



REWITALIZACJA

Ekspertyza pn.

Model funkcjonowania instytucji inżyniera rewitalizacji oraz wskazanie możliwości jego wdrożenia w gminach województwa śląskiego

IRMiR, grudzień 2021 r.



Ekspertyza współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji

Opracowanie powstało w ramach projektu pn. „Śląskie Programy Rewitalizacji – szkolenia”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 (finansowanie 85% ze środków Funduszu Spójności oraz w 15% ze środków dotacji celowej z budżetu państwa), polegającego na wzmocnieniu zdolności gmin do programowania i wdrażania działań rewitalizacyjnych.

Zespół autorski Instytutu Rozwoju Miast i Regionów w składzie:

dr Aleksandra Jadach-Sepioło, <https://orcid.org/0000-0002-9464-9649>

Katarzyna Spadło, <https://orcid.org/0000-0003-1675-2402>

dr Natalia Dziarmakowska, <https://orcid.org/0000-0003-2705-6058>

Redakcja:

dr Aleksandra Jadach-Sepioło, Instytut Rozwoju Miast i Regionów



Instytut Rozwoju Miast i Regionów

ul. Targowa 45

03-728 Warszawa

www.irmir.pl

Na zlecenie:



Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego

ul. Ligonía 46

40-037 Katowice

www.slaskie.pl



Rzeczpospolita
Polska



Śląskie.

Unia Europejska
Fundusz Spójności



Spis treści

Spis treści	3
Wykaz skrótów	4
Wprowadzenie	5
1. Opis obowiązujących uwarunkowań formalno-prawnych w zakresie prowadzenia procesów rewitalizacyjnych w kraju	7
2. Systemy zarządzania procesów rewitalizacji w gminach województwa śląskiego.	15
2.1. Założenia analizy	15
2.2. Zespoły zadaniowe ds. rewitalizacji w gminach województwa śląskiego	16
2.3. Komitety Rewitalizacji i ich zadania w gminach województwa śląskiego	26
3. Potrzeby rewitalizacyjne a dobór modelu zarządzania	32
4. Optymalne formy prawne i organizacyjne instytucji inżyniera rewitalizacji.....	46
5. Zadania inżyniera rewitalizacji oraz źródła finansowania ich realizacji.....	62
Bibliografia	79
Wykaz dokumentów:	80
Spis tabel	83
Załączniki.....	84

Wykaz skrótów

u.o.r.	Ustawa o rewitalizacji. (Dz. U. z 2021 r poz.485)
u.s.g.	Ustawa o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2021 r. poz. 1372, 1834)
u.d.p.p.w.	Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. (Dz. U. z 2020 r. poz. 1057 z późn. zm.)
KR, Komitet	Komitet Rewitalizacji
GPR	Gminny program rewitalizacji
PR	Program rewitalizacji
LPR	Lokalny program rewitalizacji
MPR	Miejskowy Plan Rewitalizacji
NIK	Najwyższa Izba Kontroli
PPP	Partnerstwo publiczno-prywatne
PZP	Prawo zamówień publicznych
RPO	Regionalny program operacyjny
SSR	Specjalna Strefa Rewitalizacji
ZZ	Zespół zadaniowy
Wójt	Wójt, burmistrz, prezydent
Wytyczne	Wytyczne Ministra Rozwoju z dnia 2 sierpnia 2016 r. w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020

Wprowadzenie

Przedmiotem usługi realizowanej w ramach umowy nr 4040/RR/2021 jest wykonanie ekspertyzy przedstawiającej model funkcjonowania instytucji inżyniera rewitalizacji oraz wskazującej możliwości jego wdrożenia w gminach województwa śląskiego. Zgodnie z celem zamówienia określonym w SOPZ w opracowaniu mają zostać określone ramy powołania odrębnej jednostki wyspecjalizowanej w prowadzeniu procesów rewitalizacji, tj. inżyniera rewitalizacji. Ma to pozwolić na usystematyzowanie wiedzy dotyczącej prawidłowego prowadzenia procesu rewitalizacji oraz wskazanie najefektywniejszych doświadczeń w tym zakresie. Dodatkowym celem jest przybliżenie gminom idei instytucji inżyniera rewitalizacji i ułatwienie podjęcia decyzji co do wdrożenia takiego rozwiązania organizacyjnego na własne potrzeby.

Ekspertyza ma przedstawiać podstawy budowania instytucji inżyniera rewitalizacji, w tym zakres jego działań oraz wyzwania przed nim stojące. Dodatkowo opisane zostaną sposoby, jak zmierzyć się z tymi wyzwaniami. Dokument pozwoli na wypracowanie podręcznikowych zasad funkcjonowania inżyniera rewitalizacji w tym:

- organizacji oraz formalno-prawnych aspektów funkcjonowania inżyniera rewitalizacji;
- modelowych ram działania w gminie;
- sposobów zarządzania procesem rewitalizacji w gminie;
- narzędzi i metod włączenia mieszkańców całego miasta w proces rewitalizacji.

Zgodnie z wymogami określonymi w SOPZ, przy tworzeniu ekspertyzy priorytetowy charakter mają zapisy ustawy z dnia 9 października 2015 roku o rewitalizacji (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 485) (dalej: ustawy o rewitalizacji lub ustawy), w której rewitalizacja została zdefiniowana jako proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie programu rewitalizacji. Interesariuszami tak zdefiniowanego procesu są: mieszkańcy obszaru rewitalizacji oraz właściciele, użytkownicy wieczyści nieruchomości i podmioty zarządzające nieruchomościami znajdującymi się na tym obszarze, w tym spółdzielnie mieszkaniowe, wspólnoty mieszkaniowe i towarzystwa budownictwa społecznego, podmioty prowadzące lub zamierzające prowadzić na obszarze gminy działalność gospodarczą, w tym organizacje pozarządowe i grupy nieformalne, jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne, organy władzy publicznej.

Podstawę analiz prowadzonych na potrzeby opracowania ekspertyzy stanowią zapisy programów rewitalizacji z terenu województwa śląskiego wskazanych przez Zamawiającego, w szczególności w zakresie zapisów dotyczących zarządzania i monitorowania rewitalizacji oraz raport „Ewaluacja wpływu RPO WSL na lata 2014-2020 na rewitalizację społeczną, infrastrukturalną i gospodarczą regionu”. Programy rewitalizacji zostały wskazane do analizy przez oceniających, którzy wybrali z ich perspektywy najciekawsze i różnorodne programy



rewitalizacyjne z poszczególnych typów gmin, przydatne do stworzenia modelu inżyniera rewitalizacji.

Oprócz tego, w pracach została wykorzystana także bogata literatura przedmiotu, w tym:

- a. Komitety Rewitalizacji w praktyce. Raport z analizy funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji w miastach biorących udział w konkursie dotacji „Modelowa Rewitalizacja Miast” oraz realizujących projekty pilotażowe w rewitalizacji;
- b. Rewitalizacja w praktyce. Modele rozwiązań jako rezultaty konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast i pilotaży w zakresie rewitalizacji;
- c. Materiały z programu szkoleniowego „Łódź Rewitalizuje Kompetentnie”;
- d. Podręcznik dla Latarników Społecznych;
- e. Finansowanie rewitalizacji w małej skali;
- f. Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik o tym, jak prowadzić partycypację społeczną w planowaniu przestrzennym;
- g. Rewitalizacja. Interaktywny poradnik mieszkaniowy;
- h. Partnerstwo publiczno-prywatne w rewitalizacji;
- i. Autorska koncepcja funkcjonowania podmiotu pełniącego rolę operatora przestrzeni rewitalizowanej w ramach realizacji projektu „Fabryka pełna życia-rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”;
- j. Narzędziownik. Ścieżki realizacji Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Włocławek na lata 2018-2028;
- k. Materiały zgromadzone w Krajowym Centrum Wiedzy o Rewitalizacji (<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/rewitalizacja/>).

Ekspertyza składa się z pięciu rozdziałów merytorycznych. W pierwszym przedstawiono uwarunkowania formalno-prawne w zakresie prowadzenia procesów rewitalizacyjnych w Polsce. Kolejne dwa rozdziały mają charakter analityczny. Ujęto w nich przekrojową ocenę systemów zarządzania procesami rewitalizacji w gminach województwa śląskiego oraz potrzeb rewitalizacyjnych śląskich gmin. W rozdziale czwartym ujęto rekomendacje dotyczące form prawnych i organizacyjnych instytucji inżyniera rewitalizacji na tle wybranych dobrych praktyk. W ostatnim rozdziale zadania inżyniera rewitalizacji zestawiono ze źródłami ich finansowania.

1. Opis obowiązujących uwarunkowań formalno-prawnych w zakresie prowadzenia procesów rewitalizacyjnych w kraju

Rewitalizacja to proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji. Ustawa o rewitalizacji wprowadziła ramy prawne dla realizacji procesów rewitalizacji, tj. określa zasady oraz tryb przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji. Ponadto formułuje zasady ogólne, które warunkują sposób i tryb powadzenia przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Zgodnie z art. 3 ust. 2 ustawy rewitalizacja powinna być prowadzona w sposób jawny i przejrzysty, z zapewnieniem aktywnego udziału interesariuszy na każdym etapie realizacji procesu rewitalizacji, w sposób zapobiegający wykluczeniu mieszkańców obszaru rewitalizacji oraz z uwzględnieniem zasad uniwersalnego projektowania.

Ustawa uznaje przygotowanie, koordynowanie i tworzenie warunków do prowadzenia rewitalizacji, a także jej prowadzenie w zakresie właściwości gminy **za zadanie własne gminy**. Należy jednak podkreślić, że jest ona zadaniem fakultatywnym, co oznacza, że nie każda gmina ma obowiązek jego wykonywania, lecz decyzja o jego podjęciu zależy od występowania na obszarze gminy specyficznych problemów zdefiniowanych w ustawie.

Ustawa podkreśla szczególną **rolę partycypacji** społecznej na każdym etapie realizacji procesów rewitalizacyjnych tj. przygotowanie, prowadzenie i ocenę rewitalizacji. Rozdział 2 ustawy zawiera szczegółowe wymagania w odniesieniu do sposobu zapewnienia udziału społeczeństwa w procesach rewitalizacyjnych¹. Należy zwrócić jednak uwagę, że rola lokalnej społeczności została podkreślona już w samej definicji rewitalizacji, a w art. 2 wyliczono podmioty, które w szczególności powinny aktywnie uczestniczyć w procesie rewitalizacji. Udział interesariuszy powinien być zapewniony na każdym etapie procesu rewitalizacji, w szczególności poprzez uczestnictwo w konsultacjach oraz w pracach Komitetu Rewitalizacji (dalej KR).

Ustawa nakazuje przeprowadzenie **konsultacji społecznych** poprzedzających przyjęcie uchwały o wyznaczeniu obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji, uchwalenia gminnego programu rewitalizacji (dalej: GPR) oraz ustalenia zasad wyznaczania składu i zasady działania Komitetu Rewitalizacji (dalej: KR)². Art. 5 ust. 3 ustawy określa szeroki katalog form konsultacji społecznych, art. 5 ust. 4 wskazuje zaś na wymóg formalny prowadzenia konsultacji z wykorzystaniem co najmniej trzech wskazanych form. Zbieranie uwag w formie papierowej i elektronicznej jest obligatoryjną formą konsultacji społecznych.

1 Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa. Departament Polityki Przestrzennej, Ustawa o rewitalizacji – praktyczny komentarz, 2016, Warszawa, s.12; https://rpo.lubuskie.pl/documents/10184/373317/Ustawa_o_rewitalizacji_praktyczny_komentarz.pdf/82caa75a-45e3-4d47-a246-1c88ca79c178.

2 Tamże, s.16.

Natomiast techniki prowadzenie konsultacji wymienione w ust. 2 to formy fakultatywne, przy opracowywaniu programu należy jednak zastosować co najmniej dwie spośród wskazanych³.

Ustawa nakazuje powołanie **Komitetu Rewitalizacji**, który jest organem opiniodawczo-doradczym dla wójta/burmistrza/prezydenta. Zgodnie z ustawą komitet stanowi forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy. Komitety zgodnie z intencją ustawodawcy powinny brać udział w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia oraz oceny rewitalizacji. W przypadku gmin, które uchwały GPR, procedura powoływania KR jest obowiązkowa i przebiega dwustopniowo. Jako pierwsze w formie uchwały zostają określone zasady działania komitetu oraz wyznaczenia jego składu. Zgodnie z art. 7 ust. 3 u.o.r. podjęcie uchwały poprzedzone jest konsultacjami społecznymi. Ustawa nie reguluje zasad wyznaczania składu KR, ale wskazuje, że przy jego wyznaczaniu gmina powinna wziąć pod uwagę jego funkcję, a także zapewnić udział przedstawicieli wszystkich interesariuszy w jego składzie. Następnie, niezwłocznie po podjęciu uchwały, o której mowa wyżej, wójt określa w drodze zarządzenia skład osobowy komitetu⁴.

W skład komitetu powinni wejść przedstawiciele interesariuszy, do których należy zaliczyć w szczególności mieszkańców z obszaru rewitalizacji, a także mieszkańców gminy, przedstawicieli sektora publicznego, społecznego i gospodarczego. Stanowi on zatem swoisty łącznik między pracownikami urzędu miasta, odpowiedzialnymi za przygotowanie i wdrożenie programu rewitalizacji, a społecznością lokalną, która w tym procesie powinna czynnie uczestniczyć. Z powyższego można wnioskować, że komitet jest najważniejszym ciałem sprawującym społeczną kontrolę nad wszystkimi elementami procesu rewitalizacji w gminie⁵. Niektórzy członkowie Komitetów Rewitalizacji zwracają uwagę na bariery, które rzutują na skuteczność działań tych ciał, np. mały wpływ na kształt procesu rewitalizacji w związku z brakiem realizacji zgłaszanych przez nich inicjatyw, brak możliwości odpowiedniej komunikacji z interesariuszami, wynikający głównie z faktu, że komitety prowadzą działania informacyjne głównie we własnym zakresie bez współpracy z gminą⁶.

Ustawa definiuje **obszar zdegradowany** jako obszar znajdujący się w stanie kryzysowym z powodu koncentracji negatywnych zjawisk społecznych, w szczególności bezrobocia, ubóstwa, przestępczości, niskiego poziomu edukacji lub kapitału społecznego, a także niewystarczającego poziomu uczestnictwa w życiu publicznym i kulturalnym. Wymogiem wyznaczenia obszaru zdegradowanego jest współwystępowania na nim obok ww.

3 Jadach-Sepiolo A. (red.), 2018, Gminny Program Rewitalizacji. Praktyczny poradnik dla mieszkańców i władz lokalnych, Warszawa, s. 178.

4 Spadło K., Kułaczowska A. (red.), 2019, Komitety Rewitalizacji w praktyce, Raport z analizy funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji w miastach biorących udział w konkursie dotacji „Modelowa Rewitalizacja Miast” oraz realizujących projekty pilotażowe w rewitalizacji, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa, s. 18-19; https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/91433/Raport_Komitety_Rewitalizacji_w_praktyce01.pdf.1.

5 Spadło K., Kułaczowska A. (red.), 2019, Komitety Rewitalizacji w praktyce..., op. cit., s. 9.

6 Jadach-Sepiolo A. (red.), 2021, Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania procesów rewitalizacji w Polsce, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa, s.246-247; <http://irmir.pl/publisher/ewaluacja-systemu-zarzadzania-i-wdrazania-procesow-rewitalizacji-w-polsce/>.

negatywnych zjawisk społecznych także negatywnych zjawisk w co najmniej jednej z następujących sfer:

- gospodarczej,
- środowiskowej,
- przestrzenno-funkcjonalnej,
- technicznej.

Obszar rewitalizacji natomiast obejmuje całość lub część obszaru zdegradowanego, który charakteryzuje się szczególną koncentracją zjawisk kryzysowych. Zgodnie z ustawą powierzchnia obszaru rewitalizacji nie może przekraczać 20% powierzchni gminy i nie może on być zamieszkały przez więcej niż 30% liczby mieszkańców gminy.

W związku z obowiązującym do roku 2023 okresem przejściowym gminy mają możliwość prowadzenia rewitalizacji na podstawie jednego z dwóch **typów programów**:

- gminnego programu rewitalizacji uchwalanego na podstawie art. 14 ust. 1 ustawy o rewitalizacji;
- programu rewitalizacji (dalej: PR/LPR) uchwalanego na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1372, 1834).

Ustawa o rewitalizacji określa obligatoryjne elementy gminnego programu rewitalizacji, jego strukturę oraz wskazuje charakter obowiązkowych załączników do programu⁷. Zgodnie z art. 15 ust. 1 ustawy GPR powinien zawierać w szczególności:

1. szczegółową diagnozę obszaru rewitalizacji,
2. opis powiązań GPR z dokumentami strategicznymi gminy,
3. opis wizji stanu obszaru po przeprowadzeniu rewitalizacji,
4. cele rewitalizacji,
5. opis przedsięwzięć rewitalizacyjnych,
6. mechanizmy integrowania działań oraz przedsięwzięć rewitalizacyjnych,
7. szacunkowe ramy finansowe GPR wraz z szacunkowym wskazaniem środków finansowych ze źródeł publicznych i prywatnych,
- 8. opis struktury zarządzania realizacją GPR, wskazanie kosztów tego zarządzania wraz z ramowym harmonogramem realizacji programu,**
- 9. system monitorowania i oceny GPR,**
10. określenie niezbędnych zmian w uchwałach dotyczących lokali komunalnych,
11. wskazanie, czy na obszarze rewitalizacji ma zostać ustanowiona Specjalna Strefa Rewitalizacji, o której mowa w art. 25, wraz ze wskazaniem okresu jej obowiązywania,
12. wskazanie sposobu realizacji GPR w zakresie planowania i zagospodarowania przestrzennego,
13. załącznik graficzny⁸.

⁷ Jadach-Sepiolo A.(red.),2018, Gminny Program Rewitalizacji..., op.cit., s. 50.

⁸ Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa. Departament Polityki Przestrzennej, 2016, op. cit., s.27.

W kontekście zarządzania programami rewitalizacji należy w szczególności zwrócić uwagę na punkt 8 i 9. Za zarządzanie procesem realizacji programu odpowiada wójt/burmistrz/prezydent. Ustawa nie precyzuje, jaki model zarządzania należy zastosować. Gminy są jednak zobowiązane do określenia sposobu podejścia do zarządzania procesem rewitalizacji i opisanie w sposób szczegółowy zadań poszczególnych podmiotów w nim ujętych, a także do opracowania harmonogramu realizacji zadań zarządczych i wskazania kosztów zarządzania. Bez względu na przyjęty model zarządzania najważniejszą rolę w procesie zarządzania odgrywa koordynator (oddelegowana osoba, np. kierownik lub dyrektor wyodrębnionego biura lub operator instytucjonalny).

System monitorowania z kolei powinien dostarczać danych, na podstawie których można dokonać oceny skuteczności realizowanych działań rewitalizacyjnych. Obejmuje on monitoring przedsięwzięć rewitalizacyjnych, jak również realizację celów programu. Dodatkowo system monitorowania powinien ostrzegać o konieczności modyfikacji GPR w związku ze zmianami zachodzącymi na obszarze rewitalizacji, w mieście lub w reakcji na zmianę uwarunkowań zewnętrznych. Ustawa obowiązuje gminy do przeprowadzenia oceny aktualności i stopnia realizacji GPR co najmniej raz na 3 lata, zgodnie z systemem monitorowania i oceny GPR przyjętym w ramach programu. Przygotowany na ten podstawie raport powinien zawierać następujące elementy:

1. ocenę realizacji celów programu rewitalizacji
2. skalę wykorzystania potencjałów obszaru rewitalizacji,
3. ocenę aktualności i stopnia realizacji programu⁹.

W okresie przejściowym do końca 2023 r. obowiązują również programy rewitalizacyjne przyjmowane na podstawie ustawy o samorządzie gminny, gdzie nie określono wymogów w odniesieniu do programów rewitalizacji ani procedury jego opracowywania i realizacji. W latach 2014-2020 obowiązywały jednak normy określone w Wytycznych Ministerstwa Rozwoju w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych, które precyzowały wymagania wobec programów opracowanych w ścieżce pozaustawowej¹⁰.

Celem Wytycznych w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020 było ujednoczenie warunków i procedur wdrażania programów operacyjnych, co z kolei miało przełożyć się na poprawę skuteczności, stopnia skoordynowania, kompleksowości oraz skoordynowania procesów rewitalizacji¹¹. Okres obowiązywania Wytycznych skończył się w roku 2020, ale w dalszym ciągu obowiązują programy rewitalizacji opracowane w oparciu o wymagane w nich fundamentalne zasady, tj.:

1. uznanie rewitalizacji za istotny element całościowej wizji rozwoju gminy,
2. przeprowadzenie pełnej diagnozy w celu wyznaczenia obszaru rewitalizacji oraz występujących na nim problemów obejmująca kwestie społeczne oraz gospodarcze lub

9 Jadach-Sepiolo A.(red.), 2018, Gminny Program Rewitalizacji..., op.cit., s. 70.

10 Ministerstwo Rozwoju, 2015, 2016, Wytyczne Ministerstwa Rozwoju w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020, Warszawa.

11 Tamże, s. 4.

- przestrzenno-funkcjonalne lub techniczne lub środowiskowe,
3. ustalenie hierarchii potrzeb w zakresie działań rewitalizacyjnych,
 4. dopasowanie narzędzi i interwencji do potrzeb i uwarunkowań obszaru rewitalizacji,
 5. zsynchronizowanie działań w sferze społecznej, gospodarczej, przestrzenno-funkcjonalnej, technicznej, środowiskowej,
 6. koordynowanie podjętych działań oraz monitorowanie rezultatów i ewaluacja skuteczności oraz efektywności realizacji programu,
 7. kompleksowość, koncentracja, komplementarność oraz respektowanie zasad partnerstwa i partycypacji¹².

Wytyczne określają również zasady prowadzenia rewitalizacji (kompleksowości, koncentracji, partnerstwa i partycypacji oraz komplementarności) (Schemat 1). W odniesieniu do systemów zarządzania kluczowe znaczenie ma zasada komplementarności proceduralno-instytucjonalnej, zgodnie z którą gminy powinny tworzyć systemy zarządzania, które umożliwią efektywne współdziałanie różnych instytucji oraz wzajemne uzupełnianie się i spójność procedur. W celu sprawnej koordynacji konieczne jest osadzenie rewitalizacji w systemie zarządzania rozwojem gminy oraz wykazanie tego w strukturze organizacyjnej gminy (np. wyodrębniona jednostka w ramach struktury lub odrębna instytucja). Zasada partnerstwa i partycypacji z kolei oznacza konieczność zaangażowania wszystkich grup interesariuszy w prace nad przygotowaniem, wdrażaniem oraz monitorowaniem programu rewitalizacji.

Schemat 1. Obowiązkowe cechy programu rewitalizacyjnego



Źródło: Opracowanie własne.

Opracowanie programu rewitalizacji z uwzględnieniem Wytycznych upodabnia PR w ścieżce pozaustawowej do GPR. Zasadnicze różnice dotyczą natomiast okresu obowiązywania, procedury przygotowania tych dokumentów oraz możliwość skorzystania z dodatkowych instrumentów. Najważniejsze różnice zostały przedstawione w poniższej tabeli (Tabela 1).

12 Jadach-Sepiolo A.(red.), 2018, Gminny Program Rewitalizacji..., op.cit., s. 138.

Tabela 1. Wybrane różnice między GPR a programami rewitalizacji przyjmowanymi na podstawie ustawy o samorządzie gminnym

Gminny program rewitalizacji	Program rewitalizacji
Może obowiązywać bez ograniczeń czasowych.	Może obowiązywać maksymalnie do 31 grudnia 2023 r. Po tym terminie gmina może prowadzić proces rewitalizacji, ale wyłącznie na podstawie GPR.
Procedura wymaga przyjęcia dodatkowych uchwał o wyznaczeniu obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji oraz o zasadach wyznaczania składu i zadaniach Komitetu Rewitalizacji.	Procedura nie wymaga przyjęcia dodatkowych uchwał.
Procedura wymaga przeprowadzenia obowiązkowych konsultacji społecznych, co najmniej w zakresie określonym w ustawie.	Procedura nie wymaga przeprowadzenia konsultacji społecznych. Mogą być wymagane konsultacje społeczne prognozy oddziaływania na środowisko programu, jeśli Regionalny Dyrektor Ochrony Środowiska zdecyduje o przeprowadzeniu strategicznej oceny oddziaływania na środowisko tego dokumentu.
Istnieje możliwość skorzystania z dodatkowych instrumentów określonych w ustawie, m.in. Specjalnej Strefy Rewitalizacji (dalej SSR), Miejsowy Plan Rewitalizacji (dalej MPR).	Nie można skorzystać z instrumentów określonych w ustawie o rewitalizacji.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Jadach-Sepiolo A.(red.), 2018, Gminny Program Rewitalizacji..., op.cit., s. 26.

Ważne wnioski dotyczące systemu zarządzania i wdrażania procesów rewitalizacji w Polsce sformułowano w raporcie opracowanym na zlecenie Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju (obecnie Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej) przez Instytut Rozwoju Miast i Regionów w ramach Obserwatorium Polityki Miejskiej. Wśród planowanych do realizacji przedsięwzięć w programach rewitalizacji dominują działania infrastrukturalne (około 2/3 zaplanowanych projektów). Dominują przedsięwzięcia podmiotów publicznych, najczęściej przewidziane do finansowania przy wsparciu środków zewnętrznych. Do rzadkości należą gminy, które korzystają z narzędzi ustawowych. Instrumentarium rewitalizacji nie jest dostosowane do obszarów wiejskich, którym lepiej służy odnowa wsi, tymczasem oba typy wsparcia współwystępują w gminach wiejskich i dublują się¹³.

¹³ Jarczewski W., Kułaczowska A. (red.), 2019, *Rewitalizacja. Raport o stanie polskich miast*, Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR, Warszawa-Kraków.

Z kolei w opublikowanym w 2021 r. raporcie Najwyższej Izby Kontroli (dalej: NIK) pt. Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty¹⁴ wskazano mankamenty we wdrażaniu i monitorowaniu programów rewitalizacji. Programy rewitalizacji były często realizowane niezgodnie z przyjętymi założeniami, w wyniku czego, zdiagnozowane problemy nie zostały rozwiązane w sposób kompleksowy, tym samym obszary rewitalizacji nie zostały wyprowadzone ze stanu kryzysowego. Społeczność lokalna w znikomym stopniu zaangażowana była w procesy rewitalizacji, a gminy rzadko decydowały się na wdrożenie takich form partycypacji społecznych, które dawałaby społeczności lokalnej możliwość współdecydowania i kontroli, w tym nie wykorzystywano w pełni możliwości Komitetów Rewitalizacji. Brakowało ocen aktualności i stopnia realizacji programu, a sposób prowadzenia monitoring i ewaluacja uniemożliwiał pełną, obiektywną i rzetelną ocenę efektów prowadzonych działań. Prawie co druga skontrolowana gmina nie wyznaczyła zespołu zadaniowego lub osób odpowiedzialnych za system wdrażania i monitoringu programów, lub przypisano pracownikom te zadania w sposób niekompletny, tj. nieobejmujący wszystkich zagadnień związanych z rewitalizacją.

W roku 2021 ukazała się również publikacja pt. Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania procesów rewitalizacji w Polsce, bazująca na kompleksowej ocenie działań w skali całego kraju. W związku z długoterminowym horyzontem planowanych działań nie można było jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy realizacji działań rewitalizacyjnych przyczyniła się do całkowitego lub częściowego rozwiązania zdiagnozowanych problemów społecznych. W publikacji stwierdzono natomiast silny związek logiczny między zdiagnozowanymi problemami a realizowanymi przedsięwzięciami podstawowymi. O wyznaczeniu obszaru zdegradowanego, a w konsekwencji obszaru rewitalizacji w większości gmin, przesądzały negatywne zjawiska w sferze społecznej. Skuteczność realizacji działań rewitalizacyjnych w ramach GPR jest wyższa niż w pozostałych przypadkach (LPR/PR). GPR odpowiadają również w większym stopniu na zdiagnozowane problemy. Powyższe wynika głównie z większego zakresu działań partycypacyjnych oraz konieczności zagwarantowania w budżecie środków na przedsięwzięcia rewitalizacyjne przy wyborze ścieżki ustawowej. Włączenie podmiotów prywatnych do działań rewitalizacyjnych było także bardziej skuteczne w przypadku GPR. W związku z tym, że w programach rewitalizacji przewidziane są głównie projekty inwestycyjne, możliwe do realizacji w krótkim czasie stosowanie narzędzi ustawowych nie jest często praktykowane. Komitet Rewitalizacji powoływany obowiązkowo w ramach GPR, jak również inne ciała doradcze powoływane w trybie ustawy o samorządzie gminny, uznane zostały za skuteczny, ale wciąż niewystarczająco stosowany, instrument partycypacji społecznej.

Główną barierą w procesie realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych na poziomie lokalnym stanowią natomiast niewystarczające środki finansowe przyznawane w ramach regionalnych programów operacyjnych (dalej: RPO) i niskie kompetencje gmin w zakresie dywersyfikacji źródeł finansowania. W kontekście niniejszej ekspertyzy należy podkreślić także znaczne

14 NIK, 2021, *Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty*, Warszawa.

zróżnicowanie potencjału administracyjnego gmin, w tym przede wszystkim dysproporcje w strukturze zarządzania programami (kilkunastoosobowe zespoły w urzędach większych miast versus pojedyncze osoby w gminach miejsko-wiejskich lub wiejskich prowadzące zadania z zakresu rewitalizacji jako zadanie dodatkowe w ramach swoich dotychczasowych obowiązków)¹⁵.

15 Jadach-Sepiolo A. (red.), 2021, Ewaluacja systemu zarządzania..., op.cit., s. 237-254.



Rzeczpospolita
Polska



Śląskie.

Unia Europejska
Fundusz Spójności



2. Systemy zarządzania procesów rewitalizacji w gminach województwa śląskiego

2.1. Założenia analizy

W drugim rozdziale ekspertyzy ujęto podsumowanie analizy zastosowanych systemów zarządzania procesów rewitalizacji w gminach województwa śląskiego. Analizowane programy zostały scharakteryzowane ze względu na typ programu i typ gminy. Analizie podlegały dokumenty wszystkich 23 gmin wskazanych przez Zamawiającego, w tym 14 gmin miejskich, 4 gminy miejsko-wiejskie, 5 gmin wiejskich. Wstępna analiza przedstawionych programów rewitalizacji wskazuje na liczbową przewagę programów opracowanych w ścieżce pozaustawowej (LPR/PR):

Tabela 2. Typy programów rewitalizacji w gminach wybranych do analizy w województwie śląskim

Typ programu rewitalizacji	Nazwy gmin, w których obowiązują wskazane typy programów	Liczba gmin miejskich	Liczba gmin miejsko-wiejskich	Liczba gmin wiejskich
GPR	Pszczyna, Bieruń, Dąbrowa Zielona, Kuźnia Raciborska, Myszków, Cieszyn, Ruda Śląska, Bytom	5	2	1
LPR/PR	Katowice, Bielsko-Biała, Rybnik, Tychy, Dąbrowa Górnicza, Jaworzno, Siemianowice Śląskie, Zawiercie, Skoczów, Ogrodzieniec, Rudziniec, Istebna, Bobrowniki, Jejkowice, Jastrzębie Zdrój	9	2	4

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z zapisami programów rewitalizacji w badanych gminach rolę koordynatora pełni:

- w miastach na prawach powiatu: prezydent, zastępca prezydenta lub pełnomocnik prezydenta ds. rewitalizacji lub zagospodarowania przestrzennego,
- w gminach miejskich i miejsko-wiejskich: burmistrz,
- w gminach wiejskich: wójt lub koordynator (zespołu) ds. rewitalizacji.

W Dąbrowie Górniczej za koordynowanie odpowiadał Wydział Rozwoju, Przedsiębiorczości i Obsługi Inwestorów we współpracy z Pełnomocnikiem Prezydenta Miasta ds. Rewitalizacji.

W analizie uwzględniono zróżnicowane wymagania formalne wobec obu typów programów i ich wpływ na zróżnicowanie przyjętych modeli zarządczych.

Do czynników, które przesądzają o wyborze konkretnego modelu zarządzania należy zaliczyć wielkość gminy, rodzaj wyzwań, liczbę i złożoność planowanych działań rewitalizacyjnych, jak również potencjał kadrowy. Biorąc pod uwagę sposób zarządzania programem rewitalizacji można wyróżnić trzy modele:

- zespół zadaniowy,
- operator,
- model mieszany¹⁶.

Najbardziej rozpowszechniony zarówno wśród gmin wybranych do analizy przez Zamawiającego, jak i w całym kraju, jest pierwszy z wymienionych modeli. W niniejszym rozdziale prześledzono w zależności od typu programu, wielkości i typu gminy:

- zasady zespołów zadaniowych,
- skład zespołów zadaniowych na bazie regulaminów organizacyjnych urzędów gmin,
- podejście do koordynacji zadań zespołów.

W kontekście wymogów w zakresie uspołecznienia procesu rewitalizacji, w tym rozdziale analizie poddano także zasady ustalania składu Komitetów Rewitalizacji oraz zakresy ich działania i mechanizmy nadawania sprawczości. Pod uwagę zostały wzięte zarówno Komitety Rewitalizacji powołane w trybie ustawowym, jak i inne ciała opiniująco-doradcze działające w gminach, gdzie obowiązują programy rewitalizacji opracowane na podstawie ustawy o samorządzie gminnym.

Weryfikacji poddane zostały także założenia dotyczące systemów monitorowania i aktualizacji programów rewitalizacji, a także spełnianie zasad, które zostały wyszczególnione w rozdziale pierwszym.

2.2. Zespoły zadaniowe ds. rewitalizacji w gminach województwa śląskiego

Biorąc pod uwagę zapisy analizowanych programów rewitalizacji można stwierdzić, że zdecydowana większość gmin powołała zespoły zadaniowe. W tym modelu gminy wykorzystują zatem istniejące struktury organizacyjne do zarządzania programem. Niektóre gminy argumentowały słuszność takiego rozwiązania posiadaniem doświadczeniem (Rybnik), efektywnością takiego podejścia (Zawiercie, Cieszyn) lub posiadaniem wykwalifikowanej kadry (Kuźnia Raciborska, Jejkowice, Dąbrowa Zielona). Zespołom zadaniowym nadawano różne nazwy, np. Zespół ds. rewitalizacji, Zespół zadaniowy ds. rewitalizacji i wdrażania LPR albo Zespół ds. wdrażania projektów.

Analiza dostępnych materiałów pokazała, że tylko w co trzeciej gminie (Katowice, Jastrzębie-Zdrój, Bielsko-Biała, Bytom, Rybnik, Tychy, Dąbrowa Górnicza, Rudziniec) zadeklarowano, że zespół zadaniowy odpowiedzialny jest za cały proces rewitalizacji. Co do zasady zespoły odpowiadają za realizację programu rewitalizacji. Zdarzają się jednak wyodrębnione zespoły do realizacji projektów. Zgodnie z zapisami programów rewitalizacji w trzech miastach

16 Jadach-Sepiolo A.(red.), 2018, Gminny Program Rewitalizacji..., op. cit., s. 68.

zamierzano powołać dwa zespoły zadaniowe – odrębnie do wdrażania programu i realizacji projektów (Bytom, Katowice, Bielsko-Biała). LPR Katowicach i GPR Bytomiu zakładają powołanie dwóch zespołów zadaniowych, tj. zespołu koordynującego i zespół wdrażającego, natomiast LPR Bielsko-Białej dwóch zespołów tematycznych na analogicznej zasadzie. Typowe jest rozwiązanie zastosowane w Ogrodzieńcu. Lokalny Program Rewitalizacji dla Miasta Ogrodzieniec przewiduje powołanie tzw. zespołu roboczego, w skład którego wchodzi przedstawiciele UM oraz czterech jednostek organizacyjnych gminy. Spotkania zespołu powinny odbywać się nie rzadziej niż co trzy miesiące. Przedmiotem spotkań są bieżące kwestie organizacyjne i wszelkie aspekty funkcjonowania programu¹⁷. Zdarzają się też zespoły dedykowane wprost realizacji projektów, np. w Istebnej wójt może powołać zespół zadaniowy w celu sprawnego zarządzania większymi projektami inwestycyjnymi. Członkami zespołów są przedstawiciele wybranych komórek UM odpowiedzialnych za poszczególne zadania z zakresu zarządzania projektem¹⁸. Niektóre gminy nie wskazały w uchwalonych programach rewitalizacji referatów czy też wydziałów odpowiedzialnych za wdrażanie Programu. W dokumentach tych znajduje się wzmianka o zasadach koordynacji procesu rewitalizacji (Cieszyn, Dąbrowa Zielona, Rudziniec, Zawiercie). Nietypowe rozwiązanie przewidziano w LPR dla Gminy Jaworzno, gdzie system wdrażania i zarządzania programem rewitalizacji planowano wprowadzać stopniowo. W pierwszej fazie za zarządzanie procesami rewitalizacji powinien odpowiadać Wydział Rozwoju i Polityki Gospodarczej, docelowo, w drugiej fazie, zadanie to miała przejąć wyodrębniona do tego celu komórka tzw. Operator Rewitalizacji¹⁹.

W celu określenia systemu zarządzania procesami rewitalizacji w gminach, które nie powołały zespołu zadaniowego na mocy zarządzenia, przeanalizowano zapisy programów rewitalizacji pod kątem ich aktualności. Część gmin wskazała w programie rewitalizacji konkretne wydziały, które będą odpowiedzialne za poszczególne zadania związane z rewitalizacją. Trzy gminy wyznaczyły w tym dokumencie skład zespołu odpowiedzialnego za wdrażanie programu (Bobrowniki, Myszków, Kuźnia Raciborska). Na uwagę zasługują zapisy LPR Gminy Katowice. Wskazanie jednostek organizacyjnych miasta odpowiedzialnych za rewitalizację bazuje na analizie dokumentów miasta. Zgodnie z zapisem LPR planowano powołać międzywydziałowe zespoły, tj. zespół koordynujący i zespół wdrażający. W dokumencie wyznaczono ich skład oraz zdefiniowano szczegółowo zakresy obowiązków. W GPR Gminy Bytom przewidziano bardziej rozbudowanym systemem wdrażania i koordynowania procesów rewitalizacji. Zgodnie z zapisem programów zamierzano powołać dwa zespoły wdrażające: Zespół ds. wdrażania projektów — opowiada za realizację

17 Lokalny Program Rewitalizacji na lata 2017-2020, przyjęty uchwałą nr XLI/317/2017 Rady Miejskiej w Ogrodzieńcu z dnia 29 sierpnia 2017 roku, s. 101.

18 Lokalny Program Rewitalizacji Gminy Istebna do roku 2023, przyjęty uchwałą nr XXXV/290/2017 Rady Gminy Istebna z dnia 14 grudnia 2017, s. 147.

19 Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Jaworzno do 2023 r., przyjęty uchwałą nr XXXIX/567/2018 Rady Miejskiej w Jaworznie z dnia 27 marca 2018 r., s. 91.



projektów i Zespół ds. wdrażania projektu pilotażowego²⁰ — za monitorowanie i wdrażanie projektów. Na czele każdego zespołu stoi koordynator, odpowiednio Koordynator ds. wdrażania GPR i Koordynator Projektu Pilotażowego. Funkcję koordynatora całego procesu pełni pierwszy zastępca prezydenta. W GPR dokładnie określono zakres zadań koordynatorów oraz zespołów zadaniowych. W zarządzeniu powołujących Zespół ds. wdrażania projektów określono dokładnie zadania i kompetencje koordynatora.

Analiza dostępnych materiałów (m.in. zarządzeń rad gmin, regulaminów organizacyjnych urzędów gmin, programów rewitalizacji) wskazała na nieaktualność części zapisów. Przykładowo, wskazane w programach rewitalizacji wydziały odpowiedzialne za realizację procesów rewitalizacji już nie istnieją, np. w gminie Bobrowniki czy w Jaworznie. W celu opisu systemu zarządzania w gminach, które nie powołały zespołu zadaniowego oraz jego umiejscowienie w strukturze organizacyjnej urzędu miasta, prześledzono zapis regulaminów organizacyjnych gmin, a także zawartość oficjalnych stron internetowych miast.

Regulaminy organizacyjne urzędów wybranych gmin (Ruda Śląska, Zawiercie, Cieszyn, Bieruń, Pszczyna) zawierają informacje odnośnie wydziałów względnie referatów odpowiedzialnych za zadania z zakresu rewitalizacji. W niektórych przypadkach nieaktualne zapisy programów rewitalizacji, a także ogólne zapisy regulaminów organizacyjnych gmin, uniemożliwiły identyfikację umiejscowienia zespołu zadaniowego w strukturze organizacyjnej gminy (Ogrodzieniec, Skoczów, Kuźnia Raciborska, Myszków, Jaworzno, Siemianowice Śląskie). Problem ten dotyczy przede wszystkim gmin wiejskich (Istebna, Bobrowniki, Dąbrowa Zielona, Jejkowice) oraz miejsko-wiejskich (Ogrodzieniec, Skoczów, Kuźnia Raciborska) (odpowiednio 80% i 75% gmin wskazanych w tych typach gmin do analizy przez Zamawiającego). Również wśród większych miast zdarzają się gminy, gdzie nie sposób określić podmioty odpowiedzialne za wdrażanie i zarządzanie procesami rewitalizacji (Myszków, Jaworzno, Siemianowice Śląskie). Biorąc pod uwagę typ programu rewitalizacji, informacji odnośnie przyjętego systemu zarządzania brakuje przede wszystkim w gminach, które zdecydowały się na pozaustawową ścieżkę opracowania programu rewitalizacji.

Pomimo że większość gmin objętych analizą (zarówno gmin miejskich, miejsko-wiejskich, jak i wiejskich)²¹ deklarowała w programach rewitalizacji powołanie zespołów zadaniowych, tylko osiem z nich (niespełna 35% ogółu), powołało ostatecznie zespół zadaniowy na mocy zarządzenia²². Na uwagę zasługuje fakt, że siedem z tych ośmiu gmin to miasta na prawach powiatu. Poniższa tabela zawiera informacje odnośnie realizowanych modeli zarządzania rewitalizacją w analizowanych gminach.

20 W Umowie Partnerstwa miasto Bytom zostało wskazane jako jedno z trzech miast wymagających szczególnego wsparcia w zakresie rewitalizacji. Celem projektu pilotażowego było wypracowanie skutecznych, uwzględniających specyficzne uwarunkowania miasta, rozwiązań w zakresie programowania rewitalizacji.

21 Katowice, Bielsko-Biała, Jastrzębie-Zdrój, Bytom, Rybnik, Ruda Śląska, Tychy, Siemianowice Śląskie, Skoczów, Kuźnia Raciborska, Istebna, Bobrowniki, Jejkowice.

22 Katowice, Bielsko-Biała, Jastrzębie-Zdrój, Bytom, Rybnik, Tychy, Dąbrowa Górnicza, Rudziniec.

Tabela 3. System zarządzania w gminach wybranych do analizy w województwie śląskim

Struktura systemu zarządzania procesami rewitalizacji	Typ programu rewitalizacji	Liczba gmin miejskich	Liczba gmin miejsko-wiejskich	Liczba gmin wiejskich
zespoły zadaniowe (powołane na mocy zarządzenia)	GPR	1	0	0
	LPR/PR	6	0	1
wyznaczone referaty/wydziały (regulaminy organizacyjne gmin)	GPR	3	1	0
	LPR/PR	1	0	0
brak informacji na temat systemu zarządzania	GPR	1	1	1
	LPR/PR	2	2	3

Źródło: opracowanie własne.

Zespoły zadaniowe zostały powołane w 8 gminach, co stanowi 35% wszystkich gmin wskazanych do analizy przez Zamawiającego. 88% (7 z 8 gmin) tych gmin to miasta na prawach powiatu²³. 88% (7 z 8 gmin) gmin, które powołały zespoły zadaniowe, uchwaliły programy rewitalizacji na podstawie ustawy o samorządzie gminnym. Z powyższego można wnioskować, że to wielkość gminy, a co się z tym wiąże, bardziej rozbudowana struktura organizacyjna, a nie typ uchwalonego programu, przesądza o strukturze zarządzania procesami rewitalizacji. Część objętych analizą gmin nie powołała zespołu zadaniowego, ale na podstawie regulaminów organizacyjnych gminy można wskazać wydziały lub referaty odpowiedzialne za zadania z zakresu rewitalizacji (Ruda Śląska, Zawiercie, Cieszyn, Bieruń, Pszczyna). Dotyczy to ok. 22% (5 z 23) analizowanych gmin. Należy podkreślić, że wśród tych pięciu gmin, 80% stanowią gminy miejskie, co pokazuje, że w gminach o bardziej rozbudowanej strukturze administracyjnej częściej tworzone są odrębne struktury dedykowane rewitalizacji. Zestawienie struktury zarządczej z typem programu pokazuje, że w przypadku GPR gminy bardziej świadomie kształtują tę strukturę. W prawie co drugiej gminie (43%) nie powołano zespołu zadaniowego ani nie wyznaczyła osoby lub komórki odpowiedzialnej za prowadzenie rewitalizacji.

W tabeli 24 w załączniku zestawiono informacje na temat powołanych na mocy zarządzeń zespołów zadaniowych. W celu zrekonstruowania systemu zarządzania uwzględniono również informację o zespołach zadaniowych, które straciły już swoją ważność. W Bielsku-Białej powołano dwa zespoły tematyczne: „Zespół zadaniowy do zakończenia prac nad aktualizacją Programu oraz jego koordynowania i monitorowania w latach 2015-2021”, pełniący funkcję koordynacyjną oraz zespół zadaniowy, „Zespół zadaniowy do prac nad przygotowaniem rekomendacji w/s przystąpienia Miasta do opracowania GPR”. W tym mieście wskazano również dwa wydziały odpowiedzialne za zadania z zakresu rewitalizacji.

23 Katowice, Bielsko-Biała, Jastrzębie-Zdrój, Bytom, Rybnik, Tychy, Dąbrowa Górnicza.

Wydział Strategii i Rozwoju Gospodarczego pełni funkcję Operatora Programu, do jego zadań należy m.in. opracowanie i aktualizacja PR, natomiast Wydział Gospodarki Mieszkaniowej odpowiada za zadania inwestycyjne i remontowe w zakresie rewitalizacji miejskich nieruchomości²⁴. W Jastrzębiu-Zdrój powołano zespół zadaniowy ds. LPR, a także Zespoły Projektowe, odpowiedzialne za poszczególne zadania inwestycyjne z zakresu rewitalizacji. W Tychach w ramach zespołu ds. wdrażania i monitorowania programu rewitalizacji wyodrębniono zespół koordynujący i cztery tematyczne zespoły zadaniowe. W 2020 roku w Dąbrowie Górniczej powołano zespół zadaniowy (Zespół ds. realizacji założeń projektu „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”) odpowiedzialny m.in. za wypracowanie założeń i inicjowanie przedsięwzięć służących realizacji projektu Fabryka Pełna Życia. Natomiast w 2021 roku powołano zespół operacyjny do spraw rewitalizacji miasta. W tym miejscu należy zaznaczyć, że Dąbrowa Górnicza to jedyne miasto, które zmieniło model zarządzania, z zespołu zadaniowego na model operatorski. Spółka "Fabryka Pełna Życia" została powołana w celu realizacji priorytetowych zadań wyznaczonych w Lokalnym Programie Rewitalizacji²⁵. Najważniejszym zadaniem spółki jest realizacja projektu "Fabryka Pełna Życia", który ma przyczynić się do jakościowej zmiany przestrzeni centrum miasta, a w konsekwencji poprawy atrakcyjności miasta. Jednym z pierwszych działań spółki jest rewitalizacja terenów byłej fabryki obrabiarek "Defum", jak również terenów przyległych do dworca kolejowego.

Zgodnie z zapisami programów rewitalizacji w skład zespołów zadaniowych wchodzi głównie przedstawiciele urzędu miasta i jednostek organizacyjnych gminy. W poniższej tabeli przedstawiono skład zespołów zadaniowych powołanych w gminach na mocy zarządzenia. Uwzględniono w niej m.in. następujące kategorie: samodzielne stanowiska, przedstawiciele wydziałów i referatów oraz jednostki organizacyjne miasta.

24 Z dniem 31 grudnia 2019 doszło do reorganizacji struktury organizacyjnej Urzędu Miasta w Bielsku-Białej. W wyniku reorganizacji zlikwidowane zostało Biuro ds. Rewitalizacji Obszarów Miejskich. Zadania dotychczas wykonywane przez biuro, przejęły dwa wydziały UM. (Uchwała XXIX/687/2021 Rady Miasta Bielsko-Białej z dnia 18 lutego w sprawie przyjęcia „Sprawozdania za lata 2019-2020 z realizacji „Programu Rewitalizacji Obszarów Miejskich w Bielsku - Białej na lata 2014-2020 (Kontynuacja PROM 2007-2013)” oraz kontynuowania w 2021 roku realizacji „Programu Rewitalizacji Obszarów Miejskich w Bielsku-Białej na lata 2014-2020 (Kontynuacja PROM 2007-2013)”.

25 LPR przyjęty uchwałą Nr XVII/392/2016 Rady Miejskiej w Dąbrowie Górniczej z dnia 18 maja 2016 roku.

Tabela 4. Skład zespołów zadaniowych

	Odrębne stanowiska					Wydział Strategii i Rozwoju Miasta										Jednostki organizacyjne							inne											
	Prezydent/ZP/Pełnomocnik PM	Skarbnik Miasta	Kierownik Sekretariatu	Biuro Prasowe	Biuro Rewitalizacji	Miejski Konserwator Zabytków	Strategii i Rozwoju Miasta	Planowania Urbanistyki i Architektury	Funduszy/Projektów Unijnych	Polityki Społecznej	Inwestycji Miasta	Rozwoju Gospodarczego	Zamówień publicznych	Współpracy z ngo	Spraw Obywatelskich	Promocji Miasta	Edukacji	Kultury Sportu	Infrastruktury Komunalnej i Inwestycji	inne wydziały	Spółdzielni mieszkaniowych, TBS	MOPS	Biuro Organizacji pozarządowych	Zarząd Zieleni i Gospodarki Komunalnej	Miejski Zarząd Dróg i Mostów	Miejskie Centrum Kultury	Ośrodek Sportu i Rekreacji	PUP	Inne	Liczba osób ZZ				
Jastrzębie-Zdrój:																																		
Zespół Zadaniowy ds. LPR						X										X	X		X													X		
Zespół Projektowy (2017)																		X	X															5
Zespół Projektowy (2019)																		X	X															5
Bielsko-Biała:																																		
Zespół zadaniowy (2014)	X		X	X	X	X		X	X		X			X																				10
Zespół zadaniowy (2016)	X			X	X	X	X	X	X				X						X	X	X													17
Bytom:																																		
Zespół ds. wdrażania		X	X	X				X		X		X		X	X	X				X	X	X	X						X				14	

W skład zespołów zadaniowych wchodzi przedstawiciele różnych wydziałów. Wśród samodzielnych stanowisk najliczniej reprezentowany jest stanowisko zastępcy prezydenta, pełnomocnika oraz oddelegowanego pracownika biura rewitalizacji. W połowie miast w skład zespołów zadaniowych wchodzi przedstawiciele Wydziału Funduszy i Projektów Unijnych oraz Wydziału Strategii i Rozwoju Miasta. Jeśli chodzi o jednostki organizacyjne urzędów to najliczniej reprezentowany jest Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej oraz przedstawiciele spółdzielni mieszkaniowych i TBS. W przypadku gminy Rudziniec nie można przyporządkować członków zespołu do poszczególnych kategorii, ponieważ w zarządzeniu nie podano pełnionych funkcji. W odniesieniu do liczby członków zespołu można zaobserwować duże rozbieżności. W Jastrzębiu-Zdrój i Rybniku liczba członków nie przekracza sześciu osób, jednak w przypadku pierwszego miasta, są to zespoły powołane do realizacji konkretnego zadania inwestycyjnego w zakresie rewitalizacji. Na podstawie przykładów Bielsko-Białej, Bytomia oraz Dąbrowy Górniczej można zaobserwować, że kolejny/drugi zespół został powołany w rozszerzonym składzie. Zespół ds. wdrażania i monitorowania Programu Rewitalizacji dla Miasta Tychy do roku 2023 liczy łącznie ponad 30 osób, jednak skład zespołów zadaniowych częściowo się powtarza. W większości przypadków zarządzenie dopuszcza udział osób spoza grona członków w pracach zespołu. Miasto Tychy przewidziało już taką możliwość w programie rewitalizacji: „W pracach Zespołu ds. wdrażania Programu Rewitalizacji dla miasta Tychy będą mogli też uczestniczyć przedstawiciele podmiotów sektora prywatnego (którzy realizują projekty rewitalizacyjne) oraz lokalni liderzy rewitalizacji”²⁶.

Tabela 5. Główne zadania zespołów zadaniowych uchwalonych na mocy zarządzenia

	Koordynowanie, wdrażanie i nadzór nad działaniami	Współpraca przy realizacji projektów	Weryfikacja zgłaszanych wniosków projektowych	Inicjowanie działań	Współpraca z urzędem miasta i interesariuszami	Organizacja lub udział w konsultacjach społecznych	Ocena aktualności i stopnia realizacji programu	Współpraca przy sporządzaniu dokumentacji projektowych	Opiniowanie dokumentacji projektowych	Monitoring i ewaluacja	Gromadzenie, dostarczanie danych i dokumentów	Promocja programu
Bielsko-Biała (2014)	x		x	x	x		x		x		x	x
Bielsko-Biała (2016)								x	x			

26 Program Rewitalizacji dla miasta Tychy do roku 2023, przyjęta uchwałą nr XII/241/19 Rady Miasta Tychy z dnia 31 października 2019 roku, s.209.

Jastrzębie-Zdrój	x		x			x	x	x		x		x
Bytom	x				x			x	x	x	x	
Rybnik	x				x	x		x	x	x		
Tychy (2017)	x				x	x	x			x		
Tychy (2019)	x				x	x				x	x	x
Dąbrowa Górnicza (2020)	x				x			x	x			x
Dąbrowa Górnicza (2021)	x	x			x			x	x			
Rudziniec								x	x			x

Źródło: opracowanie własne.

W pięciu gminach, Ruda Śląska, Zawiercie, Cieszyn, Bieruń, Pszczyna, nie powołano zespołu zadaniowego na mocy zarządzenia, ale w regulaminach organizacyjnych gmin wskazano wydziały lub referaty odpowiedzialne za zadania z zakresu rewitalizacji. Tabela 6 przedstawia zakres ich zadań. Regulaminy organizacyjne urzędów gmin Skoczów i Myszków zawierają szczerkowe informacje w zakresie działań rewitalizacyjnych, wskazując jedynie wydział, który odpowiedzialny jest za wydanie zaświadczenia o rewitalizacji. Natomiast w gminie Jejkowice jako odpowiedzialny za rewitalizację wyznaczono Referat Ochrony Środowiska, Gospodarki Nieruchomościami, Planowania Przestrzennego i Działalności Gospodarczej.

Tabela 6. Zadania wydziałów/referatów w zakresie rewitalizacji

	Wydział/Referat/Koordynator	Koordinacja wdrażania i nadzór nad działaniami	Wydawanie zaświadczeń o położeniu nieruchomości na obszarze rewitalizacji	Inicjowanie działań	Współpraca z urzędem miasta i interesariuszami	Organizacja lub udział w konsultacjach społecznych	Ocena aktualności i stopnia realizacji programu	Sporządzenie dokumentacji projektowych	Opiniowanie dokumentacji projektowych	Monitoring i ewaluacja	Rewitalizacja zabytków	Promocja programu
Ruda Śląska	Wydział Rozwoju Miasta Zastępca PM ds. zagospodarowania przestrzennego									x		
Zawiercie	Wydział Zagospodarowania	x	x	x	x	x	x	x				x

	Przestrzennego/ Referat Rewitalizacji											
	Kierownik Referatu Rewitalizacji ²⁷											
Cieszyn	Wydział Strategii i Rozwoju Miast / Referat Planowania Przestrzennego		x						x			
	Referat Strategii i Infrastruktury Miejskiej						x		x	x		
Bieruń	Biuro Zarządzania Mieniem										x	
	Biuro Funduszy Zewnętrznych	x										
Pszczyna	Referat Rozwoju i Funduszy Europejskich	x								x		

Źródło: opracowanie własne.

W regulaminach organizacyjnych trzech gmin²⁸ wyznaczono pojedyncze wydziały odpowiedzialne za zadania z zakresu rewitalizacji. Wydział Rozwoju w Rudzie Śląskiej odpowiedzialny jest za monitoring i ewaluację. Referat Rozwoju i Funduszy Europejskich w Pszczynie z kolei nie tylko za ewaluację i monitoring, ale również za koordynowanie i wdrażanie działań rewitalizacyjnych. Referatowi Rewitalizacji w Zawierciu przyporządkowano enumeratywnie szereg zadań z zakresu realizacji programu rewitalizacji. Zakres tych zadań jest w tym przypadku zbliżony do zakresu zadań zespołów zadaniowych analizowanych w tym dokumencie.

W opublikowanym w 2021 r. raporcie Najwyższej Izby Kontroli (dalej: NIK) pt. Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty wskazano mankamenty we wdrażaniu i monitorowaniu programów rewitalizacji w 17 analizowanych gminach. Z województwa śląskiego kontrolą objęte były cztery gminy (Bieruń, Jeleśnia, Kłomnice, Jastrzębie-Zdrój). Jako dobrą praktykę wskazano powołany w **Jastrzębiu- Zdroju** Zespół zadaniowy ds. LPR, w skład którego weszli naczelnicy czterech wydziałów urzędu miasta, jak również przedstawiciele czterech rad społecznych. Obok zespołu zadaniowego nad wdrożeniem programu i monitorowaniem jego realizacji czuwa Wydział Funduszy Pomocowych. Przyjęty model sprawdza się pod względem koordynacyjnym, w tym w zakresie partycypacji społecznej i aktywnego włączenia różnych grup interesariuszy²⁹.

27 <https://www.zawiercie.eu/kategorie/aktualnosci - rewitalizacja>.

28 Pszczyna, Zawiercie, Ruda Śląska.

29 NIK, 2021, *Realizacja programów rewitalizacji...*, op. cit., s. 31.

Stwierdzone błędy natomiast wynikały najczęściej z zaniechania lub opóźnienia działań koordynacyjnych przewidzianych w programach rewitalizacji. Przykładowo, mimo zaplanowania powołania grupy roboczej ds. rewitalizacji w jednej z gmin, nie zrealizowano tej deklaracji aż do kontroli NIK. W związku z tym, mimo właściwego określenia zadań grupy (monitorowanie sytuacji na obszarach rewitalizacji oraz stopnia realizacji projektów, opracowywanie okresowych sprawozdań z realizacji programu rewitalizacji, przeprowadzenie ewaluacji) nie prowadzono monitoringu ani ewaluacji i nie zebrano danych pozwalających na ocenę potrzeby aktualizacji programu w założonym horyzoncie czasowym³⁰. Podobne skutki w innej gminie przyniosło zaniechanie wskazania jednostki lub komórki, która byłaby odpowiedzialna za zadania z zakresu rewitalizacji. Chociaż program obowiązywał w latach 2016-2019 faktycznie nie był wdrażany, aż do wskazania biura odpowiadającego za zarządzanie programem.

Ponadto zidentyfikowano jako problem brak przeprowadzenia konsultacji społecznych z udziałem przedstawicieli interesariuszy, a także brak spełnienia wymogów ustawowych w odniesieniu do Komitetu Rewitalizacji (np. brak lub ponad dwuletnie opóźnienie powołania, niepełny skład w stosunku do zasad sformułowanych w uchwale).

2.3. Komitety Rewitalizacji i ich zadania w gminach województwa śląskiego

W procesie zarządzania procesami rewitalizacyjnymi ważną rolę odgrywają także Komitety Rewitalizacji, które zgodnie z intencją ustawodawcy powinny brać udział w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia oraz oceny rewitalizacji. W przypadku gmin³¹, które uchwaliły GPR, procedura powoływania KR jest obowiązkowa i przebiega dwustopniowo. Jako pierwsze w formie uchwały zostają określone zasady działania komitetu oraz wyznaczenia jego składu. Wymogiem ustawowym jest również uwzględnienie/podanie funkcji tego organu. Następnie, niezwłocznie po podjęciu uchwały, o której mowa wyżej, wójt, burmistrz lub prezydent miasta określa w drodze zarządzenia skład osobowy komitetu³². Siedem z 23 badanych gmin powołało KR w trybie ustawy o rewitalizacji (Bytom, Ruda Śląska, Myszków, Bieruń, Pszczyna, Kuźnia Raciborska, Dąbrowa Zielona). Oznacza to, że gminy, z wyjątkiem Cieszyna, które wybrały ustawową ścieżkę uchwalania programu, wywiązały się z ustawowego obowiązku powołania komitetu. Gmina Cieszyn określiła w formie uchwały zasady działania komitetu oraz wyznaczenia jego składu, natomiast ze zgromadzonego materiału wynika, że nie został on ostatecznie powołany. Zgodnie z przyjętymi uchwałami we wszystkich ośmiu gminach komitet powinien pełnić funkcję opiniodawczo-doradczą.

Część pozostałych gmin, pomimo braku ustawowego wymogu, przewidziała w programie rewitalizacji powołanie równoważnego lub zbliżonego co do istoty ciała doradczego w drodze

30 Tamże, s. 28.

31 Bytom, Cieszyn, Dąbrowa Zielona, Kuźnia Raciborska, Myszków, Ruda Śląska.

32 Spadło K., Kułaczowska A. (red.), 2019, Komitety Rewitalizacji w praktyce..., op. cit., s.18.

zarządzenia w trybie ustawy o samorządzie gminnym³³ (Katowice, Dąbrowa Górnicza, Siemianowice Śląskie, Zawiercie, Rudziniec). Powoływanie ciał opiniotwórczo-doradczych w trybie ustawy o samorządzie gminnym w ramach PR lub LPR jest często stosowaną praktyką. Mimo że wszystkie typy gmin, nie zmuszone obowiązkiem ustawowym, zakładały powołanie organu doradczego, to tylko gminy miejskie, ostatecznie wypełniły ten zapis (Zawiercie, Dąbrowa Górnicza).

Tabela 7. Komitety Rewitalizacji i inne organy doradcze w programach rewitalizacji

Typ gminy	Typ programu rewitalizacji	Gmina miejska	Gmina miejsko-wiejska	Gmina wiejska
Liczba gmin	23	14	4	5
PR przewiduje powołanie KR lub innego ciała doradczego	GPR	5 (36%)	2 (50%)	1(20%)
	LPR	4 (29%)	0 (0%)	1(20%)
Powołanie Komitetu Rewitalizacji	GPR	4 (29%)	2 (50%)	1(20%)
Powołanie innego ciała opiniodawczo-decyzyjnego	LPR	2 (14%)	0 (0%)	0(0%)

Źródło: opracowanie własne.

Zasadniczo programy rewitalizacji nie zawierają informacji o składzie KR i pozostałych organów doradczych. Część badanych gmin wymienia jednak w programie trzy grupy interesariuszy, tj. przedstawiciele sektora publicznego, społecznego i gospodarczego, którzy powinni brać udział w procesie rewitalizacji. W tym kontekście warto zwrócić również uwagę na zapis GPR Miasta Bytom, gdzie dokładnie określono zasady wyznaczania składu komitetu oraz jego zadania. W Polsce KR powoływane są zazwyczaj po uchwaleniu programu. Należy zaznaczyć, że udział komitetów w sporządzaniu tego dokumentu stanowiłby dobrą praktykę włączania interesariuszy na wczesnym etapie procesu. Takie podejście byłoby też zgodne z ustawą, która przewiduje udział KR już na etapie przygotowania programu jako forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji. W tym kontekście dobrym przykładem wśród gmin objętych badaniem jest Pszczyna, gdzie powołano KR przed uchwaleniem programu rewitalizacji.

Ustawodawca dopuszcza powołanie osobnych KR dla podobszarów rewitalizacji. Nie wszystkie gminy korzystały jednak z tej możliwości. W Rudzie Śląskiej pomimo wyznaczenia podobszarów utworzono jeden komitet. Zgodnie z zapisem GPR, takie rozwiązanie ma

33 Jadach-Sepiolo A. (red.), 2021, Ewaluacja systemu zarządzania..., op.cit., s.246.

umożliwić bardziej obiektywne opiniowanie spraw dotyczących poszczególnych podobszarów. W Zawierciu dla każdego podobszaru powołano Zespół zadaniowy ds. rewitalizacji (pełniący funkcje KR). Dodatkowo utworzono KR pełniący funkcję nadrzędną nad zespołami zadaniowymi. Takie rozwiązania przewidziano w LPR.

W tabeli 25 w załączniku zestawiono informacje dotyczące zasad wyznaczania składu KR i innych ciał doradczych oraz ich zadań. Zgodnie z praktyką w skład KR powinni wchodzić m.in. przedstawiciele sektora publicznego, społecznego oraz gospodarczego, a także mieszkańcy obszaru rewitalizacji i spoza tego obszaru. Liczba członków komitetu nie powinna być mniejsza niż 5 osób (choć w przypadku Pszczyny zdefiniowana tylko górną granicę) ani przekraczać 21 osób.

Tabela 8. Analiza składu Komitetu Rewitalizacji pod kątem głównych interesariuszy

	Organy władzy publicznej	Przedstawiciele Jst	Podmioty społeczne	Podmioty gospodarcze	Mieszkańcy obszaru rewitalizacji	Pozostali mieszkańcy gminy	Właściciele i zarządcy nieruchomości	Przedstawiciele Skarbu Państwa	RPWiK	Rejon Dystrybucji Gazu	Rada Seniorów	Parafia	Straż miejska	Eksperti w dziedzinie rewitalizacji	Razem	Liczba członków zgodnie z uchwałą
Bytom	0	4	3	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	7-21
Ruda Śląska_2018	7	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	7-21
Ruda Śląska_2020	5	0	8	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	7-15
Myszków															7	7-15
Bieruń	5	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	8	7-17
Pszczyna	5		2	2	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	19	0-19
Kuźnia Raciborska	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5-10
Dąbrowa Zielona															5	5-12
	Inne ciała opiniodawczo-doradcze															
Dąbrowa Górnicza	1	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	7	7
Zawiercie:																
Komitet rewitalizacji_2016	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	
Komitet rewitalizacji_2019	15	6	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	24	
Zespoły zadaniowe_	4	11	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	19	

Obszar 1																
Zespoły zadaniowe_ Obszar 2	4	9	0	0	3	0	0	0	1	1	0	0	1	0	19	
Zespoły zadaniowe_ Obszar 3	4	6	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	15	

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższa tabela (tabela 8) zawiera informacje na temat składu Komitetu Rewitalizacji oraz innych ciał opiniodawczo-doradczych. Zarówno w składzie Komitetów Rewitalizacji jak i innych ciał opiniodawczo-doradczych najliczniej reprezentowaną grupę stanowią organy władzy publicznej. Kolejną liczną grupą w przypadku Komitetów Rewitalizacji powoływanych na podstawie ustawy są przedstawiciele podmiotów społecznych. Licznie reprezentowani są także przedstawiciele sektora gospodarczego. W odniesieniu do innych organów doradczych, drugą najliczniej reprezentowaną grupą stanowią przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego. Należy zwrócić uwagę na brak przedstawicieli sektora gospodarczego w tym przypadku. Można zaobserwować tu pewną korelację między wielkością miasta a liczbą członków komitetu, tj. im większe miasto tym więcej członków zgodnie z uchwałą powinien liczyć komitet.

Warto zwrócić uwagę na zapis uchwały w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji w Rudzie Śląskiej³⁴ z roku 2018 w odniesieniu do naboru członków. Do formularza zgłoszeniowego na członka komitetu kandydat musi dołączyć szereg dokumentów:

1. rekomendację co najmniej 3 podmiotów prowadzących działalność społeczną na obszarze gminy,
2. rekomendację co najmniej 30 mieszkańców nieruchomości należących do danej spółki mieszkaniowej z obszaru rewitalizacji w przypadku przedstawiciela spółdzielni mieszkaniowej,
3. rekomendację co najmniej 3 wspólnot mieszkaniowych w przypadku przedstawiciela wspólnot mieszkaniowych,
4. rekomendację co najmniej 3 właścicieli nieruchomości lub użytkowników wieczystych w przypadku przedstawiciela właścicieli nieruchomości i użytkowników wieczystych,
5. listę poparcia zawierającą podpisy co najmniej 20 pełnoletnich mieszkańców w przypadku kandydata będącego mieszkańcem obszaru rewitalizacji,
6. rekomendacje co najmniej 3 podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na obszarze rewitalizacji w przypadku przedstawiciela sektora gospodarczego.

Powołując KR w roku 2020³⁵ zasady naboru członków znacznie uproszczono, co wynika z ich wcześniejszego niedostosowania do potrzeb obszaru i charakteru prac członków KR.

34 Uchwała Nr PR 007.111.2018 Rady Miasta Ruda Śląska z dnia 21.06.2018 w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji Miasta Ruda Śląska.

35 Uchwała Nr PR.0007.126.2020 Rady Miasta Ruda Śląska z dnia 22.10.2020 r. w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji Miasta Ruda Śląska.

Dostarczenie rekomendacji przewidziane jest również w uchwale miasta Kuźnia Raciborska, jednak zapisy są znacznie mniej restrykcyjne, wystarczy dostarczyć tylko jedną rekomendację podmiotu społecznego/gospodarczego lub listę poparcia zawierającą podpisy co najmniej 5 pełnoletnich osób, w przypadku kandydata będącego mieszkańcem obszaru rewitalizacji.

Pierwsza kadencja KR trwa zwykle dwa lata, po tym okresie komitet powoływany na 3 lata (Bytom, Ruda Śląska). Niektóre gminy, Myszków czy Dąbrowa Górnicza, określają, że kadencja komitetu trwa do czasu zakończenia procesu rewitalizacji w latach 2017-2030, którego ostatnim elementem jest opracowanie raportu z realizacji GPR.

Komitety Rewitalizacji i pozostałe organy doradcze pełnią przede wszystkim funkcję opiniotwórczo-doradczą. W większości gmin zakres zadań tych organów przewidziany w programach rewitalizacji znacznie przekracza minimalny wyznaczony przez ustawodawcę. Jak podkreślono w literaturze fachowej podejście takie jest słuszne³⁶. Zgodnie z zapisem programów rewitalizacji komitety i inne organy opiniotwórczo-doradcze mogą pełnić różnorodne funkcje. Obok podstawowej funkcji opiniotwórczo-doradczej komitety:

- pełnią funkcję analityczną (np. przygotowanie projektów uchwał i zarządzeń lub wypracowanie specyficznych narzędzi wspierających realizację projektów i działań rewitalizacyjnych) oraz odpowiadają za inicjowanie partnerstw (Dąbrowa Górnicza, Siemianowice Śląskie, Rudziniec, Dąbrowa Zielona),
- promują działania rewitalizacyjnych (Dąbrowa Zielona, Kuźnia Raciborska),
- nadzorują wdrażanie projektów rewitalizacyjnych (Kuźnia Raciborska),
- monitorują realizację działań (Kuźnia Raciborska, Katowice, Zawiercie, Cieszyn, Rudziniec, Dąbrowa Zielona),
- inicjują aktualizację programów (Cieszyn, Rudziniec).

Uchwały w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji w sposób dość ogólny określają zadania i kompetencje tych organów, przytaczając zapis art. 7 ust. 1 ustawy o rewitalizacji. Część gmin poszerza minimalny zakres kompetencji KR z ustawy, uprawniając komitet do wyrażania opinii oraz podejmowania inicjatyw w zakresie przygotowania i przeprowadzenia oceny GPR.

Poniższa tabela (tabela 9) przedstawia zakres zadań Komitetów Rewitalizacji, zgodnie z zapisem zawartym w programie rewitalizacji poszczególnych miast objętych analizą lub zgodnie z zapisem uchwały w przypadku braku określenia jego zadań w programie (Bieruń, Pszczyna).

36 Jadach-Sepiolo A., Kułaczowska A., Mróz A. (red.), Rewitalizacja w praktyce. Modele rozwiązań jako rezultat konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast i pilotaży w zakresie rewitalizacji, 2019, s. 43.

Tabela 9. Zakres zadań Komitetów Rewitalizacji

	Koordynowanie procesu rewitalizacji	Udział w przygotowywaniu projektów, uchwał i zarządzeń	Monitorowanie przebiegu/ ocena efektywności programu	Zgłaszanie propozycji projektów	Udział w konsultacjach społecznych	Współpraca z partnerami	Promowanie działań rewitalizacyjnych	Opiniowanie dot. przygotowania i prowadzenia rewitalizacji	Opiniowanie dot. monitorowania ewaluacji (raporty roczne, końcowe), aktualności programu	Opiniowanie projektów uchwał, zarządzeń	Opiniowanie zgłaszanych projektów	Inicjowanie aktualizacji programu	Inicjowanie partnerstwa	Opiniowanie przebiegu konsultacji społecznych	Rozstrzygnięcie konfliktów	Wypracowanie instrumentów wspierających rewitalizację
Komitet Rewitalizacji																
Bytom								x	x	x				x		
Ruda Śląska		x						x		x						
Cieszyn					x			x	x		x	x				x
Myszków								x	x	x						
Bieruń								x	x							
Pszczyna								x	x	x						
Kuźnia Raciborska				x		x	x	x	x	x	x					
Inne ciała doradcze																
Dąbrowa Zielona	x					x	x	x	x	x	x					
Dąbrowa Górnicza			x							x			x	x	x	x
Zawiercie		x	x	x	x						x					

Źródło: Opracowanie własne.

3. Potrzeby rewitalizacyjne a dobór modelu zarządzania

Analizie poddano 23 gminy województwa śląskiego, które wdrażają programy rewitalizacji uchwalone na podstawie ustawy o samorządzie gminnym³⁷ lub ustawy o rewitalizacji³⁸.

Badane gminy borykają się z różnymi problemami, które dotyczą sfery społecznej, gospodarczej, przestrzenno-funkcjonalnej, technicznej i środowiskowej. W celu wyznaczenia obszarów o szczególnym natężeniu zjawisk kryzysowych, gminy bazując na wcześniej opracowanych wskaźnikach, dokonują analiz na obszarze całego miasta we wszystkich wyżej wymienionych sferach. Przyjęte w programach rewitalizacji wskaźniki ściśle nawiązują do negatywnych zjawisk wskazanych w art. 9 ust. 1 ustawy o rewitalizacji. Dokonując delimitacji, gminy posiłkują się miernikami odnoszącymi się między innymi do następujących problemów: depopulacji, bezrobocia, ubóstwa, przestępczości, niskiego poziomu edukacji i kapitału społecznego, niskiej aktywności zawodowej, niskiej przedsiębiorczości, zanieczyszczenia środowiska, w tym przede wszystkim niskiej emisji, oraz złego stanu technicznego budynków (mieszkalnych). Zdecydowana większość wskaźników dotyczy sfery społecznej. Tu na szczególną uwagę zasługuje PR Gminy Bytom, w którym za pomocą matrycy zestawiono problemy obszarów rewitalizacji z celami programu, kierunkami działań i planowanymi projektami³⁹.

Tabela 10 zawiera zestawienie problemów wskazanych w programach rewitalizacji na obszarach rewitalizacji, zaś kolejna tabela (tabela 11) – zestawienie typów przedsięwzięć zawartych w programach rewitalizacji.

37 Bielsko Biała, Bobrowniki, Dąbrowa Górnicza, Istebna, Jaworzno, Jejkowice, Katowice, Ogrodzieniec, Rudziniec, Rybnik, Siemianowice Śląskie, Skoczów, Tychy, Zawiercie.

38 Bytom, Cieszyn, Dąbrowa Zielona, Kuźnia Raciborska, Myszków, Ruda Śląska.

39 Załącznik nr 3 do uchwały nr XXXVIII/487/17 Rady Gminy w Bytomiu z dnia 27.02.2017.

Tabela 10. Negatywne zjawiska na obszarach rewitalizacji w analizowanych gminach województwa śląskiego

	Starzenie się społeczeństwa	Depopulacja	Bezrobocie	Zapotrzebowanie na pomoc społeczną	Przestępczość	Przemoc w rodzinie	Uzależnienia	Niepełnosprawność	Niski poziom kapitału społecznego	Niska aktywność społeczna	Niska przedsiębiorczość	Zanieczyszczenie środowiska	Złe warunki mieszkaniowe	Zły stan techniczny budynków użyteczności publicznej	Brak lub zły stan infrastruktury technicznej i społecznej	Brak poczucia bezpieczeństwa	Niska jakość przestrzeni publicznych / brak terenów zielonych
Katowice	X	X	X		X				X		X	X	X	X	X		X
Bielsko-Biała	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X				
Bytom	X		X	X	X	X	X	X			X	X	X				X
Jastrzębie-Zdrój			X		X	X					X	X	X		X		
Rybnik	X		X	X	X	X	X				X	X	X		X	X	X
Ruda Śląska	X		X	X			X	X		X			X		X		
Tychy	X	X	X	X				X		X	X				X	X	X
Dąbrowa Górnicza		X	X	X	X						X	X	X	X	X	X	X
Jaworzno	X		X	X	X						X						
Siemianowice Śląskie	X			X	X							X	X		X	X	X
Zawiercie	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X		
Cieszyn			X	X			X				X	X			X		X
Myszków	X	X	X	X	X						X	X					
Bieruń			X	X	X	X	X								X	X	X

Pszczyna	x	x	x	x						x	x		x	x	x	x	x
Skoczów	x	x	x	x	x						x				x		x
Kuźnia Raciborska		x	x	x	x			x			x	x			x		x
Ogrodzieniec	x		x	x			x		x			x			x		
Rudziniec																	
Istebna	x	x	x	x		x	x					x		x	x	x	x
Bobrowniki				x				x	x			x		x		x	x
Jejkowice			x	x	x		x					x	x			x	
Dąbrowa Zielona		x	x	x	x	x	x									x	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Typy przedsięwzięć zawartych w programach rewitalizacji w analizowanych gminach województwa śląskiego

	Budowa mieszkań komunalnych / tworzenie lokali w istniejących obiektach	Infrastruktura społeczna	Infrastruktura zdrowotna	Infrastruktura kulturalna	Obiekty sportowe	Remonty, modernizacja budynków mieszkalnych	Przebudowa/Remonty budynków użyteczności publicznej	Infrastruktura techniczna Remonty dróg, chodników, ścieżki rowerowe, oświetlenie	Budowa/ adaptacja budynków użyteczności publicznej	Budowa innych budynków	Rozbudowa Remonty wod-kan	Transport publiczny	Zagospodarowanie przestrzeni publicznej	Prace konserwatorskie/rewitalizacja zabytkowych budynków	Rewitalizacja terenów miejskich	Rewitalizacja terenów / obiektów przemysłowych, zdegradowanych
Katowice		x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Bielsko-Biała		x		x		x	x	x	x				x	x	x	
Jastrzębie-Zdrój			x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	

	Budowa mieszkań komunalnych / tworzenie lokali w istniejących obiektach	Infrastruktura społeczna	Infrastruktura zdrowotna	Infrastruktura kulturalna	Obiekty sportowe	Remonty, modernizacja budynków mieszkalnych	Przebudowa/Remonty budynków użyteczności publicznej	Infrastruktura techniczna Remonty dróg, chodników, ścieżki rowerowe, oświetlenie	Budowa/ adaptacja budynków użyteczności publicznej	Budowa innych budynków	Rozbudowa Remonty wod-kan	Transport publiczny	Zagospodarowanie przestrzeni publicznej	Prace konserwatorskie/rewitalizacja zabytkowych budynków	Rewitalizacja terenów miejskich	Rewitalizacja terenów / obiektów poprzemysłowych, zdegradowanych
Bytom		X				X	X									
Ruda Śląska		X			X	X		X	X			X	X	X		X
Rybnik		X	X	X		X	X	X				X	X	X	X	
Tychy				X	X	X	X	X					X			
Dąbrowa Górnicza		X		X	X	X	X	X	X				X			X
Jaworzno		X		X	X	X	X	X	X					X		
Siemianowice Śląskie	X			X	X	X	X	X	X				X	X		X
Zawiercie			X	X	X	X	X	X	X				X	X		X
Cieszyn		X	X	X	X	X	X	X	X				X	X		
Myszków	X					X	X	X	X				X			
Bieruń		X		X	X	X	X		X				X	X		X
Pszczyna		X				X		X					X	X	X	
Skoczów					X		X	X			X					
Kuźnia Raciborska	X			X	X	X	X	X			X		X			

	Budowa mieszkań komunalnych / tworzenie lokali w istniejących obiektach	Infrastruktura społeczna	Infrastruktura zdrowotna	Infrastruktura kulturalna	Obiekty sportowe	Remonty, modernizacja budynków mieszkalnych	Przebudowa/Remonty budynków użyteczności publicznej	Infrastruktura techniczna Remonty dróg, chodników, ścieżki rowerowe, oświetlenie	Budowa/ adaptacja budynków użyteczności publicznej	Budowa innych budynków	Rozbudowa Remonty wod-kan	Transport publiczny	Zagospodarowanie przestrzeni publicznej	Prace konserwatorskie/rewitalizacja zabytkowych budynków	Rewitalizacja terenów miejskich	Rewitalizacja terenów / obiektów poprzemysłowych, zdegradowanych
Ogrodzieniec		X				X	X		X							X
Rudziniec		X	X				X	X	X							
Istebna		X	X	X		X	X	X	X		X		X	X		
Bobrowniki	X	X		X	X		X						X	X		X
Jejkowice					X		X						X			X
Dąbrowa Zielona				X	X		X	X			X	X		X		

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione powyżej tabele wskazują na złożenie w obszarach rewitalizacji wielu problemów społecznych, którym towarzyszy wysokie zanieczyszczenie środowiska naturalnego oraz złe warunki mieszkaniowe i niska jakość przestrzeni wokół budynków oraz przestrzeni publicznych. Wymienione negatywne czynniki, mimo działań mających na celu ich neutralizację, nie mogą być usunięte w perspektywie jednego programu rewitalizacji. Analiza typów podejmowanych działań inwestycyjnych w ramach programów rewitalizacji pokazuje, że najbardziej typowe potrzeby rewitalizacyjne dotyczyły remontów i modernizacji:

- infrastruktury społecznej i kulturalnej,
- budynków mieszkalnych,
- dróg i chodników oraz przestrzeni publicznych (np. placów, deptaków),
- obiektów zabytkowych,
- obiektów sportowych,
- budynków na terenach poprzemysłowych.

Zakres prowadzonych działań w odpowiedzi na te potrzeby przeanalizowano na podstawie wyników badania ewaluacyjnego pt. „Ewaluacja wpływu RPO WSL na lata 2014-2020 na rewitalizację społeczną, infrastrukturalną i gospodarczą regionu”. Ewaluacja wykazała, że „dzięki wdrożonym przedsięwzięciom wyraźnie wzrosła jakość życia mieszkańców na obszarach rewitalizacji, zarówno za sprawą inicjatyw realizowanych w ramach projektów społecznych dofinansowanych z EFS, jak również dzięki inwestycjom o charakterze infrastrukturalnym, w ramach których nadaje się nowe funkcje – społeczne, reprezentatywne, kulturalne, rozrywkowe, gospodarcze i rekreacyjne – zdegradowanym obiektom i przestrzeniom”⁴⁰. Poza PI 9b tj. wspieranie rewitalizacji fizycznej, gospodarczej i społecznej ubogich społeczności i obszarów miejskich i wiejskich oraz PI 9i tj. aktywne włączenie, w tym z myślą o promowaniu równych szans oraz aktywnego uczestnictwa i zwiększeniu szans na zatrudnienie cel 2 w RPO WSL 2014-2020 wdrażanych jest 400 projektów rewitalizacyjnych (7% wszystkich dofinansowanych projektów), które dotyczą przede wszystkim „poprawy efektywności energetycznej i wykorzystania odnawialnych źródeł energii, rozwoju mieszkalnictwa socjalnego, wspomaganego i chronionego oraz infrastruktury usług społecznych, przeciwdziałania bezrobociu oraz poprawy dostępu do dobrej jakości edukacji”⁴¹.

Dokument pt. Ewaluacja wpływu RPO WSL na lata 2014-2020 na rewitalizację społeczną, infrastrukturalną i gospodarczą regionu oraz zapisy Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego 2030 wskazują na aktualność celów procesu rewitalizacji. W celu operacyjnym C.3. Strategii („Atrakcyjne warunki zamieszkania, kompleksowa rewitalizacja, zapobieganie i dostosowanie do zmian klimatu”) wśród pożądanых działań ujęto zarówno rekultywację obszarów zdegradowanych (w tym poprzemysłowych), jak i poprawę jakości i atrakcyjności

40 ECORYS, 2021, Ewaluacja wpływu RPO WSL na lata 2014-2020 na rewitalizację społeczną, infrastrukturalną i gospodarczą regionu, Warszawa, s. 6.

⁴¹ Tamże, s. 12.

przestrzeni publicznych⁴². Rekomendowano silniejsze zaakcentowanie w perspektywie 2021-2027 potrzeb osób zagrożonych pogorszeniem sytuacji materialnej (w związku z kryzysem wywołanym COVID-19 oraz transformacją energetyczną) oraz seniorów, zaś w sferze środowiskowej ograniczanie niskiej emisji i poprawę stanu środowiska naturalnego (m.in. walkę ze smogiem), a w gospodarczej elastyczność wobec nowych wyzwań (w tym zamykania kopalń). Niezbędne są partnerstwa z podmiotami gospodarczymi oraz jak najsilniejsza aktywność i zaangażowanie mieszkańców. Zalecono kontynuację kierunków oraz zakresu wsparcia w kolejnym okresie programowania, z uwzględnieniem zróżnicowania potrzeb jednostek wiejskich i miejskich. Podkreślono także konieczność wspierania wielofunkcyjnych obiektów infrastrukturalnych dostępnych dla różnych grup wiekowych oraz wspieranie działań na rzecz integracji międzypokoleniowej społeczności lokalnych⁴³. W trakcie realizacji tych projektów nierzadko wykorzystywano lokalne zasoby instytucjonalne, takie jak MOPS, PUP, Miejskie i Gminne Ośrodki Kultury, miejskie i gminne biblioteki oraz placówki oświatowe, a także korzystano z zaangażowania lokalnych liderów, organizacji pozarządowych czy kół parafialnych⁴⁴. Będą one miały nadal istotne znaczenie w procesie rewitalizacji. W RPO WSL 2014-2020 przewidziano możliwość wsparcia odnowy terenów przemysłowych, jeśli przyczyniały się do likwidacji negatywnych zjawisk społecznych i gospodarczych w obszarze rewitalizacji. Ze względu na specyfikę Śląska rekomendowano, aby kontynuować wsparcie projektów inwestycyjnych na terenach przemysłowych, ponieważ przyczyniło się ono do zachowania materialnego dziedzictwa o szczególnym znaczeniu dla regionu, a było niewielkie w stosunku do istniejących potrzeb⁴⁵. Wyniki ewaluacji wskazują, że najbardziej typowe potrzeby rewitalizacyjne zidentyfikowane w programach rewitalizacji wskazanych przez Zamawiającego, będą aktualne także w kolejnych latach.

W poniższych tabelach zostały przedstawione typowe rozwiązania w odniesieniu do systemów zarządzania w gminach województwa śląskiego wskazanych przez Zamawiającego. Zespoły zadaniowe powołane zostały w siedmiu gminach miejskich (miastach na prawach powiatu) oraz jednej gminie wiejskiej. Zespoły te odpowiedzialne są m.in. za:

- koordynowanie, wdrażanie i nadzór nad działaniami,
- współpraca z urzędem miasta, interesariuszami i instytucjami zewnętrznymi,
- organizacja lub udział w konsultacjach społecznych,
- współpraca przy sporządzaniu dokumentacji projektowych,
- opiniowanie dokumentacji projektowych,
- monitoring i ewaluacja,
- promocja programu.

⁴² Tamże, s. 13.

⁴³ Tamże, s. 13.

⁴⁴ Tamże, s. 39.

⁴⁵ Tamże, s. 9.

Na podstawie regulaminu organizacyjnego gminy można było określić wydziały/referaty odpowiedzialne za zadania związane z rewitalizacją. Jednak zapisy te są w dużej mierze niekompletne i nie wszystkie zadania z zakresu rewitalizacji zostały przyporządkowane odpowiednim komórkom organizacyjnym gminy. Regulaminy organizacyjne gmin miejskich i miejsko-wiejskich w wielu przypadkach nie zawierają żadnych lub wyłącznie informacje szczątkowe.

Tabela 12. Typowe rozwiązania w zakresie zarządzania procesem rewitalizacji według typu gminy w województwie śląskim

Typ gmin	Rozwiązania	Zakres zadań	Przykłady gmin
miasta na prawach powiatu	powołanie zespołu zadaniowego w drodze zarządzenia	zakres zadań zespołów zadaniowych: <ul style="list-style-type: none"> • koordynowanie, wdrażanie i nadzór nad działaniami, • współpraca z urzędem miasta, interesariuszami i instytucjami zewnętrznymi, • organizacja lub udział w konsultacjach społecznych, • współpraca przy sporządzaniu dokumentacji projektowych, • opiniowanie dokumentacji projektowych, • monitoring i ewaluacja, • promocja programu. 	Katowice, Bielsko-Biała, Jastrzębie-Zdrój, Bytom, Rybnik, Tychy, Dąbrowa Górnicza
gminy miejskie	wyznaczenie w regulaminie organizacyjnym gminy wydziału/referatu odpowiedzialnego za prowadzenie rewitalizacji, wspieranego przez zespół zadaniowy	wskazanie w regulaminie organizacyjnym gmin wydziałów/referatów (głównie rozwoju miasta, funduszy unijnych, zagospodarowania przestrzennego) odpowiedzialnych m.in. za: <ul style="list-style-type: none"> • koordynowanie, wdrażanie i nadzór nad działaniami, • monitoring i ewaluacja. 	Ruda Śląska, Zawiercie, Cieszyn, Bieruń

gminy miejsko-wiejskie	brak informacji lub szczątkowe informacje dotyczące zarządzania programem (wyjątek Pszczyna)	Skoczów, Kuźnia Raciborska, Ogrodzieniec
gminy wiejskie	brak informacji (wyjątek Rudziniec)	Istebna, Bobrowniki, Jejkowice, Dąbrowa Zielona

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe zestawienie pokazuje zróżnicowanie rozwiązań zarządczych w zależności od typu gmin. W miastach na prawach powiatu dominuje jako model zespół zadaniowy powołany zarządzeniem prezydenta. W gminach miejskich z kolei w regulaminach organizacyjnych wskazywane są konkretne wydziały / referaty odpowiedzialne za prowadzenie procesu rewitalizacji. Zakresy działania zespołów obejmują koordynację, wdrażanie i monitoring, podobnie jak zadania wydziałów / referatów, ale także współpracę z interesariuszami, społecznością lokalną i pozyskanie środków oraz realizację projektów. W przypadku wymienionych gmin miejskich działania wychodzące poza koordynację są realizowane przez jednostki merytoryczne gminy. W gminach miejsko-wiejskich i wiejskich brakuje jednostek wskazanych do zarządzania procesem rewitalizacji.

W tabeli 13 przedstawiono jednostkowo występujące rozwiązania w zakresie zarządzania i wdrażania programu rewitalizacji przyjęte w gminach miejskich (miasta na prawach powiatu, pozostałe gminy miejskie), gminach miejsko-wiejskich i gminach wiejskich. Rozwiązania te dotyczą struktury zespołu zadaniowego, sposobu wyboru jego członków, systemu koordynowania procesem rewitalizacji, zmiany modelu zarządzania, zapisów dotyczących zespołu zadaniowego w programach rewitalizacji oraz Komitetu Rewitalizacji.

Tabela 13. Jednostkowe rozwiązania w gminach miejskich, miejsko-wiejskich oraz wiejskich w województwie śląskim

Typ gmin	Rozwiązania	Przykłady gmin
miasta na prawach powiatu	innowacyjny sposób wyboru składu zespołu zadaniowego	Katowice
	rozbudowany system koordynowania procesu rewitalizacji	Bytom
	w ramach zespołu zadaniowego zespół koordynacyjny i cztery tematyczne zespoły zadaniowe	Tychy
	zmiana modelu zarządzania w celu dostosowania do specyfiki dodatkowych działań, powołanie spółki <i>Fabryka Pełna Życia</i>	Dąbrowa Górnicza

gminy miejskie	powołanie zespołów zadaniowych pełniących funkcję KR dla każdego podobszaru rewitalizacji; ponadto powołanie KR pełniącego funkcję nadrzędną nad zespołami zadaniowymi	Zawiercie
	wskazanie w regulaminie organizacyjnym gminy odpowiedzialnej za wydawanie zaświadczeń o położeniu nieruchomości na obszarze rewitalizacji	Myszków
gminy miejsko-wiejskie	powołanie KR przed uchwalaniem programu rewitalizacji	Pszczyna
	wskazanie w regulaminie organizacyjnym gminy odpowiedzialnej za wydawanie zaświadczeń o rewitalizacji	Skoczów
gminy wiejskie	powołanie Zespołu ds. Opracowania Lokalnego Programu Rewitalizacji	Rudziniec
	określenie składu Zespołu ds. rewitalizacji w LPR ⁴⁶	Bobrowniki

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza rozwiązań stosowanych w poszczególnych typach gmin wskazuje na dążenie gmin, które w świadomy sposób prowadzą proces rewitalizacji do jak najlepszego dopasowania struktury zarządczej do specyfiki zaplanowanych działań, szczególnie w miastach na prawach powiatu i pozostałych gminach miejskich.

W poniższych tabelach (Tabela 14 i Tabela 15) zestawiono zadania zespołów zadaniowych z podstawowymi charakterystykami obszaru rewitalizacji, w tym jego wielkością i liczbą mieszkańców, liczbą planowanych projektów oraz ich szacunkowym kosztem. Analizując zestawione informacje można stwierdzić, że zakres zadań zespołów zadaniowych, powołanych w miastach na prawach powiatu, jest zbliżony. Zespołom zadaniom powierzono szereg zadań, m.in. koordynowanie procesu, współpracę z interesariuszami, współpracę przy sporządzaniu lub opiniowanie dokumentacji projektowej, monitoring i ewaluację oraz promocję. Okrojony zakres zadań zespołu zadaniowego powołanego w Bielsku – Białej w roku 2016, wynika z faktu, że został on powołany w celu opracowania rekomendacji do ewentualnego sporządzenia GPR. Również zakres zadań zespołu zadaniowego powołanego w gminie Rudziniec znacznie odbiega od tego przyznanego zespołom w miastach na

46 Brak danych dotyczących ewentualnego powołania tych zespołów.

prawach powiatu. W tym kontekście należy jednak podkreślić, że ta gmina w porównaniu z pozostałymi gminami (miastami na prawach powiatu, które powołały zespół zadaniowy na mocy zarządzenia) zaplanowała zdecydowanie mniej działań rewitalizacyjnych. Koszty tych działań są również zdecydowanie niższe niż w pozostałych przypadkach.

Weryfikacja potencjalnego związku między kompetencjami zespołów a charakterystyką obszaru rewitalizacji wypada negatywnie. Warto podkreślić, że w każdym z analizowanym przypadków obszary rewitalizacji wyznaczono, obejmując jak największą liczbę mieszkańców, a występujące problemy są bardzo zbliżone. Wykształcone struktury zarządcze nie są więc pochodną typu programu czy obszaru, ale lokalnie stosowanych procedur administracyjnych w poszczególnych urzędach gmin.



Rzeczpospolita
Polska



Śląskie.

Unia Europejska
Fundusz Spójności



Tabela 14. Główne zadania zespołów zadaniowych w zestawieniu z charakterystyką obszaru rewitalizacji

	Zakres działań zespołu zadaniowego												Obszar rewitalizacji					
	Koordinowanie, wdrażanie i nadzór nad działaniami rewitalizacyjnymi	Współpraca przy realizacji projektów	Weryfikacja zgłaszanych wniosków projektowych	Inicjowanie działań	Współpraca z urzędem miasta i interesariuszami	Organizacja lub udział w konsultacjach społecznych	Ocena aktualności i stopnia realizacji programu	Współpraca przy sporządzaniu dokumentacji projektowych	Opiniowanie dokumentacji projektowych	Monitoring i ewaluacja	Gromadzenie, dostarczanie danych i dokumentów	Promocja programu	Typ programu rewitalizacji	Powierzchnia obszaru rewitalizacji [ha]	Wielkość obszaru [% powierzchni miasta]	Liczba ludności	% ludności obszaru rewitalizacji w ludności miasta	Struktura obszaru rewitalizacji
Katowice	X			X	X	X	X			X	X		LPR	1 407,42	8,5	63 592	23	6 podobszarów
Bielsko-Biała (2014)	X		X	X	X		X		X		X		LPR	404,82	3,06	33 970	28,89	obszar rewitalizacji 3 podobszary
Bielsko-Biała (2016)							X	X					LPR					
Jastrzębie-Zdrój	X		X				X	X	X		X		LPR	1 300,24	15,22	25 823	29,9	7 osiedli/sołectw
Bytom	X				X			X	X	X			GPR	828,00	11,93	45 991	28,97	6 podobszarów i obszary przemysłowe
Rybnik	X				X	X		X	X				LPR	739,00	4,98	34 505	25,04	6 podobszarów
Tychy (2017)	X				X	X	X		X				LPR	568,33	6,9	29 127	23,1	4 podobszary
Tychy (2019)	X				X	X			X	X	X		LPR					
Dąbrowa Górnicza (2020)	X				X			X	X			X	LPR	1 319,22	6,98	35 117	29,32	6 podobszarów
Dąbrowa Górnicza (2021)	X	X			X			X	X				LPR					
Rudziniec							X	X			X		GPR	3 012,64	19	10 452	24	5 sołectw

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 15. Główne zadania zespołów zadaniowych w zestawieniu z wielkością obszaru oraz planowanymi działaniami

	Zakres działań zespołu zadaniowego											Obszar rewitalizacji						
	Koordynowanie, wdrażanie i nadzór nad działaniami	Współpraca przy realizacji projektów	Weryfikacja zgłaszanych wniosków projektowych	Inicjowanie działań	Współpraca z urzędem miasta i interesariuszami	Organizacja lub udział w konsultacjach społecznych	Ocena aktualności i stopnia realizacji programu	Współpraca przy sporządzaniu dokumentacji projektowych	Opiniowanie dokumentacji projektowych	Monitoring i ewaluacja	Gromadzenie, dostarczanie danych i dokumentów	Promocja programu	Powierzchnia obszaru rewitalizacji [ha]	Wielkość obszaru [% powierzchni miasta]	Liczba ludności	% ludności obszaru rewitalizacji w ludności miasta	Planowane projekty podstawowe	Koszt projektów podstawowych
Katowice	x			x	x	x	x			x	x		1 407,42	8,5	63 592	23	150	2 156 633 014
Bielsko-Biała (2014)	x		x	x	x		x				x		404,82	3,06	33 970	28,89	42	404 418 285 ⁴⁷
Bielsko-Biała (2016)							x	x										
Jastrzębie-Zdrój	x		x			x	x	x		x		x	1 300,24	15,22	25 823	29,9	64	209 131 000
Bytom	x				x			x	x	x			828,00	11,93	45 991	28,97	127	550 200 000
Rybnik	x				x	x		x	x				739,00	4,98	34 505	25,04	26	13 525 884
Tychy (2017)	x				x	x	x			x			568,33	6,9	29 127	23,1	42 ⁴⁸	113 862 934
Tychy (2019)	x				x	x			x	x	x							

⁴⁷ Koszt projektów podstawowych i uzupełniających.

⁴⁸ 31 projektów i 11 przedsięwzięć.

Dąbrowa Górnicza (2020)	x				x			x	x			x	1 319,22	6,98	35 117	29,32	53	90 699 862
Dąbrowa Górnicza (2021)	x	x			x			x	x									
Rudziniec								x	x			x	3 012,64	19	10 452	24	8	5 838 647

Źródło: Opracowanie własne.



Ekspertyza współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji

4. Optymalne formy prawne i organizacyjne instytucji inżyniera rewitalizacji

Przedstawione w rozdziałach powyżej uwarunkowania (wypracowane przez śląskie gminy w odpowiedzi na potrzeby obszarów rewitalizacji) wskazują, że podstawową jednostką zarządzania procesem rewitalizacji w śląskich gminach jest obecnie **zespół zadaniowy**. Kluczowe jest jednak precyzyjne określenie jego kompetencji w zarządzeniu wójta/burmistrza/prezydenta oraz odzwierciedlenie zadań poszczególnych komórek w zespole w regulaminie organizacyjnym urzędu gminy. Dotychczas zarówno określanie zadań zespołu i wchodzących w jego skład komórek urzędu oraz innych jednostek organizacyjnych gminy, jak i aktualizowanie regulaminów organizacyjnych nie było powszechną praktyką w śląskich gminach (co nie odbiegało od standardów ogólnokrajowych w zakresie zarządzania procesem rewitalizacji). Skutkiem tych zaniechań były niejasności dotyczące podziału kompetencji i w konsekwencji pomijanie realizacji żmudnych zadań, np. prowadzenia monitoringu przedsięwzięć rewitalizacyjnych czy realizacji celów programów. W efekcie np. mimo realizacji wielu przedsięwzięć w ramach programów rewitalizacji trudno jednoznacznie powiedzieć, jakie skutki przyniosły działania rewitalizacyjne w poszczególnych gminach. Chociaż w części wynika to ze złożoności i długoterminowego charakteru procesu rewitalizacji, nie można pominąć w analizie przyczyn takiego stanu rzeczy także czynników zarządczych, na co zwracała uwagę NIK w ostatnim raporcie. Czytelny podział i jednoznaczne określenie kompetencji jest jednym z niezbędnych usprawnień systemowych u progu nowej perspektywy finansowej.

Analiza potrzeb rewitalizacyjnych wskazuje, że w najbliższych latach w śląskich gminach realizowane będą zarówno działania inwestycyjne w obszarach zdegradowanych, jak i miękkie projekty, służące dalszej integracji i aktywizacji mieszkańców. Większego znaczenia powinny także nabrać projekty w obszarach przemysłowych, których znaczna ilość przesądza o specyfice regionu oraz o jego trwającej transformacji. W związku z tym zasadne jest rozważenie formuły działania i zadań podmiotu określonego w OPZ jako inżyniera rewitalizacji, odrębnej jednostki wyspecjalizowanej w prowadzeniu procesów rewitalizacji. W poniższej tabeli przedstawiono krótką charakterystykę poszczególnych modeli zarządzania rewitalizacją ukazaną przez pryzmat głównego podmiotu koordynującego realizację programu rewitalizacji, zaś w tabeli 26 przedstawiono także główne korzyści i zagrożenia wynikające z wyboru określonego rozwiązania.

Tabela 14. Modele zarządzania rewitalizacją według głównych podmiotów koordynujących proces rewitalizacji w gminie

Główne podmioty	Charakterystyka modelu zarządzania
Koordinator/ Pełnomocnik ds. rewitalizacji Zespół zadaniowy	<ul style="list-style-type: none">• Model zarządzania dedykowany zwartym, pojedynczym obszarom rewitalizacji.• Koordynator to osoba/komórka organizacyjna w strukturze urzędu gminy, centralna w procesie zarządzania, odpowiedzialna za koordynację oraz integrowanie działań innych komórek i

	<p>jednostek organizacyjnych gminy w zakresie rewitalizacji.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wymaga umocowania wysoko w strukturze zarządzania gminą. • Najczęściej kieruje zespołem ds. rewitalizacji (międzywydziałowym, powoływanym zarządzeniem organu wykonawczego gminy) • Koordynacja procesu rewitalizacji oraz zarządzanie przedsięwzięciami rozdzielone pomiędzy koordynatora i członków zespołu zadaniowego.
Jednoosobowe stanowisko ds. rewitalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzone najczęściej w gminach miejsko-wiejskich i wiejskich. • Oddelegowana osoba do przygotowania programu rewitalizacji i jego wdrażania. • Model efektywny jedynie w połączeniu z powołaniem zespołu zadaniowego ds. rewitalizacji złożonego z pracowników jednostek merytorycznych gminy odpowiedzialnych za realizację projektów wskazanych w programie rewitalizacji.
Referat/biuro ds. rewitalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzony najczęściej w większych miastach realizujących skomplikowane procesy rewitalizacji, ze złożoną strukturą obszaru rewitalizacji podzielonego na wiele podobszarów. • Wymaga wsparcia w postaci zespołu zadaniowego.
Operator rewitalizacji (wewnętrzny)	<ul style="list-style-type: none"> • Wyodrębniona jednostka organizacyjna gminy centralna w procesie zarządzania rewitalizacją, odpowiedzialna za koordynację procesu, realizację projektów, integrowanie działań innych komórek i jednostek w zakresie rewitalizacji. • Działania zarządcze są realizowane przez pracowników wyspecjalizowanego podmiotu, powołanego do celu zarządzania rewitalizacją. • Podmiot pełni zazwyczaj funkcje inwestycyjne, realizując w imieniu gminy i na własny rachunek projekty przewidziane w programie rewitalizacji.
Operator rewitalizacji (wewnętrzny) ze wsparciem zespołu zadaniowego	<ul style="list-style-type: none"> • Jednostka organizacyjna gminy centralna w procesie zarządzania rewitalizacją, z zadaniami koordynacyjnymi w zespole zadaniowym, odpowiedzialna za realizację projektów. • W urzędzie gminy powołuje się dodatkowo zespół zadaniowy, który wspiera ten podmiot w sytuacji, gdy jego kompetencje są ściśle ograniczone – np. do działań inwestycyjnych. Operator realizuje projekty rewitalizacyjne w oparciu o powierzony majątek, ale realizacja pozostałych projektów znajduje się w kompetencjach innych jednostek i interesariuszy, zaś nadzór nad całością programu znajduje się w kompetencjach zespołu zadaniowego.
Operator rewitalizacji (zewnętrzny)	<ul style="list-style-type: none"> • Usługa w zakresie rewitalizacji zlecona podmiotowi zewnętrznemu. • Wybór trybu zlecenia w zależności od zakresu powierzanych

	działań (tryb ustawy Prawo zamówień publicznych, ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym lub ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w przypadku zadania publicznego w sferze rewitalizacji).
--	---

Źródło: Opracowanie własne.

Wymienione powyżej struktury organizacyjne powinny być odpowiednio profilowane w zależności od zaawansowania realizowanych działań i potrzeb konkretnego obszaru rewitalizacji. Obok określenia organów pełniących funkcje zarządcze niezbędne jest w charakterystyce modelu zarządzania wskazanie głównego profilu działania. W praktyce są to najczęściej funkcje koordynacyjne lub animacyjne. Wybór modelu koordynacyjnego wynika z potrzeby zarządzania wieloma równoległymi procesami realizowanymi najczęściej przez jednostki gminy. Z kolei model animacyjny – z potrzeby pobudzenia aktywności podmiotów zewnętrznych, na których docelowo powinna oprzeć się realizacja programu.

Posługując się powyższą systematyką na potrzeby ekspertyzy przyjęto następujące modele zarządzania rewitalizacją w gminie z wykorzystaniem instytucji inżyniera rewitalizacji:

- a) operatora-koordynatora w formie komórki organizacyjnej urzędu gminy wchodzącej w skład zespołu zadaniowego,
- b) operatora-animatora w formie miejskiej jednostki organizacyjnej z zadaniami koordynacyjnymi w zespole zadaniowym,
- c) operatora zewnętrznego, któremu zadania są powierzane na podstawie ustawy PZP, ustawy z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 711 z późn. zm.) lub podmiotowi realizującemu zadania publiczne z zakresu rewitalizacji w trybie ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1057 z późn. zm.), tj. organizacji pozarządowej, stowarzyszeniu jednostek samorządu terytorialnego, spółdzielni socjalnej lub spółce akcyjnej lub z ograniczoną odpowiedzialnością, które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

Warto rozważyć także czwarty model:

- d) spółkę komunalną prowadzącą działania rewitalizacyjne na własny rachunek, przekształcając powierzony przez miasto majątek.

Pierwszy z wymienionych modeli, tj. **operator-koordynator w formie komórki organizacyjnej urzędu gminy**, jest wzorowany na przykładzie śląskiej gminy Jastrzębie-Zdrój. Fundament tego modelu stanowi:

- aktywny udział prezydenta oraz przedstawicieli urzędu miasta w procesie realizacji programu rewitalizacji,
- wyznaczenie osoby lub komórki pełniącej funkcję koordynatora,
- sprecyzowanie zakresu zadań koordynatora,

- powołanie międzywydziałowego zespołu zadaniowego, uwzględniając przy tym zdiagnozowane problemy na obszarze rewitalizacji, a także planowane projekty/przedsięwzięcia,
- sprecyzowanie zakresu zadań osób/referatów wchodzących w skład zespołu zadaniowego,
- wyznaczenie kierowników poszczególnych projektów rewitalizacyjnych we właściwych merytorycznie jednostkach gminy,
- kluczowa rola partycypacji społecznej na każdym etapie procesu rewitalizacji,
- stosowanie dojrzałych form partycypacji społecznej, dających interesariuszom realny wpływ na działania z zakresu rewitalizacji, zarówno na etapie opracowywania programu (w ramach konsultacji społecznych), jego wdrażania i ewaluacji (dopuszczenie udziału interesariuszy w pracach zespołu zadaniowego, powołanie KR lub innego ciała opiniodawczo-doradczego),
- zapewnienie udziału przedstawicieli interesariuszy w składzie Komitetu Rewitalizacji.

Dobłą praktykę stanowi również dopuszczenie możliwości udziału osób, nie będących członkami zespołu zadaniowego, w pracach zespołu. Dotyczy to również KR. Ponadto wydziały niewchodzące w skład zespołu zadaniowego powinny zostać zobowiązane do wsparcia jego działań w przypadku zaistnienia takiej konieczności. W celu zobrazowania tego modelu opisano poniżej system zarządzania programem rewitalizacji przyjęty w Jastrzębiu-Zdroju.

W Lokalnym Programie Rewitalizacji Jastrzębia-Zdroju podkreślono kluczową rolę interesariuszy w procesie rewitalizacji. Partycypacja społeczna została wymieniona jako jedna z czterech zasad przy sporządzaniu PR: „stanowi fundament działań na każdym etapie procesu rewitalizacji: diagnozowania, programowania, wdrażania, monitorowania i oceniania”. W celu zapewnienia udziału szerokiego grona podmiotów zainteresowanych włączono przedstawicieli rad społecznych do zespołu zadaniowego. Celem Zespołu zadaniowego jest zapewnienie prawidłowej realizacji planowanych działań rewitalizacyjnych. W skład zespołu weszli naczelnicy czterech wydziałów urzędu miasta oraz przedstawiciele funkcjonujących na terenie miasta rad społecznych. Kluczową rolę w procesie zarządzania i wdrażania programu rewitalizacji pełnią również prezydent miasta i Komitet Rewitalizacji. Zadania podmiotów biorących udział we wdrażaniu i zarządzaniu programem rewitalizacji zostały dokładnie określone. Jak podkreślono w Raporcie Najwyższej Izby Kontroli Jastrzębie-Zdrój to jedno z nielicznych miast, w których zadania dotyczące rewitalizacji przypisane zostały właściwym komórkom organizacyjnym. Ponadto, w wyniku kontroli stwierdzono, że tylko w Jastrzębiu-Zdroju w proces wdrażania i monitorowania LPR skutecznie zostali włączeni interesariusze. Wśród nich znaleźli się mieszkańcy, lokalne społeczności, instytucje oraz organizacje mające realny wpływ na wdrażane działania, dokonywanie oceny i wprowadzanie zmian w lokalnym programie rewitalizacji. Na tle całego zespołu zadaniowego wyraźnie odznaczają się koordynacyjne zadania wyznaczonego wydziału merytorycznego (Wydział Funduszy Pomocowych), do którego zadań należy m.in.:



- przyjmowanie i weryfikacja wniosków od podmiotów zgłaszających udział w programie oraz planowanie kolejnych działań w ramach programu,
- monitorowanie realizacji projektów pod kątem ich zgodności z założeniami i celami określonymi w programie,
- weryfikacja założeń programu i jego ewentualna aktualizacja na podstawie gromadzonych materiałów, dokumentów i o ceny przeprowadzonych działań,
- prowadzenie działań informacyjnych, konsultacji społecznych i publikacja informacji na temat realizacji programu,
- koordynacja prac instytucji i grup zaangażowanych we wdrażanie LPR,
- tworzeniem, realizacją oraz monitoring LPR.

Dzięki tak określonym zadaniom wydziału merytorycznego odpowiadającego za koordynację procesu rewitalizacji poszczególne jednostki miejskie i partnerzy zewnętrzni na bieżąco są informowani o planowanych działaniach, a efekty prowadzonych przez nich działań są monitorowane i przekazywane innym uczestnikom procesu. Przykład Jastrzębia-Zdroju może być rekomendowany jako dobra praktyka do wdrożenia w każdej gminie miejskiej. Wymaga jednoznacznego określenia kompetencji w zarządzeniu prezydenta bądź burmistrza oraz przeniesienia ich do regulaminu organizacyjnego, a następnie stałych spotkań regularnie prowadzonych przez koordynujący wydział merytorycznych.

Drugi model, tj. **operator-animator w formie miejskiej jednostki organizacyjnej z zadaniami koordynacyjnymi w zespole zadaniowym** można zilustrować przykładem gdyńskiego Laboratorium Innowacji Społecznych.

W modelu tym miasto zleca część zadań z zakresu rewitalizacji jednostce organizacyjnej gminy. Jednocześnie sam urząd aktywnie uczestniczy w tym procesie poprzez powołany w tym celu zespół zadaniowy, pełniący funkcję koordynacyjną. Zakres zadań, jaki przejmuje powołana do tego jednostka lub podmiot zewnętrzny jest ściśle określony w uchwale lub aktach wewnętrznych jednostek powołujących te jednostki lub w umowie zawartej pomiędzy miastem a operatorem. Do zadań, które może przejąć operator, można zaliczyć:

- koordynowanie procesu rewitalizacji,
- ścisła współpraca z urzędem miasta i interesariuszami,
- zorganizowanie konsultacji społecznych,
- wykonywanie prac analitycznych i koncepcyjnych,
- udział w opracowywaniu dokumentacji projektowej,
- opiniowanie sporządzanych aktów uchwały i zarządzeń,
- monitorowanie procesu rewitalizacji,
- wdrażanie tzw. funduszu lokalnego,
- działania promocyjne.

Zadania i kompetencje wszystkich podmiotów biorących udział w zarządzaniu programem są jasno sprecyzowane. Kluczową rolę w tym modelu pełni partycypacja społeczna na każdym etapie realizacji programu rewitalizacji. W tym celu przeprowadzane są konsultacje

społeczne, a także powoływany Komitet Rewitalizacji, a na etapie realizacji programu społeczność lokalna może wnioskować o minigranty z funduszu lokalnego. W skład szerokiego grona interesariuszy wchodzić powinni również politycy, co ma na celu umożliwienie, wcześniejszego przedyskutowania różnych scenariuszy działań, a w konsekwencji powinno przełożyć się na sprawną realizację programu.

Dobre praktyki w zakresie zastosowanie tego modelu zostaną przedstawione na przykładzie Gdyni. Model zarządzania przyjęty w Gminnym Programie Rewitalizacji Miasta Gdynia na lata 2017-2026 wyróżnia innowacyjna forma koordynowania programu rewitalizacji. Zarządzanie procesem realizacji programu podzielono na koordynację strategiczną i operacyjną. Za koordynację strategiczną odpowiada wiceprezydent Gdyni ds. innowacji przy wsparciu zespołu strategicznego. Natomiast koordynacja operacyjna została powierzona specjalnej jednostce budżetowej miasta – Laboratorium Innowacji Społecznych (LIS). Do zadań LIS należy koordynacja zadań własnych miasta wynikających z przepisów ustawy o rewitalizacji. Jednostka odpowiada za wdrażanie zarówno projektów społecznych, jak i inwestycyjnych. LIS odgrywa również kluczową rolę w zakresie współpracy z interesariuszami. Dobrą praktykę stanowi powierzenie koordynacji operacyjnej jednostce, która realizuje zadania związane z wdrażaniem programu w połączeniu ze swoją działalnością statutową. Do zadań LIS należy m.in.: rozwijanie innowacji społecznych, wspieranie mieszkańców w realizacji własnych działań, wspieranie struktur miejskich w komunikacji z gdynianami oraz łączenie ich kompetencji we wspólne projekty i przedsięwzięcia, skupienie na wyrównywaniu jakości życia we wszystkich dzielnicach i dla wszystkich grup społecznych, szczególnie w sytuacjach wymagających specjalnego wsparcia. W tym kontekście działania o charakterze społecznym przyjęte w programie rewitalizacji nabierają priorytetowego znaczenia.

Tabela 15. Dobra praktyka – Laboratorium Innowacji Społecznych (LIS)

Miasto/kraj:	Gdynia/Polska
Ilustrowany model:	Operator (jednostka organizacyjna miasta)
Zadania podmiotu koordynującego działania rewitalizacyjne	<p>Zarządzanie procesem realizacji procesu podzielone jest na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koordynację strategiczną (wiceprezydent Gdyni ds. Innowacji przy wsparciu Zespołu Strategicznego): • koordynację operacyjną (Laboratorium Innowacji Społecznych) <p>Do zadań wiceprezydenta Gdyni ds. innowacji należy m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koordynacja kluczowych z punktu widzenia sprawnej realizacji programu obszarów tematycznych: pomocy społecznej, innowacji społecznych, współpracy z organizacjami pozarządowymi, radami dzielnic oraz pozyskiwania i rozliczania zewnętrznego finansowania dla przedsięwzięć rewitalizacyjnych, • koordynacja poszczególnych przedsięwzięć rewitalizacyjnych na poziomie strategicznym – zarówno w zakresie ich

	<p>przygotowania, jak i sprawnej realizacji,</p> <ul style="list-style-type: none"> • wnoszenie na posiedzenia Kolegium Prezydenta strategicznych wątków związanych z realizacją programu oraz reprezentuje Prezydenta w pracach Komitetu Rewitalizacji Gdyni. <p>Główne zadania LIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie i okresowa aktualizacja diagnozy służącej wyznaczeniu obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji na terenie Gdyni, • przegląd obowiązujących oraz udział w aktualizacji i opracowaniu sektorowych polityk wdrażanych na terenie Gdyni dla potrzeb koordynacji działań realizujących cele procesu rewitalizacji, • współpraca z wydziałami urzędu miasta Gdyni oraz jednostkami organizacyjnymi miasta w związku z opracowaniem i aktualizacją GPR, • koordynacja prac Zespołu Strategicznego, • bieżące monitorowanie realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych wskazanych w programie do realizacji przez inne jednostki w ramach kontaktów roboczych, • koordynacja procesu partycypacji społecznej, • przygotowywanie informacji dotyczących postępu w realizacji procesu rewitalizacji i przedkładanie ich wiceprezydentowi odpowiedzialnemu za koordynację procesu rewitalizacji.
<p>Środki do dyspozycji podmiotu wraz z zasadami przyznawania innym podmiotom w przypadku funduszy lokalnych</p>	<p>Fundusz Sąsiedzki odNowa (tzw. mini-granty) (Operator Funduszu: LIS) Budżet: 43 334,00 zł (dofinansowanie pojedynczych projektów max. 2 tys. zł) Zasady przyznawania środków w ramach funduszu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inicjatywa musi być realizowana na terenie danego podobszaru rewitalizacji i na rzecz mieszkańców tego obszaru, • inicjatywa musi wspierać proces rewitalizacji poprzez integrację mieszkańców, budowanie lokalnej tożsamości oraz więzi społecznych. <p>Pod względem tematycznym inicjatywy mogą dotyczyć:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przestrzeni publicznej, • wydarzeń kulturalnych, • edukacji, • ekologii, • aktywności sportowych, • spotkań integracyjnych z określonym motywem przewodnim. <p>Projekty zrealizowane w ramach funduszu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Płotek przy ul. Zamenhofa 9

	<ul style="list-style-type: none"> • Nasadzenia przy ul. Widnej 2 • Ogródek przy ul. Dickmana 38.
Zrealizowane projekty	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budowa kanalizacji sanitarnej i sieci wodociągowej w obrębie ulicy Rybaków 2. Poprawa dostępu do plaży poprzez zapewnienie dojazdu na przedłużeniu ulicy Zielonej 3. Poprawa dostępności oraz rozwój infrastruktury dla potrzeb rozwoju usług społecznych w obrębie Oksywia Górnego (remont i adaptacja budynku przy ul. płk. Dąbka 52 – siedziba placówki wsparcia dziennego) 4. Rozwój terenu rekreacyjnego w obrębie V LO przy ulicy Dickmana (przebudowa boisk szkolnych) 5. Zagospodarowanie przestrzeni publicznej w obrębie ulicy Arciszewskich (utwardzenie miejsc postojowych, zagospodarowanie zieleni między ul. Arciszewskich a oksywskim cmentarzem) 6. Utworzenie wielofunkcyjnego centrum sąsiedzkiego dla potrzeb działań społecznych realizowanych na rzecz mieszkańców osiedla Zamenhofs-Opata Hackiego 7. Rozbudowa ulic Zamenhofs, Opata Hackiego i Świętego Mikołaja wraz z zagospodarowaniem przyległego terenu 8. Zagospodarowanie przestrzeni osiedla Zamenhofs, Opata Hackiego wraz z rozbudową ulicy Zamenhofs 9. Kompleksowa modernizacja energetyczna wybranych mieszkalnych budynków komunalnych 10. Modernizacja i rozbudowa miejskiej sieci ciepłowniczej (modernizacja ogrzewania w celu zmniejszenia jego kosztów) 11. Stworzenie możliwości do zapewnienia ciepłej wody użytkowej z sieci wysokoparametrowej w mieszkalnych budynkach komunalnych oraz prywatnych (modernizacja ogrzewania w celu zmniejszenia jego kosztów) 12. Remonty infrastruktury komunalnej (elewacji budynku) wykorzystywanej na potrzeby działań społecznych realizujących cele rewitalizacji na obszarze (budynek Zamenhofs 13A) 13. Wielopłaszczyznowa analiza potrzeb poszczególnych rodzin zamieszkujących w obszarze Pekinu – opracowanie planów wsparcia (realizacja pogłębionych wywiadów z mieszkańcami) 14. Kompleksowa modernizacja energetyczna wybranych mieszkalnych budynków komunalnych

Źródło: opracowanie własne.

Ważną funkcją LIS jest nie tylko koordynowanie procesu rewitalizacji, w tym działań jednostek realizujących projekty, ale też bieżąca współpraca ze społecznością lokalną dzięki środkom przyznawanym w formie mini-grantów na realizację małych projektów z inicjatywy mieszkańców.

Model trzeci, tj. **operator zewnętrznego, któremu zadania są powierzane na podstawie ustawy PZP, ustawy z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 711 z późn. zm.) lub podmiotowi realizującemu zadania publiczne z zakresu rewitalizacji w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**, polega na wyborze zewnętrznego wykonawcy działającego na swój rachunek w imieniu gminy.

W modelu tym miasto precyzuje wymagania wobec wykonawcy ogłaszając postępowanie w trybie ustawy z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1129 z późn. zm.) lub ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym (dalej: PPP). Zadaniem podmiotu prywatnego jest wówczas najczęściej:

- realizacja inwestycji w wymaganym czasie zgodnie z wymogami jakościowymi określonymi przez Zamawiającego, w przypadku PPP także świadczenie usług w oparciu o wyremontowany lub nowo wybudowany obiekt w okresie 5-30 lat i prowadzenie niezbędnych remontów,
- w modelu PPP zapewnienie finansowania dla realizowanej inwestycji.

Po stronie podmiotu publicznego jest przekazanie terenu do realizacji inwestycji, zapewnienie finansowania w przypadku projektów realizowanych w formule tradycyjnej, a także nadzór nad realizacją zamówienia.

Model jest rekomendowany w przypadku możliwych do wyodrębnienia przedsięwzięć inwestycyjnych.

Operatorem może być w przypadku działań inwestycyjnych – przedsiębiorstwo lub w przypadku działań o charakterze społecznym – organizacja pozarządowa, stowarzyszenie jednostek samorządu terytorialnego, spółdzielnia socjalna lub spółka kapitałowa, która nie działa w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

W przypadku polskich rewitalizacyjnych doświadczeń w zakresie PPP można wskazać zaledwie kilka projektów. Pierwszym w Polsce przedsięwzięciem z zakresu rewitalizacji zrealizowanym w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego było zagospodarowanie terenów dworca PKP w Sopocie. Umowa pomiędzy Gminą Miasta Sopotu a Bałtycką Grupą Inwestycyjną S.A. została zawarta w styczniu 2012 roku. Przedmiotem przedsięwzięcia było zaprojektowanie, sfinansowanie, budowa oraz wyposażenie przez inwestora prywatnego określonych obiektów na terenie dworca PKP w Sopocie oraz terenach sąsiadujących. Dodatkowo współpraca zakładała budowę parkingu podziemnego i naziemnego oraz kompleksowe utrzymanie wraz z zarządzaniem obiektami. Całkowita wartość nakładów

inwestycyjnych lub usług brutto wyniosła 139 041 682,00 zł. Umowa partnerstwa publiczno-prywatnego zawarta na okres dwunastu lat w trybie koncesji przewidywała osiemnastoprocentowy udział partnera prywatnego w finansowaniu. Pozostałe środki pochodziły z kredytu komercyjnego oraz inicjatywy JESSICA. Jest to dotychczas jedyny projekt rewitalizacyjny zrealizowany w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, który łączył finansowanie ze środków prywatnych z dotacjami unijnymi. Realizacja powyższej inwestycji wiązała się dla strony publicznej z ryzykiem udostępnienia składnika majątkowego będącego wkładem do przedsięwzięcia. Natomiast inwestor prywatny przyjął na siebie ryzyko projektowania i budowy, a także ryzyko popytu na świadczone później usługi. W ramach wynagrodzenia partnera prywatnego przewidziano prawo do pobierania pożytków z przedmiotu partnerstwa publiczno-prywatnego. Inwestor prywatny uzyskał również prawo do czerpania korzyści ze świadczenia usług komercyjnych oraz sprzedaży nieruchomości po komercjalizacji.

Drugim projektem rewitalizacyjnym zrealizowanym w formule partnerstwa publiczno-prywatnego było zagospodarowanie cypla Wyspy Spichrzów w Gdańsku. Umowa zawarta w marcu 2015 roku w trybie koncesji pomiędzy Urzędem Miejskim w Gdańsku a Konsorcjum Granaria dotyczyła inwestycji o łącznej wartości 490 770 000 zł. Część publiczna infrastruktury została sfinansowana ze sprzedaży nieruchomości stanowiących wkład podmiotu publicznego. Pozostałe środki pokrył partner prywatny.

W formule PPP zrealizowano także przebudowę nawierzchni Placu Piastów w Oławie. Przedmiotem współpracy pomiędzy Gminą Miasto Oława a Przedsiębiorstwem Robót Drogowo Mostowych sp. z o.o. jest realizacja przedsięwzięcia zakładającego sfinansowanie oraz wykonanie robót budowlanych w zakresie modernizacji nawierzchni wspomnianego placu wraz z infrastrukturą towarzyszącą, a następnie utrzymanie i zarządzanie terenem. Inwestycja o wartości nakładów inwestycyjnych na poziomie 1 555 992 zł została przygotowana w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne w prawie zamówień publicznych. Podstawowym źródłem finansowania był wkład własny inwestora prywatnego, który został wsparty dopłatą podmiotu publicznego. Podmiot publiczny ponosi ryzyko wzrostu kosztów inwestycji. Inwestor prywatny został obciążony ryzykiem budowy, a także ryzykiem dostępności i związanym z nim ryzykiem rynkowym podlegającym zmienności popytu na świadczone usługi. Wynagrodzenie podmiotu prywatnego zostało oparte na modelu płatności za dostępność.

W odniesieniu do realizacji zadań publicznych z zakresu rewitalizacji model może być zilustrowany doświadczeniami programu animacyjno-partycypacyjnego opracowanego na potrzeby realizacji zadania publicznego „Rybnik reWITA” realizowanego przez Stowarzyszenie Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych CRIS i Stowarzyszenie „17-tka” z Rybnika. Program stanowił część projektu „Rewitalizacja miasta – nowa energia rybnickiej tradycji” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020. W programie animacyjno-partycypacyjnym nie prowadzono jednak działań inwestycyjnych. W polskich warunkach rzadko jest to spotykane i



najczęściej są to inwestycje na niewielką skalę, wiążące się z adaptacją wykorzystywanych pomieszczeń.

Model czwarty, tj. **spółka komunalna prowadząca działania rewitalizacyjne na własny rachunek w oparciu o przekazany majątek.**

Model jest rekomendowany gminom, w których ze względów finansowych, prawnych lub organizacyjnych pożądane jest wyodrębnienie majątku, wobec którego będą prowadzone działania inwestycyjne. Prowadzenie inwestycji przez spółkę jest mniej sformalizowane, ale też może pozwalać na wykorzystanie dodatkowych źródeł finansowania zarezerwowanych tylko dla określonych podmiotów. W przypadku nowo założonych spółek może natomiast powodować ryzyko trudności w pozyskaniu finansowania w związku z brakiem historii kredytowej.

W formule tej funkcjonuje spółka „Fabryka Pełna Życia” w Dąbrowie Górniczej, a także realizowane było wypracowanie Bytomskiego Modelu Mieszkalnictwa Dostępnego.

W systemie zarządzania i wdrażania programu rewitalizacji w Dąbrowie Górniczej kluczową rolę odgrywają następujące podmioty:

- **Zespół operacyjny do spraw rewitalizacji Dąbrowy Górniczej** – do zadań zespołu należy m.in. koordynacja działań rewitalizacyjnych, współpraca przy realizacji projektów, udział w przygotowaniu GPR, budowania lokalnych partnerstw, opracowanie wskaźników niezbędnych do delimitacji, wyznaczenie zasad i sposobu powoływania KR. W skład zespołu wchodzi 16 osób, wysocy rangą urzędnicy, zespół międzywydziałowy, w tym także przedstawiciele Wydziału Rozwoju, Przedsiębiorczości i Obsługi Inwestorów, Wydziału Rozwoju, Przedsiębiorczości i Obsługi Inwestorów i Referatu Rozwoju i Obsługi Inwestorów (koordynacja działań związanych z realizacją programu rewitalizacji, gromadzenie danych i informacji, zlecenie niezbędnych analiz, przygotowanie i aktualizacja PR, nabór projektów rewitalizacyjnych, inicjowanie tworzenia czasowych zespołów konsultacyjnych),
 - **Zespół ds. realizacji założeń projektu „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”** – z następującymi zadaniami wypracowywanie założeń i inicjowanie przedsięwzięć, koordynowanie zadań, opiniowanie działań, procesów i projektów, wspieranie lokalnych inicjatyw (społecznych i biznesowych) służących realizacji projektu. W skład zespołu wchodzi 9 osób, zespół międzywydziałowy, wysocy rangą urzędnicy, w tym także przedstawiciele wydziałów wyznaczonych w regulaminie organizacyjnym gminy,
 - Wydział Organizacji Pozarządowych i Aktywności Obywatelskiej (współpraca przy realizacji projektu „Fabryka pełna życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”),
 - Wydziału Kultury, Sportu i Organizacji Czasu Wolnego (inicjowanie i realizacja przedsięwzięć i projektów mających na celu pozyskiwanie środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej na cele kultury oraz ochronę i rewitalizację dóbr kultury),
- a także prokurent, prezes i wiceprezes spółki FPŻ.

Spółka "Fabryka Pełna Życia" działa na podstawie art.3 ust.1 w zw. art.4 ust.1 pkt. 32 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Spółka nie działa w celu osiągnięcia zysku. Zysk przeznacza się na kapitał zapasowy. Zysk nie może być dzielony pomiędzy wspólników.

Najważniejszym wyzwaniem dla nowej spółki będzie **realizacja projektu "Fabryka Pełna Życia"** prowadzącego do jakościowej zmiany przestrzeni centrum Dąbrowy Górniczej. Zgodnie z Aktem założycielskim spółka będzie realizować cele swojej działalności w szczególności poprzez:

- obsługę majątku gminy,
- prowadzenie i zarządzanie rewitalizacją urbanistyczno-architektoniczną,
- działanie na rzecz rozwoju przedsiębiorczości na obszarach rewitalizowanych,
- pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania działalności,
- podejmowanie działań w zakresie rozwiązywania zdiagnozowanych na terenie gminy problemów społecznych,
- współpraca z grupami interesariuszy,
- podejmowanie działań mających na celu zwiększenie partycypacji społecznej,
- systematyczne i zaplanowane wspieranie organizacji pozarządowych,
- promowanie i budowanie pozytywnego wizerunku działań gminy w zakresie rewitalizacji,
- bieżąca współpraca z zespołem ds. rewitalizacji,
- współuczestnictwo w opracowywaniu dokumentów planistycznych i strategicznych dot. rozwoju gminy,
- tworzenie kompleksowych, zintegrowanych strategii rewitalizacji dla wyłonionych w drodze analizy obszarów oraz tworzenie instrumentów do ich wdrożenia,
- najem lokali mieszkalnych lub użytkowych mieszczących się w budynkach należących do spółki lub jej powierzonych,
- sprzedaż lokali mieszkalnych lub użytkowych mieszczących się w budynkach należących do spółki,
- pośrednictwo w sprzedaży lokali mieszkalnych lub użytkowych mieszczących się w budynkach powierzonych Spółce.

Tabela 16. Zadania podmiotu koordynującego działania rewitalizacyjne

Zespoły zadaniowe	Zespół operacyjny do spraw rewitalizacji Dąbrowy Górniczej	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinacja i nadzór nad wdrażaniem działań i projektów rewitalizacyjnych. • Współpraca przy realizacji projektów w ramach obowiązującego Programu Rewitalizacji: Dąbrowa Górnicza 2023 (aktualizacja 2020 r.). • Współdziałanie na rzecz partycypacji społecznej w procesach rewitalizacji w Dąbrowie Górniczej. Budowa lokalnych
-------------------	--	---

		<p>partnerstw w celu wzmocnienia procesów rewitalizacji oraz zapewnienia kompleksowości i komplementarności między projektami. Tworzenie warunków do aktywizacji społecznej mieszkańców.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wybór i przygotowanie wskaźników niezbędnych do wyznaczenia przyszłego obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji w ramach Gminnego Programu Rewitalizacji. • Wypracowanie zasad i sposobu powołania Komitetu Rewitalizacji. • Udział w przygotowaniu projektu Gminnego Programu Rewitalizacji.
	Zespołu ds. realizacji założeń projektu „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynowanie zadań, opiniowanie działań, procesów i projektów realizowanych w Priorytetowym Obszarze Rewitalizacji CENTRUM. • Wypracowywanie założeń i inicjowanie przedsięwzięć służących realizacji projektu „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”. • Wspieranie lokalnych inicjatyw (społecznych i biznesowych) służących realizacji projektu „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej” oraz jego promowanie wśród mieszkańców Dąbrowy Górniczej, w kraju i za granicą.
wydziały UM	Wydział Rozwoju, Przedsiębiorczości i Obsługi Inwestorów/Referat Rozwoju i Obsługi Inwestorów	<ul style="list-style-type: none"> • koordynacja działań związanych z realizacją programu rewitalizacji miasta. Popularyzacja i promocja programu rewitalizacji miasta wśród potencjalnych partnerów procesu rewitalizacji oraz mieszkańców miasta, • gromadzenie danych i informacji oraz wyników prac badawczych wspomagających proces rewitalizacji. Zlecenie niezbędnych analiz. Gromadzenie zróżnicowanych informacji o rewitalizowanych obszarach i procesach w nich zachodzących, • organizacja i prowadzenie działań związanych z przygotowaniem i aktualizacją Programu Rewitalizacji, w tym organizacja naborów projektów

		<p>rewitalizacyjnych,</p> <ul style="list-style-type: none"> • inicjowanie tworzenia czasowych zespołów konsultacyjnych z udziałem partnerów społecznych i gospodarczych z terenu miasta, podejmujących działania w sferze rewitalizacji i rozwoju miasta⁴⁹.
	Wydział Organizacji Pozarządowych i Aktywności Obywatelskiej	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca przy realizacji projektu „Fabryka pełna życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”, w tym: prowadzenie badań, ekspertyz, konsultacji i animacji społecznych dotyczących rewitalizacji śródmieścia Dąbrowy Górniczej.
	Wydziału Kultury, Sportu i Organizacji Czasu Wolnego	<ul style="list-style-type: none"> • inicjowanie i realizacja przedsięwzięć i projektów mających na celu pozyskiwanie środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej na cele kultury oraz ochronę i rewitalizację dóbr kultury.
	Spółka "Fabryka Pełna Życia"	<p>Spółka "Fabryka Pełna Życia" została powołana dla realizacji priorytetowych zadań określonych w Programie Rewitalizacji: Dąbrowa Górnicza 2022.</p> <p>Najważniejszym wyzwaniem dla nowej spółki będzie realizacja projektu "Fabryka Pełna Życia" prowadzącego do jakościowej zmiany przestrzeni centrum Dąbrowy Górniczej, które stanie się wschodnią bramą Górnośląsko - Zagłębiowskiej Metropolii o wyraznie zagłębiowskiej tożsamości (Serce Zagłębia Dąbrowskiego). Dzięki temu Dąbrowa Górnicza będzie miastem modnym, nowoczesnym, atrakcyjnym gospodarczo, o wysokiej jakości życia. Z tego powodu w pierwszym etapie działalności, zadaniem priorytetowym Spółki będzie rewitalizacja terenów byłej fabryki obrabiarek "Defum" oraz terenów przyległych do dworca kolejowego⁵⁰.</p>

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁹ Zarządzenie nr 430.2019 z dnia 27.06.2019 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego.

⁵⁰ <https://www.bip.dabrowa-gornicza.pl/112257/dokument/136114>.

W Bytomiu powierzono Towarzystwu Budownictwa Społecznego w Bytomiu pełnienie roli operatora w zakresie wsparcia doradczego służącego wypracowaniu Bytomskiego Modelu Dostępnego Mieszkalnictwa. Szczegółowe zadania operatora obejmowały:

- poszukiwanie lokalnych i pozalokalnych partnerów do realizacji inwestycji w zasobie mieszkaniowym w Bytomiu, w ramach Bytomskiego Modelu Mieszkalnictwa Dostępnego;
- świadczenie usług doradczych dla inwestorów w kwartałach pilotażowych w zakresie:
 - zdobycia części potrzebnych środków (fundraising),
 - prawnym,
 - ekonomicznym,
 - technicznym,
 - wsparcia w uzgodnieniach konserwatorskich;
- przeprowadzenie analizy w zakresie rozpoznania struktury społecznej mieszkań w zasobie gminy oraz barier architektoniczno-urbanistycznych występujących w kwartale pilotażowym;
- przygotowanie oferty inwestycyjnej pustostanów w obszarze pilotażowym oraz nieruchomości planowanych do realizacji inwestycji w formule PPP.
- prowadzenie procesu promocji testowania alternatywnych form mieszkaniowych w Bytomiu.

Podstawą prawną wyboru trybu udzielenia zamówienia z wolnej ręki był art. 67 ust. 1 pkt. 12 ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (nieaktualny). Zgodnie z art. 66 ww. ustawy w postępowaniu prowadzonym w trybie zamówienia z wolnej ręki, Zamawiający udziela zamówienia po negocjacjach tylko z jednym wykonawcą. Nowelizacja ustawy Prawo zamówień publicznych w art. 67 ust.1 pkt. 12-15 rozszerzyła katalog przesłanek pozwalających na udzielenie zamówienia z wolnej ręki, wprowadzając tryb udzielenia zamówienia publicznego potocznie zwanym „in-house”. Powołując się na art. 67 ust. 1 pkt 12 ustawy Pzp zamawiający może udzielić zamówienia z wolnej ręki, jeżeli zamówienie udzielane jest przez zamawiającego, o którym mowa w art. 3 ust. 1 pkt 1–3a ustawy Pzp, osobie prawnej, jeżeli:

- a) zamawiający sprawuje nad tą osobą prawną kontrolę, odpowiadającą kontroli sprawowanej nad własnymi jednostkami, polegającą na dominującym wpływie na cele strategiczne oraz istotne decyzje dotyczące zarządzania sprawami tej osoby prawnej; warunek ten jest również spełniony, gdy kontrolę taką sprawuje inna osoba prawna kontrolowana przez zamawiającego w taki sam sposób,
- b) ponad 90% działalności kontrolowanej osoby prawnej dotyczy wykonywania zadań powierzonych jej przez zamawiającego sprawującego kontrolę lub przez inną osobę prawną, nad którą ten zamawiający sprawuje kontrolę, o której mowa w lit. a,
- c) w kontrolowanej osobie prawnej nie ma bezpośredniego udziału kapitału prywatnego.

Możliwość skorzystania z trybu z wolnej ręki wymaga łącznego spełnienia wskazanych wyżej warunków.

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 wykonywała zadania wyłącznie na rzecz jednego wspólnika Gminy Bytom i zasadniczo nie realizowała żadnej innej komercyjnej działalności. Zadania te zostały powierzone spółce w akcie założycielskim. Gmina Bytom posiadała 100% udziałów w spółce. Gmina Bytom sprawowała nad spółką kontrolę. Obszarem działania spółki była gmina Bytom.

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 Bytom. Procent przychodów z zadań zleconych przez gminę spółce w roku 2014 wynosił 97,13 %, w roku 2015 wynosił 97,54 %, natomiast w 2016 r. wynosił 97,79 %. Średni procent przychodów z ostatnich 3 lat wyniósł 97,49 %. W spółce nie było bezpośredniego ani pośredniego udziału kapitału prywatnego.

Po nowelizacji PZP analogiczny wybór spółki do realizacji zadań w trybie in-house z wolnej ręki powinien zostać przeprowadzony na podstawie art. 214 ust. 1 pkt 11 PZP.

5. Zadania inżyniera rewitalizacji oraz źródła finansowania ich realizacji

W rozdziale piątym przeanalizowano wady i zalety zaproponowanych przez Wykonującego modeli zarządzania procesem rewitalizacji. Ujęto również analizę potencjalnych barier w zastosowaniu wybranych modeli w miastach różnego typu (tj. gminach miejskich, wiejsko-miejskich, miejskich). Rozdział piąty zawiera także informację na temat systemowych mechanizmów wspierania wspólnot lokalnych oraz przedstawia przykłady działań w zakresie wykorzystania potencjału partnerów prywatnych i społecznych w Polsce.

Zgodnie z art. 3 u.o.s.g. gmina może wykonywać zadania własne podejmowane w celu zaspokojenia zbiorowych potrzeb wspólnoty:

- w formie jednostki organizacyjnej niewyodrębnionej ze swojej struktury,
- w formie utworzonego przez siebie podmiotu prawa prywatnego, w szczególności spółki prawa handlowego,
- poprzez powierzenie wykonania określonych zadań osobom trzecim na podstawie umowy.

Zgodnie z powyższym w celu realizacji zadań z zakresu rewitalizacji gmina może powołać niewyodrębnioną jednostkę organizacyjną lub spółkę prawa handlowego, a także zlecić je podmiotowi zewnętrznemu. Kompleksowy charakter rewitalizacji przesądza o szerokim i różnorodnym zakresie zadań, które mogą zostać powierzone inżynierowi rewitalizacji. Zadania z zakresu rewitalizacji reguluje w szczególności u.o.r. Katalog zadań podejmowanych w celu realizacji procesu rewitalizacji na poziomie lokalnym:

- koordynowanie, monitorowanie i zarządzanie procesem rewitalizacji,
- przygotowanie, wdrażanie i zarządzaniem projektami, w tym zadaniami inwestycyjnymi oraz tzw. projektami „miękkimi”,
- opracowanie programu rewitalizacji:
 - przygotowanie i podjęcie stosownych uchwał/ zarządzeń,
 - delimitacja obszaru rewitalizacji (opracowanie wskaźników, przeprowadzenie analiz),
 - opracowanie projektu programu rewitalizacji,
 - weryfikacja zgłoszonych projektów,
 - organizacja i przeprowadzenie partycypacji społecznej,
- opracowanie aktualizacji programu rewitalizacji,
- pozyskiwanie funduszy krajowych i zagranicznych/ przygotowanie merytoryczne oraz składanie wniosków o dofinansowanie dla projektów rewitalizacyjnych,
- pozyskiwanie partnerów do realizacji programu/ projektów,
- współpraca z interesariuszami i instytucjami zewnętrznymi,
- prowadzenie działań promocyjnych,
- monitoring i ewaluacja (sporządzenie raportów, ocen realizacji programu),
- organizacja i udział w posiedzeniach Komitetu Rewitalizacji (podjęcie stosownych uchwał/zarządzeń),

- przygotowywanie, zbieranie i przekazywanie danych i informacji,
- obsługa organizacyjna i administracyjna programu.

W przypadku, gdy gmina zdecyduje się na wdrożenia modelu operator-koordynator wymienione wyżej zadania wykonywane są przez komórki organizacyjne gminy. W tym celu powinien zostać powołany międzywydziałowy zespół zadaniowy, w skład, którego wchodzić będą pracownicy odpowiednich wydziałów merytorycznych. Pomimo, że założeniem modelu jest bazowanie na istniejących strukturach organizacyjnych gminy, nie można wykluczyć ewentualnego utworzenia nowego bądź nowych stanowisk prac.

W modelu operator-animator część zadań własnych gminy przejmują jednostka organizacyjna gminy, w przypadku trzeciego modelu, operatora zewnętrznego – wyłoniony podmiot prywatny lub społeczny, zaś czwartego – spółka komunalna. Zgodnie z art.3 u.o.s.g., gdy gmina decyduje się na powierzenie zadań jednostce budżetowej na podstawie ustawy o finansach publicznych, która działa w ramach osobowości prawnej jednostki samorządu terytorialnego, mamy do czynienia z samodzielnym wykonywaniem zadań przez gminę. W sytuacji, gdy gmina zdecyduje się na zlecenie realizacji zadania własnego z zakresu rewitalizacji podmiotowi zewnętrznemu (model operator zewnętrzny), podmiot ten powinien zostać wyłoniony w procedurze konkurencyjnej w trybie ustawy prawo zamówień publicznych. Zlecenie zadań publicznych operatorowi powołanemu na podstawie u.d.d.p.w. odbywa się w ramach konkursu w trybie ustawy o pożytku publicznym i o wolontariacie. Przekazanie zadań spółce komunalnej odbywa się w formie powołania aktem założycielskim bądź powierzenia zadań w oparciu o postępowanie z wolnej ręki w trybie art. 214 ust. 1 pkt 11 ustawy PZP.

Tabela 17. Wybrane modele zarządzania

Model zarządzania	operatora-koordynatora	operatora -animatora	operator zewnętrzny	spółka komunalna (inwestor)
Forma organizacyjna	miejska komórka organizacyjna urzędu gminy wchodząca w skład zespołu zadaniowego	miejska jednostka organizacyjna z zadaniami koordynacyjnymi w zespole zadaniowym (operator wewnętrzny)	a) przedsiębiorca wyłoniony w postępowaniu w oparciu o ustawę PZP lub ustawę o PPP; b) realizujący zadania w trybie u.d.d.p.w.: <ul style="list-style-type: none"> • organizacje pozarządowe, • stowarzyszenia jednostek 	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

			samorządu terytorialnego, <ul style="list-style-type: none"> • spółdzielnie socjalne, • spółki akcyjne, • spółki z ograniczoną odpowiedzialnością⁵¹. 	
Podstawa prawna	ustawa o samorządzie gminnym	ustawa o finansach publicznych/ PZP	PZP lub ustawa o PPP lub ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie	ustawa o gospodarce komunalnej PZP
Zakres zadań	wynika z ustawy	określony w regulaminie organizacyjny gminy (operator wewnętrzny) / w umowie (operator zewnętrzny)	określony w umowie	określony w akcie założycielskim lub w umowie
Przykłady	Jastrzębie-Zdrój	Gdynia	Rybnik	Dąbrowa Górnicza, Bytom

Źródło: Opracowanie własne.

W sytuacji zlecenia realizacji zadań publicznych podmiotowi zewnętrznemu, zakres zadań reguluje umowa zawarta pomiędzy miastem a operatorem. Nie istnieje ogólny katalog zadań realizowanych przez operatora zewnętrznego. Zakres zadań powierzony operatorowi zależy z jednej strony m.in. od potrzeb gminy w zakresie wsparcia w procesie realizacji zadań z zakresu rewitalizacji (na co składa się skala i charakter planowanych działań, zasoby pracowników, ich wiedza i doświadczenie w zakresie rewitalizacji), jak również możliwości finansowych gminy, z drugiej strony jest to uzależnione od kompetencji operatora zewnętrznego, tj. zakresie świadczonych przez niego usług. Z powyższego wynika, że zakres zalecanych zadań jest każdorazowo decyzją indywidualną gminy.

W tym kontekście należy podkreślić, że zgodnie z art. 17 ust. 2 pkt 2 u.o.r. za sporządzenie projektu GPR odpowiedzialny jest wójt. Z powyższego wynika, że operator zewnętrzny nie

51 Spółki, które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników

może przejąć pełnej odpowiedzialności za realizację procesu rewitalizacji, w szczególności kompetencji prawotwórczych i planistycznych. Operator zewnętrzny, niezależnie od przyjętego modelu, musi współpracować z urzędem miasta w celu sprawnej realizacji programu⁵². W tym celu rekomenduje się powołanie wysokiej rangi urzędnika z autonomią i samodzielnością decyzyjną. Urzędnik ten powinien posiadać kompetencje koordynacyjne wobec właściwych wydziałów urzędu miasta, a także, otrzymać wsparcie od powołanego w tym zakresie organu doradczego⁵³.

Operator zewnętrzny może przejąć jedną lub więcej z poniżej wymienionych funkcji:

- a) konsultacyjno-szkoleniową – szkolenie pracowników w zakresie rewitalizacji,
- b) animacyjną – poprzez wykonywanie „miękkich” przedsięwzięć rewitalizacyjnych, kreowanie partycypacji społecznej⁵⁴, aktywizacja interesariuszy i lokalnych stowarzyszeń.
- c) merytoryczną/ekspercką – w zakresie sporządzania uchwał i aktów prawa miejscowego, opracowywanie projektu programu rewitalizacji (przeprowadzenie analizy obszaru zdegradowanego i delimitacji), opracowywanie aktualizacji programu rewitalizacji, monitorowanie rewitalizacji, dokonywanie ewaluacji, sporządzanie diagnoz;
- d) inwestycyjną/nadzorującą – uczestniczenie w realizacji inwestycji w zakresie przygotowania projektów inwestycyjnych i prowadzenia (wybranych) inwestycji, pozyskiwanie dofinansowania dla projektów i ich rozliczenie,
- e) koordynacyjną – koordynowanie, monitorowanie i zarządzanie procesem rewitalizacji,
- f) zarządczą – obrót i zarządzanie nieruchomościami w zakresie powierzonego przez gminę mienia,
- g) prawotwórczą/planistyczną – podejmowanie uchwał i zarządzeń.

Zakres zadań w zależności od przyjętego modelu:

- Model 1. Operator-koordynator – powołany zespół zadaniowy może pełnić wszystkie z powyżej wymienionych funkcji.
- Model 2. Operator-animador/operator wewnętrzny – powołana jednostka może pełnić wszystkie z powyżej wymienionych funkcji.
- Model 3. Operator zewnętrzny – ze względu na ograniczone możliwości pełniła pełnego spectrum działań rewitalizacyjnych będzie przed wszystkim pełnił funkcję inwestora lub funkcje animacyjne.
- Model 4. Komunalna spółka pełniąca funkcje inwestorskie.

52 Żak P. (red.), Autorska koncepcja funkcjonowania podmiotu pełniącego rolę operatora przestrzeni rewitalizowanej w ramach realizacji projektu „Fabryka pełna życia-rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”, Kraków-Dąbrowa Górnicza, s. 10-12.

53 Jadach-Sepiolo A.(red.),2018, Gminny Program Rewitalizacji..., op. cit., s. 12,90.

54 <https://www.prawo.pl/samorzad/operator-rewitalizacji-definicja-i-zadania,336464.html>

W sytuacji, gdy gmina zdecyduje się na zlecenie zadań publicznych podmiotowi zewnętrznemu warto rozważyć przy tym prototypowanie. Prototypowanie polega na stopniowym definiowaniu formy docelowej operatora zewnętrznego, dotyczy to zarówno pełnionych przez niego funkcji, zakresie odpowiedzialności, zakresie przejętych przez niego zadań i uprawnień.

Obok kosztów zlecenia wykonania zadań publicznych operatorowi zewnętrznemu, przy opracowywaniu programów rewitalizacji należy uwzględnić też inne koszty związane z zarządzaniem i wdrażaniem programu. W przypadku opracowywania gminnego programu rewitalizacji planowanie kosztów zarządzania procesem rewitalizacji jest obligatoryjne. Koszty zarządzania zależą od przyjętego przez gminę modelu zarządzania.

Koszty, które należy uwzględnić, w każdy z modeli zarządzania:

- koszty obsługi technicznej i administracyjnej Komitetu Rewitalizacji,
- zapotrzebowania na materiały biurowe i promocyjne,
- koszty szkoleń pracowników, którzy są zaangażowani w realizację procesów rewitalizacyjnych⁵⁵,
- koszty zatrudniania nowego/nowych pracowników,
- koszty liczby nowo utworzonych stanowisk pracy⁵⁶.

Do ewentualnych kosztów w przypadku Operator-koordynator należy zaliczyć w szczególności koszty obsługi technicznej i administracyjnej zespołu zadaniowego.

Ewentualne koszty związane w przypadku Operator-animator w przypadku powołania miejskiej komórki organizacyjnej:

- koszty funkcjonowania wyodrębnionej jednostki (koszty związane z wyposażeniem operatora w majątek i środki finansowe),
- koszty zatrudniania nowego bądź nowych pracowników,
- koszty liczby nowoutworzonych stanowisk pracy.

W przypadku zlecenia części zadań gminy podmiotowi zewnętrznemu:

- koszty zlecenia wykonania zadań własnych gminy (np. ewaluacji) zlecone zewnętrznym ekspertom⁵⁷,
- koszty związane z obsługą zamówienia publicznego,
- koszty obsługi technicznej i administracyjnej zespołu zadaniowego.

Do ewentualnych kosztów w przypadku operatora powołanego na podstawie u.d.d.p.w należy zaliczyć w szczególności:

55 Tamże, s. 288.

56 W modelu operator-koordynator działania związane z rewitalizacją realizowane są przez pracowników urzędu gminy, nie można jednak wykluczyć ewentualnego utworzenia nowego bądź nowych stanowisk pracy.

57 Tamże, s.288.

- koszty zlecenia wykonania zadań publicznych organizacji pozarządowej, stowarzyszeniu jednostek samorządu terytorialnego, spółdzielni socjalnej,
- koszty funkcjonowania wyodrębnionej spółki kapitałowej⁵⁸.

Tabela 18. Bariery wykorzystania modeli w poszczególnych typach gmin

Model	Typ gminy	Bariery
Model 1. Operator-koordynator	gmina miejska	Braki personalne/ Nadmierne obciążenie pracowników zaangażowanych do prac w zespole zadaniowym.
	gmina miejsko-wiejska	Braki personalne/ Nadmierne obciążenie pracowników zaangażowanych do prac w zespole zadaniowym. Pracownicy nie posiadają doświadczenia i wiedzy z zakresu realizacji zadań rewitalizacyjnych.
	gmina wiejska	
Model 2. Operator-animator	gmina miejska	Trudności z oddelegowaniem pracowników do obsługi jednostki organizacyjnej, w związku z brakiem personelu (w przypadku powołania tej jednostki).
	gmina miejsko-wiejska	Wysokie koszty związane z wyposażeniem operatora w majątek i środki finansowe. Trudności z oddelegowaniem pracowników do obsługi jednostki organizacyjnej, w związku ze stosunkowo niską liczbą pracowników w urzędzie. Pracownicy nie posiadają doświadczenia i wiedzy z zakresu realizacji zadań rewitalizacyjnych.
	gmina wiejska	
Model 3. Operator zewnętrzny	gmina miejska	Wysokie koszty obsługi zamówienia publicznego. Brak środków na pokrycie kosztów związanych ze zleceniem wykonania zadań publicznym podmiotom zewnętrznym. Brak lokalnych operatorów posiadających kompetencje w zakresie realizacji zadań z zakresu rewitalizacji. Brak lokalnych operatorów realizujących zadania w trybie u.d.d.p.w.
	gmina miejsko-wiejska	
	gmina wiejska	

58 Tamże, s. 90.

Model 4. Spółka komunalna - inwestor	gmina miejska	Wysokie koszty organizacji i funkcjonowania spółki.
	gmina miejsko- wiejska	
	gmina wiejska	Formuła niedostosowana do potrzeb gmin wiejskich.

Źródło: Opracowanie własne.

Techniki partycypacji społecznej można podzielić według stopnia zaangażowania interesariuszy w procesy decyzyjne, tj. informowanie, konsultacje i współdecydowanie⁵⁹. Do przykładowych działań partycypacyjnych na poszczególnych poziomach zaangażowania można zaliczyć:

- informowania: udostępnianie informacji na stronie internetowej lub w lokalnej prasie, organizowanie spotkań informacyjnych, uruchomienie infopunktu,
- konsultacje: uruchomienie punktu konsultacyjnego, organizacja kawiarenek obywatelskich, przeprowadzenie warsztatów z różnymi grupami interesariuszy,
- współdecydowanie: Komitet Rewitalizacji, działania w ramach partnerstw lokalnych na rzecz rewitalizacji, konkursy architektoniczne opracowane z udziałem interesariuszy.

Wśród metod kształtowania przestrzeni publicznej należy wymienić m.in. prototypowanie urbanistyczne oraz udziału interesariuszy w opracowaniu koncepcji urbanistyczno-architektonicznej. Prototypowanie urbanistyczne to narzędzie służące do tworzenia oceny wstępnego projektu zagospodarowania przestrzeni publicznej. Pierwsza faza to tzw. faza badawcza, która polega na zaprojektowaniu i zbudowaniu prototypu. W drugiej fazie następuje przetestowanie prototypu w lokalizacji docelowej. Przed, jak również w trakcie testowania prototypu przeprowadzane są badania ankietowe dotyczące oceny zmian w zagospodarowaniu przestrzeni przez użytkowników. W tym kontekście warto też wymienić inne metody, mające na celu zagospodarowanie przestrzeni publicznej, tj. *Future City Game*, *Planning for real* i planowanie partycypacyjne⁶⁰.

W ramach projektów Modelowej Rewitalizacji Miast i projektów pilotażowych zostały wypracowane systemowe mechanizmy wsparcia wspólnot lokalnych m.in. programy animacji społecznej oraz nowe rozwiązania organizacyjne: kawiarenki obywatelskie i miejsca aktywności lokalnej. Celem programów animacyjnych jest aktywizacja społeczności lokalnej. Do narzędzi zastosowanych w ramach tych działań należały m.in.:

- działania służące rozwojowi partnerstw lokalnych,
- działania sieciujące,
- zatrudnianie animatorów i streetworkerów,

59 Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.), 2013, Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen, Berlin, s.17.

60 Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Departament Polityki Przestrzennej, 2018, Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik o tym, jak prowadzić partycypację społeczną w planowaniu przestrzennym, Warszawa, s.84.

- identyfikacja lokalnych liderów i osób już aktywnych,
- wsparcie finansowe działań w postaci mikrograntów,
- działania warsztatowe i konsultacyjne służące wypracowaniu docelowej formy wspierania aktywności lokalnej przez miasto⁶¹.

Realizatorem programów było miasto lub wykonawca zewnętrzny. Programy te uruchomiono w Łodzi, Rybniku, Ełku i Wałbrzych.

Kawiarenki obywatelskie to miejsca do prowadzenia rozmów między mieszkańcami w luźnej atmosferze. Dyskusje dotyczą m.in. następujących kwestii: budżetu obywatelskiego, inicjatyw lokalnych, konsultacji inicjatyw społecznych. Kawiarenki ogrywają kluczową rolę w procesie budowania zaufania, co jest szczególnie ważne, gdy dyskusje dotyczą wrażliwych społecznie tematów. Kawiarenki obywatelskie uruchomiono dla przykładu w Chorzowie, Wałbrzychu i Włocławku⁶².

Miejsca aktywności lokalne (dalej MAL) tworzone są w celu podniesienia poziomu kapitału społecznego mieszkańców. To miejsca, gdzie mieszkańcy nawiązują ze sobą kontakt, a także spędzają aktywnie wolny czas. O charakterze i programie tych miejsc decydują sami mieszkańcy, którzy są zarówno uczestnikami jak i organizatorami podejmowanych w ramach MAL działań⁶³.

Dofinansowanie działań rewitalizacyjnych w małej skali mogą być finansowane ze środków budżetu gminy w ramach tzw. mikrograntów. Można wyróżnić trzy modele organizacji mikrograntów:

- otwarty konkurs ofert dla organizacji pozarządowych (Wałbrzych),
- mechanizm regrantig, tj. wybór operatora (otwarty konkurs ofert), który na podstawie określonego wcześniej regulaminu wyłania konkretne podmioty realizujące projekty (Bytom, Łódź, Stalowa Wola, Warszawa),
- konkurs ofert w ramach inicjatywy lokalnej na podstawie art.19b u.d.p.p.i.w. (Opole Lubelskie).

Regranting to najdogodniejszy model dla urzędu miasta, gdyż obowiązek rozliczanie i dokumentacji dofinansowanych projektów spoczywa na operatorze. Koncepcja regrantingu powinna zostać opracowana wspólnie z organizacjami pozarządowymi, a także skonsultowana z mieszkańcami i lokalnymi interesariuszami. Partycypacyjny charakter opracowywania koncepcji gwarantuje uwzględnienie potrzeb społeczności lokalnej w zadaniach możliwych do sfinansowania w ramach regrantingu. W związku z tym, że w ramach pierwszego modelu, tj. otwartego konkursu ofert dla organizacji pozarządowych, przewidziany jest zazwyczaj niski budżet na sfinansowanie pojedynczych projektów (2-3 tys.), środki wystarczają z reguły na realizację kilku lub kilkunastu projektów. W konsekwencji

61 Jadach-Sepiolo A., Kułaczowska A., Mróz A. (red.), 2018, Rewitalizacja w praktyce..., op.cit., s. 45.

62 Tamże, s. 54.

63 Tamże, s. 61.

pracownicy urzędu miasta obarczani są dodatkową pracą związaną z rozliczeniem i dokumentacją projektów. Model ten powinien być zatem stosowany w miastach, gdzie nie ma organizacji lokalnych mogących pełnić funkcję operatora regrantingu. Model trzeci, inicjatywa lokalna, jest podobna do pierwszego modelu od strony organizacyjnej. Nabór na mikrogranty może odbywać się w sposób ciągły i konkursowy. Dobrą praktyką jest łączeni różnych modeli, czego przykładem jest Warszawa⁶⁴.

W opracowaniu zostaną przedstawione przykłady działań w zakresie wykorzystania potencjału partnerów prywatnych (Hrubieszów, Opole Lubelskie) i społecznych (Dąbrowa Górnicza, Szczecin, Chorzów, Stalowa Wola) z całej Polski. Przedstawione zostaną głównie rozwiązania wypracowane w projekcie Modelowa Rewitalizacja Miast.

Tabela 19. Projekty realizowane w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast

Miasto	Tytuł projektu
Chorzów	CUMA – Projekt Centrum Usług Szkoleniowych i Aktywizacji Zawodowej dla Młodzieży w Chorzowie wspierającego ożywienie gospodarcze i społeczne zrewitalizowanego Rynku i jego otoczenia ⁶⁵ .
Dąbrowa Górnicza	Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej ⁶⁶ .
Hrubieszów	Rewitalizacja Śródmieścia Hrubieszowa szansą na eliminację zjawisk kryzysowych oraz ożywienie społeczno – gospodarcze miasta ⁶⁷ .
Opole Lubelskie	Opole lubelskie – do dotknięcia, do zasmakowania przygotowanie gminy Opole Lubelskie do rewitalizacji gospodarczo-społecznej obszarów zdegradowanych ⁶⁸ .
Stalowa Wola	Modelowanie kompleksowej rewitalizacji Stalowej Woli z wykorzystaniem narzędzi partycypacji społecznej ⁶⁹ .

Źródło: Opracowanie własne.

Dąbrowa Górnicza to przykład miasta, które posiada bogate doświadczenie w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi. Głównym celem projektu **Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej** jest zdefiniowanie nowego centrum miasta na terenach po byłej fabryce obrabiarek DEFUM. Od samego początku miasto podkreślało kluczową rolę mieszkańców w procesie rewitalizacji, projekt miał być zatem opracowany „wspólnie z mieszkańcami i dla mieszkańców”. Partycypacja obejmowała szereg działań informacyjnych, edukacyjnych oraz animacyjnych. Za przeprowadzenie partycypacji

64 Tamże, s. 52-54.

65 <http://cuma.chorzow.eu/>

66 <https://fabrykapelnazycia.eu/>

67 <http://www.hrubieszow.sm32.eu/>

68 <https://opolelubelskie.pl/aktualnosc/odnawiamy-opole-lubelskie>

69 <http://centrumrewitalizacji.pl/>

odpowiedzialne były organizacja pozarządowe. Wyłonienie NGO odpowiedzialnych za to zadanie poprzedziły szkolenia, w których uczestniczyły wybrane organizacje lokalne. W tym kontekście należy podkreślić, że NGO realizowało zadania z zakresu partycypacji społecznej na podstawie umowy o zamówieniach publicznych, co wykracza poza przyjęte powszechnie formy finansowania tych działań w ramach dotacji. Wyłonione organizacje odpowiedzialne były za przeprowadzenie spacerów badawczych, pilotaż debaty podwórkowej (Stowarzyszenie Civitas), pilotaż punktu konsultacyjnego (Fundacja Stocznia). Fundacja Stocznia brała udział w opracowaniu *Koncepcji działań włączających społeczność lokalną oraz organizacje pozarządowe w proces rewitalizacji Dąbrowy Górniczej*, a także uczestniczyła w *Opracowaniu zawierające scenariusze działań, które mają być podjęte podczas procesu rewitalizacji terenu objętego projektem*. Stowarzyszeniu Civitas miasto zleciło opracowanie metodologii i koncepcji prowadzenia konsultacji społecznych⁷⁰. Na podstawie przeprowadzonych konsultacji społecznych wypracowano koncepcję zagospodarowania terenu byłej fabryki i otwartej przestrzeni publicznej. Organizacje pozarządowe brały też udział w prototypowaniu ulicy „Żywa ulica”.

Na przykładzie **Chorzowa** zostanie zobrazowany udział młodzieży w procesie rewitalizacyjnym. Głównym projektem w ramach rewitalizacji jest nowe zagospodarowanie centrum miasta, które w wyniku przecięcia go estakadą zatraciło swoje funkcje. Narzędziem, które ma przyczynić się do ożywienia chorzowskiego rynku, a także pomóc w rozwiązaniu problemów społecznych jest projekt **CUMA – Projekt Centrum Usług Szkoleniowych i Aktywizacji Zawodowej dla Młodzieży w Chorzowie wspierającego ożywienie gospodarcze i społeczne zrewitalizowanego Rynku i jego otoczenia**. Centrum to przede wszystkim miejsce spotkań młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym, która ma tutaj podnosić swoje kompetencje społeczne i zawodowe, jak również rozwijać swoje pasje i zainteresowania. Inną ważną funkcją centrum jest budowanie dialogu pomiędzy młodzieżą i seniorami. W celu przygotowywania mieszkańców do procesu rewitalizacji, zidentyfikowania roli i potrzeb młodzieży w tym procesie, a także uzyskania wsparcia dla projektu CUMA przeprowadzono szeroko zakrojoną partycypację społeczną, której grupą docelową była młodzież. W ramach partycypacji przeprowadzono m.in:

- spotkania z młodzieżą (warsztaty i spotkania w szkołach),
- badanie ankietowe dotyczące opinii na temat młodzieży oraz roli osób dorosłych w tworzeniu Centrum Usług Szkoleniowych i Aktywizacji Zawodowej,
- spotkania warsztatowe z lokalnymi organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorcami,
- pikniki dzielnicowe dedykowane młodzieży⁷¹.

70 Opracowanie zbiorcze zawierające scenariusze działań, które będą realizowane podczas prowadzenia lekcji modelowych w ramach pilotażu pakietu szkolnego na potrzeby realizacji projektu „Fabryka Pełna Życia-rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.

71 <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/rewitalizacja/modelowa-rewitalizacja/chorzow/#Przygotowania%20do%20uruchomienia%20CUMY>

Przeprowadzono również konkurs wśród młodzieży ponadgimnazjalnej na logo projektu. Ponadto w wyniku stwierdzenia potrzeby rozszerzenia działań animacyjnych uruchomiono w ramach projektu kawiarenkę obywatelską⁷². Chorzowska młodzież była aktywnie włączona w prace mające na celu adaptację pustostanu na tymczasowe cele centrum. Brała ona udział zarówno w konsultacjach z mieszkańcami, jak i pracach remontowych⁷³.

Współpraca miasta z przedsiębiorstwami zostanie przedstawiona na przykładzie miasta **Hrubieszów**. W Hrubieszowie działania rewitalizacyjne skupiają się m.in. na rewitalizacji historycznej zabudowy miasta. W tym kontekście należy podkreślić kluczową rolę hrubieszowskich „Sutek”. „Sutki” to ostatnie w Polsce murowane kramy wzorowane na bazarach wschodnich. Niestety mieszczące się na tym obszarze lokale handlowo-usługowe są w znacznym stopniu zdegradowane. Projekt **„Rewitalizacja Śródmieścia Hrubieszowa szansą na eliminację zjawisk kryzysowych oraz ożywienie społeczno – gospodarcze miasta”** zakładał, obok rewitalizacji centrum i utworzenia w mieście fali CIS, opracowanie procedury i systemu wsparcia dla przedsiębiorców z obszaru rewitalizacji.

W ramach opracowania *Metodologia opracowania analizy stanu prawnego nieruchomości na przykładzie kompleksu Sutek w Hrubieszowie. NARZĘDZIOWNIK*, zostały opracowane dwa modele:

1. Model oparty na partnerstwie projektowym⁷⁴.

Modelu oparty na porozumieniu stron w zakresie wspólnej realizacji projektu. Porozumienie nie jest formą prawną, lecz czynnością cywilno-prawną.

2. Model oparty na narzędziach SSR⁷⁵.

Model zakłada przekształcenie programu rewitalizacji, Lokalnego Programu Rewitalizacji Miasta Hrubieszowa na lata 2017-2023, w gminny program rewitalizacji, co umożliwi zastosowanie ustawowych narzędzi (m.in. SSR, prawo pierwokupu, dotację do właścicieli nieruchomości) do wsparcia procesu odnowy Sutek.

Przedsiębiorcy byli również aktywnie włączeni w proces opracowywania i wdrażania programu rewitalizacji, biorąc udział w konsultacjach społecznych, a także zasiadając w grupie sterującej.

Na przykładzie **Opola Lubelskiego** zostanie przedstawiona współpraca miasta z przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi. Ożywienie gospodarcze oraz podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej zdegradowanego obszaru centrum miasta stanowią wiodący temat wdrażanego programu rewitalizacji. W tym celu założono:

1. wypracowanie pogłębionej analizy oraz oferty inwestycyjnej dla obszaru rewitalizacji na potrzeby gospodarcze i we współpracy z podmiotami prywatnymi,

72 Jadach-Sepiolo A., Kułaczowska A., Mróz A. (red.), 2018, Rewitalizacja w praktyce..., op.cit., s. 56.

73 <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/rewitalizacja/modelowa-rewitalizacja/chorzow/>

74 Spadło K. (red.), 2018, Metodologia opracowania analizy stanu prawnego nieruchomości na przykładzie kompleksu Sutek w Hrubieszowie. NARZĘDZIOWNIK, s.124.

75 Tamże, s.132.

2. opracowanie planu pozyskiwania i utrzymania podmiotów inwestujących w obszarze rewitalizacji,
3. opracowanie koncepcji podnoszenia konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących w obrębie obszaru rewitalizacji⁷⁶.

Przedsiębiorcy i organizacje pozarządowe, a także inne grupy interesariuszy, byli aktywnie włączeni w opracowywanie programu rewitalizacji. Przyjęte formy konsultacji społecznych dały im możliwość realnego wpływu na procesy rewitalizacji (możliwość współdecydowania). W ramach konsultacji społecznych przeprowadzono warsztaty mapujące problemy, w których brali udział przedstawiciele środowiska biznesu, jak również organizacje społeczne i mieszkańcy. Warsztaty z udziałem przedstawicieli organizacji pozarządowych, warsztaty z udziałem przedstawicieli opolskich przedsiębiorców, opolskiej młodzieży i seniorów⁷⁷.

W celu zapewnienia aktywnego udziału szerokiego grona interesariuszy w konsultacjach społecznych miasto obok prowadzonych akcji informacyjnych, zaprosiło listownie interesariuszy reprezentujących sektor gospodarczy i społeczny.

Bazując na przeprowadzonej analizie gospodarczej obszaru rewitalizacji, obejmującej przeprowadzenie wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami, z bezrobotnymi, analizie predyspozycji gospodarczych wśród młodzieży i osób aktywnych zawodowo, opracowano Programu Ożywienia Gospodarczego⁷⁸.

Szczecin to jedno z pierwszych miast, które zajęło się w kraju tematyka rewitalizacji zdegradowanych obszarów miejskich. Na tym przykładzie zostanie przedstawiony zakres współpracy miasta z TBS. Działania rewitalizacyjne prowadzone są na podstawie Lokalnego Programu Rewitalizacji dla Miasta Szczecin na lata 2017-2023. W LPR przewidziano kluczową rolę Szczecińskiego Towarzystwa Budownictwa Społecznego oraz Towarzystwo Budownictwa Społecznego „Prawobrzeże w realizacji projektów zaplanowanych w ramach programu. Towarzystwa te cieszą się wieloletnią tradycją, od 20 lat wspierają budownictwo mieszkaniowe w Szczecinie. W dniu 1.04.2021 doszło do połączenia Szczecińskiego TBS i TBS „Prawobrzeże”, spółki występują teraz pod nazwa: Szczecińskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego spółka z o.o. Trzy główne obszary działalności: budowanie mieszkań, zarządzanie miejskim zasobem lokali komunalnych oraz rewitalizacji i renowacja. Spółka należy w stu procentach do Gminy Miasta Szczecin. W ramach działań rewitalizacyjnych zmodernizowano i przebudowano łącznie ponad 500 mieszkań w śródmiejskich kamienicach mieszkalnych⁷⁹. Wśród celów działań renowacyjnych należy wyliczyć: społeczne (poprawa zamieszkania na obszarze rewitalizacji), techniczne (poprawa

76 <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/rewitalizacja/modelowa-rewitalizacja/opole-lubelskie/>

77 Gminny Program Rewitalizacji Gminy Opole Lubelskie na lata 2017-2024 przyjęty uchwałą nr XL/268/2017 Rady Miejskiej w Opolu Lubelskim z dnia 8 listopada 2017 r., s. 132-134.

78 https://www.opolelubelskie.pl/sites/default/files/leksykon_dobrych_rad_sklad_klient_pop2.pdf

79 <http://www.stbs.pl/index.php/o-nas.html>

stanu technicznego budynków mieszkalnych i ich otoczenia), kulturowe (zachowanie walorów urbanistycznych i architektonicznych), miastotwórcze (ocalenie od dewastacji centrum miast) i ekologiczne (podniesienie efektywności energetycznej budynków)⁸⁰. Spółka realizuje razem z miastem różne społeczne programy mieszkaniowe, które skierowane są do różnych grup (seniorów, studentów, młodych rodzin, absolwentów)⁸¹.

Stalowa Wola to przykład wdrożenia systemowych mechanizmów wzmacniania wspólnot oraz wykorzystanie potencjału organizacji pozarządowych. Celem projektu *Modelowanie kompleksowej rewitalizacji Stalowej Woli z wykorzystaniem narzędzi partycypacji społecznej* było podniesienie wiedzy mieszkańców oraz różnych grup interesariuszy w zakresie rewitalizacji oraz metod partycypacji społecznej. Przy realizacji projektu kluczową rolę odegrały organizacje pozarządowe, które miały za zadanie, pobudzanie oddolnych inicjatyw społecznych. W tym celu zrealizowano zadanie „Inicjatywa”, rolą organizacji pozarządowych było określenie oddolnych pomysłów wpieranych przez mikrogranty. W ramach projektu powstały dwa miejsca aktywności lokalnej (MAL), których celem było zintegrowanie grup najbardziej zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz podnoszenie kompetencji lokalnych organizacji pozarządowych⁸². Operator, podmiot wybrany w trybie ustawy z o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, jest również odpowiedzialny za obsługę mikrograntów, w ramach, których mieszkańcy otrzymują wsparcie finansowe na realizację pomysłów rozwiązujących problemy lokalne⁸³.

W niemieckich miastach koordynacja procesu rewitalizacji przekazywana jest wyspecjalizowanemu podmiotowi (najczęściej jest to pracownia urbanistyczna umieszczona w centralnym rejestrze powierników rewitalizacji). Wyłoniony operator koordynuje proces, współpracując z jednostkami miejskimi, ale również podmiotami prywatnymi oraz wspiera w ramach wyodrębnionego funduszu lokalnego (tzw. Verfügungsfond) inicjatywy lokalnej społeczności.

Tabela 20. Przykład – Baunatal/Niemcy

Miasto/kraj:	Baunatal/Niemcy
Ilustrowany model:	Operator-animator współpracujący z lokalną organizacją pozarządową.
Zadania podmiotu koordynującego działania rewitalizacyjne	Biuro urbanistyczne Junker und Kruse Stadtplanung. Menadżer centrum odpowiedzialny jest za wdrożenie programu rewitalizacji we współpracy z interesariuszami, do jego zadań należy: <ul style="list-style-type: none"> • koordynacja, organizacja i moderowanie procesem realizacji

80 https://www.popt.gov.pl/media/12798/Temat_6_PREZENTACJA.pdf

81 <http://www.stbs.pl/index.php/o-nas.html>

82 Jadach-Sepiolo A., Kułaczowska A., Mróz A. (red.), 2018, Rewitalizacja w praktyce..., op.cit., s. 61-62.

<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/rewitalizacja/modelowa-rewitalizacja/chorzow/>

83 <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/rewitalizacja/modelowa-rewitalizacja/stalowa-wola/>

	<p>programu rewitalizacji,</p> <ul style="list-style-type: none"> • wykonywanie prac analitycznych i koncepcyjnych, • przeprowadzenie partycypacji społecznej, • stała współpraca z urzędem miasta, lokalnymi stowarzyszeniami i wszystkimi grupami interesariuszy, • aktywizacja interesariuszy, • inicjowanie działań mających na celu promocję i rozpowszechnienie wiedzy o programie.
Środki do dyspozycji podmiotu wraz z zasadami przyznawania innym podmiotom w przypadku funduszy lokalnych (np. Verfügungsfond)	<p>Środki na pokrycie projektów pochodziły w 70% ze środków prywatnych i 30%⁸⁴ ze środków z inicjatywy INGE (BID) oraz środków publicznych⁸⁵. Łączny budżet 70 tys. euro (max. dofinansowanie projektu 10 tys. euro).</p> <p>Projekty wdrażane w ramach lokalnego funduszu miały na celu podniesienie atrakcyjności centrum miasta, a także wspieranie zaangażowania społeczności lokalnej. O dofinansowanie mogli ubiegać się właściciele nieruchomości z obszaru rewitalizacji. Projekt musiał być zgodny z koncepcją programu rewitalizacji⁸⁶.</p> <p>Dofinansowanie przyznawane m.in. na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inwestycje w przestrzeni publicznej, • organizacja wydarzeń kulturalnych, • renowacja elewacji.
Zrealizowane projekty	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zagospodarowanie przestrzeni publicznej, 2. Przebudowa i modernizacja centrum handlowego, 3. Przebudowa i modernizacja biblioteki, 4. Przebudowa i adaptacja budynku na cele społeczne i kawiarnie, 5. Wybudowanie kina, 6. Renowacja elewacji budynku centrum handlowego, 7. Przebudowa i modernizacja dróg, 8. Budowa budynku mieszkalnego, 9. Opracowanie koncepcji programu rewitalizacji, 10. Powołanie menadżera centrum, 11. Wdrożenie lokalnego funduszu.

Źródło: opracowanie własne.

⁸⁴ Środki finansowane składające się na te 30% pochodzą w 50% ze środków publicznych (państwo, kraj związkowy, gmina) i w 50% z inicjatywy INGE.

⁸⁵ Koncepcja wdrażania BID została uregulowana w kraju związkowym Hesji ustawą *Gesetz zur Stärkung innerstädtischer Geschäftsquartiere*, w skrócie INGE.

⁸⁶ HA Hessen Agentur GmbH, 2014, Dokumentation Workshop Kommunale Verfügungsfonds, 2. Dezember 2014, Wiesbaden, s.56.

Baunatal, miasto położone w kraju związkowym Hesja, przystąpiło w roku 2008 do programu Aktywne Centra Miejskie. Kraj związkowy Hesja nakłada na gminy obowiązek zlecenia zarządzania centrum podmiotowi zewnętrznemu. Biuro urbanistyczne, Junker und Kruse Stadtplanung, koordynowało cały proces, a także podejmowało zagadnienia merytoryczne. Do jego zadań należało opracowanie koncepcji programu rewitalizacji, wytycznych do tzw. funduszu lokalnego (Verfügungsfonds) oraz programu ożywienia lokalnej gospodarki. Ponadto, biuro było odpowiedzialne za przeprowadzenie (zorganizowanie) partycypacji społecznej oraz stałą współpracę z lokalnymi stowarzyszeniami, przede wszystkim z City-Managements Baunatal, stowarzyszeniem zrzeszającym sprzedawców i przedsiębiorców podejmujących działania mające na celu poprawę atrakcyjności centrum. Jest to model powierniczy prowadzenia działań rewitalizacyjnych, który w ocenie zespołu autorskiego najbardziej odpowiada idei instytucji inżyniera rewitalizacji⁸⁷.

Podobne rozwiązanie można prześledzić na podstawie małej gminy Litzendorf, która liczy ponad sześć tysięcy mieszkańców. W roku 2009 centrum Litzendorf zostało objęte programem Aktywne Centra Miejskie. Biuro architektoniczno-urbanistyczne od samego początku wspierało miasto w procesie realizacji programu rewitalizacji. W pierwszych latach do głównych zadań biura należało m.in. koordynowanie poszczególnych projektów, wspieranie współpracy między różnymi interesariuszami, promocja i upowszechnianie wiedzy na temat podejmowanych działań, a także wsparcie miasta w zbudowaniu systemu zarządzania nieruchomościami. Ponadto, biuro wspomagało lokalne stowarzyszenie Lebendiges Litzendorf, które zostało założone, aby łączyć interesy różnych grup interesariuszy, a także brać czynny udział w procesie rewitalizacji. Stowarzyszenie przejęło część zadań związanych z zarządzaniem procesem rewitalizacji, m. in. zarządzanie tzw. funduszem lokalnym (Verfügungsfonds)⁸⁸.

Tabela 21. Przykład Litzendorf/Niemcy

Miasto/kraj:	Litzendorf /Niemcy
Ilustrowany model:	Operator-animator współpracujący z lokalną organizacją pozarządową.
Zadania podmiotu koordynującego działania rewitalizacyjne	<p>Biuro architektoniczno-urbanistyczne <i>edith obrusnik, architektin und stadtplanerin, bamberg</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koordynowanie projektów rewitalizacji, • wspieranie współpracy między różnymi interesariuszami, • promocja i upowszechnianie wiedzy na temat podejmowanych działań, • wsparcie miasta w zbudowaniu systemu zarządzania nieruchomościami, • wspieranie lokalnego stowarzyszenia,

87 Stadt Baunatal, 2015, Integriertes Handlungskonzept für die Innenstadt. Fortschreibung 2015, Baunatal 2015.
 88 Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2018, Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – Management der Zentrenentwicklung, Bonn, s.64-67.

	<ul style="list-style-type: none"> przygotowanie koncepcji działań inwestycyjnych.
Środki do dyspozycji podmiotu wraz z zasadami przyznawania innym podmiotom w przypadku funduszy lokalnych (np. Verfügungsfond)	<p>Lokalny fundusz finansowany jest w 50% ze środków prywatnych i 50% środków publicznych (40% z budżetu miasta i 60% z budżetu kraju związkowego). Wspierane były projekty mający na celu dobro ogółu społeczeństwa oraz które, wpisywały się w kierunki rozwoju miasta i cele statutowe stowarzyszenia Lebendiges Litzendorf⁸⁹.</p> <p>Projekty sfinansowane w ramach funduszu lokalnego: opracowanie koncepcji oświetlenia, oświetlenie bożonarodzeniowe, otworenie infolinie dla mieszkańców w celu przekazywania informacji na temat pomoc sąsiedzkiej, opracowanie katalogu firm, przeprowadzenie akcji mającej na celu promowanie regionu oraz organizacja festynów i wydarzeń lokalnych.</p>
Zrealizowane projekty	<ol style="list-style-type: none"> Przebudowa i modernizacja dróg (w tym chodników, ścieżek rowerowych), modernizacja oświetlenia ulicy, Powołanie menadżera projektu, Opracowanie koncepcji przestrzeni publiczna bez barier, Dostosowanie przestrzeni publicznej do potrzeb osób z niepełnosprawnością, Wybudowanie biblioteki, Adaptacja pustostanu na dom miejski, Adaptacja pustostanu na dom obywatelki oraz zagospodarowanie przestrzeni wokół budynku, Zagospodarowanie przestrzeni miejskiej, w wyniku której powstało miejsce rozrywki i sportu, Stworzenie internetowej platformy giełdy nieruchomości, Przeprowadzenie warsztatów architektonicznych, Opracowanie programu lokalnego wsparcia, Zmiana miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Źródło: opracowanie własne.

Wartościową dobrą praktyką są rozwiązania brytyjskie w postaci różnorodnych specjalnych stref stosowanych głównie do wspierania rozwoju lokalnej przedsiębiorczości (Business Improvement Districts – BIDs). Jako przykład można przytoczyć Jewellery Quarter BID w Birmingham (JQBID) działający od 2012 r. Dochody stowarzyszenia właścicieli nieruchomości administrujących strefą pochodzą z samoopodatkowania na warunkach ustalonych zgodnie z brytyjskim prawem. Chociaż podobnego rozwiązania nie można wprost zastosować w polskim prawie organizacje pozarządowe prowadzące działania w oparciu o powierzony majątek mogą pozyskiwać różnorodne środki na cele statutowe, w tym adaptacji

89 <https://www.litzendorf.de/de/unsere-gemeinde/gemeindeentwicklung/lebendiges-litzendorf>

budynków czy przestrzeni publicznych, w których są one realizowane. W przypadku BID w Birmingham ze zgromadzonych środków poprawiono oświetlenie uliczne, powołano stałą ekipę dbającą o czystość na terenie strefy, a także zorganizowano dwa letnie festiwale promujące unikatowe tradycje rzemieślnicze obszaru, gdzie koncentrowały się manufaktury jubilerskie. Obok zarządzania strefą zarząd stowarzyszenia oferuje wspólne usługi dla przedsiębiorstw opłacających funkcjonowanie strefy oraz wydarzenia dla mieszkańców i odwiedzających strefę. W ramach bieżącej działalności JQDT realizuje projekty poprawiające jakość przestrzeni publicznych, np. drobne inwestycje w meble miejskie i nasadzenia oraz większe – modernizacja oświetlenia. Dzięki JQDT powstał system monitoringu w handlowych parterach na terenie strefy, a także prowadzona jest stała współpraca z lokalnym posterunkiem policji z naciskiem na wsparcie lokalnych przedsiębiorców. Dla rozwoju strefy istotne są także szkolenia dla pracowników przedsiębiorstw w strefie, a także rozpowszechnianie informacji promocyjnych o tych przedsiębiorstwach wśród potencjalnych odbiorców usług. Zarząd strefy inwestuje także w rozwiązania proekologiczne – nowoczesne systemy zbiórki odpadów, promocję transportu publicznego czy rowerowego. Jednocześnie prowadzone są aktywności promocyjne dotyczące dziedzictwa obszaru, jego bogatej kultury i rękodzieła – festiwale, koncerty i imprezy biznesowe⁹⁰.

90 Jadach-Sepiolo A. (red.), 2019, Lokalny fundusz rewitalizacji na przykładzie Żyrardowa, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa, s. 14-15.



Rzeczpospolita
Polska



Śląskie.

Unia Europejska
Fundusz Spójności



Bibliografia

ECORYS, 2021, Ewaluacja wpływu RPO WSL na lata 2014-2020 na rewitalizację społeczną, infrastrukturalną i gospodarczą regionu, Warszawa.

Jadach-Sepiolo A. (red.), 2021, Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania procesów rewitalizacji w Polsce, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa

(URL:<http://irmir.pl/publisher/ewaluacja-systemu-zarzadzania-i-wdrazania-procesow-rewitalizacji-w-polsce/>).

Jadach-Sepiolo A. (red.), 2019, Lokalny fundusz rewitalizacji na przykładzie Żyrardowa, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa.

Jadach-Sepiolo A. (red.), 2018, Gminny Program Rewitalizacji. Praktyczny poradnik dla mieszkańców i władz lokalnych, Warszawa.

Jadach-Sepiolo A., Kułaczowska A., Mróz A. (red.), 2018, Rewitalizacja w praktyce. Modele rozwiązań jako rezultat konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast i pilotaży w zakresie rewitalizacji, Warszawa.

Jarczewski W., Kułaczowska A. (red.), 2019, Rewitalizacja. Raport o stanie polskich miast, Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR, Warszawa-Kraków Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa. Departament Polityki Przestrzennej, 2016, Ustawa o rewitalizacji – praktyczny komentarz, Warszawa

(URL:https://rpo.lubuskie.pl/documents/10184/373317/Ustawa_o_rewitalizacji_praktyczny_komentarz.pdf/82caa75a-45e3-4d47-a246-1c88ca79c178).

Ministerstwo Rozwoju, 2015, Wytyczne Ministerstwa Rozwoju w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020, Warszawa.

NIK, 2020, Wystąpienie pokontrolne, Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty, P/20/081 Katowice (Jednostka kontrolowana Urząd Miejski w Bieruniu).

NIK, 2020, Informacja o wynikach kontroli, Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty, LRZ.430.007.2020, Rzeszów (Jednostka kontrolowana Urząd Miasta w Jastrzębiu-Zdroju).

NIK, 2021, Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty, Warszawa.

Spadło K., Kułaczowska A. (red.), 2019, Komitety Rewitalizacji w praktyce, Raport z analizy funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji w miastach biorących udział w konkursie dotacji „Modelowa Rewitalizacja Miast” oraz realizujących projekty pilotażowe w rewitalizacji, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa

(URL:https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/91433/Raport_Komitetu_Rewitalizacji_w_praktyce01.pdf.1).

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1372, 1834).

Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 679).



Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1057 z późn. zm.).

Ustawa z dnia z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 711 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 9 października 2015 roku o rewitalizacji (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 485).

Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1129 z późn. zm.).

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2018, Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – Management der Zentrenentwicklung, Bonn.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.), 2013, Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen, Berlin.

HA Hessen Agentur GmbH, 2014, Dokumentation Workshop Kommunale Verfügungsfonds, 2. Dezember 2014, Wiesbaden.

Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa. Departament Polityki Przestrzennej, 2016, Ustawa o rewitalizacji – praktyczny komentarz, Warszawa.

Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Departament Polityki Przestrzennej, 2018, Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik o tym, jak prowadzić partycypację społeczną w planowaniu przestrzennym, Warszawa.

Spadło K. (red.), 2018, Metodologia opracowania analizy stanu prawnego nieruchomości na przykładzie kompleksu Sutek w Hrubieszowie. NARZĘDZIOWNIK.

https://miasto.hrubieszow.pl/files/analiza_stanu_prawnego_nieruchomosci_sutki_hrubieszow_z_isbn.pdf

Żak P. (red.), Autorska koncepcja funkcjonowania podmiotu pełniącego rolę operatora przestrzeni rewitalizowanej w ramach realizacji projektu „Fabryka pełna życia-rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”, Kraków-Dąbrowa Górnicza.

Wykaz dokumentów:

Gminny Program Rewitalizacji. Bytom 2020+, przyjęty uchwałą nr XXXVIII/487/17 Rady Miejskiej w Bytomiu z dnia 27 lutego 2017 r.

Gminny Program Rewitalizacji Miasta Cieszyna do roku 2026, przyjęty uchwałą nr XXXVIII/367/17 Rady Miejskiej Cieszyna z dnia 26 października 2017 r.

Gminny Program Rewitalizacji Gminy Dąbrowa Zielona na lata 2017 – 2025, przyjęty uchwałą nr XXXII/219/2017 Rady Gminy Dąbrowa Zielona z dnia 04.08.2017 r.

Gminny Program Rewitalizacji Gminy Kuźnia Raciborska na lata 2017/2023, przyjęty uchwałą nr XLI/359/2018 Rady Miejskiej w Kuźni Raciborskiej z dnia 19 marca 2018 r.



Gminny Program Rewitalizacji dla miasta Myszkowa na lata 2017-2030, przyjęty uchwałą nr XVIII/105/19 Rady Miasta w Myszkowie z dnia 21 listopada 2019 r.

Gminny Program Rewitalizacji dla Gminy Pszczyna na lata 2015-2023 przyjęty uchwałą nr XXXVII/ 404/17 Rady Miejskiej z dnia 24 sierpnia 2017 r.

Gminny Program Rewitalizacji Miasta Ruda Śląska do 2030 roku, przyjęty uchwałą nr PR.0007.77.2018 Rady Miasta Ruda Śląska z dnia 24 maja 2018 r.

Lokalny Program Rewitalizacji dla Gminy Bobrowniki na lata 2017-2023 (aktualizacja), przyjęty uchwałą nr XX/194/20 Rady Gminy Bobrowniki z dnia 16 marca 2020 r.

Program Rewitalizacji: Dąbrowa Górnicza 2023 (aktualizacja – 2020 r.), przyjęty uchwałą nr XXV/542/2020 Rady Miejskiej w Dąbrowie Górniczej z dnia 16 grudnia 2020 r.

Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Katowice na lata 2016-2023, przyjęty uchwałą nr XXIX/637/20 Rady Miasta Katowice z dnia 17 grudnia 2020 r.

Lokalny Program Rewitalizacji Gminy Istebna do roku 2023, przyjęty uchwałą nr XXXV/290/2017 Rady Gminy Istebna z dnia 14 grudnia 2017 r.

Lokalny Program Rewitalizacji Jastrzębia-Zdroju do 2020 roku, przyjęty uchwałą nr XII.78.2017 Rady Miasta Jastrzębie-Zdrój z dnia 25 maja 2017 r.

Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Jaworzna do 2023 r., przyjęty uchwałą nr XXXIX/567/2018 Rady Miejskiej w Jaworznie z dnia 27 marca 2018 r.

Lokalny Program Rewitalizacji dla Gminy Jejkowice na lata 2017-2023, przyjęty uchwałą nr XXIX/154/2017 Rady Gminy Jejkowice z dnia 23 października 2017 r.

Lokalny Program Rewitalizacji na lata 2017-2020, przyjęty uchwałą nr XLI/317/2017 Rady Miejskiej w Ogrodzieńcu z dnia 29 sierpnia 2017 r.

Lokalny Program Rewitalizacji Gminy Rudziniec do roku 2023, przyjęty uchwałą nr LI/430/2018 Rady Gminy Rudziniec z dnia 26 kwietnia 2018 r.

Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Rybnika do 2020 roku, przyjęty uchwałą nr 662/XLIII/2017 Rady Miasta Rybnika z dnia 14 grudnia 2017 r.

Lokalny Program Rewitalizacji dla miasta Siemianowice Śląskie na lata 2016-2022, przyjęty uchwałą nr 318/2016 z dnia 18 grudnia 2016 r.

Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Skoczowa, przyjęty uchwałą nr XXXV/39/2017 Rady Miejskiej Skoczowa z dnia 21 listopada 2017 r.

Lokalny Program Rewitalizacji Obszarów Miejskich na terenie gminy Zawiercie na lata 2014 – 2023, przyjęty uchwałą XLVIII/453/17 z dnia 19 listopada 2017 r.

Programu Rewitalizacji Obszarów Miejskich w Bielsku-Białej na lata 2014-2020, przyjęty uchwałą nr XIX/368/2016 Rady Miejskiej w Bielsku-Białej z dnia 21 czerwca 2016 r.

(Aktualizacja) Programu Rewitalizacji dla miasta Tychy do roku 2023, przyjęta uchwałą nr XII/241/19 Rady Miasta Tychy z dnia 31 października 2019 r.



Stadt Baunatal, 2015, Integriertes Handlungskonzept für die Innenstadt. Fortschreibung 2015, Baunatal 2015.



Ekspertyza współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji

Spis tabel

Tabela 1. Wybrane różnice między GPR a programami rewitalizacji przyjmowanymi na podstawie ustawy o samorządzie gminnym.....	12
Tabela 2. Typy programów rewitalizacji w gminach wybranych do analizy w województwie śląskim	15
Tabela 3. System zarządzania w gminach wybranych do analizy w województwie śląskim ..	19
Tabela 4. Skład zespołów zadaniowych	21
Tabela 5. Główne zadania zespołów zadaniowych uchwalonych na mocy zarządzenia	23
Tabela 6. Zadania wydziałów/referatów w zakresie rewitalizacji	24
Tabela 7. Komitety Rewitalizacji i inne organy doradcze w programach rewitalizacji	27
Tabela 8. Analiza składu Komitetu Rewitalizacji pod kątem głównych interesariuszy	28
Tabela 9. Zakres zadań Komitetów Rewitalizacji	31
Tabela 10. Negatywne zjawiska na obszarach rewitalizacji w analizowanych gminach województwa śląskiego	33
Tabela 11. Typy przedsięwzięć zawartych w programach rewitalizacji w analizowanych gminach województwa śląskiego	34
Tabela 12. Typowe rozwiązania w zakresie zarządzania procesem rewitalizacji według typu gminy w województwie śląskim	39
Tabela 13. Jednostkowe rozwiązania w gminach miejskich, miejsko-wiejskich oraz wiejskich w województwie śląskim	40
Tabela 15. Główne zadania zespołów zadaniowych w zestawieniu z charakterystyką obszaru rewitalizacji.....	43
Tabela 16. Główne zadania zespołów zadaniowych w zestawieniu z wielkością obszaru oraz planowanymi działaniami.....	44
Tabela 16. Modele zarządzania rewitalizacją według głównych podmiotów koordynujących proces rewitalizacji w gminie	46
Tabela 17. Dobra praktyka – Laboratorium Innowacji Społecznych (LIS)	51
Tabela 18. Zadania podmiotu koordynującego działania rewitalizacyjne	57
Tabela 19. Wybrane modele zarządzania.....	63
Tabela 20. Bariery wykorzystania modeli w poszczególnych typach gmin	67
Tabela 21. Projekty realizowane w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast	70
Tabela 22. Przykład – Baunatal/Niemcy	74
Tabela 23. Przykład Litzendorf/Niemcy	76
Tabela 24. Zestawienie zadań zespołów zadaniowych w śląskich gminach	84
Tabela 25. Zestawienie zasad wyboru członków Komitetu Rewitalizacji w śląskich gminach.....	89
Tabela 26. Korzyści i zagrożenia związane z wyborem modeli zarządzania rewitalizacją.....	98

Załączniki

Tabela 22. Zestawienie zadań zespołów zadaniowych w śląskich gminach

Gmina	Zarządzenie powołujące zespół zadaniowy	Zespół zadaniowy
Bielsko-Biała	Zarządzenie nr ON.0050.13.2014.RO Prezydenta Miasta Bielska-Białej z dnia 17 grudnia 2014 r. w sprawie powołania Zespołu zadaniowego do zakończenia prac nad aktualizacją „Programu Rewitalizacji Obszarów Miejskich w Bielsku-Białej na lata 2014 - 2020” oraz jego koordynowania i monitorowania w latach 2015-2021. https://bip.um.bielsko.pl/a,60083,w-sprawie-powolania-zespołu-zadaniowego-do-zakonczenia-prac-nad-aktualizacja-programu-rewitalizacji-.html	Zespół zadaniowy do zakończenia prac nad aktualizacją „Programu Rewitalizacji Obszarów Miejskich w Bielsku-Białej na lata 2014-2020” oraz jego koordynowania i monitorowania w latach 2015-2021.
	Zarządzenie Nr ON.0050.3027.2018.RO Prezydenta Miasta Bielska-Białej z dnia 19 Marca 2018 r. zmieniające zarządzenie Nr ON.0050.13.2014.RO. https://bip.um.bielsko.pl/a,67807,zmieniajace-zarządzenie-nr-on0050132014ro-prezydenta-miasta-bielska-bialej-z-dnia-17-grudnia-2014r-w.html	Wykreślenie z listy członków Inspektora w Biurze Rozwoju Miasta.
	Zarządzenie Nr ON.0050.1093.2016.RO Prezydenta Miasta Bielska-Białej z dnia 7 Marca 2016 r. w sprawie powołania Zespołu zadaniowego do prac nad przygotowaniem rekomendacji w/s przystąpienia Miasta Bielska-Białej do opracowania Gminnego Programu Rewitalizacji. https://bip.um.bielsko.pl/a,61527,w-	Zespół zadaniowy do prac nad przygotowaniem rekomendacji w/s przystąpienia Miasta do opracowania GPR.

	sprawie-powolania-zespołu-zadaniowego-do-prac-nad-przygotowaniem-rekomendacji-ws-przystąpienia-mia.html	
Jastrzębie-Zdrój	Zarządzenie Nr Or-IV.0050.364.2017 Prezydenta Miasta Jastrzębie-Zdrój z dnia 26 czerwca 2017 roku w sprawie powołania Zespołu Projektowego do realizacji zadania pn.: „Rewitalizacja obiektu Łazienki III w Parku Zdrojowym”. https://bip.jastrzebie.pl/zarządzenie/51682/zarządzenie-nr-or-iv-0050-364-2017	Zespół Projektowy do realizacji zadania pn.: „Rewitalizacja obiektu Łazienki III w Parku Zdrojowym”.
	Zarządzenie Nr Or. IV. 0050.318.2019 Prezydenta Miasta Jastrzębie-Zdrój z dnia 18.06.2019 roku w sprawie: powołania Zespołu Projektowego do realizacji zadania pn.: „Rewitalizacja części zabytkowego Parku Zdrojowego w Jastrzębiu-Zdroju – na potrzeby utworzenia miejsca aktywizacji społeczno-gospodarczej mieszkańców rewitalizowanych terenów”. https://bip.jastrzebie.pl/zarządzenie/58482/zarządzenie-nr-or-iv-0050-318-2019	Zespół Projektowy do realizacji zadania pn.: „Rewitalizacja części zabytkowego Parku Zdrojowego w Jastrzębiu-Zdroju – na potrzeby utworzenia miejsca aktywizacji społeczno-gospodarczej mieszkańców rewitalizowanych terenów”.
Bytom	Zarządzenie nr 148/2018 w sprawie powołania zespołu ds. wdrażania projektów w ramach GPR. Bytom 2020+. http://bip.um.bytom.pl/zalacznik?idZalacznika=1319235 Zarządzenie nr 43/19 z dnia 23 stycznia 2019 zmieniające zarządzenie 148/2018 z 148/18. http://bip.um.bytom.pl/zalacznik?idZalacznika=1346655	Zespół ds. wdrażania projektów w ramach GPR (2018).

	Zarządzenie nr 389/19 z dnia 7 sierpnia 2019 zmieniające zarządzenie 148/2018. http://bip.um.bytom.pl/zalacznik?idZalacznika=1367290	
	Zarządzenie nr 97/21 Prezydenta Bytomia z dnia 03 marca 2021 r. w sprawie powołania zespołu ds. wdrażania projektów w ramach Gminnego Programu Rewitalizacji. Bytom 2020+. https://www.bytom.pl/bip/informacje-urzedu/zarządzenia-prezydenta/Zarządzenie-972021-/idn:494	Zespół ds. wdrażania projektów w ramach GPR (2021).
Rybnik	Zarządzenie Nr 430/2017 Prezydenta Miasta Rybnika z dnia 3 lipca 2017 r. w sprawie powołania Zespołu do spraw rewitalizacji oraz komunikacji społecznej. https://bip.um.rybnik.eu/Default.aspx?Page=214&Id=35629	Zespół do spraw rewitalizacji oraz komunikacji społecznej.
Tychy	Zarządzenie Nr 0050/135/17 Prezydenta Miasta Tychy z dnia 26 kwietnia 2017 r. w sprawie powołania Zespołu ds. wdrażania i monitorowania Programu Rewitalizacji dla miasta Tych.	Zespół ds. wdrażania i monitorowania Programu Rewitalizacji dla Miasta Tychy do roku 2023: A. zespół koordynujący B. zespoły zadaniowe: <ul style="list-style-type: none"> • zespół ds. społecznych, • zespół ds. rewitalizacji osiedla Osada, • zespół ds. przestrzennych i rozwiązań i funkcjonalno-technicznych, • zespół ds. kulturalnych.
	Zarządzenie nr 0050/353/19 Prezydenta Miasta Tychy z dnia 22 października 2019 r. w sprawie zmiany Zarządzenia Nr 0050/135/17	Zespół ds. wdrażania i monitorowania Programu Rewitalizacji dla Miasta Tychy do roku 2023.

	Prezydenta Miasta Tychy z dnia 26 kwietnia 2017 r. w sprawie powołania Zespołu ds. wdrażania i monitorowania Programu Rewitalizacji dla miasta Tychy.	(zmiana składu osobowego)
Dąbrowa Górnicza	Zarządzenie Nr 1758.2021 Prezydenta Miasta Dąbrowa Górnicza z dnia 25.05.2021 r. w sprawie: powołania Zespołu operacyjnego do spraw rewitalizacji Dąbrowy Górnicznej. https://www.bip.dabrowa-gornicza.pl/5839/dokument/150114	Zespół operacyjny do spraw rewitalizacji Dąbrowy Górnicznej.
	Zarządzenie Nr 1082.2020 Prezydenta Miasta Dąbrowa Górnicza z dnia 9 czerwca 2020 r. w sprawie: powołania Zespołu ds. realizacji założeń projektu „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górnicznej”. https://www.bip.dabrowagornicza.pl/5839/dokument/139607	Zespołu ds. realizacji założeń projektu „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górnicznej”.
	Zarządzenie Nr 1895. 2021 Prezydenta Miasta Dąbrowy Górnicznej z dnia 20.07.2021 w sprawie: zmiany Zarządzenia Nr 1082.2020 Prezydenta Miasta Dąbrowa Górnicza z dnia 9 czerwca 2020 r. w sprawie: powołania Zespołu ds. realizacji założeń projektu „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górnicznej”. https://www.bip.dabrowa-gornicza.pl/5839/dokument/151811	Zmiana składu zespołu.
Rudziniec	Zarządzenie nr 264/2017 w/s powołania Zespołu ds. Opracowania Lokalnego Programu Rewitalizacji Gminy Rudziniec do roku 2023. https://www.biuletyn.net/nt-bin/private/rudziniec/11182.pdf	Zespołu ds. Opracowania Lokalnego Programu Rewitalizacji.

Źródło: opracowanie własne.



Rzeczpospolita
Polska



Śląskie.

Unia Europejska
Fundusz Spójności



Ekspertyza współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Programu Operacyjnego
Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji

Tabela 23. Zestawienie zasad wyboru członków Komitetu Rewitalizacji w śląskich gminach

Gmina	Uchwała w sprawie zasad wyznaczenia składu oraz zasad działania KR	Zasady wyboru członków wynikające z uchwały	Zarządzenie powołujące Komitet Rewitalizacji
Bytom	<p>Uchwała nr XLVI/550/17 Rady Miejskiej w Bytomiu z dnia 22 maja 2017 r. w sprawie określenia zasad wyznaczenia składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji Bytomia.</p> <p>http://bip.um.bytom.pl/zalacznik?idZalacznika=1275051</p>	<p>Komitet liczyć będzie minimalnie 7, a maksymalnie 21 członków (nieparzysta liczba członków, przedstawiciele jednej płci nie mogą stanowić więcej niż 70%), konieczność zapewnienia reprezentacji sektora społecznego, gospodarczego i sektora publicznego:</p> <ul style="list-style-type: none"> • co najmniej jeden członek zostanie wskazany przez Bytomską Radę Działalności Pożytku Publicznego oraz przez Bytomską Radę Biznesu, • konieczność zastosowania przy wyborze członków kryteriów merytorycznych uwzględniających specyfikę sfery, którą kandydat chce reprezentować, • każdy z sektorów reprezentowany będzie w składzie Komitetu w liczbie nie mniejszej niż 20% ogólnej liczby członków Komitetu, przy czym przedstawiciele sektora publicznego nie mogą stanowić więcej niż 50% składu 	<p>Zarządzenie nr 472/17 Prezydenta Bytomia z dnia 03 listopada 2017 r. w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji Bytomia.</p> <p>http://bip.um.bytom.pl/zalacznik?idZalacznika=1294636</p> <p>Zarządzenie Nr 85/19 Prezydenta Bytomia z dnia 20 lutego 2019 r. zmieniające Zarządzenie nr 472/17 Prezydenta Bytomia w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji Bytomia.</p> <p>http://bip.um.bytom.pl/zalacznik?idZalacznika=1348465</p>

		<p>osobowego Komitetu,</p> <ul style="list-style-type: none"> • konieczność zabezpieczenia w uchwale sposobu dołączania nowych członków Komitetu, • konieczność określenia długości kadencji KR, przy czym pierwsza kadencja Komitetu wyniesie rok, a kolejne będą dwuletnie, • brak wynagrodzenia za pracę w Komitecie. 	
Ruda Śląska	<p>Uchwała Nr PR 007.111.2018 Rady Miasta Ruda Śląska z dnia 21.06.2018 w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji Miasta Ruda Śląska.</p> <p>https://www.rudaslaska.pl/rewitalizacja</p>	<p>Komitet Rewitalizacji liczy nie mniej niż 7 i nie więcej niż 21 członków, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • co najmniej 1 i nie więcej niż 3 przedstawicieli prowadzących działalność społeczną, • co najmniej 1 i nie więcej niż 4 mieszkańców obszaru rewitalizacji oraz właścicieli, użytkowników wieczystych nieruchomości i podmiotów zarządzających nieruchomościami, • co najmniej 1 i nie więcej niż 2 mieszkańców innych niż wymienionych w pkt.2, • co najmniej 1 i nie więcej niż 5 przedstawicieli sektora gospodarczego, • co najmniej i nie więcej niż 7. 	<p>Zarządzenie Nr SP.0050.169.2018 Rady Miasta Ruda Śląska z dnia 19.09.2018 r. w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji.</p> <p>https://rudaslaska.bip.info.pl/plik.php?id=78886</p>

	<p>Uchwała Nr PR.0007.126.2020 Rady Miasta Ruda Śląska z dnia 22.10.2020 r. w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji Miasta Ruda Śląska.</p> <p>https://www.rudaslaska.pl/rewitalizacja⁹¹</p>	<p>przedstawicieli sektora publicznego.</p> <p>Komitet Rewitalizacji liczy nie mniej niż 7 i nie więcej niż 15 członków, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • co najmniej 3 przedstawicieli sektora społecznego, • co najmniej 2 przedstawicieli sektora gospodarczego, • co najmniej 2 przedstawicieli sektora publicznego. 	<p>Zarządzenie nr SP.0050.1.66.2020 Prezydenta Miasta Ruda Śląska z dnia 31.12.2020 w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji Miasta Ruda Śląska.</p> <p>https://rudaslaska.bip.info.pl/dokument.php?idok=68097&idmp=2809&r=o</p>
Cieszyn	<p>Uchwała nr XLI/410/18 Rady Miast z dnia 25.01.2018 w sprawie określenia zasad wyznaczenia składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji.</p> <p>https://bip.um.cieszyn.pl/uchwala/23276/uchwala-nr-xli-410-18</p>	<p>Komitet Rewitalizacji liczy od 10 do 15 osób.</p> <p>Komitet Rewitalizacji składa się z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 przedstawicieli Burmistrza Miasta Cieszyna, • 2 przedstawicieli Rady Miejskiej Cieszyna, • 1 przedstawiciela Cieszyńskiej Rady Seniorów, • 1 przedstawiciela Gminnej Rady 	Brak informacji.

91 W Bytomiu podjęto kolejną uchwałę w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania komitetu. UCHWAŁA NR XLV/619/21 RADY MIEJSKIEJ W BYTOMIU z dnia 26 lipca 2021 r. w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji Bytomia https://esesja.pl/zalaczniki/139146/xlv_619_21_1401625.pdf.



Ekspertyza współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji

		<p>Działalności Pożytku Publicznego w Cieszynie,</p> <p>9 przedstawicieli interesariuszy rewitalizacji reprezentujących np. mieszkańców obszaru rewitalizacji, organizacje pozarządowe, przedsiębiorców, zarządy mieszkań, wspólnot mieszkaniowych, spółdzielnie mieszkaniowe.</p>	
Myszków	<p>Uchwała nr XXXII/259/17 Rady Miasta w Myszkowie z dnia 6 kwietnia 2017 r. w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji.</p> <p>http://bip.miastomyszkow.pl/?a=7384</p>	<p>Komitet liczy nie mniej niż 7 i nie więcej niż 15 członków, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> nie więcej niż 4 przedstawicieli Gminy i gminnych osób prawnych wskazanych przez Burmistrza Miasta Myszkowa, nie więcej niż 2 przedstawicieli Rady Miasta w Myszkowie wskazanych przez Radę Miasta w Myszkowie, nie więcej niż 3 przedstawicieli podmiotów prowadzących lub zamierzających prowadzić na obszarze miasta Myszkowa działalność społeczną, w tym organizacji pozarządowych lub grup nieformalnych, nie więcej niż 3 przedstawicieli podmiotów prowadzących lub zamierzających prowadzić działalność gospodarczą na obszarze miasta 	<p>Zarządzenie Nr 237/2017/RM Burmistrza Miasta Myszkowa z dnia 27 września 2017 roku, w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji.</p> <p>http://bip.miastomyszkow.pl/?a=8008</p> <p>Zarządzenie Nr 189/2019/RM Burmistrza Miasta Myszkowa z dnia 29 sierpnia 2019 roku w sprawie zmiany składu Komitetu Rewitalizacji.</p> <p>http://bip.miastomyszkow.pl/?a=10283</p>

		<p>Myszkowa,</p> <ul style="list-style-type: none"> nie więcej niż 3 mieszkańców miasta Myszkowa, niebędących członkami stowarzyszeń i niepracujących w jednostkach organizacyjnych Gminy. 	
Bieruń	<p>Uchwała Nr VIII/2/2017 Rady Miejskiej w Bieruniu z dnia 29 czerwca 2017 w sprawie zasad wyznaczania składu działania Komitetu Rewitalizacji.</p>	<p>Komitet liczy nie mniej niż 7 i nie więcej niż 17 członków, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-3 przedstawicieli Urzędu Miasta, 1-2 przedstawicieli Rady Miejskiej, 1-4 właścicieli, użytkowników wieczystych nieruchomości i podmiotów zarządzających nieruchomościami, 1-2 przedstawicieli mieszkańców spoza obszarów rewitalizacji, 1-2 przedstawicieli sektora gospodarczego, 1-2 przedstawicieli sektora społecznego. 	<p>Zarządzenie nr B.B.0050.74.2018 Burmistrza Miasta Bierunia z dnia 5 kwietnia 2018 roku w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji.</p> <p>https://bip.bierun.pl/prawo/zarzadzeniaburmistrza/B.0050.074.2018/idn:9394</p> <p>Zarządzenie Nr B.0050.077.2019 Burmistrza Miasta Bierunia z dnia 21maja 2019 roku w sprawie zmiany zarządzenia B.0050.74.2018 dotyczącego powołania Komitetu Rewitalizacji.</p> <p>https://bip.bierun.pl/prawo/zarzadzenia-burmistrza/B.0050.074.2018/idn:9394</p>
Pszczyna	<p>Uchwała Nr XX/209/16 Rady Miejskiej w Pszczynie z dnia 10 marca 2016 r. w sprawie zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu</p>	<p>Komitet liczy nie więcej niż 19 członków, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> nie więcej niż 3 mieszkańców obszaru rewitalizacji gminy Pszczyna oraz nie więcej niż 3 właścicieli, użytkowników 	<p>Zarządzenie Nr SG.0050.487.2016 Burmistrza Pszczyny z dnia 30 maja 2016 r. w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji.</p> <p>https://bip.pszczyna.pl/zarzadzenie-nr-sg-</p>

	<p>Rewitalizacji.</p> <p>https://bip.pszczyna.pl/informacja-o-naborze-czlonkow-do-komitetu-rewitalizacji#cnt</p>	<p>wieczystych i podmiotów zarządzających nieruchomościami znajdującymi się na tym obszarze, w tym Pszczyńską Spółdzielnię Mieszkaniową, wspólnoty mieszkaniowe i Pszczyńskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego,</p> <ul style="list-style-type: none"> • nie więcej niż 2 mieszkańców gminy innych niż wymienieni w pkt 1, • nie więcej niż 2 przedstawicieli podmiotów prowadzących lub zamierzających prowadzić na obszarze gminy Pszczyna działalność gospodarczą, • nie więcej niż 2 przedstawicieli podmiotów prowadzących lub zamierzających prowadzić na obszarze gminy działalność społeczną, w tym organizacje pozarządowe i grupy nieformalne, • Zastępcę burmistrza Pszczyny oraz nie więcej niż 2 przedstawicieli jednostek organizacyjnych gminy Pszczyna, • nie więcej niż 2 przedstawicieli Rady Miejskiej w Pszczynie, • nie więcej niż 2 przedstawicieli 	<p>0050-487-2016-rofe-0540-00003-2015-burmistrza-pszczyny-z-dnia-30-maja-2016-r-w-sprawie-powolania-komitetu-rewitalizacji#cnt</p>
--	--	--	--

		podmiotów, innych niż wymienione w pkt 6, realizujących na obszarze rewitalizacji uprawnienia Skarbu Państwa.	
Kuźnia Raciborska	Uchwała nr Rady Miejskiej w Kuźni Raciborskiej XLV/402/2018 z dnia 28 czerwca 2018 w sprawie zasad powoływania i działania Komitetu ds. Rewitalizacji dla Gminy Kuźnia Raciborska. http://arch.kuznia-raciborska.finn.pl/kuznia-raciborska.bip.info.pl/XLV.402.20182202.pdf?id=5776	Komitet liczy nie mniej niż 5 i nie więcej niż 10 członków, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • co najmniej 1 i nie więcej niż 3 przedstawicieli sektora społecznego, • co najmniej 1 i nie więcej niż 3 przedstawicieli sektora gospodarczego, • co najmniej 3 i nie więcej niż 4 przedstawicieli sektora publicznego. 	Zarządzenie Nr B.0050.160.2019 Burmistrza Miasta Kuźnia Raciborska z dnia 06.05.2019 r. w sprawie powołania Komitetu ds. do spraw Rewitalizacji dla gminy Kuźnia Raciborska. https://www.kuzniaraciborska.pl/index.php/archiwum-wiadomosci/1872-zarzadzenie-burmistrza-miasta-kuznia-raciborska-z-dnia-06-05-2019r-w-sprawie-powolania-komitetu-ds-do-spraw-rewitalizacji-dla-gminy-kuznia-raciborska
Dąbrowa Zielona	Uchwała nr XXXIV Rady Gminy Dąbrowa Zielona z dnia 24 października 2017 roku w sprawie określenia składu i zasad działania Komitetu Rewitalizacji. http://www.dabrowazielona.pl/asp/pliki/ogloszenia/uchwala_xxiv.230.2017.pdf	Komitet liczy od 5 do 12 osób: <ul style="list-style-type: none"> • nie więcej niż 3 przedstawicieli Urzędu Gminy i jst, • nie więcej niż 2 przedstawicieli Rady Gminy, • nie więcej niż 2 przedstawicieli sektora społecznego, • nie więcej niż 2 przedstawicieli sektora gospodarczego, • nie więcej niż 2 przedstawicieli 	Zarządzenie Nr 0050.246.2017 wójta gminy Zielona Dąbrowa z dnia 16 listopada 2017 w sprawie powołania członków Komitetu Rewitalizacji Gminy Dąbrowa Zielona na lata 2017-2025. https://bip.dabrowazielona.pl/dokumenty/dz17z246.pdf

		mieszkańców.	
Dąbrowa Górnicza	Uchwała nr XVII/392/2016 Rady Miejskiej w Dąbrowie Górnicznej z dnia 18 maja 2016 r. w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji ⁹² .	Skład Komitetu Rewitalizacji: <ul style="list-style-type: none"> • przedstawiciele organów władzy publicznej (radni) - 1 osoba, • przedstawiciele jst i ich jednostek organizacyjnych (UM i spółki miejskie, instytucje kultury, placówki edukacji) – 2 osoby, • przedstawiciele podmiotów prowadzących działalność społeczną (ngo) – 1 osoba, • przedstawiciele właścicieli nieruchomości i wspólnot mieszkaniowych, TBS, SM położonych na obszarze rewitalizacji - 1 osoba, • ekspert z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – 1 osoba. 	Zarządzenie Nr 1181.2016 Prezydenta Miasta Dąbrowy Górnicznej z dnia 02 sierpnia 2016 r. w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji Miasta Dąbrowa Górnicza – podstawa prawna art.18 ust. 2 pkt 15 u.o.s.g. https://www.bip.dabrowa-gornicza.pl/5849/dokument/93999
Zawiercie		W zarządzeniu określono zadania oraz skład zespołu. Nie zdefiniowano zasad wyznaczania składu zespołu.	Zarządzenie Nr 646/16 w sprawie powołania Komitetu ds. Rewitalizacji w ramach prac nad opracowaniem Lokalnego Programu Rewitalizacji Obszarów Miejskich na terenie Gminy Zawiercie na lata 2014-2020.

92 Kadencja Komitetu trwała do 31.12.2018 roku.



Ekspertyza współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji

		W zarządzeniu określono zadania oraz skład zespołu. Nie zdefiniowano zasad wyznaczania składu zespołu.	https://zawiercie.bip.net.pl/?a=11353 Zarządzenie Nr 386/19 Prezydenta Miasta Zawiercie z dnia 31 października 2019 r. w sprawie: powołania Komitetu ds. rewitalizacji w zakresie wdrażania i monitorowania „Lokalnego Programu Rewitalizacji Obszarów miejskich na terenie Gminy Zawiercie na lata 2014-2023”. https://zawiercie.bip.net.pl/?a=16047
Zawiercie		W zarządzeniu określono zadania oraz skład zespołu. Nie zdefiniowano zasad wyznaczania składu zespołu.	Zarządzenie Nr 702/16 w sprawie powołania Zespołów Zadaniowych w ramach Komitetu ds. Rewitalizacji https://zawiercie.bip.net.pl/?a=11597
		(zmiana składu osobowego dotycząca jednego członka komitetu reprezentującego Agencję Rozwoju Zawiercie)	Zarządzenie Nr 896/16 w sprawie zmiany Zarządzenia Nr 702/16 Prezydenta Miasta Zawiercie z dnia 31.05.2016 r. w sprawie powołania Zespołów Zadaniowych w ramach Komitetu ds. Rewitalizacji. https://zawiercie.bip.net.pl/?a=12075

Źródło: opracowanie własne.



Ekspertyza współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu Regiony Rewitalizacji

Tabela 24. Korzyści i zagrożenia związane z wyborem modeli zarządzania rewitalizacją

Główne podmioty	Charakterystyka modelu zarządzania	Korzyści	Zagrożenia
<p>Koordinator/ Pełnomocnik ds. rewitalizacji Zespół zadaniowy</p>	<ul style="list-style-type: none"> Model zarządzania dedykowany zwartym, pojedynczym obszarom rewitalizacji. Koordinator to osoba/komórka organizacyjna w strukturze urzędu gminy, centralna w procesie zarządzania, odpowiedzialna za koordynację oraz integrowanie działań innych komórek i jednostek organizacyjnych gminy w zakresie rewitalizacji. Wymaga umocowania wysoko w strukturze zarządzania gminą. Najczęściej kieruje zespołem ds. rewitalizacji (międzywydziałowym, powoływanym 	<ul style="list-style-type: none"> Możliwość efektywnej koordynacji współpracy pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi. Niski stopień sformalizowania i duża elastyczność działania. Niskie koszty zarządzania procesem rewitalizacji (struktura utworzona z istniejących stanowisk pracy w gminie, członkowie zespołu wykonują swoje zadania w ramach bieżących zadań służbowych). Łatwiejsza niż w innych modelach integracja działań interesariuszy realizujących zadania wynikające z programu rewitalizacji. Rozwój kompetencji pracowników związanych z realizacją zadań międzysektorowych i pracą zespołową. Znaczny potencjał do wielotorowej koordynowanej absorpcji grantów zewnętrznych na finansowanie procesu rewitalizacji, a następnie sprawnej 	<ul style="list-style-type: none"> Koncentracja działań zarządczych na projektach rewitalizacyjnych, będących w kompetencjach członków zespołu zadaniowego. Odsuwanie w czasie działań, do których niezbędne jest zastosowanie skomplikowanych narzędzi ustawy o rewitalizacji, niezależnie od potrzeb w obszarze rewitalizacji. Niska otwartość na udział podmiotów spoza sektora administracji publicznej w pracach zespołu oraz współpracę z mieszkańcami. Brak doświadczenia poszczególnych członków zespołu w zakresie rewitalizacji, wymagający wsparcia kompetencyjnego (szkoleń, doradztwa). Nadmierne obciążenie

	<p>zarządzeniem organu wykonawczego gminy)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordynacja procesu rewitalizacji oraz zarządzanie przedsięwzięciami rozdzielone pomiędzy koordynatora i członków zespołu zadaniowego. 	<p>realizacji projektów w poszczególnych jednostkach odpowiedzialnych za realizację projektów zgodnie z kompetencjami w zespole zadaniowym.</p>	<p>pracowników zaangażowanych do prac w zespole zadaniowym, wynikające z braków kadrowych i realizacji zadań dodatkowo przypisanych do istniejących stanowisk pracy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzmocnienie dominującej roli gminy w procesie rewitalizacji.
<p>Jednoosobowe stanowisko ds. rewitalizacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzone najczęściej w gminach miejsko-wiejskich i wiejskich. • Oddelegowana osoba do przygotowania programu rewitalizacji i jego wdrażania. • Model efektywny jedynie w połączeniu z powołaniem zespołu zadaniowego ds. rewitalizacji złożonego z pracowników jednostek merytorycznych gminy odpowiedzialnych za realizację projektów wskazanych w programie rewitalizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyodrębnienie stanowiska ds. rewitalizacji jest niezbędne w sytuacji, gdy w gminie planowane są działania rewitalizacyjne. Niedobłą praktyką, niestety często stosowaną, jest dodawanie zadań związanych z rewitalizacją do istniejących zakresów obowiązków pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zagrożenie marginalizacją w urzędzie gminy w razie braku powołania zespołu zadaniowego oraz braku umocowania rewitalizacji w kompetencjach władz gminy.

<p>Referat/biuro ds. rewitalizacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzony najczęściej w większych miastach realizujących skomplikowane procesy rewitalizacji, ze złożoną strukturą obszaru rewitalizacji podzielonego na wiele podobszarów. • Wymaga wsparcia w postaci zespołu zadaniowego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trwała struktura zarządzania w regulaminie organizacyjnym gminy osadzająca realizację procesu rewitalizacji w perspektywie długookresowej. • Wysoka jakość działań zarządczych, poparta procedurami, które mogą zostać dostosowane do specyfiki rewitalizacji. • Kadra złożona ze specjalistów, którzy swoje doświadczenie sektorowe mogą zastosować na potrzeby rewitalizacji. • Potencjał kadrowy umożliwiający poszerzenie zakresu zarządzania procesem rewitalizacji o zastosowanie specjalistycznych narzędzi ustawy o rewitalizacji. • Wysokie kompetencje kadry ograniczające potrzebę zlecenia na zewnątrz usług związanych m.in. z opracowaniem i aktualizacją programu, monitoringiem i oceną GPR, działaniami partycypacyjnymi i konsultacjami społecznymi, szkoleniami Komitetu Rewitalizacji. • Tworzenie trwałych więzi ze społecznością lokalną dzięki stałym 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty zarządzania procesem rewitalizacji z uwagi na koszty utrzymania wieloosobowego referatu. • Wysoki stopień sformalizowania procesu rewitalizacji. • Konieczność zarządzania zespołem złożonym z osób o różnorodnych kompetencjach w strukturach silosowych. • Konieczność powołania zespołu zadaniowego gwarantującego współpracę między referatem a jednostkami merytorycznymi. • Ograniczona zdolność referatu do współpracy międzysektorowej z innymi jednostkami z powodu wysokiej formalizacji działań. • Napięcia wynikające ze służebnego charakteru referatu wobec jednostek merytorycznych urzędu. Choć aplikacje projektowe są przygotowywane przez referat, realizacja projektów odbywa się w jednostkach, co może obniżyć motywację
---	--	---	--

		<p>kontaktem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budowa lokalnych partnerstw na rzecz rewitalizacji. • Wzmocnienie roli lokalnej społeczności w procesie rewitalizacji. • Znaczny potencjał do absorpcji grantów zewnętrznych na finansowanie procesu rewitalizacji – przygotowanie aplikacji projektowych w referacie odciąża jednostki merytoryczne urzędu od pracy na etapie ubiegania się o zewnętrzne dofinansowanie, umożliwiając późniejszą realizację we właściwych jednostkach. 	<p>pracowników referatu.</p>
<p>Operator rewitalizacji (wewnętrzny)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wyodrębniona jednostka organizacyjna gminy centralna w procesie zarządzania rewitalizacją, odpowiedzialna za koordynację procesu, realizację projektów, integrowanie działań innych komórek i jednostek w zakresie rewitalizacji. • Działania zarządcze są realizowane przez 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrowanie procesu rewitalizacji przez wyspecjalizowany podmiot. • Brak potrzeby wydzielania w strukturze organizacyjnej urzędu gminy dodatkowych stanowisk do koordynacji działań rewitalizacyjnych. • Brak potrzeby powoływania zespołu zadaniowego ds. rewitalizacji. • Odciążenie struktury organizacyjnej urzędu od czynności związanych z obsługą procesu rewitalizacji. • Efektywne łączenie w wyodrębnionej 	<ul style="list-style-type: none"> • Całkowite uzależnienie finansowe od gminy - konieczność pokrycia kosztów administracyjnych i kosztów bieżącego funkcjonowania jednostki z budżetu gminy. Ryzyko potrzeby dokapitalizowania w razie podwyższenia kosztów funkcjonowania. • Wysokie koszty zarządzania procesem rewitalizacji z uwagi na konieczność wyposażenia

	<p>pracowników wyspecjalizowanego podmiotu, powołanego do celu zarządzania rewitalizacją.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podmiot pełni zazwyczaj funkcje inwestycyjne, realizując w imieniu gminy i na własny rachunek projekty przewidziane w programie rewitalizacji. 	<p>jednostce roli koordynatora procesu rewitalizacji i zespołu zadaniowego – pracownicy operatora realizują projekty rewitalizacyjne, koordynują też przebieg projektów innych jednostek i interesariuszy, dążąc do realizacji strategicznych celów programu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niski stopień sformalizowania. • Elastyczne procedury zarządzania procesem i realizacji zadania własnego gminy w zakresie rewitalizacji. • Kadra złożona ze specjalistów z doświadczeniami i kompetencjami w zakresie rewitalizacji. • Wysokie kompetencje kadry ograniczające potrzebę zlecenia na zewnątrz usług związanych m.in. z opracowaniem i aktualizacją programu, monitoringiem i oceną GPR, działaniami partycypacyjnymi i konsultacjami społecznymi, szkoleniami Komitetu Rewitalizacji. • Możliwość prowadzenia działalności niedochodowej w razie wystarczających środków finansowych i swoboda w realizacji celów programu rewitalizacji w 	<p>operatora w majątek i środki finansowe na prowadzenie procesu rewitalizacji.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potrzeba nadzoru właścicielskiego w postaci Komitetu Sterującego (złożonego z przedstawicieli kierownictwa miasta, rady miasta, kierowników wydziałów i jednostek organizacyjnych) nadzorującego działania operatora. • Uzależnienie decyzji dotyczących strategii i kierunków działania jednostki od decyzji władzy gminy – zagrożenie kadencyjnością. • Brak możliwości wypracowywania własnych dochodów na rynku usług w zakresie rewitalizacji ze względu na ograniczenie możliwości uzyskania przychodów z innych źródeł niż budżet gminy. • Dążenie do ograniczania zaangażowania podmiotów III sektora do realizacji zadań animacyjnych w procesie rewitalizacji ze względu na
--	--	---	--

		<p>okresie obowiązywania.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duża wiarygodność na rynku (gmina jako założyciel jest osobą prawną budzącą powszechne zaufanie). 	<p>dysponowanie takimi kompetencjami w zespole operatora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ograniczony potencjał do absorpcji grantów zewnętrznych na finansowanie procesu rewitalizacji na rzecz gminy.
<p>Operator rewitalizacji (wewnętrzny) ze wsparciem zespołu zadaniowego</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jednostka organizacyjna gminy centralna w procesie zarządzania rewitalizacją, z zadaniami koordynacyjnymi w zespole zadaniowym, odpowiedzialna za realizację projektów. • W urzędzie gminy powołuje się dodatkowo zespół zadaniowy, który wspiera ten podmiot w sytuacji, gdy jego kompetencje są ściśle ograniczone – np. do działań inwestycyjnych. Operator realizuje projekty rewitalizacyjne w oparciu o powierzony majątek, ale realizacja pozostałych 	<ul style="list-style-type: none"> • Elastyczne procedury zarządzania procesem i realizacji zadania własnego gminy w zakresie rewitalizacji. • Kadra złożona ze specjalistów z doświadczeniami i kompetencjami w zakresie prowadzenia złożonych działań inwestycyjnych lub partycypacyjnych. • Możliwość pełnienia funkcji inwestora zastępczego w imieniu gminy. • Niski stopień sformalizowania. • Możliwość prowadzenia działalności niedochodowej w razie wystarczających środków finansowych i swoboda w realizacji celów programu rewitalizacji w okresie obowiązywania. • Duża wiarygodność na rynku (gmina jako założyciel jest osobą prawną budzącą powszechne zaufanie). • Potencjał do absorpcji grantów 	<ul style="list-style-type: none"> • Wąski zakres odpowiedzialności operatora, ograniczony do wybranych typów projektów inwestycyjno-budowlanych. • Całkowite uzależnienie finansowe od gminy - konieczność pokrycia kosztów administracyjnych i kosztów bieżącego funkcjonowania jednostki z budżetu gminy. • Wysokie koszty zarządzania procesem rewitalizacji z uwagi na konieczność wyposażenia operatora w majątek i środki finansowe na bieżące działania inwestycyjne. • Brak możliwości wypracowywania własnych dochodów na rynku usług w zakresie rewitalizacji ze

	projektów znajduje się w kompetencjach innych jednostek i interesariuszy, zaś nadzór nad całością programu znajduje się w kompetencjach zespołu zadaniowego.	zewnętrznych na finansowanie procesu rewitalizacji na rzecz różnych jednostek wchodzących w skład zespołu zadaniowego.	względu na ograniczenie możliwości uzyskania przychodów z innych źródeł niż budżet gminy. <ul style="list-style-type: none"> • Potencjalne napięcia wynikające z trudności w rozdzieleniu kompetencji zespołu zadaniowego złożonego z pracowników jednostek merytorycznych urzędu gminy i operatora. • Uzależnienie decyzji dotyczących strategii i kierunków działania jednostki od decyzji władarzy gminy – zagrożenie kadencyjnością.
Operator rewitalizacji (zewnętrzny)	<ul style="list-style-type: none"> • Usługa w zakresie rewitalizacji zlecona podmiotowi zewnętrznemu. • Wybór trybu zlecenia w zależności od zakresu powierzanych działań (tryb ustawy Prawo zamówień publicznych, ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym lub ustawy o działalności pożytku publicznego i o 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyłonienie wyspecjalizowanego podmiotu odpowiadającego pod względem kompetencji i doświadczeń zakresowi planowanych działań w programie rewitalizacji. • Brak potrzeby wydzielania w strukturze organizacyjnej urzędu gminy stanowisk odpowiedzialnych za prowadzenie działań rewitalizacyjnych. • Odciążenie struktury organizacyjnej urzędu od czynności związanych z obsługą procesu rewitalizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak bezpośredniego wpływu na realizację działań rewitalizacyjnych. • Ograniczenie trwałości struktury zarządzania do okresu przewidzianego umową. • Niewielkie doświadczenie polskich samorządów w realizacji projektów rewitalizacyjnych w PPP, obawy przed tą formułą ze względu na poziom skomplikowania procedur. • Dodatkowo w przypadku umowy

	<p>wolontariacie w przypadku zadania publicznego w sferze rewitalizacji)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktywizacja interesariuszy zewnętrznych. • Możliwość realizacji dochodów własnych przez operatora. • Możliwość pozostawienia w kompetencjach urzędu zadań związanych z komunikacją w zakresie procesu rewitalizacji. • Przekazanie wymogów operatorowi w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz korzystania z wolontariatu. 	<p>na realizację zadania publicznego do maksymalnie 5 lat zgodnie z art. 16 ust. 3 u.d.p.p.w. oraz ograniczenie podmiotowe potencjalnych oferentów do organizacji działających w trybie u.d.p.p.i.w. (wykluczenie specjalistycznych firm).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koszty realizacji zadań wyceniane stawkami rynkowymi. • W celu nadzoru nad działaniami operatora pożądanym Komitetem Sterującym ds. rewitalizacji do współpracy z operatorem powoływany spośród ścisłego kierownictwa gminy. • Ograniczony potencjał do absorpcji grantów zewnętrznych na finansowanie procesu rewitalizacji na rzecz gminy.
--	--	--	---

Źródło: opracowanie własne.