczoną koncepcję urbanistyczną zagospodarowania terenu z uwzględnieniem istniejącego i docelowego zagospodarowania sąsiedztwa oraz realiów formalnoprawnych, technicznych ekonomicznych.

Dzięki wielowymiarowej *Analizie zasadności realizacji inwestycji* możliwe jest optymalne przygotowanie przyszłego procesu realizacyjnego dla złożonych przedsięwzięć obszarowych. Analiza wskazuje z jednej strony wytyczne do szczegółowego projektowania, z drugiej zaś wytyczne urbanistyczne inicjujące zmiany lokalnego prawa planistycznego, dzięki którym możliwe jest przeprowadzenie inwestycji w kształcie wynikającym z opracowania. Analiza definiuje program usługowy dla poszczególnych obiektów i szeroką ofertę przestrzeni o charakterze publicznym, w tym wskazuje działania inwestycyjne o charakterze niekomercyjnym i komercyjnym. Dzięki temu możliwe jest etapowanie działań inwestycyjnych (niekomercyjnych i komercyjnych) oraz poszukiwanie sponsorów i przyszłych współinwestorów tego terenu.

Zdjęcie 7.

Przykład analizy zasadności realizacji inwestycji opracowanej na potrzeby terenu Zakładów Naprawczych Zabytkowych Górnośląskich Kolei Wąskotorowych (ZNZGKW)



BYTOM ZNZGKW CIA+BWK

zakłady naprawcze zabytkowych górnośląskich kolei wąskotorowych



Źródło: Urząd Miejski w Bytomiu, 2018, *Analiza zasadności realizacji inwestycji ZNZGKW na potrzeby Centrum Integracji Aktywnej oraz Bytomskich Warsztatów Kreatywnych*, Bytom.

W kolejnym etapie następuje opracowanie finalnego projektu budowlano-wykonawczego dla przedsięwzięcia.

Proces przygotowania projektu konserwatorsko-budowlanego rozpoczyna się od zdefiniowania planowanej funkcji obiektu, która powinna być zbieżna z charakterem zabytku oraz dostosowana do jego potencjału. Koncepcja realizowana w kolejnym kroku definiuje nową funkcję zabytku przy założeniu jednoczesnej ekspozycji najważniejszych cech decydujących o indywidualności, autentyczności i niepowtarzalności zabytku. Na tej podstawie opracowywane są założenia projektowe uwzględniające potrzebę zachowania i wyeksponowania wartości historycznych zabytku.

Docelowy projekt konserwatorsko-budowlany składa się z kilku elementów:

- projektu architektonicznego uwzględniającego kontekst historyczny, wartości zabytku, jego funkcję oraz formę i fakturę;
- branżowych inżynierskich projektów rozwiązań technicznych powstałych z uwzględnieniem zasad konserwatorskich;
- konserwatorskich projektów rozwiązań technicznych zapewniających trwanie materii zabytku i wyeksponowanie jego wartości estetycznych.

Przykład nierozpoznanych murowanych podziemi w **Hrubieszowie** wskazuje, iż warunkiem powodzenia prac koncepcyjnych i projektowych jest otwarty charakter projektu, który oznacza zapewnienie „elastyczności” opracowywanej dokumentacji projektowej. W miarę zdobywania wiedzy w wyniku prac przeprowadzanych na terenie zabytku należy zagwarantować możliwość korekty wstępnych założeń. Zatwierdzone w fazie początkowej koncepcje i założenia powinny być dopracowywane w miarę zyskiwania nowej wiedzy o obiekcie ujawnianej w poszczególnych fazach prac.

„Prowadzone w zabytku prace można uznać za nieniszczące, jeśli w ich wyniku nie zostaną zdegradowane i zmienione najważniejsze cechy decydujące o indywidualności i niepowtarzalności zabytku – cechy, które są nośnikiem wartości artystycznych, historycznych, dokumentalnych, wreszcie także wartości dawności. Te najważniejsze cechy każdego zabytku to forma, faktura i kolor, ukształtowane przez twórcę i czas”.

Źródło: Rouba B.J., *Projektowanie konserwatorskie*, „Ochrona Zabytków”, 56/1 (240), s. 65, <https://www.nid.pl/upload/iblock/019/019fdc1f55d9a433655468243b5cdd83.pdf> [dostęp: 6.08.2018].

7.3. Wiedza ekspercka i edukacja

W przypadku dziedzictwa kulturowego interwencje związane z poprawą stanu zachowania obiektów uzupełniały często działania promujące ich walory niematerialne. Działania te przybierały postać grupy mniejszych projektów zaplanowanych na poziomie programów rewitalizacji jako uzupełnienie głównych przedsięwzięć infrastrukturalnych lub (tak jak w przypadku Rybnika) działania programowego obejmującego program edukacji regionalnej w celu kształtowania świadomości dziedzictwa kulturowego wśród mieszkańców.

Duża liczba działań edukacyjnych w projektach miast realizowanych w ramach konkursu umożliwiła podniesienie kompetencji nie tylko przedstawicieli lokalnych środowisk w zakresie dziedzictwa, lecz także gospodarzy procesu rewitalizacji, którzy mieli możliwość wymiany doświadczeń w tej sferze z innymi gminami.

Działania edukacyjne realizowane przez miasta, dotyczące dziedzictwa kulturowego przybierały różnorodne formy – najczęściej wiązały się z rozpowszechnianiem wiedzy na temat znaczenia zabytków w procesie rewitalizacji i możliwości ich adaptacji. Decydowano się jednak także na przeprowadzenie działań edukacyjnych dla szczególnych odbiorców – dzieci i młodzieży, zakładając, że nowe pokolenia będą w pełni świadomie korzystać z efektów rewitalizacji. Specjalne programy dla najmłodszych opracowane zostały m.in. w **Rybniku**, **Bytomiu** oraz w **Łodzi** w ramach pierwszego projektu pilotażowego. Poniżej zaprezentowano elementy i cele programów edukacyjnych w wybranych miastach.

Tabela 13.

Zestawienie elementów i celów programów edukacyjnych realizowanych w procesach rewitalizacji Łodzi, Rybnika i Bytomia

Produkty programu	Opis działań zakładanych w programie	Cele programu
Program edukacji regionalnej Rybnik na Górnym Śląsku		
Publikacja dot. edukacji regionalnej dla klas IV <i>Kluska Wandruska. Zeszyt edukacyjny do edukacji regionalnej</i>	Program zajęć prowadzonych w języku śląskim w wymiarze jednej godziny lekcyjnej tygodniowo w IV klasach we wszystkich 26 rybnickich szkołach podstawowych Program zakłada 5 kręgów tematycznych: moja rodzina, mój dom, moje sąsiedztwo, okolica i szkoła Zajęcia dotyczące historii i kultury regionu w formie wycieczek i warsztatów	<ul style="list-style-type: none"> – Promocja śląskiej tradycji, historii oraz kultury – Budowanie poczucia wspólnoty pochodzenia, dziejów i tradycji – Promocja etnolektu śląskiego (język śląski jest ważnym elementem tożsamości Ślązaków i ma szansę stać się drugim obok kaszubskiego językiem regionalnym w Polsce) – Zachęcenie młodych rybniczian do poznawania swojego regionu – Zachowanie w pamięci młodzieży typowo śląskich zwyczajów i obyczajów, tak aby za jakiś czas mogły zostać przekazane kolejnym pokoleniom

Produkty programu	Opis działań zakładanych w programie	Cele programu
Podręcznik do edukacji regionalnej dla rybnickich nauczycieli <i>Energia tradycji – tożsamość, przestrzeń, artefakty</i>	<p>6 scenariuszy dwugodzinnych lekcji</p> <p>Zajęcia w terenie, np. zwiedzanie kopalń, huty czy familków; wizyty studyjne do znanych miejsc, np. z typowej dla Śląska architektury ceglanej czy o charakterze industrialnym</p> <p>Uczenie się poprzez zabawę (elementy graficzne i multimedialne, ćwiczenia, gry i zabawy na tablice interaktywne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Integracja pomiędzy dziećmi, szkołą a społecznością lokalną – Kształtowanie wśród młodego pokolenia rybnickan poczucia tożsamości lokalnej oraz dumy z miejsca, w którym żyją – Rozbudzenie w uczniach potrzeby poznawania swojego miejsca zamieszkania – Uświadomienie uczniom, jaki potencjał kryje się w ich najbliższym otoczeniu
Program edukacyjny dla uczniów dot. procesu rewitalizacji w Bytomiu		
<ul style="list-style-type: none"> – Pakiet edukacyjny dla przedszkolaków <i>Poznajemy trudne słowa – czyli co to jest rewitalizacja</i> oraz konspekt dla nauczyciela i broszury do samodzielnej pracy dla dzieci <i>Moje miasto Bytom</i> – Pakiet edukacyjny dla uczniów klas 1-3 <i>Poznajemy trudne słowa – czyli co to jest rewitalizacja</i> oraz konspekt dla nauczyciela i broszury do samodzielnej pracy dla dzieci <i>Moje miasto Bytom</i> – Pakiet edukacyjny dla uczniów klas 4-8 <i>Zostań prezydentem Bytomia – zaprojektuj Bytom</i> oraz konspekt dla nauczyciela i broszury do samodzielnej pracy dla dzieci <i>Co wiem o rewitalizacji</i> – Pakiet edukacyjny dla uczniów klas ponadpodstawowych <i>Rewitalizacja w moim mieście</i> – konspekt dla nauczyciela i broszury do samodzielnej pracy dla młodzieży 	<p>Scenariusze lekcji dla uczniów we wszystkich grupach wiekowych, w tym dla klas integracyjnych, scenariusze lekcji terenowych, lekcje z wykorzystaniem prac projektowych w grupach, multimediiów, materiałów edukacyjnych w postaci map, gry karcianej, gier planszowych, gry pamięciowej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Wprowadzenie uczniów do zagadnień związanych z rewitalizacją miasta, ilustrowanymi przykładami dziedzictwa materialnego podlegającymi procesom modernizacyjnym – Nauka właściwego wartościowania elementów najbliższego otoczenia, w tym dziedzictwa materialnego – Budowanie przekonania wśród uczniów o indywidualnym wpływie na otoczenie, w tym na elementy dziedzictwa

Produkty programu	Opis działań zakładanych w programie	Cele programu
Program edukacyjny <i>Nasza Łódź</i>		
Podręcznik <i>Program dla nauczycieli</i>	Lekcje szkolne Zajęcia pozalekcyjne w formie Kół Detektywów Łódzkich Pomoce naukowe, np. gry planszowe o tematyce lokalnej, makiety kamienic do składowania	<ul style="list-style-type: none"> – Przybliżenie uczniom łódzkiego dziedzictwa kulturowego – Budowanie lokalnej tożsamości wśród młodych Łódzian – Wzmocnienie inicjatywy mieszkańców i świadomości dziedzictwa kulturowego Łodzi – Zrozumienie oraz uczestnictwo w procesach kształtujących przyszłość Łodzi (rewitalizacja)

Źródło: Opracowanie własne.

Główną przesłanką wpływającą na podjęcie działań związanych z przygotowaniem programów edukacyjnych w miastach był z jednej strony brak zainteresowania młodego pokolenia sferą dziedzictwa objętego procesem rewitalizacji, z drugiej – przeświadczenie opinii społecznej o braku jakichkolwiek wartości w obszarach rewitalizacji, w których kumulowały się największe problemy miast. Istnienie opuszczonych, zdegradowanych obiektów zabytkowych tworzących krajobraz kulturowy miast o silnych tradycjach przemysłowych (Łódź, Rybnik, Bytom) stworzyło negatywne stereotypy dotyczące takich przestrzeni, stygmatyzując osoby tam mieszkające. Często można było się spotkać również z brakiem akceptacji przez mieszkańców praktyk związanych z danym elementem dziedzictwa niematerialnego, np. używaniem miejscowej gwary. Jednak ogólnie w świadomości lokalnej społeczności zdegradowane elementy dziedzictwa materialnego czy też niematerialnego były po prostu często nieobecne.

Dlatego konieczne było uruchomienie procesu przekazywania młodym ludziom informacji o szczególnej wartości tego dziedzictwa, o jego potencjale, historii obszarów tworzących krajobraz kulturowy miasta – przede wszystkim w celu tworzenia pozytywnego wizerunku obszarów rewitalizacji. Problematyka rewitalizacji nie funkcjonowała dotychczas powszechnie w świadomości mieszkańców miast realizujących ten proces. Mając na uwadze, iż proces ten trwać będzie wiele lat, kluczowym wyzwaniem stało się przekonanie młodych mieszkańców o konieczności

zmian, a co za tym idzie – doprowadzenie do akceptacji społecznej podejmowanych działań. Innym celem programów edukacyjnych jest wzmocnienie lokalnej tożsamości – szczególnie ważne w procesach rewitalizacji realizowanych na obszarach o niskim kapitale społecznym.

Dziedzictwo kulturowe miast Górnego Śląska czy XIX-wiecznej Łodzi stanowi ważną część ogólnopolskiego dziedzictwa kulturowego. Głównym celem programów edukacyjnych powstałych w tych miastach jest promocja wśród młodych mieszkańców postawy szacunku do historii, tradycji i kultury miejsca pochodzenia. Dotyczy to w szczególności problemu zanikających tradycji lokalnych, niegdyś powszechnych w uprzemysłowionej części Górnego Śląska.

Od roku szkolnego 2016/2017 wszystkie rybnickie szkoły podstawowe wzbogaciły swój program nauczania o nowy przedmiot – edukację regionalną – w wymiarze jednej lekcji tygodniowo. Poza scenariuszami zajęć nauczyciele i uczniowie otrzymali w ramach programu materiały dydaktyczne wzbogacające przekaz dydaktyczny, np. makiety zabytkowych familoków do samodzielnego składania przez dzieci. Główny podręcznik do edukacji regionalnej to pisany językiem śląskim zeszyt ćwiczeń dla dzieci pt. *Kluska Wandruska. Zeszyt edukacyjny do edukacji regionalnej*. Pełna rysunków publikacja wzbudza w młodym człowieku poczucie tożsamości z miejscem zamieszkania, budując tym samym poczucie wspólnoty pochodzenia, dziejów i tradycji. Dla nauczycieli został natomiast stworzony podręcznik do edukacji regionalnej pt. *Energia tradycji – tożsamość, przestrzeń, artefakty*. Można w nim znaleźć gotowe scenariusze lekcji wraz z wieloma elementami graficznymi i multimedialnymi oraz różnorodne ćwiczenia i gry dla dzieci. Dodatkowo program zakłada organizację w ramach lekcji wizyt studyjnych w obiektach dziedzictwa kulturowego na obszarach rewitalizacji. Ciekawą inicjatywą były bajki obywatelskie. Zakładała ona przygotowanie przez gimnazjalistów z obszarów rewitalizacji bajek dla przedszkolaków z Rybnika. Działanie miało na celu nie tyle pobudzenie aktywności obywatelskiej gimnazjalistów, co bardziej wzmocnienie lokalnej tożsamości.

Zdjęcie 8.

Przykład grafiki w zeszycie do edukacji regionalnej w Rybniku pt. *Kluska Wandruska. Zeszyt edukacyjny do edukacji regionalnej*



Źródło: Urząd Miasta Rybnika, *Kluska Wandruska. Zeszyt edukacyjny do edukacji regionalnej*, Rybnik 2017, s. 7, 17.

Dodatkowo **Rybnik** przeprowadził również cykl warsztatów i spotkań z mieszkańcami z udziałem ekspertów ds. edukacji regionalnej – w celu promocji wypracowanych w ramach programu edukacyjnego narzędzi. W pierwszym kroku miasto zorganizowało konferencję dla nauczycieli szkół podstawowych, aby zaprezentować koncepcję programu edukacyjnego *Energia tradycji – tożsamość, przestrzeń, artefakty*. W kolejnym etapie odbyły się warsztaty partycypacyjne dla 180 uczniów klas IV szkół podstawowych pt. *Odczarowujemy rybnickie dzieci*, które miały na celu konsultację programu edukacyjnego i wypracowanie ostatecznych założeń z końcowymi odbiorcami. W końcowym etapie zorganizowano wizytę studyjną dla nauczycieli szkół podstawowych w podobszarach rewitalizacji w celu pokazania w terenie ścieżki edukacyjnej, z której będą korzystać uczniowie.

Dzięki tak zakrojonomu wsparciu eksperckiemu możliwe było wypracowanie materiałów programowych służących realizacji procesu edukacji

regionalnej, obejmującej elementy dziedzictwa materialnego i niematerialnego, z wykorzystaniem języka śląskiego. Wsparcie eksperckie w początkowej fazie działań miało za cel poinformowanie odbiorców ostatecznych – nauczycieli oraz dzieci i ich rodziców – o założeniach procesu edukacji regionalnej. W kolejnej fazie, w której wypracowywano docelowe rozwiązania programowe, spotkania z ekspertami służyły partycypacyjnemu opracowaniu ostatecznego modelu działań, które w końcowej fazie podlegały intensywnej promocji wśród przyszłych użytkowników.

Główny produkt – podręcznik do prowadzenia zajęć lekcyjnych z zakresu edukacji regionalnej z elementami rewitalizacji oraz pomoce dydaktyczne (puzzle, gra pamięciowa oraz makieta familoka do samodzielnego złożenia i pomalowania) – został przekazany wraz z materiałami plastycznymi do 27 rybnickich szkół podstawowych i od roku szkolnego 2017/2018 jest wykorzystywany do prowadzenia lekcji regionalnych.

W **Bytomiu** z kolei przygotowano pakiety edukacyjne promujące idee rewitalizacji i dziedzictwa materialnego dla uczniów przedszkoli, szkół podstawowych i ponadpodstawowych. Na przykładzie elementów zagospodarowania najbliższego otoczenia dzieciom tłumaczone są pojęcia związane z rewitalizacją.

Zdjęcie 9.

Przykłady materiałów edukacyjnych promujących idee rewitalizacji i dziedzictwa materialnego dla dzieci i młodzieży w Bytomiu



Źródło: Urząd Miasta Bytomia, pakiety edukacyjne: dla dzieci w wieku przedszkolnym *Poznajemy trudne słowa – czyli co to jest rewitalizacja* oraz dla uczniów klas IV-VIII *Zostań prezydentem Bytomia – zaprojektuj Bytom*, Bytom 2018.

W przypadku **Łodzi** opracowano wieloletni program edukacyjny *Nasza Łódź*. Jego celem jest przybliżenie uczniom łódzkiego dziedzictwa oraz budowanie lokalnej tożsamości wśród młodych łódzian. Oprócz standardowych lekcji uczniowie mają możliwość udziału w wielu ciekawych zajęciach pozalekcyjnych, np. wycieczkach lub grach przestrzennych angażujących w zdobywanie wiedzy o Łodzi.

Wypracowane efekty programów edukacyjnych w postaci scenariuszy zajęć, podręczników, gier mają szansę być nośnikami wiedzy o rewitalizacji dziedzictwa kulturowego w najdłuższym horyzoncie wykraczającym poza ramy projektów pilotażowych a nawet programów rewitalizacji.

W procesie edukacji, który towarzyszył etapowi programowania rewitalizacji, szczególnie cenne stały się również szkolenia eksperckie przeznaczone dla konkretnych grup interesariuszy. Program tych szkoleń, skierowany na rozwiązanie konkretnych problemów lokalnej społeczności, stał się częstym przyczynkiem do przyszłych zmian generowanych przez nią w ramach inicjatyw oddolnych. W sferze dziedzictwa kulturowego wyjątkowe znaczenie miały szkolenia i warsztaty tworzone z myślą o sposobach modernizacji budynków położonych w strefach ochrony konserwatorskiej, a także o zasadach ochrony obiektów zabytkowych. Obok wiedzy dotyczącej metod modernizacji substancji zabytkowej dużym zainteresowaniem mieszkańców cieszyły się również warsztaty na temat możliwości zagospodarowania podwórz w zabytkowych układach urbanistycznych – to najbliższy mieszkańcom element krajobrazu i jednocześnie częsty przedmiot mikrodziałań realizowanych w procesach partycypacji.

Na przykład **Wałbrzych** zorganizował dla wspólnot mieszkaniowych i samorządu mieszkańców z obszaru rewitalizacji warsztaty i szkolenia eksperckie, podczas których poruszano tematy dobrych praktyk w zakresie zagospodarowania podwórz w centrach średniowiecznych miast oraz omawiano zasady renowacji elewacji w zabytkowych obiektach.

Poniżej szczegółowo przedstawiono studium przypadku Wałbrzycha realizującego proces edukacyjny w zakresie zasad ochrony dziedzictwa kulturowego w odniesieniu do prywatnych właścicieli nieruchomości.

Studium przypadku Wałbrzycha

Włączenie do procesu rewitalizacji wielu właścicieli prywatnych nieruchomości w Wałbrzychu z jednej strony pozwoliło na trwałe zmiany w krajobrazie podobszarów rewitalizacji, a z drugiej wymusiło konieczność zarządzania tym procesem obejmującym szeroki katalog podmiotów i inwestycji w strefach ochrony konserwatorskiej. Aby zwiększyć kompetencje prywatnych inwestorów realizujących projekty rewitalizacyjne w odniesieniu do zabytkowej substancji, w ramach projektu pilotażowego zaplanowano realizację szkoleń eksperckich dotyczących procesów renowacji obiektów zabytkowych oraz zakresu ochrony konserwatorskiej.

W dniu 9 listopada 2017 r. podczas warsztatów podsumowujących wdrażanie *Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Wałbrzycha na*

lata 2016-2025 z udziałem realizatorów projektów rewitalizacyjnych, w tym przedstawiciele partnerstw lokalnych i kluczowych interesariuszy, zaprezentowano wyniki procesu aktualizacji gminnej ewidencji zabytków Wałbrzycha, a także wygłoszono wykład na temat odnowy elewacji obiektów zabytkowych oraz rewitalizacji podwórz w strefach ochrony konserwatorskiej.

W dniu 14 maja 2018 r. odbyło się szkolenie na temat zasad odnowy fasad dla właścicieli nieruchomości, zarządców i przedstawicieli wspólnot mieszkaniowych. Celem szkolenia było przekazanie dobrych praktyk z zakresu doboru kolorów i detali elewacji oraz tendencji projektowych stosowanych w Polsce i Europie. Podczas szkolenia przedstawiano szczegółowo zasady doboru materiałów, kolorów i metod renowacji elementów dekoracyjnych – detali architektonicznych. Wykład o kolorystyce elewacji został uzupełniony o wiedzę na temat barwników historycznych i problemów z zastosowaniem barwników syntetycznych odpowiadających przekazowi historycznemu. Wyjątkowym zainteresowaniem odbiorców cieszyły się również zasady ocieplania budynków zabytkowych i możliwych alternatyw dla powszechnie stosowanego styropianu. W trakcie spotkania istniała możliwość zadawania pytań dotyczących praktycznych zagadnień związanych z remontami budynków zabytkowych i odnawianiem elewacji.

Tematy wystąpień:

1. Charakter barwny miast europejskich a tendencje projektowe na Dolnym Śląsku – porady praktyczne.
2. Kolor i detale historycznych elewacji, przykłady dobrych i złych praktyk.

Dodatkowo w ramach projektu pilotażowego w Wałbrzychu zaplanowano opracowanie wytycznych konserwatorskich na potrzeby wszystkich podobszarów rewitalizacji objętych ochroną rejestrową oraz ewidencyjną – w powiązaniu z procesem aktualizacji gminnej ewidencji zabytków. Dokumentacja w postaci wytycznych konserwatorskich opracowywana była w ramach porozumienia zawartego przez miasto z Narodowym Instytutem Dziedzictwa.

Celem działania związanego z przygotowaniem wytycznych obszarowych jest określenie standardów konserwatorskich obejmujących:

- uszczegółowienie zakresu ochrony konserwatorskiej zabytkowych układów urbanistycznych,

- wskazanie możliwości ingerencji w historyczny kształt zabytkowych układów urbanistycznych oraz podanie nowych funkcji,
- wskazanie możliwości uzupełnienia zabudowy zabytkowych układów urbanistycznych.

Wytyczne ułatwią prywatnym inwestorom określenie zakresu interwencji w obrębie zabytkowej substancji.

Źródło: Opracowanie własne.

7.4. Ograniczenia wykorzystania potencjału dziedzictwa

Współcześnie tylko niewielka część zabytków może funkcjonować zgodnie z pierwotnie nadaną funkcją. Duża część obiektów w związku z brakiem aktualnego uzasadnienia społecznego jest niewykorzystywana. Wpływa to na ich postępującą degradację techniczną wynikającą z upływu czasu.

Koncepcje przystosowywania zabytkowych obiektów do wymogów współczesnego życia wynikają z potrzeb nadania im nowej funkcji użytkowej. Wiąże się to z koniecznością adaptacji tych budowli na potrzeby społeczne.

Jak wynika z doświadczeń miast modelowych, pomimo dużego potencjału lokalnego dziedzictwa kulturowego stopień jego wykorzystania jest nadal niski. Do głównych barier ograniczających proces ponownego zagospodarowania obiektów zabytkowych w miastach należą:

- Brak właściwego rozpoznania wartości poszczególnych elementów lokalnego dziedzictwa; brak aktualnej wiedzy na temat zasobu kulturowego określonej m.in. w gminnej ewidencji zabytków oraz programach poświęconych ochronie dziedzictwa w gminie, a także braki w dokumentacji zabytkowych obiektów uniemożliwiają uruchomienie procesu ich restauracji i nadania im nowych cech użytkowych. Brak analizy stanu zachowania zabytku obejmującej informację o sposobie jego użytkowania czy statusie własnościowym wpływa zazwyczaj negatywnie na obniżenie wartości zabytkowej dziedzictwa.
- Analiza stanu zachowania, sposobów użytkowania i statusu własnościowego elementów dziedzictwa pomaga w podejmowaniu właściwych decyzji dotyczących: programu prac konserwatorskich, zakresu możliwych ingerencji, sposobu użytkowania obiektów, określenia parametrów kształtowania zabudowy. Dzięki temu możliwe jest podjęcie

- właściwej reakcji na zagrożenia i przeciwdziałanie im. Analiza jest także niezbędna w zdefiniowaniu możliwych sposobów zagospodarowania poszczególnych elementów dziedzictwa, tak aby w pełni wykorzystać potencjał rozwoju społeczno-gospodarczego.
- Brak dostępu do specjalistycznej wiedzy wymaganej do oceny wartości dziedzictwa. Wiedza ta jest niezbędna, aby właściwie zdefiniować opis przedmiotu zamówienia dotyczący wykonania usług badań konserwatorskich, inwentaryzacji budowlanej czy też docelowej dokumentacji koncepcyjno-technicznej zleczanych przez samorządy. Dodatkowo w mniejszych miejscowościach widoczne są brak specjalistycznej konserwatorskiej wiedzy oraz zbyt restrykcyjne i zachowawcze nastawienie do procesów inwestycyjnych przez konserwatorów z zewnątrz.
 - Niewłaściwe użytkowanie przez lokatorów lub brak użytkownika i bieżących konserwacji – często współczesny sposób wykorzystania zabytkowych obiektów jest niezgodny z ich pierwotnym przeznaczeniem. W takiej sytuacji, jak również w przypadku braku użytkownika i nieprzeprowadzania bieżących napraw, dochodzi do bardzo szybkiej degradacji technicznej zabytku. Powolne, ale długotrwałe pogarszanie się stanu technicznego zabytku prowadzi do trwałej destrukcji substancji zabytkowej i utraty jego wartości.
 - Niewłaściwie zrealizowane dotychczasowe prace remontowe i modernizacyjne powodujące utratę wartości zabytkowych. Współczesne ingerencje związane z adaptacją często generują problem utraty autentyczności za pomocą swobodnego łączenia nowoczesnych materiałów ze starą zabytkową substancją, co nierzadko zdarza się w sytuacji braku dostępu do specjalistycznej wiedzy w zakresie sztuki konserwacji.
 - Brak finansowania zasobu kulturowego miasta – dotyczy to przede wszystkim dużych obiektów publicznych z okresu rozkwitu gospodarczego na początku XX w. obecnie będących pustostanami (obiekty pałacowe, obiekty kopalniane). Problem ten jest o tyle istotny, że obiekty te utraciły często pierwotne funkcje, nie posiadają właścicieli mogących zainwestować znaczne środki wymagane na ich remont ze względu na stan i brak użytkowania.
 - Nastawienie władz lokalnych na spektakularne inwestycje zamiast na eksponowanie lokalnego niematerialnego dziedzictwa i tradycji. Tradycje w rewitalizacji odgrywają coraz większą rolę, gdyż to dzięki

nim tworzone są więzi międzypokoleniowe umożliwiające pełną aktywizację społeczną. Czasem większy sukces można odnieść, ożywiając zapomniane obrzędy i przypominając nieużywaną gwargę, niż realizując kosztowne inwestycje.

W przypadku historycznych struktur przestrzennych największe zagrożenia niosą zmiany związane z rozwojem jednostek osadniczych. Działania inwestycyjne, w wyniku których następują zmiany historycznie ukształtowanych kompozycji (m.in. układ placów, ulic, linie zabudowy, układy zieleni, przekształcenia brył budynków), a także wprowadzanie w zabytkowy układ przestrzenny nowej zabudowy, powodują niekiedy nieodwracalne zmiany i całkowitą utratę wartości tych układów.

Przykład miast biorących udział w konkursie wskazał, że w procesach rewitalizacji nierzadko dochodzi do dużych przekształceń przestrzennych obszarów rewitalizacji. W sytuacji występowania na tych terenach obiektów dziedzictwa kulturowego warto zadbać nie tylko o ich wyeksponowanie, lecz także należytą ochronę historycznego krajobrazu, w którym występują.

W sytuacji faktycznej utraty przesłanek do istniejących form ochrony warto podjąć działania zmierzające do aktualizacji gminnej ewidencji zabytków. Jeśli obszar rewitalizacji wyznaczono w obrębie strefy ochrony konserwatorskiej, warto opracować wytyczne konserwatorskie na potrzeby tego terenu, które przyspieszą organizację procesu inwestycyjnego dzięki wcześniejszemu ustaleniu zakresu ochrony z konserwatorem zabytków.

W przypadku elementów dziedzictwa niematerialnego głównymi ograniczeniami jest brak wiedzy na temat stanu zachowania poszczególnych wartości oraz sposobów i możliwości ich praktykowania. Niezbędne jest określenie, czy nie ma żadnych barier w swobodnym ich kultywowaniu oraz czy przekaz międzypokoleniowy odbywa się płynnie, w sposób gwarantujący trwanie dziedzictwa niematerialnego. W stosunku do dziedzictwa niematerialnego największą barierą w procesie wykorzystania jego potencjału jest bowiem przerwanie przekazu międzypokoleniowego i zmniejszenie się grupy jego depozytariuszy. Wydaje się jednak, że największym problemem odnoszącym się do dziedzictwa niematerialnego jest ogólna nieobecność danego elementu w świadomości lokalnej społeczności. Przekłada się to na całkowity brak zainteresowania młodego pokolenia danym zagadnieniem. W przypadku miast z rodowodem przemysłowym, który w wyniku transformacji uległ likwidacji, obecność

zdegradowanych obiektów poindustrialnych szczególnie stygmatyzuje obszary tych miast w opinii społecznej. Kluczowego znaczenia nabiera wówczas – obok działań renowacyjnych – uruchomienie procesu wpływającego na uzyskanie akceptacji społecznej dla wartości niematerialnych wynikających z dziedzictwa przemysłowego oraz praktyk z nimi związanych.

Mobilność miejska na obszarach zdegradowanych

8.1. Punkt wyjścia: nie tylko auto – zmiany organizacji ruchu na obszarze rewitalizacji

Pilne potrzeby zmian w zakresie mobilności miejskiej dotyczą przede wszystkim centrów miast, które z reguły jako tereny najbardziej zdegradowane są obszarami interwencji prowadzonej w ramach programów rewitalizacji. Największą bolączką centrów miast polskich jest dominacja samochodów osobowych nad innymi rodzajami transportu, a także, a może przede wszystkim, nad ruchem pieszym⁵². Szczególnie w mniejszych miastach do wyboru samochodu osobowego jako środka komunikacji przyczyniają się niezadowolające funkcjonowanie transportu publicznego oraz bariery przestrzenne w postaci torów kolejowych i dróg tranzytowych dzielących śródmiejską przestrzeń. Podejmowane wcześniej próby rozwiązania problemu dużego natężenia ruchu samochodowego, które polegały nad rozbudowie infrastruktury drogowej i zwiększeniu miejsc parkingowych, nie przełożyły się na polepszenie sytuacji kierowców. Co więcej, spowodowały dalsze pogorszenie sytuacji pieszych i rowerzystów w przestrzeni publicznej. Głównie problemy związane z mobilnością na obszarach rewitalizacji podsumowuje tabela.

⁵² Liczba samochodów osobowych w Polsce znacznie przekracza średnią unijną. Według informacji podanych przez Instytut Badań Rynku Motoryzacyjnego Samar 2013 w Polsce było 653 samochodów na 1000 mieszkańców, natomiast średnia unijna wyniosła 484 na 1000 mieszkańców, <https://www.samar.pl> [dostęp: 14.08.2018].

Najważniejsze problemy związane z mobilnością na obszarach rewitalizacji to:

- dominacja ruchu samochodowego w centrum miasta (samochody osobowe, dostawcze, ruch tranzytowy) i powiązany z tym niedostatek miejsc parkingowych;
- piesi obywatelami drugiej kategorii (chodniki zajęte przez parkujące samochody, bariery przestrzenne, w tym tory kolejowe, wysokie chodniki, zbyt mało i ułożone w złych miejscach przejścia dla pieszych, nieprzyjazne przejścia w postaci kładek nad ulicami przelotowymi, torami kolejowymi);
- rowerzyści podobnie jak piesi mają utrudnione poruszanie się (brak ciągłości ścieżek rowerowych, bariery przestrzenne jw.);
- hałas i zanieczyszczenie powietrza generowane przez samochody zniechęcają do poruszania się na piechotę lub rowerem w centrach miast;
- nieefektywna komunikacja miejska (rozproszone przystanki, brak punktów przesiadkowych, zła organizacja ruchu na terenie śródmieścia, zbyt mała liczba kursów);
- nieefektywna komunikacja regionalna (brak węzłów przesiadkowych w komunikacji regionalnej – PKP, PKS, busy – i komunikacji miejskiej).

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie polskich i zagranicznych doświadczeń, wydaje się, że rozwiązaniem są bardziej przemyślane działania o charakterze długofalowym przyczyniające się do zmiany nawyków komunikacyjnych użytkowników – ograniczenie używania samochodów osobowych na rzecz korzystania z komunikacji miejskiej i rowerowej oraz promowanie ruchu pieszego. Zmiany organizacji ruchu przyczynią się nie tylko do spadku liczby samochodów w centrach miast, lecz także do podniesienia jakości życia mieszkańców, dlatego odpowiednią politykę mobilności miejskiej należy postrzegać jako ważny element przemiany społecznej na obszarach rewitalizacji.

Mobilność miejska na obszarach zdegradowanych nie została wybrana za temat wiodący przez żadne z miast biorących udział w konkursie. Nie znaczy to jednak, że kwestia poprawy mobilności na obszarach rewitalizacji miast nie jest poruszana – występuje bowiem w działaniach planowanych w ramach konkursu.

Wypracowywane w ramach konkursu rozwiązania komunikacyjne i transportowe dotyczą przede wszystkim:

- uspokojenia ruchu drogowego przez zmiany w organizacji ruchu (np. Szczecin, Słupsk);
- wielofunkcyjnych kompleksów skupionych wokół multimodalnego centrum przesiadkowego jako czynnik stymulujący i wspierający działania rewitalizacyjne (np. Słupsk, Leszno);
- promocji transportu pieszego, rowerowego i publicznego (np. Lublin, Dąbrowa Górnicza, Leszno);
- systemu zrównoważonego transportu miejskiego w obszarze rewitalizacji, w tym zmiany sposobu przemieszczania się i organizacji transportu publicznego (np. Szczecin).

Dwa pierwsze tematy zostaną pokrótce omówione w tym podrozdziale, a dwa kolejne rozwinięte w odrębnych podrozdziałach.

Trzeba zauważyć, że o ile w ramach samego konkursu mobilność nie była we wnioskach wskazywana jako temat wiodący czy nawet dodatkowy, o tyle często problem mobilności miejskiej jest rozpoznany i zdiagnozowany w przygotowywanych przez miasta programach rewitalizacji. Przykładem o charakterze dobrej praktyki może być **Słupsk**, którego tematem wiodącym w konkursie była polityka społeczna i rynek pracy, natomiast pogłębiona i wieloaspektowa analiza układu komunikacyjnego znalazła się w *Gminnym Programie Rewitalizacji Miasta Słupska 2017-2025+*. Pokuśszono się w nim o pogłębioną analizę układu dróg, ruchu samochodowego, dostępności pieszej obszaru rewitalizacji, infrastruktury rowerowej, komunikacji zbiorowej, drogowej, stanu nawierzchni i miejsc postojowych. Wątek układu komunikacyjnego znalazł się w części strategicznej programu. Jest jednym z:

- celów operacyjnych (poprawa układu komunikacyjnego miasta i dostępności do obszaru rewitalizacji);
- kierunków działań (modernizacja układu drogowego na podstawie nowoczesnego podejścia związanego z ideą zrównoważonego rozwoju – wzmocnienie pozycji pieszych, rowerzystów, a także komunikacji zbiorowej; opracowanie polityki parkingowej w obrębie obszaru rewitalizacji; zapewnienie wysokiej jakości i dostępności komunikacji zbiorowej; stworzenie programu chodnikowego).

Jest także obecny w planowanych i powiązanych ze sobą przedsięwzięciach, których realizacja przełoży się na kompleksową poprawę mobilności na obszarze rewitalizacji.

Mobilność miejska, choć nadal rzadko, bywa także nie tylko problemem zdiagnozowanym na obszarze rewitalizacji, ale elementem długofalowej polityki miejskiej odnoszącej się do całego miasta. W MRM przykładem takim może być **Lublin**, który w ramach konkursu nie zgłosił mobilności ani jako tematu wiodącego, ani jako odrębnego zadania⁵³, a jest jednym z pionierskich ośrodków od kilku lat realizujących konsekwentną politykę w tym zakresie.

Studium przypadku: polityka mobilności w Lublinie

Lublin jest jednym z miast, które do kwestii miejskiej mobilności podchodzą w sposób systemowy i konsekwentny także w ramach długofalowej polityki miejskiej. Podjętymi dotąd działaniami są:

- opracowanie diagnozy struktury ruchu pieszego na obszarze rewitalizacji oraz analizy korzystających z handlu na terenie targowisk – w celu zaplanowania działań mających osłabić ewentualny negatywny efekt przeniesienia dworca autobusowego;
- opracowanie *Studium komunikacyjnego oraz koncepcji organizacji ruchu w obszarze centralnym miasta Lublin (2012)* – zaproponowano w nim m.in. uprzywilejowanie transportu zbiorowego, ograniczenia w ruchu samochodów indywidualnych oraz rozwiązania w zakresie ruchu pieszego i rowerowego;
- powołanie w urzędzie miasta Zespołu Mobilności Aktywnej (2015), którego zadaniem jest m.in. koordynacja działań związanych z planowaniem i projektowaniem przyjaznej dla pieszych infrastruktury transportowej, a także analiza i likwidacja barier architektonicznych;
- przyjęcie zarządzenia prezydenta miasta w sprawie wdrożenia *Lubelskich Standardów Pieszych. Kierunki rozwoju ruchu pieszego w Lublinie (2016)*. Dokument ten zawiera m.in. politykę rozwoju ruchu pieszego w Lublinie, kierunki rozwoju systemu transportu pieszego, zasady kształtowania przestrzeni pieszych, podstawowe zamierzenia dotyczące rozwoju systemu transportu pieszego, które powinny być podjęte w ciągu pięciu lat, standardy

⁵³ Choć w ramach zadania dotyczącego bezpieczeństwa mieszkańców obszaru planuje „opracowanie szczegółowej diagnozy struktury ruchu pieszego na obszarze oraz analizie korzystających z handlu na terenie targowisk – w celu zaplanowania działań mających na celu osłabienie ewentualnego negatywnego efektu przeniesienia dworca autobusowego”.

projektowania infrastruktury pieszej opracowane w formie kart rekomendowanych rozwiązań.

O randze tego ostatniego dokumentu świadczy nakreślona w nim wizja:

„Transport pieszy jest wartością miasta i jest podstawowym sposobem poruszania się w mieście. Jego istnienie jest niezbędne dla funkcjonowania innych rodzajów transportu, a jakość przekłada się na jakość pozostałych sposobów poruszania się. W skali Lublina rozwój systemu transportu pieszego należy planować w koordynacji ze wszystkimi pozostałymi. Szczególne powiązania łączą transport pieszy z transportem publicznym i ruchem rowerowym. Osoby piesze i transport pieszy w Lublinie będą traktowane priorytetowo przy opracowywaniu dokumentów strategicznych, planistycznych, projektów i realizacji obiektów budowlanych, zgodnie z ideą zrównoważonej piramidy transportowej obrazującej hierarchię: najpierw ruch pieszy, potem transport zbiorowy, ruch rowerowy oraz indywidualny transport samochodowy. Rekomenduje ona taki system miejskiego transportu, w którym dąży się, to tego, aby do jak największej ilości miejsc dało się dojść pieszo, a samochód był wybierany w ostateczności, jako najmniej ekonomiczny dla organizmu miejskiego” (*Lubelskie Standardy Piesze. Kierunki rozwoju ruchu pieszego w Lublinie*, s. 7).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Studium komunikacyjnego oraz koncepcji organizacji ruchu w obszarze centralnym miasta Lublin*, https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/_public/import/prawo/zarzadzania-prezydenta/2009/archiwalne/zarzadzanie-nr-7312009-prezyde/70664_koncepcja_organizacji_ruchu_w_obszarze_centralnym.pdf [dostęp: 19.07.2018]; *Lubelskie Standardy Piesze. Kierunki rozwoju ruchu pieszego w Lublinie*, https://lublin.eu/gfx/lublin/userfiles/_public/mieszkanicy/partycypacja/standardy_piesze_-_pliki/standardy_piesze_cz_a_kierunki_rozwoju.pdf [dostęp: 19.07.2018].

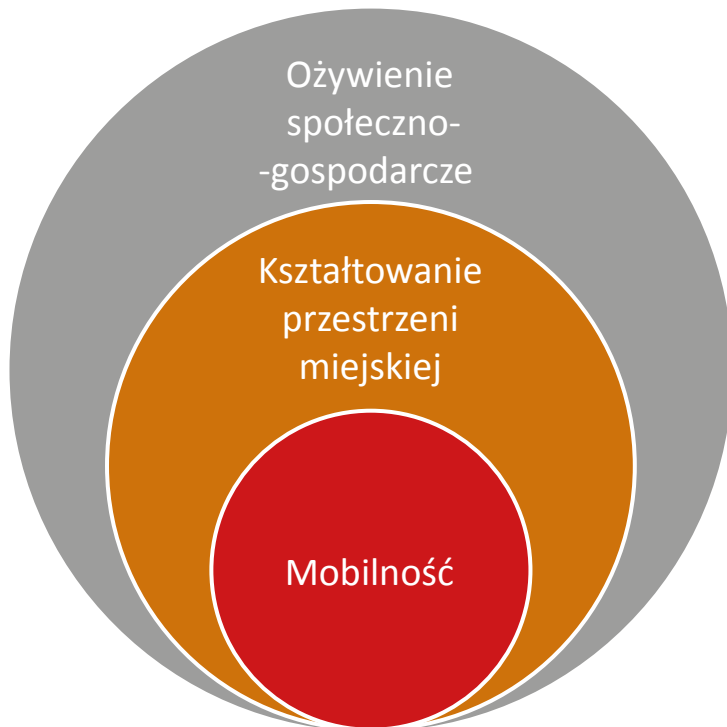
Polityka mobilności miejskiej ma kluczowy wpływ na jakość życia w mieście i jego atrakcyjność, w tym atrakcyjność gospodarczą, stąd też niezależnie od jej umocowania czy rangi jest jednym z kluczowych elementów, które warunkują wyprowadzenie szczególnie śródmiejskiego obszaru z kryzysu. Można wręcz pokusić się o stwierdzenie, że wszelka kompleksowa zmiana na obszarze rewitalizacji zaczyna się od zmiany organizacji ruchu. Zmiana organizacji ruchu rozumiana jako stworzenie nowych ciągów pieszych, zwiększenie dostępności obszaru dla pieszych i rowerzystów, ulepszenie funkcjonującej komunikacji miejskiej, np. przez stworzenie

zintegrowanego węzła przesiadkowego, wprowadzenie nowego przebiegu tras autobusowych, jest częścią składową kształtowania przestrzeni miejskiej, która jest pojęciem szerszym, obejmującym też interwencję w sferze technicznej (np. remont elewacji), przestrzennej (np. rewaloryzacja zieleni, nowe obiekty małej architektury, oświetlenie). Często w programach rewitalizacji przekształcenia przestrzenne wiążą się z kolei z częściową zmianą funkcji terenu, działaniami gospodarczymi i społecznymi, oddziałując pozytywnie na kryzys zdiagnozowany w sferze społeczno-gospodarczej na obszarze. Przykładem takiego kompleksowego rozwiązania w ramach MRM jest organizacja konkursu urbanistyczno-architektonicznego na zagospodarowanie przestrzeni w Miliczu w ramach projektu *Milicki Rynek jako bezpieczne centrum społeczno-gospodarcze*, który zakłada zaprojektowanie nowych ciągów komunikacyjnych czy przeprowadzenie konkursu urbanistyczno-architektonicznego na zagospodarowanie historycznego centrum w ramach projektu *Opole Lubelskie – do dotknięcia, do zasmakowania – przygotowanie gminy Opole Lubelskie do rewitalizacji gospodarczo-społecznej obszarów zdegradowanych*, który obejmuje też kwestie zmiany organizacji ruchu.

Jak widać, mobilność miejską trzeba postrzegać jako ważną część kompleksowych działań na obszarze rewitalizacji, które prowadzą do zmian przestrzennych, a także do zmian społeczno-gospodarczych, które są nadrzędnym celem i sposobem wyprowadzenia obszaru rewitalizacji z kryzysu – dzięki przywróceniu zdegradowanym centróm miast dawnych funkcji reprezentacyjnych, usługowych i handlowych.

Rysunek 7.

Mobilność jako element kompleksowych działań rewitalizacyjnych



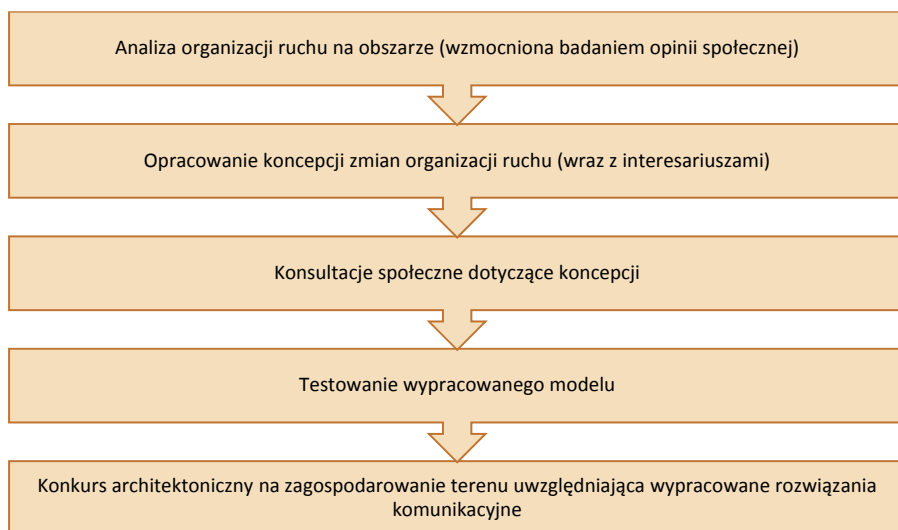
Źródło: Opracowanie własne.

Modelowe rozwiązania w zakresie mobilności miejskiej mają przede wszystkim charakter systemowy. Przyświecają im główne cele, takie jak uspokojenie ruchu samochodowego, usprawnienie transportu publicznego, zwiększenie dostępności terenu dla pieszych i rowerzystów. Takie rozwiązanie wymagają przeprowadzenia spójnej i wieloaspektowej interwencji prowadzącej do zrównoważonych rozwiązań komunikacyjnych na obszarze, które oddziałują na zdiagnozowane sytuacje kryzysowe w innych sferach (np. społecznej, gospodarczej). Z uwagi na złożoność interwencji wypracowanie modelowego rozwiązania wymaga zaplanowania sekwencji działań wzmocnionych dodatkowo konsultacjami społecznymi, z których niektóre dotyczą wyłącznie kwestii mobilności (np. analiza ruchu, koncepcje ciągów pieszych), inne natomiast stanowią jeden z jej wątków (tak będzie np. w konkursie na opracowanie koncepcji zagospodarowania ulicy czy badaniach społecznych obszaru).

Wieloetapowość działań, jakie należy uwzględnić przy zmianie organizacji ruchu na obszarze rewitalizacji, prezentuje schemat.

Schemat 16.

Wieloetapowość działań prowadzących do zmiany organizacji ruchu na obszarze rewitalizacji



Źródło: Opracowanie własne.

W ramach MRM takie kilkuetapowe działania zmiany organizacji ruchu drogowego zaplanowały m.in. Leszno i Słupsk. Zestawiono je w poniższej tabeli.

Tabela 14.**Przygotowanie do zmiany organizacji ruchu drogowego – analizy Leszna i Słupska**

Leszno	Słupsk
<ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowanie koncepcji rozwiązań transportowych wspierających proces rewitalizacji obszaru śródmiejskiego w Lesznie. 2. Konkurs koncepcyjno-studialny na zagospodarowanie terenu przy al. Krasieńskiego mające poprawić jakość życia w centrum miasta. 3. Opracowanie koncepcji architektoniczno-urbanistycznej obszaru pokolejowego (ul. Towarowa) wraz z inwentaryzacją zagrożeń środowiskowych występujących na tym obszarze. 4. Opracowanie koncepcji ciągów pieszych, rowerowych i pieszo-rowerowych w centrum miasta jako element procesu rewitalizacji Leszna. 5. Przygotowanie dokumentacji technicznej na budowę kładek nad torami PKP w celu zintegrowania dwóch części Leszna jako element procesu rewitalizacji. 6. Przygotowanie powiązanych z nim dokumentów wykonawczych. 7. Wypracowanie rozwiązań komunikacyjnych w ramach modelu prowadzenia spójnej, zrównoważonej koncepcji rewitalizacji centrum przy wykorzystaniu terenów pokolejowych jako instrumentu do wyprowadzenia zdegradowanego obszaru z kryzysu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pogłębiona diagnoza społeczna jako podstawa do określenia hierarchii problemów, celów i działań koniecznych do podjęcia na obszarze rewitalizacji. 2. Analiza przestrzenna z uwzględnieniem rozwiązań komunikacyjnych i funkcjonalnych. 3. Opracowanie dokumentacji projektowych na zagospodarowanie wewnątrz wewnątrzkwartalowych i przestrzeni publicznych. 4. Przeprowadzenie ankietyzacji / wywiadów / spotkań fokusowych dotyczących proponowanych rozwiązań organizacyjnych, funkcjonalnych i przestrzennych.

Źródło: Opracowanie własne.

Ważnym kontekstem zmian organizacji ruchu jest uwzględnianie zdania użytkowników obszaru rewitalizacji – mieszkańców, przedsiębiorców – oraz użytkowników spoza obszaru ze względu na centralny i potencjalnie reprezentacyjno-usługowo-handlowy charakter obszaru. Często interwencje przestrzenne przeprowadza się bez wiedzy mieszkańców i z tego powodu budzą one najwięcej sprzeciwów. Konsultowanie analiz i opracowań koncepcji zmian organizacji ruchu jest częścią działań wszystkich miast biorących udział w MRM. Wśród nich wyróżniają się działania konsultacyjno-partycypacyjne przeprowadzone w Szczecinie, Dąbrowie Górniczej i Słupsku. W tym ostatnim przypadku włączenie interesariuszy w proces konsultowania i wypracowywania modelu objęło: przeprowadzenie ankietyzacji, wywiadów i spotkań fokusowych dotyczących proponowanych rozwiązań przy zastosowaniu innowacyjnych narzędzi planowania partycypacyjnego z wykorzystaniem wizualizacji i modeli przestrzennych poprzedzonych kampanią upowszechniającą wiedzę z zakresu rewitalizacji oraz *deliberative mapping* mający na celu zbadanie preferencji obywateli oraz zebranie ich propozycji. Ostatnia metoda pozwala zrozumieć różne punkty widzenia interesariuszy i uwzględnić ich opinie w procesie decyzyjnym⁵⁴.

8.2. Deptaki – dobre praktyki

Od lat warunki ruchu pieszego w polskich miastach pozostawiają wiele do życzenia, a poruszanie się na własnych nogach przestało być atrakcyjne. Ruch pieszy, niedostatecznie brany pod uwagę w procesie planowania i projektowania przestrzennego, sprawia, że ciągi piesze nie są dostosowane do potrzeb użytkowników – pieszy ma więc do pokonania nadmierne długie trasy, na dodatek po ciągach komunikacyjnych zdegradowanych z powodu wieloletnich zaniedbań. Zepchnięty na skraj chodnika jest on podporządkowany logice miasta urządzonego z myślą o samochodach – to pojazdy i ich płynny ruch oraz miejsca do parkowania spędzają od lat rządzącym sen z powiek. Tymczasem centra miast, a w przypadku mniejszych

⁵⁴ Metoda ta dzięki zaproszeniu do udziału w dyskusji przedstawicieli różnych środowisk mieszkańców, którzy nie są ograniczani przez uczestniczących w dyskusjach ekspertów i na równi z nimi formułują swoje propozycje, pozwala decydentowi poznać preferencje obywateli. Jest to więc przydatny sposób przy podejmowaniu złożonych i potencjalnie drażliwych społecznie decyzji. Zgłaszane przez mieszkańców propozycje na temat danego zagadnienia mogą być potraktowane jako wytyczne przy ostatecznym przygotowaniu np. planu zagospodarowania wybranego terenu. Więcej o tej metodzie: <http://users.sussex.ac.uk/~prfh0/DM%20Briefing%202.pdf> [dostęp: 19.07.2018].

miejsowości – nawet całe miasta – charakteryzują się relatywnie niewielkimi odległościami: do większości miejsc można bowiem dojść w ciągu kwadransa. O zaletach z chodzenia jako podstawowego sposobu poruszania się nie trzeba nikomu przypominać. Najważniejsze korzyści ruchu pieszego prezentuje tabela.

Tabela 15.

Zalety ruchu pieszego

Korzyści płynące ze wspierania ruchu pieszego w procesie planowania:

- ogólnorozwojowe – ruch pieszy pozytywnie wpływa na zrównoważony rozwój miasta;
- społeczne – dostępność przestrzeni publicznych zachęca do obcowania z nimi, budowania relacji międzyludzkich i wzmacnia przynależność do miejsca; przyczynia się do podniesienia jakości życia w mieście;
- zdrowotne – poprawa zdrowia i kondycji fizycznej użytkowników przestrzeni;
- gospodarcze – zwiększenie atrakcyjności przestrzeni publicznych, zainteresowania usługami i handlem; przyczynia się do lokalnego rozwoju ekonomicznego;
- wizerunkowe – zmiana charakteru obszaru śródmiejskiego i zwiększenie jego atrakcyjności dla mieszkańców i turystów, inwestorów;
- środowiskowe – ograniczenie emisji hałasu i zanieczyszczeń wywołanych ruchem samochodowym;
- finansowe – mniejsze nakłady na rozwój infrastruktury drogowej i transportu zbiorowego; zmniejszenie presji na system transportowy.

Źródło: Opracowanie własne.

Badania europejskich miast prowadzą do wniosku, że poruszanie się na piechotę jest atrakcyjne (np. w porównaniu z podróżą transportem zbiorowym czy indywidualnym), o ile dystans nie jest dłuższy niż 1,3 km, co odpowiada mniej więcej 18 minutom marszu⁵⁵. Oprócz samego dystansu

⁵⁵ *Lubelskie Standardy Pieszce. Kierunki rozwoju ruchu pieszego w Lublinie*, s. 13, https://lublin.eu/gfx/lublin/userfiles/_public/mieszkanicy/partycypacja/standardy_pieszce_-_pliki/standardy_pieszce_cz_a_kierunki_rozwoju.pdf [dostęp: 23.07.2018].

przy planowaniu ruchu pieszego należy brać jeszcze pod uwagę inne równie ważne czynniki, do których należą np. stworzenie ciągu zieleni, co podwyższa atrakcyjność przestrzeni i zachęca do chodzenia, rozplanowanie małej architektury (ławek, oświetlenia), która sprzyja poczuciu komfortu i bezpieczeństwa użytkowników. Wreszcie należy zadbać o odpowiednie zaprojektowanie infrastruktury dla pieszych.

Studium przypadku: założenia Lubelskich Standardów Pieszych dotyczące infrastruktury dla pieszych

Lubelskie Standardy Piesze bazują na następujących założeniach:

1. Poza strefami zamieszkania na ulicach i placach przestrzeń przeznaczona dla pieszych jest wyraźnie oddzielona od samochodów i w miarę możliwości rowerów. Chodniki są całkowicie wolne od samochodów. W przestrzeni ulicy (placu) miejscem dla samochodu są jezdnie oraz pasy i zatoki postojowe.
2. W planowaniu i projektowaniu ulic i placów uwzględnia się potrzeby różnych grup użytkowników, w tym osób o ograniczonej mobilności (osoby korzystające z wózków inwalidzkich, osoby niewidome). Rozwiązania umożliwiające bezpieczne przemieszczanie się jednej grupie użytkowników zazwyczaj są też korzystne dla innych.
3. Stosowane rozwiązania są bezpieczne, dotyczy to zarówno bezpieczeństwa komunikacyjnego, jak i osobistego.
4. Stosowane rozwiązania są typowe, a przez to jednoznaczne i rozpoznawalne dla użytkowników, zwłaszcza osób z dysfunkcją wzroku. Nie wyklucza to obowiązku dbania o estetykę przestrzeni i możliwości indywidualizacji rozwiązań oraz nadawania specjalnego charakteru poszczególnym elementom i całym przestrzeniom ulic.
5. Chodniki, szerzej przestrzenie piesze, są wielofunkcyjne. Ich podstawową funkcję, możliwość przemieszczania się, zapewniają pasy ruchu pieszego, które są częścią chodnika całkowicie wolną od przeszkód (tak jak pasy ruchu samochodowego) i łatwo rozpoznawalną, np. dzięki zastosowanemu rodzajowi nawierzchni. Chodniki umożliwiają także wypełnianie społecznych i kulturowych funkcji ulicy, uwzględniając potrzeby związane z organizowaniem miejsc spotkań, odpoczynku, ogródków kawiarniano-restauracyjnych, wystaw plenerowych, ekspozycji dóbr kultury itp. Wymaga to zapewnienia i wskazania w strefie pieszej przestrzeni o odpowiedniej szerokości.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Lubelskie Standardy Piesze. Kierunki rozwoju ruchu pieszego w Lublinie*, s. 88-89, https://lublin.eu/gfx/lublin/userfiles/_public/mieszkancy/partycypacja/standardy_piesze_-_pliki/standardy_piesze_cz_a_kierunki_rozwoju.pdf [dostęp: 23.07.2018].

Równie ważne jak promowanie ruchu pieszego w przestrzeni miejskiej jest wspieranie mobilności rowerowej, która prawie powszechnie jest już postrzegana jako alternatywny sposób poruszania się po mieście. Stąd też opracowywane dokumenty dotyczące polityki transportowej często traktują pieszych i rowerzystów jako przeciwwagę dla ruchu pojazdów zmotoryzowanych. Opracowanie koncepcji ciągów pieszych, rowerowych i pieszo-rowerowych w centrum niektórych miast staje się wręcz elementem procesu rewitalizacji. Przykładem może być **Leszno**, gdzie w ramach MRM przygotowano *Opracowanie koncepcji ciągów pieszych, rowerowych i pieszo-rowerowych w centrum miasta, jako element procesu rewitalizacji Leszna*. Celem tego przedsięwzięcia było wypracowanie bezpiecznych rozwiązań dla pieszych i rowerzystów w centrum miasta, których rezultatem będzie funkcjonalne połączenie dwóch oddzielonych torami kolejowymi części miasta oraz uspokojenie ruchu samochodowego. Główne założenia, którymi kierowano się przy tworzeniu propozycji rozwiązań dla pieszych i rowerzystów, zostały zaprezentowane poniżej.

Opracowanie koncepcji ciągów pieszych, rowerowych i pieszo-rowerowych w centrum miasta jako element procesu rewitalizacji Leszna – główne założenia

- Bezpieczeństwo – analiza konieczności rozdzielenia ruchu rowerowego od ruchu pojazdów mechanicznych, a w uzasadnionych przypadkach również od ruchu pieszych, zapewnienie wymaganej widoczności i wzajemnej dostrzegalności w relacjach samochód-rower i pieszy-rower, zmniejszenie liczby punktów kolizji, stosowanie rozwiązań minimalizujących zaskoczenie dla kierujących rowerem czy gwałtowną, nieoczekiwaną zmianę warunków ruchu.
- Funkcjonalność i atrakcyjność – połączenie w spójną całość punktów startu i celów podróży, czyli głównych generatorów ruchu z miejscami atrakcyjnymi i stanowiącymi punkt docelowy podróży.
- Komfort i wygoda – zapewnienie maksymalnie komfortowego sposobu pokonania wybranej trasy poprzez minimalizację utrudnień i niedogodnień, zapewnienie nawierzchni przyjaznej rowerzystom (minimalizacja drgań, uskoków itp.), wprowadzenie ciągów komunikacyjnych i rozwiązań minimalizujących konieczność gwałtownej zmiany kierunku, zatrzymywania i podobnych zdarzeń zwiększających wydatek energetyczny rowerzysty.
- Atrakcyjność – w aspektach zarówno wizualnych (zagospodarowanie, wykorzystanie atrakcyjnych materiałów), jak i sposobu pozwalającego

zaspokoić potrzeby użytkowników, cele podróży komercyjne, widokowe, rekreacyjne, wypoczynkowe itp.

- Standaryzacja rozwiązań – dążenie do stosowania powielanych rozwiązań, które będą czytelne i znane użytkownikom (zarówno pieszym, rowerzystom, jak i kierowcom pojazdów mechanicznych), nie będą zaskakiwały ich w innych lokalizacjach, staną się zespołem rozwiązań i elementów, które będą mogły być powielane w przyszłości na terenie miasta i w okolicy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Opracowanie koncepcji ciągów pieszych, rowerowych i pieszo-rowerowych w centrum miasta jako element procesu rewitalizacji Leszna*, s. 2, https://leszno.pl/files/41314/Koncepcja_ciagow_piesznych__rowerowych_i_pieszko-rowerowych.pdf [dostęp: 26.07.2018].

W świetle projektów realizowanych w ramach MRM ważki postulat, szczególnie prawdziwy w przypadku śródmiejskich obszarów rewitalizacji, o odzyskanie przestrzeni dla ludzi oznacza przede wszystkim odpowiednie uporządkowanie przestrzeni publicznej, tak aby wprowadzić ułatwienia dla pieszych i rowerzystów. Stworzenie stref ograniczonego ruchu samochodowego, *woonerfów* i deptaków ma nie tylko podnieść atrakcyjność społeczno-gospodarczą terenu i jego prestiż, lecz także prowadzić do rezygnacji z samochodu przez innych użytkowników przestrzeni publicznej. Tak rozumiane wieloaspektowe zalety związane z oddaniem pieszym przestrzeni publicznej stały się też bodźcem do projektów realizowanych w ramach konkursu np. w Miliczu, Opolu Lubelskim, Lublinie, Lesznie czy Dąbrowie Górniczej. Należy nadmienić, iż prekursorem tego typu działań jest Łódź, gdzie powstał pierwszy w Polsce *woonerf*.

W kontekście tworzenia stref uprzywilejowujących pieszych i rowerzystów na szczególne omówienie zasługują jednak Leszno i Dąbrowa Górnicza w związku z innowacyjnym podejściem do wypracowania i testowania planowanych zmian w przestrzeni publicznej.

W przypadku **Leszna** celem działań podjętych w ramach MRM jest stworzenie kompleksowego modelu zrównoważonego rozwoju centrum, w tym zdegradowanych terenów pokolejowych. Główny akcent pada na poprawę układu komunikacyjnego jako elementu nieodzownego dla przeprowadzenia procesu rewitalizacji na tym terenie. W ramach projektu została już opracowana ogólna koncepcja rozwiązań transportowych w centrum miasta oraz szczegółowa koncepcja ciągów pieszo-rowerowych, której celem było zaproponowanie kompleksowych, ale też innowacyjnych

rozwiązań wspierających rozwój pieszej i rowerowej mobilności na obszarze rewitalizacji. Zakres tematyczny rozwiązań, które można uznać za dobrą praktykę, został zaprezentowany w tabeli.

Tabela 16.

Zakres tematyczny rozwiązań wspierających ruch pieszy i rowerowy na obszarze rewitalizacji w Lesznie

Koncepcja zwiększenia udziału pieszych i rowerzystów na obszarze rewitalizacji w Lesznie zakłada:

- funkcjonalne połączenie dwóch części miasta (północ-południe i wschód-zachód);
- zlikwidowanie deficytów komunikacyjnych przez stworzenie sieci tras rowerowych łączących się z innymi częściami miasta oraz stworzenie ciągów pieszych, rowerowych i pieszo-rowerowych na obszarze rewitalizacji;
- stworzenie punktów Bike&Ride;
- wyznaczenie miejsc dla stacji do samodzielnej naprawy rowerów i miejsc do parkowania rowerów;
- zwiększenie bezpieczeństwa rowerzystów, szczególnie w miejscach, gdzie ruch rowerowy występuje razem z samochodowym;
- zniesienie barier architektonicznych utrudniających komunikację rowerową i pieszą.

W koncepcji uwagę zwraca kompleksowe podejście do ruchu rowerowego, co przejawia się np. planem stworzenia infrastruktury wspomagającej obsługę rowerów w mieście, jak i do ruchu pieszego, szczególnie w zakresie kwestii bezpieczeństwa. Koncepcja zakłada m.in. wprowadzenie azylów w ciągu przejść dla pieszych prowadzących do uspokojenia ruchu samochodowego. Z kolei o innowacyjnym charakterze świadczy propozycja montażu w głównych punktach ciągów rowerowych tablic informacyjnych z trasami ścieżek i dróg przyjaznych rowerzystom na terenie Leszna, a także z dłuższymi trasami biegnącymi poza granice miasta. Na drogowskazach przy ścieżkach i grafikach na nawierzchni ścieżek planuje się umieszczanie informacji o czasie potrzebnym na dotarcie do różnych punktów docelowych w mieście.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Opracowanie koncepcji ciągów pieszych, rowerowych i pieszo-rowerowych w centrum miasta jako element procesu rewitalizacji Leszna*, https://leszno.pl/files/41314/Koncepcja_ciągow_piesznych__rowerowych_i_pieszko-rowerowych.pdf [dostęp: 26.07.2018].

Z kolei wiodącym tematem wniosku konkursowego **Dąbrowy Górniczej** było kształtowanie przestrzeni miejskiej, a zdiagnozowanym problemem – zdegradowana zabudowa i przestrzeń w centrum miasta. Stąd też celem – jeśli chodzi o aspekty komunikacyjne – stały się działania prowadzące do uspokojenia ruchu samochodowego na obszarze rewitalizacji, stworzenia atrakcyjnych ciągów komunikacyjnych, bezpiecznych ścieżek rowerowych, zintegrowanych przystanków autobusowo-tramwajowych w centrum.

Na teren eksperymentu wybrano ul. 3 Maja, która pomimo swojego centralnego położenia utraciła znaczenie i funkcję handlową. Zaplanowane działania zakładały wypracowanie koncepcji zmian, a następnie stworzenie prototypów, wprowadzenie ich do przestrzeni ulicy i przetestowanie. Wszystkie te działania, które z uwagi na planowane ograniczenia ruchu samochodowego miały potencjalnie kontrowersyjny charakter, odbywały się przy aktywnym udziale użytkowników przekształcanej przestrzeni.

Z perspektywy czasu stopniowe dochodzenie do rozwiązań w zakresie dużych zmian w organizacji ruchu na obszarze rewitalizacji za pomocą eksperymentów, zaangażowania mieszkańców, wypracowania koncepcji i czasowego testowania rozwiązań okazało się dobrym i efektywnym pomysłem. Realizację projektu zaczęto od diagnozy sytuacji i zachowań komunikacyjnych przy zastosowaniu metody prototypowania przestrzeni publicznej⁵⁶. Analiza ta, poparta konsultacjami społecznymi, doprowadziła do wypracowania tymczasowych zmian w organizacji ruchu (m.in. wprowadzono zakaz wjazdu pojazdów z wyjątkiem pojazdów mieszkańców i rowerzystów, ograniczono czas wjazdu samochodów dostawczych), stworzenia czasowych rozwiązań z użyciem zbudowanych wraz z użytkownikami przestrzeni mebli miejskich i podziału przestrzeni. Po analizie nowej sytuacji i zachowań komunikacyjnych zaproponowano wdrożenie zmian z użyciem trwałych i mobilnych mebli miejskich, ale bez wymiany nawierzchni i przebudowy infrastruktury podziemnej – zwieńczeniem oceny tej fazy jest docelowa koncepcja przebudowy ulicy wraz z wytycznymi do projek-

⁵⁶ Prototypowanie urbanistyczne zostało wypracowane i jest realizowane w ramach projektu *Żywa Ulica* przez fundację Napraw Sobie Miasto. Zgodnie z informacjami twórców tej metody: „*Żywa Ulica* związana jest z polityką mobilności, realizacją inwestycji transportowych i zarządzaniem przestrzenią publiczną. Jej cel to przekształcanie dróg, czyli obszarów zdominowanych przez ruch samochodowy, w ulice miejskie o różnorodnych funkcjach: komunikacyjnych, społecznych, ekonomicznych i ekologicznych. *Żywa Ulica* jest realizacją pomysłu na rzeczywistą zmianę przestrzeni wspólnie z ludźmi, którzy z niej codziennie korzystają: mieszkańcami, przedsiębiorcami lokalnymi, klientami usług czy przechodniami”, <http://naprawsobiemiasto.eu> [dostęp: 23.07.2018].

towania witryn i nośników reklamowych, propozycjami wspierania zmian narzędziami nieinwestycyjnymi szczególnie mającymi na celu pobudzenie gospodarcze. Pierwsze etapy działania podsumowano w opracowaniu *Żywa Ulica Dąbrowa Górnicza. Raport końcowy*, w którym zamieszczono opis całego procesu (szczegóły przedstawiono w rozdziale 3.).

8.3. Transport publiczny – dobre praktyki

Transport publiczny jest drugim co do ważności elementem zrównoważonego transportu – zgodnie z piramidą zrównoważonego transportu najważniejszy jest ruch pieszy, potem transport zbiorowy, następnie ruch rowerowy i wreszcie indywidualny transport samochodowy uznawany za najmniej korzystny dla miejskiego organizmu.

Rysunek 8.

Zrównoważona piramida transportowa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Lubelskie Standardy Pieszego. Kierunki rozwoju ruchu pieszego w Lublinie*, s. 5, https://lublin.eu/gfx/lublin/userfiles/_public/mieszkanicy/partycypacja/standardy_pieszego_-_pliki/standardy_pieszego_cz_a_kierunki_rozwoju.pdf [dostęp: 23.07.2018].

Z kolei Komisja Europejska za zrównoważony system transportowy uznaje taki, który:

- zapewnia dostępność celów komunikacyjnych w sposób bezpieczny, niezagrażający zdrowiu ludzi ani środowisku w sposób równy dla obecnej i następnym generacji;
- pozwala funkcjonować efektywnie, oferować możliwość wyboru środka transportowego i podtrzymać gospodarkę oraz rozwój regionalny;
- ogranicza emisje i odpady w ramach możliwości zaabsorbowania ich przez ziemię, zużywa odnawialne zasoby w ilościach możliwych do ich odtworzenia, zużywa nieodnawialne zasoby w ilościach możliwych do ich zastąpienia przez odnawialne substytuty przy minimalizowaniu zajęcia terenu i hałasu⁵⁷.

Niezależnie od podejścia dobry transport publiczny z nowoczesnym ekologicznym taborem (autobusy na napędy alternatywne, tramwaje, kolej aglomeracyjna) oraz świadczący wysokiej jakości usługi powinien być i jest promowany w miastach jako konkurencyjny sposób poruszania się wobec transportu indywidualnego. Więcej osób korzystających z komunikacji miejskiej oznacza mniej samochodów, mniejsze korki, mniejsze zanieczyszczenie powietrza⁵⁸, mniejszy hałas – co jest szczególnie ważne w zdegradowanych centrach miast będących obszarem działań rewitalizacyjnych. Ponadto wprowadzenie nowoczesnej zbiorowej komunikacji, której towarzyszy ograniczanie ruchu samochodów i miejsc parkingowych, przekłada się na przywrócenie reprezentacyjnego charakteru alejom i placom, a tym samym zachęca ludzi do przebywania w tych przestrzeniach i korzystania z nich, co z kolei skutkuje rozwojem lokalnych usług i handlu na tym obszarze. Rozwiązania transportowe nie należą jednak do łatwych, bowiem wymagają wieloetapowych działań uwzględniających inne kwestie (zmiany organizacji ruchu, zagospodarowania przestrzeni). Nie są też tanie (konieczność zakupu nowoczesnego taboru) oraz budzą wiele kontrowersji społecznych.

Przykładem konsekwentnych działań prowadzonych od lat może być **Szczecin**, gdzie w ramach MRM na wiodący temat projektu wybrano

⁵⁷ Commission Expert Group on Transport and Environment – WORKING GROUP I: *Defining an environmentally sustainable transport system*, Komisja Europejska, Luksemburg 2000.

⁵⁸ Według danych Międzynarodowej Unii Transportu Publicznego (UITP) w przeliczeniu na pasażera transport zbiorowy emituje 3,5 razy mniej gazów cieplarnianych na kilometr niż samochód prywatny. http://www.uitp.org/sites/default/files/cck-focus-papers-files/UITP_PL_Driving%20Europe%20Forward%20in%202014-2019.pdf [dostęp: 30.07.2018].

kształtowanie przestrzeni miejskiej. Zdiagnozowane we wniosku problemy są typowe dla większości miast polskich, stąd też omawiany przykład ma charakter ogólny. Problemami tymi są: dominacja ruchu samochodowego generująca wysoki poziom hałasu, niedostosowanie przestrzeni publicznych do pełnienia funkcji ogólnomiejskich i integracji mieszkańców, problemy komunikacyjne (słaba dostępność do środków komunikacji zbiorowej, ruch tranzytowy). Zaproponowane w mieście rozwiązanie uwzględnia podjęte wcześniej działania, w tym badania socjologiczne, które doprowadziły do idei przekształcenia al. Wojska Polskiego z arterii komunikacyjnej w przyjazną przestrzeń publiczną dzięki wsparciu komunikacji miejskiej, spowolnieniu i ograniczeniu ruchu samochodowego, zwiększeniu powierzchni dostępnej dla pieszych i stworzeniu ścieżek rowerowych. Zaproponowane w ramach konkursu i przedstawione w dalszej części tego podrozdziału działania są bowiem elementem długofalowej polityki miasta odnośnie do rozwiązania problemów transportowych na obszarze rewitalizacji. Wcześniejsze trwające od kilku lat działania w tej sferze objęły:

- wyznaczenie priorytetów procesu rewitalizacji w *Lokalnym Programie Rewitalizacji* (2010) – m.in. była to kompleksowa zmiana walorów użytkowych i estetycznych śródmiejskiego odcinka al. Wojska Polskiego;
- rozpoczęcie dyskusji na temat rewitalizacji al. Wojska Polskiego i przywrócenia jej dawnych funkcji – konferencja *Festiwal Architektury* zorganizowana przez Stowarzyszenie Architektów Polskich Oddział Szczecin (2014);
- warsztaty i spotkania dla mieszkańców *Moja ulica, moje miasto*, których tematem przewodnim była al. Wojska Polskiego (2014);
- opracowanie analiz dotyczących przekształcenia układu komunikacyjnego alei (2015) – analiza ta obejmowała pomiary ruchu, badania komunikacyjne wraz z analizą skutków przyjęcia określonych rozwiązań, wariantowe propozycje rozwiązań projektowych dla al. Wojska Polskiego: początkowo 12 wariantów, potem 6, wreszcie 4 koncepcje wstępne;
- przeprowadzenie badań socjologicznych (*Śródmiejski odcinek alei Wojska Polskiego w oczach mieszkańców Szczecina*) mających włączyć w dyskusję lokalną społeczność i mieszkańców miasta (2015) – badanie ankietowe objęło ponad 1000 mieszkańców miasta, Śródmieścia i al. Wojska Polskiego, jak również przedsiębiorców prowadzących działalność przy alei; dotyczyło m.in. oceny czterech

- wybranych wariantów rozwiązań komunikacyjnych, w tym dwóch zakładających przywrócenie na tym odcinku linii tramwajowej;
- raport podsumowujący badania (2015) – badania pokazały, że ani mieszkańcy, ani użytkownicy nie uważają zmiany układu komunikacyjnego alei za cel sam w sobie, ale traktują to jako część działań mających na celu nadanie alei określonego charakteru, który dawałby powód, by się na niej znaleźć, przez „poprawę estetyki i czystości”, „pojawienie się nowych możliwości spędzania wolnego czasu”, co ma prowadzić do „wzrostu prestiżu” alei; poparcie zyskał pomysł alei jako ulicy handlowej, artystycznej, kulturalnej lub nawet (z zastrzeżeniami) restauracyjnej; jeśli chodzi o wybór koncepcji na rozwiązanie komunikacyjne – co było jednym z głównych celów badania – ankietowani opowiedzieli się za pierwszym wariantem (bez tramwaju); wybrano „aleję o dwóch pasach ruchu (...) z wydzielonym pasem pośrodku oraz miejscami parkingowymi skośnymi”; wariant ten zakłada wprowadzenie w środkowym pasie drzew, a także uwzględnia dwukierunkową ścieżkę rowerową oraz wprowadzenie strefy 30 km/h⁵⁹.

Więńczący ten etap wybór pierwszego wariantu układu komunikacyjnego stał się podstawą do dalszych działań zaproponowanych w ramach MRM. W przygotowanym przez miasto wniosku zaproponowano katalog szczegółowych działań, które potwierdzają ideę długofalowej polityki miejskiej odnośnie do przekształcenia tego fragmentu obszaru rewitalizacji. Zaplanowano następujące działania i dokumenty:

1. Wykonanie modelu ruchu dla Śródmieścia z uwzględnieniem planowanych zmian w organizacji ruchu na al. Wojska Polskiego.
2. Analizę parkowania w obszarze Śródmieścia.
3. Opracowanie koncepcji uspokojenia ruchu samochodowego w przypadku Śródmieścia i zwiększenia dostępności obszaru rewitalizacji za pośrednictwem komunikacji publicznej.
4. Opracowanie studium wykonalności projektu przebudowy al. Wojska Polskiego.
5. Przeprowadzenie konkursu architektoniczno-urbanistycznego na opracowanie koncepcji zagospodarowania obszaru Śródmieścia (przestrzeni publicznych o uspokojonym ruchu samochodowym

⁵⁹ http://bip.um.szczecin.pl/UMSzczecinFiles/file/WUiAB_-_PAM/Raport_z_badan_socjologicznych_STS.pdf [dostęp: 23.07.2018].

- z preferencją ruchu pieszego i rowerowego oraz uwzględnieniem aspektów społecznych rewitalizacji).
6. Opracowanie koncepcji tymczasowej organizacji ruchu na al. Wojska Polskiego i jej wprowadzenie jako mechanizmu sprawdzającego, czy zaproponowane rozwiązania są właściwe, skuteczne i akceptowalne społecznie – zebranie opinii na temat proponowanego rozwiązania przed wprowadzeniem trwałych, inwestycyjnych zmian w przestrzeni.
 7. Opracowanie dokumentacji projektowej zagospodarowania trzech placów przy al. Wojska Polskiego, tj. Placu Zgody, placu u zbiegu ul. Ściegiennego i Królowej Jadwigi oraz placu u zbiegu ul. Obrońców Stalingradu i al. Wojska Polskiego.
 8. Opracowanie dokumentacji projektowej przebudowy al. Wojska Polskiego na podstawie koncepcji, która została poddana konsultacjom społecznym i uzyskała akceptację po konsultacji z mieszkańcami i użytkownikami budynków i lokali (np. w formie warsztatów).
 9. Opracowanie dokumentacji projektowej zagospodarowania ulic sąsiednich w obrębie al. Wojska Polskiego na podstawie zwycięskiej pracy konkursowej dotyczącej koncepcji zagospodarowania przestrzeni publicznych na obszarze Śródmieścia.
 10. Aktualizację *Lokalnego Programu Rewitalizacji dla Miasta Szczecin* jako podstawę realizacji procesu rewitalizacji al. Wojska Polskiego.

Jednym ze zrealizowanych w ramach MRM punktów była aktualizacja programu rewitalizacji (*Lokalny Program Rewitalizacji dla Miasta Szczecin na lata 2017-2023*), która włączyła do programu planowane w ramach konkursu działania, co dodatkowo potwierdza spójną i konsekwentną politykę miasta na obszarze rewitalizacji. Opracowany dokument ma stanowić podstawę realizacji procesu rewitalizacji śródmiejskiego odcinka al. Wojska Polskiego w Szczecinie przy włączeniu społeczności lokalnej. W zaktualizowanej wersji dokumentu do celu 2. (Podniesienie atrakcyjności osiedleńczej obszaru rewitalizacji poprzez modernizację obiektów mieszkaniowych oraz rozwój infrastruktury społecznej i przestrzeni publicznych) dodano kierunek działań 2.13. (Wykonanie ekspertyz i analiz, w tym badań z mieszkańcami, związanych z poprawą funkcjonalności i estetyki przestrzeni obszaru rewitalizacji, m.in. wynikających z założeń projektu *Rewitalizacja obszaru przestrzeni publicznej i zabudowy śródmiejskiego odcinka Alei Wojska Polskiego w Szczecinie*, w ramach konkursu na MRM).

Przebudowa al. Wojska Polskiego na odcinku między Placem Zwycięstwa a Placem Szarych Szeregów została też ujęta jako jedno z przedsięwzięć podstawowych planowanych w ramach programu.

Do innych zrealizowanych już działań należą przygotowanie modelu 3D fragmentu obszaru Śródmieścia na potrzeby konkursu na opracowanie koncepcji zagospodarowania przestrzeni publicznych w obszarze al. Wojska Polskiego, a także przeprowadzenie samego konkursu. Obecnie trwają dalsze prace projektowe, które zgodnie z planem mają się zakończyć w 2018 roku.

Trzeba dodać, że działaniom w ramach MRM towarzyszy realizacja projektu z dofinansowania Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, który służy realizacji zadania *Program elektromobilności miasta Szczecin* – jego zwieńczeniem ma być wprowadzenie autobusu elektrycznego na al. Wojska Polskiego.

Zaprezentowana tu kompleksowa i długofalowa polityka miasta, łącząca różne rozplanowane w czasie czynności i różne źródła finansowania, jest dobrą realizacją założeń idei rewitalizacji, dając realną szansę na odwrócenie negatywnych trendów na obszarze zdegradowanym.

Raporty i opracowania

- Fundacja Urban Forms, 2015, *Opracowanie i przeprowadzenie programu partycypacji społecznej w procesie rewitalizacji centrum Łodzi. Raport końcowy*, Łódź, <http://centrumwiedzy.org/programy-spoeczne/partycypacyjny/>.
- Grabowski J. (red.), 2017, *Opracowanie szczegółowej i elastycznej oferty wynajmu gminnych lokali użytkowych dla preferowanych grup*, Lublin, http://www.projekty.lublin.eu/sites/default/files/opracowanie_szczegolowej.pdf.
- Grabowski J. (red.), 2017, *Przeprowadzenie szczegółowej analizy aktualnej polityki czynszowej i jej konsekwencji dla stanu wynajmu. Raport końcowy*, Lublin, http://www.projekty.lublin.eu/sites/default/files/szczegolowa_analiza_aktualnej_polityki_czynszowej_zadanie_1_2-2.pdf.
- Grabowski J. (red.), 2017, *Szczegółowa identyfikacja przedsiębiorców świadczących usługi na ul. Lubartowskiej i terenie dawnego Podzamcza w Lublinie. Raport z badań*, <http://www.projekty.lublin.eu/pl/content/rewitalizacja-obszaru-ul-lubartowskiej-i-dawnego-podzamcza-w-lublinie-poprzez-0%C5%BCywienie>.
- Grabowski J. (red.), 2017, *Wypracowanie pogłębionej analizy (diagnoza barier i potencjałów) i oferty inwestycyjnej dla obszaru rewitalizacji na potrzeby gospodarcze i we współpracy z podmiotami prywatnymi. Raport końcowy*, Lublin, http://www.projekty.lublin.eu/sites/default/files/poglebiona_analiza_diagnoza_barier_i_potencjalow_i_oferty_inwestycyjnej_dla_obszaru_rewitalizacji_zadanie_1_1.pdf.

- Jadach-Sepiolo A., Nowakowski P., 2015, *Opracowanie rekomendacji dla polityki czynszowej miasta w zakresie gminnych lokali mieszkalnych i użytkowych dla optymalnego żywienia centrum miasta, na zlecenie Urzędu Miasta Łodzi, Łódź.*
- Każmierak T., 2017, *Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem w obszarze rewitalizacji „Śródmieście” Gminy Miasta Elku*, https://www.rewitalizacja.elk.pl/wp-content/uploads/2018/03/Program_gospodarowania.pdf.
- Jaworski P., 2017, *Żywa Ulica Dąbrowa Górnicza. Raport końcowy*, Fundacja Napraw Sobie Miasto – Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, http://fabrykapelnazycia.pl/show/2018-03-21_10-14-01-81431/%C5%BBywa%20Ulica%20raport%20ko%C5%84co-wy%20z%20wizualizacjami.pdf.
- Lubelskie Standardy Pieszce. Kierunki rozwoju ruchu pieszego w Lublinie, https://lublin.eu/gfx/lublin/userfiles/_public/mieszkanicy/partycypacja/standardy_pieszce_-_pliki/standardy_pieszce_cz_a_kierunki_rozwoju.pdf.
- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2015, *Krajowa Polityka Miejska 2023*, Warszawa, https://www.muir.gov.pl/media/11579/Krajowa_Polityka_Miejska_2023.pdf.
- Opracowanie koncepcji ciągów pieszych, rowerowych i pieszo-rowerowych w centrum miasta, jako element procesu rewitalizacji Leszna*, https://leszno.pl/files/41314/Koncepcja_ciągów_pieszonych__rowerowych_i_pieszono-rowerowych.pdf.
- Paluch A., 2017, *Aspekty społeczne i kulturalne w zarządzaniu zasobem komunalnym w obszarze rewitalizacji Gminy Miasta Elku*, Elk, <https://www.rewitalizacja.elk.pl/wp-content/uploads/2018/03/21UOKNM.pdf>.
- Podręcznik dla Latarników Społecznych*, <http://centrumwiedzy.org/wp-content/uploads/2017/07/Podr%C4%99cznik-dla-Latarnik%C3%B3w-Spo%C5%82ecznych.pdf>.
- Prarat M., Schaaf U., 2015, *Inwentaryzacja pomiarowo-rysunkowa zabytków architektury drewnianej w procesie konserwatorskim – problemy i propozycja standaryzacji*, „Budownictwo i Architektura”, 14 (4).
- Program żywienia gospodarczego obszaru rewitalizacji Opola Lubelskiego na lata 2017 – 2024. Diagnoza potrzeb i zasobów służących opracowaniu Programu Żywienia Gospodarczego*. <http://www.odnawiamy.opolelubelskie.pl/>.

- Rouba B.J., *Projektowanie konserwatorskie*, „Ochrona Zabytków”, 56/1 (240), s. 57-78, <https://www.nid.pl/upload/iblock/019/019fdc1f-55d9a433655468243b5cdd83.pdf>.
- Studium komunikacyjne oraz koncepcja organizacji ruchu w obszarze centralnym miasta Lublin*, https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/_public/import/prawo/zarzadzenia-prezydenta/2009/archiwalne/zarzadzenie-nr-7312009-prezyde/70664_koncepcja_organizacji_ruchu_w_obszarze_centralnym.pdf.
- Ministerstwo Rozwoju, 2016, *DiverCity². Metody angażowania podmiotów prywatnych*, Wrocław.
- Urząd Miasta Bytomia, 2018, *Poznajemy trudne słowa – czyli co to jest rewitalizacja, Zostań prezydentem Bytomia – zaprojektuj Bytom*, pakiety edukacyjne: dla dzieci w wieku przedszkolnym oraz dla uczniów klas IV-VIII, Bytom.
- Urząd Miasta Rybnika, 2017, *Zeszyt edukacyjny „Kluska Wandruska z miski wyskoczyła, konsekwencje Śląska nom odkryła”*, Rybnik.
- Wykonanie modelu ruchu, analizy parkowania, koncepcji uspokojenia ruchu samochodowego oraz zwiększenia dostępności obszaru komunikacją publiczną dla Śródmieścia Szczecina na potrzeby realizacji projektu pn. «Rewitalizacja obszaru przestrzeni publicznej i zabudowy śródmiejskiego odcinka Alei Wojska Polskiego w Szczecinie»*, http://bip.um.szczecin.pl/chapter_11710.asp?soid=F401A929A5E54E4E9988E3616F767C43.
- Zasada U., 2016, *Szczegółowa ocena zasobu gminy na obszarze projektu pod względem stanu potrzeb remontowych, możliwości dojścia lub dojazdu do lokalu, potrzeb dostosowania dla dostępu osób niepełnosprawnych, powierzchni lokali, możliwości ich łączenia, podziału etc.*, Lublin, http://www.projekty.lublin.eu/sites/default/files/cz.1_szczegolowa_ocena.pdf.

Źródła internetowe

- http://bip.um.starachowice.pl/bip/54_umstarachowice/fckeditor/file/Rewitalizacja/Zapytanie_ofertowe_na_konsultacje_spoeczne/5_opis_przedmiotu_zamowienia_zal_3_do_umowy.pdf.
- <https://konsultacje.um.warszawa.pl/aktualnosci/zapytanie-ofertowe-zaangazowanie-mieszkancow-konsultacje-i-koncepcja-modernizacji-parku>.

- <https://poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2018/07/raport-z-konsultacji-par-ku-micha%C5%82owskiego-i-otoczenia-m%C5%82ynu-Michla.pdf>.
- <https://www.miiir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/krajowe-centrum-wiedzy-o-rewitalizacji/modelowe-dzialania-pilotazowe/finansowanie-rewitalizacji/#Finansowanie%20dzia%C5%82a%C5%84%20rewitalizacyjnych%20w%20ma%C5%82ej%20skali>.
- <https://www.miiir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/krajowe-centrum-wiedzy-o-rewitalizacji/modelowe-dzialania-pilotazowe/ksztaltowanie-przestrzeni/>.
- <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/umowa-partnerstwa/>.
- <https://www.funduszedlamazowska.eu/wp-content/uploads/2017/12/instrukcja-dotyczaca-przygotowania-projektow-rewitalizacyjnych-w-ramach-rpo-wm-na-lata-2014-2020-oraz-preferencji-dla-projektow-majacych-na-celu-przywrocenia-ladu-przestrzennego..pdf>.
- https://www.miiir.gov.pl/media/41367/Jak_przeprowadzic_konkurs_architektoniczny_Doswiadczenia_slupska.pdf.
- <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/zasady-wdrazania-regionalnego-programu-operacyjnego-wojewodztwa-pomorskiego-na-lata-2014-2020/>.
- http://bip.um.slupsk.pl/urzed_miejski/zarzadzenia_prezydenta/22761.html.
- <http://www.architektsarp.pl/slupsk/regulamin.php>.
- <http://www.architektsarp.pl/bulwary/regulamin.php>.
- <http://rewitalizacja.milicz.pl/dokumenty/>.
- <http://hrubieszow.sm32.eu/aktualnosci/38-konkurs-architektoniczno-urbani-styczny>.
- <http://bip.milicz.pl/Article/get/id,27030.html>.
- <http://hrubieszow.sm32.eu/aktualnosci/38-konkurs-architektoniczno-urbani-styczny>.
- https://umhrubieszow.bip.lubelskie.pl/upload/pliki/0regulamin_konkursu2.pdf.
- http://fabrykapelnazycia.pl/show/2018-06-08_17-06-08-76574/Folder%20konferencyjny_Fabryka%20Pe%C5%82na%20%C5%BBy-cia_08.06.2018.pdf.
- https://www.miiir.gov.pl/media/39977/22_05_2017_poradnik_mieszkaniowy.pdf.

- https://bip.um.lodz.pl/urząd-miasta/przetargi/zamowienia-publiczne-do-30000-euro/?tx_edgpublicorder_order%5Border%5D=640&tx_edgpublicorder_order%5Baction%5D=show&tx_edgpublicorder_order%5Bcontroller%5D=Order.
- <http://www.bytom.pl/pomyslodawcy-innowacji-spoecznych-nagrodzeni>.
- https://www.slideshare.net/Wroclawska_Rewitalizacja/przedmiecie-odrza-skie-masterplan.
- <http://w-r.com.pl/projekty/oficyny/>.
- <http://w-r.com.pl/projekty/oficyny-lokale-parterach/>.
- http://www.projekty.lublin.eu/sites/default/files/program_marketingowy_podzamcze.pdf.
- https://bip.konin.eu/tmpl/zamowienia/zam584_1.pdf.
- <http://www.bip.dabrowa-gornicza.pl/BIP.aspx?Sel=5897&ident=113773&js=1>.
- <http://www.bip.dabrowa-gornicza.pl/BIP.aspx?Sel=5903&ident=113773>.
- https://www.leszno.pl/files/40781/Ekspertyza_zagospodarowanie_lokali_uzytkowych.pdf.
- <http://bip.leszno.pl/przetarg/4329/opracowanie-koncepcji-stworzenia-multimodalnego-wezla-przesiadkowego-z-punktem-obslugi-podroznych-przy-ulicy-towarowej-w-lesznie-wyjscie-wschodnie-z-tunelu-dworcowego>.
- http://www.uitp.org/sites/default/files/cck-focus-papers-files/UITP_PL_Driving%20Europe%20Forward%20in%202014-2019.pdf.
- http://bip.um.szczecin.pl/UMSzczecinFiles/file/WUiAB_-_PAM/Raport_z_badan_socjologicznych_STS.pdf.

Spis tabel

Tabela 1. Zakres tematyczny dla modelowych działań pilotażowych	17
Tabela 2. Projekty realizowane przez miasta w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast	18
Tabela 3. Projekty pilotażowe w zakresie rewitalizacji	24
Tabela 4. Przykłady działań partycypacyjnych realizowanych przez miasta biorące udział w konkursie MRM wg poziomów angażowania interesariuszy procesu rewitalizacji w procesy decyzyjne	31
Tabela 5. Katalog zasad konsultacji społecznych opracowany w dniach 18-19.07.2018 r. podczas warsztatów z zakresu partycypacji pt. Dobre praktyki w ramach Modelowej Rewitalizacji Miast i pilotaży	44
Tabela 6. Standard opisu wydarzeń przedstawianych przez oferentów w programie animacyjnym kawiarenek obywatelskich we Włocławku i Chorzowie	60
Tabela 7. Formy i sposób przeprowadzenia konkursu	74
Tabela 8. Ogólne informacje o konkursach organizowanych w Miliczu i Hrubieszowie	77
Tabela 9. Badania preferencji mieszkaniowych – przegląd	108
Tabela 10. Badania i analizy dotyczące rynku nieruchomości w odniesieniu do lokali użytkowych – przegląd	162
Tabela 11. Wybrane działania podejmowane w Lublinie, wspierające przedsiębiorców	167
Tabela 12. Fazy działań w zakresie opracowania dokumentacji na potrzeby zagospodarowania dziedzictwa materialnego na przykładzie murowanych podziemi w Hrubieszowie	186

Tabela 13.

Zestawienie elementów i celów programów edukacyjnych
realizowanych w procesach rewitalizacji Łodzi, Rybnika i Bytomia 192

Tabela 14.

Przygotowanie do zmiany organizacji ruchu drogowego – analizy
Leszna i Słupska 213

Tabela 15.

Zalety ruchu pieszego 215

Tabela 16.

Zakres tematyczny rozwiązań wspierających ruch pieszy i rowerowy
na obszarze rewitalizacji w Lesznie 219

Spis schematów

Schemat 1. Poziomy angażowania podmiotów prywatnych w procesy decyzyjne	28
Schemat 2. Rodzaje działań partycypacyjnych realizowanych wg etapów programowania rewitalizacji w miastach	33
Schemat 3. Elementy programu edukacyjnego Dąbrowy Górniczej w sferze rewitalizacji	35
Schemat 4. Struktura zamówienia publicznego dot. opracowania metodologii i przeprowadzenia pilotażu działań włączających mieszkańców Dąbrowy Górniczej w proces rewitalizacji	36
Schemat 5. Struktura organizacyjna Ełckiego Centrum Rewitalizacji Społecznej	50
Schemat 6. Konkurs urbanistyczny w realizacji przedsięwzięć w obszarach śródmiejskich	72
Schemat 7. Rodzaje konkursów	73
Schemat 8. Zakres merytoryczny projektu Żywa Ulica w podziale na etapy i zadania	84
Schemat 9. Tymczasowe rozwiązania wprowadzone w ramach prototypowania odcinka ul. 3 Maja w Dąbrowie Górniczej	86
Schemat 10. Planowane zmiany na ulicy 3 Maja w Dąbrowie Górniczej po etapie prototypowania	88
Schemat 11. Struktura zamówienia na badanie preferencji mieszkaniowych w Bytomiu	109
Schemat 12. Struktura zamówienia na badanie preferencji mieszkaniowych w Rybniku	111

Schemat 13.	
Schemat wypracowania innowacji społecznej	141
Schemat 14.	
Procedura wynajmowania nieruchomości od ZNK	167
Schemat 15.	
Ujęcie problematyki dziedzictwa w programach rewitalizacji w miastach modelowych i pilotażowych	176
Schemat 16.	
Wieloetapowość działań prowadzących do zmiany organizacji ruchu na obszarze rewitalizacji	212

Spis rysunków

Rysunek 1. Obszary objęte konkursami w Miliczu i Hrubieszowie	76
Rysunek 2. Zakres przestrzenny projektu	85
Rysunek 3. Ulica 3 Maja w Dąbrowie Górniczej przed i po zmianach. Makiety w przestrzeni ulicy	87
Rysunek 4. Struktura celów w ramach Programu Ożywienia Gospodarczego	158
Rysunek 5. Czynniki wpływające na atrakcyjność komunalnych lokali użytkowych	165
Rysunek 6. Strefowanie w polityce czynszowej wobec lokali użytkowych w Lesznie	170
Rysunek 7. Mobilność jako element kompleksowych działań rewitalizacyjnych	211
Rysunek 8. Zrównoważona piramida transportowa	221

Zdjęcie 1.

Widok elewacji frontowej kawiarenki obywatelskiej Śródmieście Cafe
we Włocławku 56

Zdjęcie 2.

Widok elewacji frontowej Centrum Usług Szkoleniowych i Aktywizacji
Zawodowej dla Młodzieży w Chorzowie 57

Zdjęcie 3.

Miejsce Aktywności Lokalnej w Stalowej Woli – Dmowskiego 11 62

Zdjęcie 4.

Widok elewacji budynku dawnego Syndykatu Rolniczego
w Hrubieszowie 181

Zdjęcie 5.

Widok na ul. Sutki znajdującą się w Hrubieszowie 182

Zdjęcie 6.

Fotografia podziemi w Hrubieszowie (ul. Targowa / Plac Wolności)
wykonana podczas prac inwentaryzacyjnych 185

Zdjęcie 7.

Przykład analizy zasadności realizacji inwestycji opracowanej
na potrzeby terenu Zakładów Naprawczych Zabytkowych Górnośląskich
Kolei Wąskotorowych (ZNZGKW) 190

Zdjęcie 8.

Przykład grafiki w zeszycie do edukacji regionalnej w Rybniku
pt. Kluska Wandruska. Zeszyt edukacyjny do edukacji regionalnej 196

Zdjęcie 9.

Przykłady materiałów edukacyjnych promujących idee rewitalizacji
i dziedzictwa materialnego dla dzieci i młodzieży w Bytomiu 198

Spis map

Mapa 1.

Miasta realizujące projekty w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast	16
---	----

Mapa 2.

Miasta realizujące projekty pilotażowe w zakresie rewitalizacji	21
---	----

Mapa 3.

Zastosowanie instytucjonalnych form konsultacji w miastach modelowych i pilotażowych	39
---	----