

temat VI:

MODEL WDRAŻANIA PROGRAMU REWITALIZACJI.

Procedury zarządzania i monitorowania
z elementami *Town Center Management*

O warsztatach...

- Warsztaty są realizowane przez **Instytut Rozwoju Miast** na zlecenie **Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju**.

- Autorzy:
dr Aleksandra Jadach-Sepiło

– Adiunkt w Katedrze Inwestycji i Nieruchomości SGH w Warszawie, kierownik studiów podyplomowych „Rewitalizacja miast - organizacja i finansowanie”.

Wojciech Kłosowski

– ekspert samorządowy, specjalista w zakresie strategicznego planowania rozwoju lokalnego i rewitalizacji miast



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU



O warsztatach...

- Warsztaty są realizowane przez **Instytut Rozwoju Miast** na zlecenie **Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju**.
- **Prowadząca: Katarzyna Spadło**
– ekspert samorządowy, specjalista w zakresie strategicznego planowania rozwoju lokalnego i rewitalizacji miast

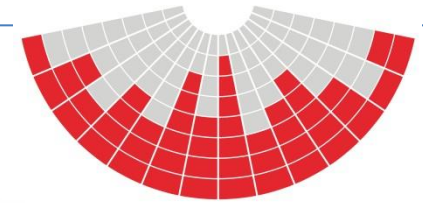


MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU



PLAN PREZENTACJI WPROWADZAJĄCEJ:

- Zarządzanie rewitalizacją w kontekście zarządzania rozwojem miasta (elementy metodyki *Town Center Management*)
- Struktura organizacyjna zarządzania wdrażaniem rewitalizacji:
 - Model zarządzania przez zespół zadaniowy powołany w ramach stałej struktury samorządu lokalnego,
 - Model powierzenia zarządzania imiennie wskazanemu podmiotowi.
- Finansowanie procesu rewitalizacji jako element zarządzania.
- Monitoring wdrażania rewitalizacji i ewaluacja osiągnięcia jej celów.

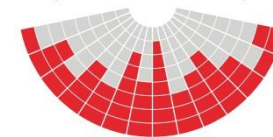


Kontekst wdrażania rewitalizacji:

Krajowa Polityka Miejska

przyjęta uchwałą Rady Ministrów
w dniu 20 października 2015 r.



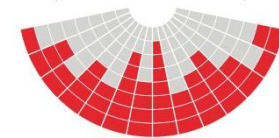


Co wynika z Krajowej Polityki Miejskiej?

DEFINICJA (skrót):

- **Krajowa Polityka Miejska (KPM)** określa planowane działania administracji rządowej na rzecz polityki miejskiej.
- Służy ona **celowemu, ukierunkowanemu terytorialnie działaniu państwa na rzecz zrównoważonego rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych** oraz wykorzystaniu ich potencjałów w procesach rozwoju kraju.

STRATEGICZNYM CELEM polityki miejskiej jest wzmocnienie zdolności miast i obszarów zurbanizowanych do zrównoważonego rozwoju i tworzenia miejsc pracy oraz poprawa jakości życia mieszkańców.

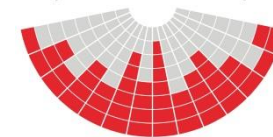


Co wynika z Krajowej Polityki Miejskiej?

Podstawowe założenia KPM:

- KPM adresowana jest do **wszystkich miast** i ich obszarów funkcjonalnych, ale szczególnie – **małych i średnich miast**.
- KPM podkreśla konieczność **indywidualnego dobrania** przez każde miasto narzędzi rozwoju do własnej ścieżki rozwoju.
- Choć KPM odnosi się bezpośrednio do horyzontu 2023 roku, jej kierunki rozwoju będą aktualne także **w dłuższym okresie**.
- KPM wskazuje **pożądane przez rząd kierunki rozwoju** miast oraz ich obszarów funkcjonalnych, ale stanowczo respektuje **samodzielność** samorządu terytorialnego.



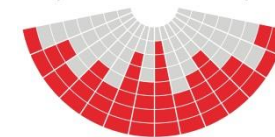


Co wynika z Krajowej Polityki Miejskiej?

Podstawowe założenia KPM – ciąg dalszy:

- KPM proponuje **paletę różnorodnych rozwiązań i narzędzi** dla miast różnej wielkości i położenia; wskazuje, gdzie i jak można zwiększyć **efektywność działań** publicznych, a pośrednio też – prywatnych i społecznych, dla sprawniejszego osiągnięcia celów polityki miejskiej.
- KPM wprowadza **centra wiedzy** inicjujące i prowadzące projekty pilotażowe, promujące i upowszechniające dobre praktyki, wzorcowe dokumenty czy schematy postępowania. Tak zbudowana baza wiedzy jest szczególnie kierowana do **miast mniejszych**, w naturalny sposób wymagających większego wsparcia z poziomu centralnego.





CENTRUM WIEDZY

Realizacja celu: miasto zwarte i zrównoważone, spójne

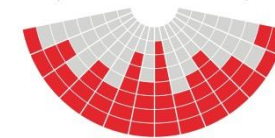
Minister właściwy ds. rozwoju regionalnego będzie promować i upowszechniać wiedzę na temat kompleksowego podejścia do rewitalizacji. Udostępnione zostaną informacje – skierowane w pierwszym rzędzie do mniejszych miast – dotyczące z jednej strony istoty prowadzenia działań rewitalizacyjnych, doświadczeń, modelowych rozwiązań, ryzyk i zagrożeń, a z drugiej - możliwości i instrumentów wsparcia procesów rewitalizacji.

Centrum wiedzy o rewitalizacji na poziomie krajowym udzielać będzie wsparcia merytorycznego (także poprzez programy szkoleniowe) dla JST i innych podmiotów oraz będzie koordynować gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji o przebiegu i wynikach programów rewitalizacyjnych w miastach (baza dobrych praktyk).

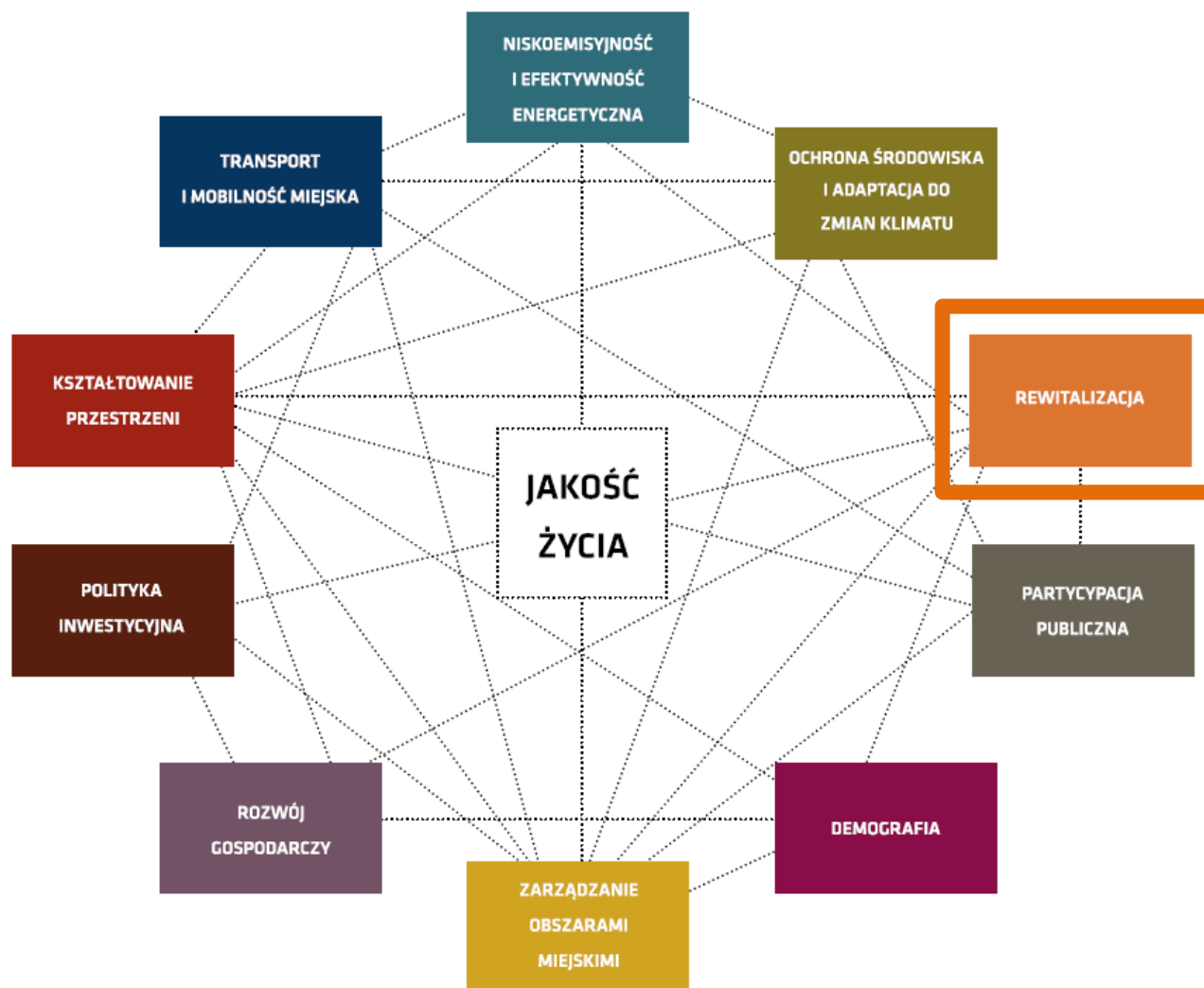
Minister właściwy ds. rozwoju regionalnego będzie inicjować i wspierać projekty pilotażowe dotyczące różnych aspektów rewitalizacji. Będzie przeprowadzać bieżący monitoring i prace analityczne.

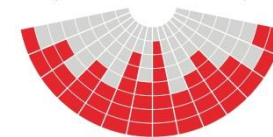
odpowiedzialny: minister właściwy ds. rozwoju regionalnego





10 wątków tematycznych (rozdziałów) KPM





KPM – rozdział 4.5: Rewitalizacja

Ze wstępu do rozdziału KPM „4.5. Rewitalizacja”:

- **„Najbardziej zaawansowanym procesem przemian jest kompleksowa rewitalizacja, realizowana na obszarach zdegradowanych, odnosząca się do konkretnego, wyznaczonego w oparciu o obiektywne kryteria, terytorium i łącząca wysiłki różnych podmiotów, których suma ma spowodować trwałe ożywienie społeczne i gospodarcze obszaru, zwiększenie jego atrakcyjności dla mieszkańców i przedsiębiorców oraz poprawę jakości życia. W ten sposób należy wypracować przedsięwzięcia całościowe (integrujące interwencję na rzecz społeczności lokalnej, przestrzeni i lokalnej gospodarki), skoncentrowane terytorialnie i powstające we współpracy z lokalną społecznością.”**





Kontekst wdrażania rewitalizacji: **zarządzanie rozwojem miasta**

Elementy metodyki *Town Center Management*

Obszar miasta w kryzysie

Kryzys niektórych części współczesnych miast ma charakter powszechny i strukturalny, a jego przyczyny są historyczne. Jest charakterystyczny także dla polskich miast w XXI w.

Przyczyny kryzysu na przykładzie centrum miasta:

- **historyczne:**
 - **negatywna selekcja ludności od pokoleń:** od 200 lat bogatsi i zaradniejsi wyprowadzali się na obrzeża miasta, tworząc pierścienie zabudowy wokół centrum, a **w centrum zostawali słabsi i mniej zaradni;**
- **współczesne:**
 - **zmiana nawyków zakupowych mieszkańców** wobec rozwoju galerii handlowych i sieci dyskontów; wycofanie się z centrum tradycyjnego handlu i usług wobec braku tam zamożnych nabywców;
 - **zmiana sposobu spędzania wolnego czasu;**
 - **spadek liczby mieszkańców**, a równoległe – starzenie się ich populacji;
 - Nadal relatywnie tanie i łatwo dostępne działki pod budownictwo mieszkaniowe *greenfield* poza centrami miast. Stąd **suburbanizacja**.

Kryzys w przestrzeni miast to wyzwanie dla nowej polityki

- Do 2015 r. większość miast zrealizowała projekty renowacji (przynajmniej częściowej) rynków i głównych ulic handlowych.



„Salony miast” są coraz ładniejsze...

- Jednak poprawa jakości tych przestrzeni nie przekłada się automatycznie na prawdziwą REWITALIZACJĘ, rewitalizacja jest pełniejszym pojęciem, które mieści w sobie zarówno poprawę jakości życia, jak i warunków do prowadzenia działalności gospodarczej i społecznego rozwoju.

Rola handlu i usług w mieście (1)

- Handel i usługi w mieście:
 - Główny element centrotwórczy i miastotwórczy,
 - Czynniki przyciągający mieszkańców i użytkowników miast,
 - Historycznie lokalizowany głównie w centrum miasta,
 - Jego obszar oddziaływania jest zależny od zakresu oferty – im lepsza i szersza oferta, tym większy obszar oddziaływania,
 - Zależność *mieszkańcy – handel i usługi*: sprzężenie zwrotne:
 - mieszkańcy potrzebują punktów handlowo-usługowych
 - handel i usługi potrzebuje klientów (mieszkańców).

Rola handlu i usług w mieście (2)

- Punkt zwrotny – powstanie nowoczesnych centrów handlowych.
- Zmiana zwyczajów zakupowych – czy też konkurencja i zmiana - ulepszenie oferty handlowej przez centra handlowe?
 - Centra handlowe oferują:
 - Nową jakość powierzchni handlowej,
 - Dłgie godziny otarcia,
 - Koncentrację usług i punktów handlowych w jednym miejscu,
 - Wygodę korzystania – zadaszanie, ogrzewanie, klimatyzację,
 - Coraz szerszy wachlarz usług - poczta, bank, biblioteka, galeria, kino, restauracja, wydziały UM etc. coraz lepiej naśladują centrum miasta
 - Ekspansja sklepów dyskontowych i rozwój osiedlowych centrów handlu i usług
 - Przenoszenie się części funkcji z centrum na peryferia,

Przykłady działań w odnowie konkretnego obszaru w mieście

- Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym;
- Zarządzanie czystością i porządkiem;
- Wspólna, zintegrowana promocja oferty usługowej obszaru;
- Budowa jego tożsamości;
- Aktywne zarządzanie lokalami usługowymi miasta;
- Aktywne włączenie właścicieli nieruchomości w proces estetyzacji obszaru;
- Rozwój kultury i sztuki, w tym prywatnej oferty kulturalnej;
- Gospodarka nieruchomościami komunalnymi;
- Organizacja Biura Zarządzania Zmianą w jednym z lokali usługowych;

Działania w ramach zarządzania konkretnym obszarem

Działania o charakterze:

- promocyjnym:
 - marketing miejski,
 - marketing miejsca,
 - tworzenie marki konkretnego obszaru miasta,
- wspierania działalności komercyjnej:
 - wsparcie organizacji i firm prywatnych prowadzących działalność na konkretnym obszarze,
 - poszerzenie zakresu oferty handlu i usług konkretnego obszaru miasta,
- wspierania działalności kulturalnej:
 - organizacja i promocja wydarzeń kulturalnych,
 - wykorzystanie kultury jako czynnika kształtującego odmienną obszar
- wspierania inicjatyw społecznych:
 - współdziałanie z lokalną społecznością,
 - angażowanie mieszkańców w działania związane z centrum miasta,

Zarządzanie zasobem lokali użytkowych jako element zarządzania zmianą w konkretnym obszarze

- Oddziaływanie na lokalny rynek nieruchomości,
- Szansa na zaspokojenie potrzeb:
 - potencjalnych klientów,
 - najemców,
 - właścicieli nieruchomości
- Możliwość kształtowania oferty handlowej i usługowej,
- Możliwość lokalizacji preferowanych funkcji,
- Potencjał oddziaływania uzależniony od wielkości, lokalizacji i stanu gminnego zasobu lokali użytkowych,

Potrzeby mieszkańców i użytkowników miast

- Czas:
 - możliwość załatwienia jak największej liczby spraw w jednym miejscu,
 - lokalizacja w pobliżu miejsca zamieszkania,
- Wygoda:
 - koncentracja punktów sprzedaży lub punktów usługowych o podobnym formacie w jednym miejscu,
 - środowisko niezależne od warunków pogodowych,
 - długie godziny otwarcia,
 - dostępność miejsc parkingowych,
- Koszty:
 - szeroka oferta handlowa (obecnie często niedostępna np. w centrum miasta),
- Moda:
 - oferta handlowa wielkich sieci handlowych (obecnie często niedostępna np. w centrum miasta)

Potrzeby najemców i potencjalnych najemców

- Obroty: kluczowe w handlu, decydują o możliwościach ponoszenia kosztów czynszu, zależne od bazy (liczby) potencjalnych klientów,
- Ograniczanie niepewności: stabilna sytuacja rynkowa, długoletnie umowy najmu, stałość prawa lokalnego,
- Natężenie ruchu: ruch pieszy – generator potencjalnych przychodów,
- Koszty działalności: wysokość czynszów, koszty eksploatacyjne nieruchomości, koszty reklamy
- Dopasowana powierzchnia: powierzchnia handlowa lub usługowa (biurowa) o odpowiednim formacie, wielkości, ekspozycji, standardzie techn. etc.

Działania względem otoczenia nieruchomości (2)

- Spójna promocja i wykorzystanie technik marketingowych
 - dyscyplina prowadzenia działalności gospodarczej
 - określenie czasu (godzin i dni) otwarcia punktu handlowego lub usługowego,
 - określenie wymagań lub ograniczeń dotyczących reklam
- Zakaz „grodzenia” fragmentów miasta.
- Tworzenie nowych przestrzeni publicznych,
- Eliminowanie z obszaru najemców i funkcji niepożądanych

Aktywne podejście do nieruchomości

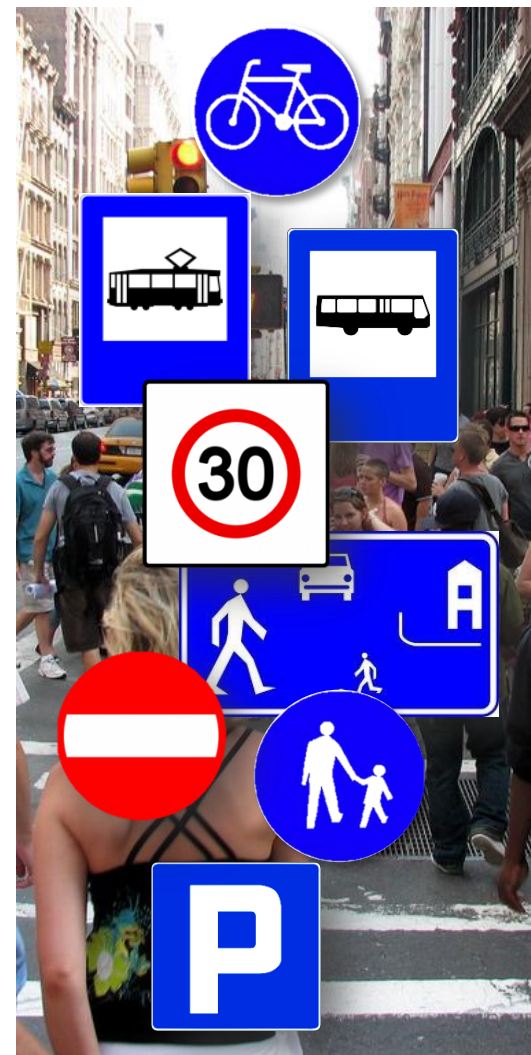
- Ocena potencjału nieruchomości jako całości, nie jako pojedynczych lokali:
 - łączenie i dzielenie lokali w razie potrzeby,
 - Zmiana aranżacji przestrzeni wewnątrz nieruchomości,
 - Wymiana najemców – zwalnianie całej nieruchomości,
- Modernizacja, dostosowanie nieruchomości pod potrzeby konkretnego najemcy
- Ocena aktualnego dopasowania nieruchomości do potrzeb rynkowych pod względem: wielkości, formatu, lokalizacji, standardu, ekspozycji.
- Ustalenie zakresu wymaganych zmian,
- Modernizacja części wspólnych nieruchomości - wewnętrznych podwórzy, klatek schodowych, elewacji etc.

Potencjalne zachęty dla najemców lokali użytkowych

- Ograniczanie barier wejścia dla nowych firm:
 - Zwolnienia z obowiązku wpłacenia kaucji, lub zmiana jej formy i wielkości
 - Wprowadzenie czynszu kroczącego (tzw. step-rent),
 - Wakacje czynszowe,
- Uzależnienie wysokości czynszu od:
 - potencjału lokalizacji - czynsz od obrotów,
 - wielkości wynajmowanego lokalu,
 - roli najemcy w strukturze centrum (generator czy konsument ruchu)
- Obniżki czynszu
 - w okresie prowadzenia prac remontowych na nieruchomości
 - W okresie prowadzenia prac remontowych w sąsiedztwie nieruchomości,
 - Uzależnione od realnego spadku obrotów, zmiany przychodów.

Optymalizacja dostępności komunikacyjnej

- PO PIERWSZE **RUCH PIESZY!**
- Po drugie – preferencja dla **roweru**.
- Po trzecie – dobry transport zbiorowy (zagęszczenie przystanków, wysoki standard wyposażenia przystanków).
- Uspokojenie ruchu samochodów indywidualnych:
 - Strefa uspokozonego ruchu „Tempo 30”
 - Strefa zamieszkania (20 km/h)
 - Całkowite wyłączenia z ruchu (standardowa strefa dojścia pieszego: 500-600 metrów)
- aktywne zarządzanie miejscami parkingowymi: parkujący samochód nie może zawłaszczać przestrzeni publicznej, która jest potrzebna na inne funkcje!



Ruch pieszy!

„Najemcy lokali handlowych w Krakowie wobec planów wyłączenia ruchu domagali się rekompensaty za spodziewane spadki zysków. Miasto zdołało jednak przeforsować swoją propozycję, a obawy kupców okazały się nietrafione – obroty wzrosły.”

Kronenberg J., Bargier T., 2010, Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce, Fundacja Sendzimira, Kraków, s. 288.

„Badania ekonomiczne pokazują, że po zamknięciu ruchu samochodowego w centrum miast sprzedaż wzrasta o około 20%.”

*Alternatywna polityka rozwoju transportu w Polsce wg zasad ekorozwoju”
Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 1999*

„Zamknięcie ruchu zawsze oznacza wzrost obrotów o co najmniej 30% - tak było choćby na Nowym Świecie”

<http://www.zm.org.pl/?a=marszalkowska-016>

Town Centre Management jako przykład zarządzania obszarem w mieście

Town Centre Management to kompleksowe i długofalowe działania podejmowane władze wraz z sektorem prywatnym, mające na celu ożywienie, rozwój i wzrost znaczenia obszaru tradycyjnie uznawanego za centrum miasta.

Cele TCM:

- **Profesjonalizacja** zarządzania centrum miasta,
- Zwiększanie **różnorodności** obszaru centralnego,
- Poprawa **dostępności dóbr i usług** w centrum miasta,
- Poprawa **jakości przebywania** w centrum,
- Pokazanie, że centrum jest **warte odwiedzenia**,
- Tworzenie, rozwijanie i utrwalanie **pozytywnego wizerunku** centrum.

Rozwój Town Centre Management

- Zapoczątkowany w Europie w latach 80. XX wieku (Wielka Brytania),
- Odpowiedź na zmiany zachodzące w gospodarce i miastach – zwłaszcza na rozwój i ekspansję **centrów handlowych**,
 - Centra handlowe świadomie „udawały” tradycyjne centrum miasta,
- Centra miast w obliczu nowej konkurencji musiały dostosować się do nowych standardów, uczyć się od centrów handlowych, ale nie tylko; trzeba było pójść o krok dalej.
 - TCM nie jest i nie może być kopiowaniem działań centrów handlowych,
 - TCM wymaga kompleksowego podejścia, obejmującego kwestie rozwoju, zarządzania oraz promocji centralnych obszarów miast,
- TCM to standard wielu miast Europy Zachodniej (Wielka Brytania, Norwegia, Niemcy, Włochy itd.)

Wybrane cele TCM wobec handlu i usług

- Zapewnienie odpowiedniej bazy klientów:
 - mieszkańców,
 - użytkowników miasta,
- Zapewnienie odpowiedniej liczby odwiedzających w określonych porach dnia, oraz okresach roku
- Stworzenie unikatowej oferty handlowo-usługowej, kulturalnej i społecznej (trudnej bądź niemożliwej do skopiowania przez centra handlowe)
- Stworzenie oferty handlowo-usługowej skierowanej zarówno do mieszkańców centrum jak i miasta i jego okolic

Tradycyjne zarządzanie centrami miast w Polsce

- Wypełnianie obowiązków nakładanych przez ustawodawcę oraz uchwał Rady Gminy i zarządzeń Prezydenta Miasta,
- Działania koncentrują się na:
 - Uchwalaniu MPZP,
 - Estetyzacji przestrzeni centrum – odnawianiu przestrzeni publicznych - salonów miast
 - Najmie lub sprzedaży komunalnych lokali użytkowych w drodze otwartych przetargów,
 - Administrowaniu zasobem lokali wynajętych i niewynajętych,
 - Gospodarowanie nieruchomościami takimi jakie są.

Struktury organizacyjne wdrażania rewitalizacji

Zarządzanie przez struktury własne czy powierzenie zarządzania wskazanemu podmiotowi?



Główne etapy zarządzania procesem rewitalizacji

- Identyfikacja potrzeb rewitalizacyjnych (przeważnie władze lokalne lub instytucje publiczne, stowarzyszenia)
- Szukanie i pozyskanie partnerów
- Przygotowanie strategii, opracowanie planu finansowego, decyzja o zatrudnieniu (lub nie) koordynatora (operatora), tworzenie partnerstw na potrzeby konkretnych projektów, ubieganie się o środki
- Prowadzenie projektów
- Monitorowanie i ocena efektów projektów.

Lichfield D., 2000, *Organisation and Management of Urban Regeneration*,
[w:] Roberts P., Sykes H. (ed.), *Urban regeneration: Handbook...*

Ustawa o rewitalizacji – zakres działań zarządczych w rewitalizacji

Zgodnie z art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji:

- przygotowanie,
- koordynowanie,
- tworzenie warunków do prowadzenia rewitalizacji,
- a także jej prowadzenie w zakresie właściwości gminy są zadaniami własnymi gminy.

Przygotowanie – pierwszy etap wdrażania:

- Utworzenie zespołu zadaniowego ds. rewitalizacji (nie mylić z Komitetem!)
- Przeprowadzenie diagnozy społeczno-gospodarczej w gminie oraz wytyczenie na jej podstawie obszarów: zdegradowanego i rewitalizacji
- Sporządzenie projektu programu rewitalizacji
 - lista przedsięwzięć wraz z zaplanowanym finansowaniem dla każdego przedsięwzięcia
- Konsultacje społeczne projektu programu rewitalizacji
- Wprowadzenie zmian wynikających z konsultacji i opinii
- Przyjęcie przez radę gminy uchwały w sprawie programu rewitalizacji
 - Zapewnienie finansowania dla projektów gminnych oraz pomocy przy jego uzyskaniu dla partnerów społeczno-gospodarczych

Koordinacja, tworzenie warunków i prowadzenie przedsięwzięć rewitalizacyjnych – faktyczne wdrażanie

ZASADA: Prowadzenie wszystkich działań w sposób jawny i przejrzysty, z zapewnieniem udziału interesariuszy

- Realizacja projektów gminy – wybór wykonawców/ wypracowanie innych sposobów realizacji (np. z MOPS, PUP, Konserwatorem Zabytków)
- W szczególności – aktywna integracja projektów mieszkaniowych (tworzenia nowego zasobu i remontów), społecznych (aktywizacja, integracja i reintegracja społeczna), gospodarczych (tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości, ulgi lub zwolnienia z podatku od nieruchomości) i środowiskowych (poprawa standardów jakości powietrza i wody, zagospodarowanie zdegradowanych terenów przemysłowych w centrach miast).
- Współpraca z partnerami społeczno-gospodarczymi przy realizacji ich projektów.
- Zapobieganie wykluczeniu mieszkańców obszaru rewitalizacji z możliwości korzystania z pozytywnych efektów procesu rewitalizacji (szczególnie w zakresie korzystania z gminnego zasobu mieszkaniowego)
- Zapobieganie przenoszeniu problemów na inne obszary (komplementarność terytorialna!)

Monitoring i ewaluacja – ocena skuteczności wdrażania

- Prowadzenie działań w sposób jawny i przejrzysty z zapewnieniem udziału wszystkich zainteresowanych - zapewnienie dostępu do informacji publicznej
- Monitorowanie zmian wskaźników wykorzystanych do wyznaczenia obszaru zdegradowanego na obszarze rewitalizacji
- Monitorowanie efektów realizacji programu rewitalizacji - analiza wskaźników produktu, rezultatu
- Elastyczne reagowanie na dane pochodzące z monitoringu - korekta zapisów i działań w programie w zależności od uzyskiwanych efektów
- Przekazywanie danych dotyczących wskaźników monitorowanych na poziomie powiatowym, wojewódzkim i krajowym

Wdrażanie programu rewitalizacji może odbywać się poprzez różne struktury:

Jak zorganizować system zarządzania procesem rewitalizacji w gminie?

Zarządzać poprzez struktury urzędu gminy i gminnych jednostek organizacyjnych?
(ZESPÓŁ ZADANIOWY)

Powołać specjalnego OPERATORA?
(operator to wyodrębniona struktura publiczna lub publiczno-prywatna, np. jednostka budżetowa, spółka itp.)?

Gmina jako prowadzący rewitalizację - inwestycje

- W procesie inwestycyjnym
 - Realizacja funkcji właścicielskich (zasób mieszkaniowy, np.: sprzedaż, nabywanie, rekultywacja)
 - Gmina jako inwestor:
 - Gmina jako zamawiający w rozumieniu Prawa zamówień publicznych (oraz innych ustaw regulujących tryb powierzania usług (o czym szerzej w dalszej części prezentacji)
 - Gmina jako inwestor w procesie budowlanym (zlecenie i finansowanie realizacji inwestycji),
 - Kształtowanie treści umów o roboty budowlane, umów o usługi, Umów PPP
 - Nadzór nad realizacją inwestycji (w tym procedura odbioru)
- Po procesie inwestycyjnym: finansowanie i utrzymanie składnika majątkowego (budynki) – odpowiedzialność i koszt.

Realizacja zadań publicznych

- Gmina samodzielnie wybiera formy realizacji zadań.
- Formy wykonywania zadań publicznych (art. 2 Ustawy o gospodarce komunalnej):
 - samodzielnie (poprzez własne wydziały, departamenty, jednostki budżetowe (np. szkoły, żłobki, zarządzanie zasobem nieruchomości, realizacja inwestycji);
 - samorządowy zakład budżetowy (transport, gospodarka wodno-ściekowa – ograniczenia z ustawy o finansach publicznych;
 - spółka gminna (jednoosobowa),
 - TBS (działający w formie spółki).
- Dopuszczalny zakres działalności spółki komunalnej (koncepcja podmiotu wewnętrznego)?

Polskie doświadczenia

- Płock – Agencja Rewitalizacji Starówki sp. z o.o.
- Szczecińskie Centrum Renowacji Sp. z o.o.
- Wrocławska Rewitalizacja sp. z o.o.
- Radom – Rewitalizacja sp. z o.o.

Agencja Renowacji Starówki Sp. z o.o. - Płock

(od 1997 r.)

Początkowo jednostka budżetowa, od 1998 r. spółka miejska, zaczynała od projektów mieszkaniowych, szybko rozszerzając działalność na modernizację przestrzeni publicznej, współpracę z jednostkami gminy prowadzącymi działania remontowe. Integruje działania na terenie ulicy Tumskiej, pozyskuje środki.

Płock – dlaczego jednostka budżetowa na początek?

- wyposażenie przez gminę w środki budżetowe w chwili utworzenia,
- pełne pokrywanie wszelkich wydatków jednostki z budżetu gminy,
- brak zależności pomiędzy wysokością wydatków, a wysokością uzyskanych wpływów, a więc możliwość prowadzenia działalności “niedochodowej” i swobodne realizowanie celów, dla których jednostka została utworzona,
- duża wiarygodność na rynku - gmina jako założyciel jest osobą prawną budzącą powszechne zaufanie,
- ścisły związek z gminą, która powołała daną jednostkę, co pozwala na korzystanie z wszelkiego potencjału, jaki posiada gmina w zakresie technicznym i osobowym, łatwy dostęp do wszelkich informacji, a także możliwość preferencyjnego traktowania przez gminę.

Płock – dlaczego ostatecznie spółka miejska?

Ograniczenia jednostki budżetowej:

- całkowite uzależnienie finansowe od gminy,
- brak możliwości wypracowywania własnych dochodów,
- uzależnienie od politycznych wpływów w gminie, jednostka może być zlikwidowana w razie takiej woli radnych, reprezentujących określone interesy,
- brak swobody w podejmowaniu decyzji, dotyczących strategii i kierunków działania danej jednostki, duże powiązanie z gminą,
- możliwość jedynie realizacji celów użyteczności publicznej.

Płock – obowiązki operatora (realizacja programu)

- uczestniczenie w realizacji inwestycji miejskich prowadzonych na terenie poddawany procesowi rewitalizacji w zakresie przygotowania programów inwestycyjnych i prowadzenia niektórych inwestycji (np. mieszkania, usługi, poprawa infrastruktury, zagospodarowanie przestrzeni publicznych),
- stałe analizowanie i diagnozowanie realizacji programu rewitalizacji,
- prowadzenie konsultacji dla właścicieli nieruchomości oraz inwestorów prywatnych, doradzanie w dziedzinie problemów urbanistycznych, budowlano-technicznych oraz prawnych, ze szczególnym uwzględnieniem realizowania przy tym komunalnych celów rewitalizacyjnych, a także kontrolowania ich zgodności z programem rewitalizacji,

Szczecińskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Sp. z o.o.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Szczecinie.

Obecnie głównym obszarem działalności Szczecińskiego TBS jest:

- budowa mieszkań;
- zarządzanie miejskim zasobem lokali komunalnych (głównie w śródmieściu) oraz wspólnotami mieszkaniowymi;
- rewitalizacja i renowacja.

Szczecińskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego – ZARZĄDZANIE

Do obowiązków Szczecińskiego TBS należy zarządzanie zasobami mieszkaniowymi i użytkowymi oraz przyległymi terenami, ze szczególnym uwzględnieniem:

- **utrzymania należytego stanu technicznego** zasobów, urządzeń komunalnych i terenów zielonych poprzez prowadzenie prawidłowej konserwacji technicznej i prowadzenie drobnych napraw,
- organizowania i prowadzenia w komunalnym zasobie mieszkaniowym **remontów bieżących**, zgodnie z zatwierdzonym przez Gminę Szczecin planem,
- zawierania umów na bieżącą konserwację techniczną instalacji co i c.w., wodno-kanalizacyjnej, elektrycznej, gazowej, domofonowej, anten zbiorczych i innej oraz ich organizowanie i prowadzenie,
- **zawierania umów na dostawę energii elektrycznej, usuwania nieczystości stałych, dostawy energii cieplnej**, dostawy zimnej wody i odprowadzenia ścieków, usług kominiarskich i innych niezbędnych a wynikających z bieżącej działalności,
- przygotowania dokumentacji dotyczącej konieczności przeprowadzania **rozbiórek budynków**, obiektów oraz wykonywanie wyburzeń budynków, obiektów przeznaczonych do rozbiórki,
- **reprezentowania interesów Gminy Szczecin** jako członka wspólnot mieszkaniowych w zarządzanych zasobach oraz składanie oświadczeń woli w jego imieniu i na jego rzecz,
- **wykonywania czynności prawnych** związanych z zarządzaniem zasobami.

Wrocławska Rewitalizacja sp. z o.o.

(od 2008 r.)

Spółka miejska z rodowodem i transferem doświadczeń niemieckiego powiernika rewitalizacji BIG Staedtebau, początkowo zaangażowana jedynie w przygotowanie procesu rewitalizacji, stopniowo stawała się inwestorem i koordynatorem działań na obszarze rewitalizacji na Przedmieściu Odrzańskim. Obecnie spółka przygotowuje działania rewitalizacyjne na Przedmieściu Oławskim. **Aktywnie wspiera lokalnych przedsiębiorców i mieszkańców** we włączaniu się w działaniach rewitalizacyjnych, m.in. zbierając informacje na temat wolnych lokali użytkowych, inicjatyw, przedsięwzięć i możliwości realizacji zaplanowanych działań.

Wrocław. Masterplan dla Przedmieścia Odrzańskiego



PRZEDSIĘBIORCY

REWITALIZACJA

O NAS

REWITALIZACJA > ATLAS NADODRZA



MAPA BARIER

W kwietniu 2013 r. studenci II roku architektury krajobrazu z Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu sprawdzali łatwość poruszania się po Nadodrze



NADODRZE Z PAMIĘCI

"Pocztówki" ze wspomnień dawnego Nadodrza przekazane w formie wywiadów tworzą tę wyjątkową mapę. Zapraszamy do jej współtworzenia.



MAPA MAŁOLATA



GINĄCE ZAWODY

Jesteśmy zafascynowani urokiem dzielnicy Śródmieście, jej specyficznym krajobrazem kulturowym, na który składa się miejska przedwojenna zabudowa, wielokulturowa lokalna społeczność oraz małe zakłady rzemieślnicze.



TRAKTY HANDLOWE

Łokietka, Chrobrego, Jedności Narodowej, Pobożnego, Pomorska...



SPECJAŁY NADODRZA

Specjały Nadodrza to marka firmująca tradycję i pamięć oraz zdrową kuchnię, ekologiczne składniki i - długofalowo - slow food jako nową jakość życia codziennego.

InfoPunkt, Łokietka 5

Rewitalizacja Sp. z o.o. - Radom



(od 2003 r.)

Zakres zadań - realizacja Lokalnego Programu Rewitalizacji w obszarze:

- a) ładu przestrzennego,
- b) gminnych ulic, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- c) ochrony zabytków i opieki nad zabytkami,
- d) promocji,
- e) gminnego budownictwa mieszkaniowego,
- f) działań gospodarczych i społecznych.

Spółka miejska z udziałami gminy, lokalnego TBS i spółki wodociągowej, operator działań rewitalizacyjnych w jednym z obszarów zdegradowanych (Miasto Kazimierzowskie), działania przygotowawcze i inwestycyjne, aktywna w pozyskiwaniu środków zewnętrznych (ZPORR, RPO, Inicjatywa JESSICA).

Monitoring wdrażania i ewaluacja osiągnięcia celów rewitalizacji

- Jakie wskaźniki lokalne przyjmować?
- Jak zorganizować system monitorowania postępów rewitalizacji?
- Jak prowadzić ewaluację osiągnięcia celów rewitalizacji?



DEFINICJE: co to jest monitoring?

- **Monitoring** w odniesieniu do procesu rewitalizacji to **procedura systematycznego rejestrowania i raportowania postępów procesu rewitalizacji na poziomie powstawania jego założonych produktów.**
- Monitoring służy przede wszystkim wychwyceniu możliwie najwcześniej opóźnień lub odstępstw w stosunku do planu. Monitorujemy po to, aby móc te odstępstwa i opóźnienia jak najwcześniej skorygować.

Ale – co to są produkty?

- **PRODUKT** to bezpośredni – na ogół materialny – efekt projektu, możliwy do zmierzenia w jednostkach fizycznych, np.
 - **Wyremontowany i przebudowany plac miejski:** (wskaźnik produktu: *wyremontowana powierzchnia w metrach kwadratowych*)
 - **Przeprowadzone szkolenie aktywizujące bezrobotnych** (wskaźnik produktu: *ilość zrealizowanych osobo-dni szkoleniowych*)
 - **Zorganizowany punkt informacyjny o programie rewitalizacji** (wskaźnik produktu: *czy punkt powstał i działa? TAK-NIE*)

DEFINICJE: co to jest ewaluacja?

- **EWALUACJA procesu rewitalizacji** to ocena tego procesu na danym etapie, oparta o odpowiednio zaplanowane badanie społeczno-ekonomiczne, w szczególności skupiona na kryteriach:
 - Skuteczności i efektywności procesu rewitalizacji oraz
 - użyteczności, trwałości i trafności osiągniętych rezultatów.
- W tym sensie ewaluacja procesu rewitalizacji jest de facto sformalizowaną oceną stopnia osiągnięcia celów rewitalizacji w danej chwili.

Ewaluacja na poszczególnych etapach:

- **ex-ante** – realizowana przed rozpoczęciem wdrażania LPR:
 - Służy uzyskaniu bazy wiedzy, do której będziemy porównywać wyniki ewaluacji ex post
- **on-going** - w trakcie wdrażania LPR
 - Zaleca się, aby taka ewaluacja – jeśli jest w ogóle planowana – była sytuowana na zakończeniach wyodrębnionych etapów, które kończą się konkretnymi rezultatami
- **ex-post** – po zakończeniu realizacji LPR
 - To podstawowa forma ewaluacji, realizowana zawsze, przy każdym zakończeniu projektu/programu.
- **ad-hoc** – w momentach nie zaplanowanych zawczasu.
 - realizowane tylko wyjątkowo, w sytuacji wystąpienia nagłej, wcześniej nieprzewidzianej potrzeby.

Ewaluacja: czego dotyczy?

- **Monitoring** obserwował głównie *produkty...*
- Natomiast **EWALUACJA** w pierwszym rzędzie odnosi się do pomiaru **rezultatów** procesu rewitalizacji.

Ale – co to są rezultaty?

- **REZULTAT** to bezpośrednia korzyść odniesiona przez beneficjenta, możliwa do zmierzenia w chwili zakończenia projektu (lub etapu), np.
 - **Możliwość spędzania czasu na wyremontowanym placu miejskim:** (wskaźnik rezultatu: *ilość osób przebywających na placu w przeciętne letnie popołudnie*)
 - **Wiedza uzyskana na szkoleniu aktywizującym bezrobotnych** (wskaźnik rezultatu: *średnia ocena przydatności szkolenia z ankiet ewaluacyjnych*)
 - **Możliwość uzyskania informacji o zasadach remontów mieszkań** (wskaźnik rezultatu: *ilość osób korzystających miesięcznie z punktu informacyjnego*)

Porównanie: ewaluacja, monitoring, kontrola...

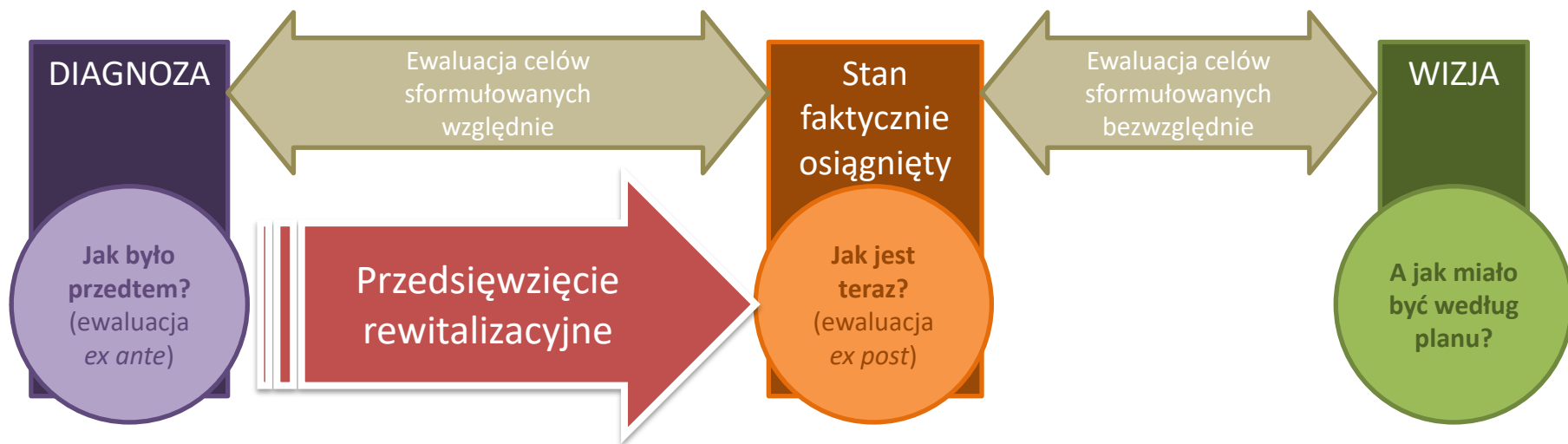
	EWALUACJA	MONITORING	KONTROLA
KTO WYKONUJE?	zewnętrzni eksperci, rzadziej osoby wdrażające rewitalizację	pracownicy zaangażowani we wdrażanie rewitalizacji	pracownicy posiadających kompetencje kontrolne
CO SIĘ BADA?	uzyskane rezultaty oraz – pomocniczo – ich kontekst społeczno-gospodarczy	uzyskane produkty oraz – pomocniczo – ich rezultaty	istniejąca dokumentacja oraz – pomocniczo – stany faktyczne
PO CO SIĘ WYKONUJE?	Żeby sprawdzić, czy działamy sensownie i – ewentualnie skorygować przyszłe działania	Żeby sprawdzać na bieżąco, czy terminowo i poprawnie realizujemy program	Żeby sprawdzić zgodności działań z obowiązującymi procedurami i prawem
KIEDY?	punktowo: przed rozpoczęciem rewitalizacji (ewaluacja <i>ex-ante</i>), w trakcie (ewaluacja <i>on-going</i>) i po zakończeniu (ewaluacja <i>ex-post</i>)	proces ciągły: od początku rewitalizacji aż do jej zakończenia	punktowo: przed (kontrola dokumentów, zaplanowanych procedur), w trakcie i po zakończeniu rewitalizacji
JAK?	Plan badawczy i przewidziane w nim metody i techniki badań społeczno-gospodarczych	zbieranie, gromadzenie i analiza raportów monitoringowych	analiza dokumentacji i stanów faktycznych, porównania z przepisami lub procedurami.

Kryteria ewaluacji: pod jakim kątem oceniać LPR?

KRYTERIUM:	OPIS:
TRAFNOŚĆ <i>(relevance)</i>	Ocenia adekwatność planowanych celów rewitalizacji i metod jej wdrażania do problemów i wyzwań społeczno-ekonomicznych, które zostały zidentyfikowane w diagnozie. Analiza tego kryterium jest prowadzona przed rozpoczęciem programu (w ramach ewaluacji ex ante).
SKUTECZNOŚĆ <i>(effectiveness)</i>	Ocenia (np. procentowo) stopień realizacji zakładanych celów rewitalizacji (czy osiągnięto to, co zaplanowano), skuteczność użytych metod, narzędzi oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.
EFEKTYWNOŚĆ <i>(efficiency)</i>	Ocenia relację między poniesionymi nakładami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi itp.) a osiągniętymi efektami (<i>rezultatami</i>) rewitalizacji.
UŻYTECZNOŚĆ <i>(utility)</i>	Ocenia całość rzeczywistych efektów wywołanych przez rewitalizację (zarówno tych planowanych, jak i nieplanowanych, tzw. ubocznych), odnosząc je do wyzwań społeczno-ekonomicznych (często już zmienionych w czasie). W odróżnieniu od kryterium trafności, ocena użyteczności jest prowadzona po zamknięciu interwencji (w ewaluacji ex post).
TRWAŁOŚĆ <i>(sustainability)</i>	Ocenia ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio i długookresowej (a więc po zakończeniu interwencji – <i>wskaźniki oddziaływania</i>).

Jak dokonywać ewaluacji?

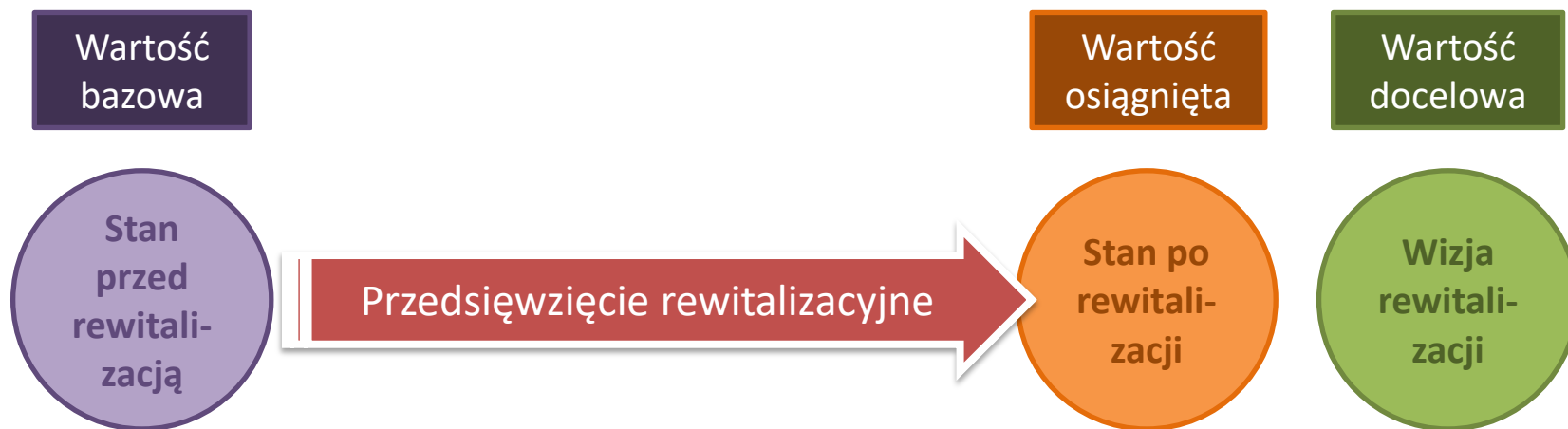
- Dla celów sformułowanych w sposób **bezwzględny** (jako oczekiwany docelowy stan rzeczy, który będzie zdiagnozowany *ex post*, np. osiągnięcie przez jakiś parametr wskazanej wartości) – ewaluacji dokonuje się poprzez porównanie *ex post* stanu faktycznie osiągniętego ze stanem planowanym.



O wskaźnikach ewaluacji...

- Wskaźniki ewaluacji** to obserwowalne i mierzalne zjawiska, których zaobserwowanie pozwala z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem stwierdzić osiągnięcie (lub zbliżenie się do) danego celu rewitalizacji w stopniu określonym przez dokonany pomiar wartości wskaźnika (miarę danego zjawiska).

Wartości przybierane przez wskaźniki ewaluacji:



Jakie wskaźniki ewaluacji przyjmować w GPR?

- Po pierwsze – w każdym programie rewitalizacji wpisanym do wykazu wojewódzkiego trzeba **uwzględnić wskaźniki regionalne** (te, których osiągnięcie zadeklarowaliśmy wnioskując o dofinansowanie).
- Ale to nie wszystko! Musimy mieć **sensowny system wskaźników wewnętrznych** programu rewitalizacji.
 - Każdy z **celów rewitalizacji** musi mieć przypisany wskaźnik.
 - Przypisanych celom **kierunków działań nie wskaźnikuje się**.
 - Ponadto każde **przedsięwzięcie rewitalizacyjne wpisane na listę**, o której mowa w art. 15 ust. 1 p. 5 lit. a), musi mieć jasno zdefiniowany cel, a ten cel należy także opatrzyć odpowiednim wskaźnikiem ewaluacji (wskaźnikiem skuteczności przedsięwzięcia).

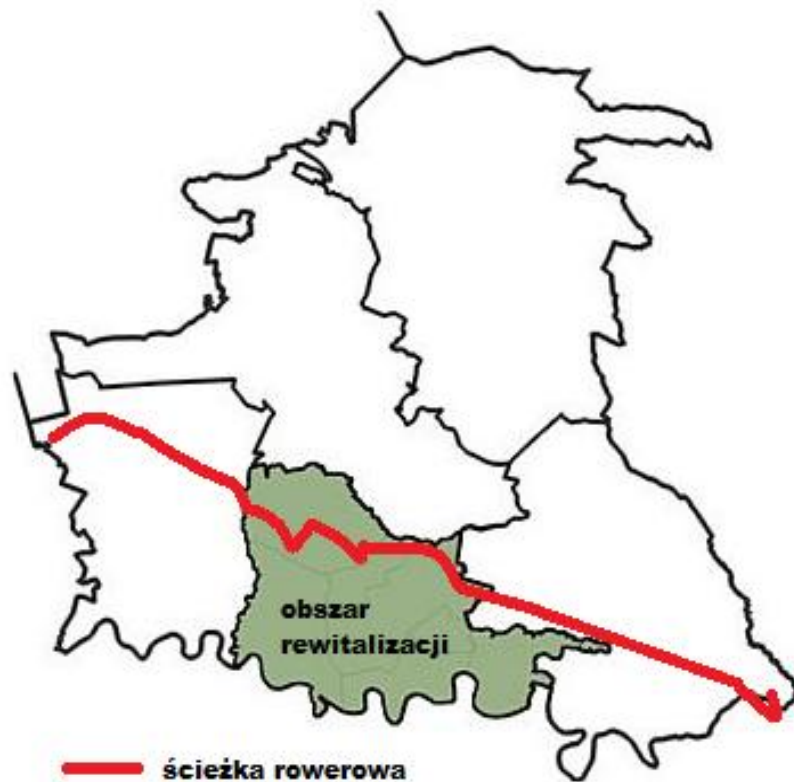
Monitorowanie projektu w ramach programów operacyjnych - projekt wykraczający poza obszar rewitalizacji

Jako udział projektu w obszarze objętym programem rewitalizacji powinno się podać wartość procentową jaką dany projekt realizuje na obszarze objętym programem rewitalizacji.

Wartość tą można obliczyć np.:

- **W inwestycjach liniowych** – jako % kilometrów realizowanych na obszarze objętym programem rewitalizacji
- **W inwestycjach powierzchniowych** – jako % powierzchni projektu znajdującego się na obszarze objętym programem rewitalizacji
- **W inwestycjach miękkich** – jako % mieszkańców/uczestników projektu zamieszkałych na obszarze objętym programem rewitalizacji

Inwestycje liniowe – monitorowanie projektu



Długość ścieżki ogółem -10 km
Długość ścieżki na obszarze
rewitalizowanym - 5 km

Udział projektu w obszarze
rewitalizowanym - 50%

Wartość całkowita projektu - 900 tys. zł
Wartość projektu rewitalizacyjnego -
450 tys. zł

Inwestycje powierzchniowe – monitorowanie projektu



Obszar projektu ogółem - 5 ha
Obszarze projektu na obszarze
rewitalizowanym - 3 ha

Udział projektu w obszarze
rewitalizowanym - 60%

Wartość całkowita projektu - 120 mln zł
Wartość projektu rewitalizacyjnego - 72
mln zł

Projekty miękkie – monitorowanie projektu



Liczba osób objętych projektem - 70 os.
Liczba osób objętych projektem zamieszkałych na obszarze rewitalizowanym - 65 os.

Udział projektu w obszarze rewitalizowanym - 92,9%

Wartość całkowita projektu - 500 tys. zł
Wartość projektu rewitalizacyjnego - 464,5 tys. zł

Monitorowanie projektu w ramach programów operacyjnych – inne wskaźniki

Realizacja celów i wskaźników programu – dla danego
PI/działania/poddziałania

- Wskaźniki produktu - wskaźniki określone na poziomie projektu, powiązane bezpośrednio z wydatkami ponoszonymi w projekcie
- Wskaźniki rezultatu bezpośredniego - wskaźniki określone na poziomie projektu, odnoszące się do bezpośrednich efektów projektu, których realizacja jest wynikiem projektu, ale mogą mieć na nią wpływ także inne zewnętrzne czynniki; niepowiązane bezpośrednio z wydatkami ponoszonymi w projekcie.

Wyszczególnienie celów rewitalizacji



Dziękuję za uwagę!