

Dorota Bazuń*

REWITALIZACJA JAKO OBSZAR WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ

Artykuł dotyczy rewitalizacji rozumianej jako przedsięwzięcie złożone, wymagające współpracy wielu interesariuszy, a także specjalistów, reprezentujących różne instytucje, profesje i sektory. Ten złożony charakter procesu rewitalizacji może być traktowany zarówno jako szansa, jak i zagrożenie z punktu widzenia realizacji jego celów. Rewitalizacja ma służyć wyprowadzaniu obszarów zdegradowanych ze stanu kryzysu. Poszukuję tutaj odpowiedzi na następujące pytanie: Jakie należy spełnić warunki, aby współpraca międzysektorowa przyczyniała się do osiągnięcia najważniejszych celów procesu rewitalizacji?

W artykule zarysowano specyfikę i kontekst formalno-prawny działań rewitalizacyjnych. W dalszej części wskazano potrzeby i uwarunkowania współpracy ekspertów z różnych dziedzin i sektorów w ramach przygotowania diagnozy, opracowania programów rewitalizacji i ich realizacji. W ostatniej części podjęto próbę wskazania, jakie są warunki powodzenia współpracy międzysektorowej i interdyscyplinarnej w procesie rewitalizacji.

W wielu polskich miastach (a także w mniejszym zakresie także na terenach wiejskich) znajdują się miejsca zdegradowane, z zaniedbaną infrastrukturą, w których często występuje nagromadzenie problemów społecznych i ekonomicznych. Upadek części zakładów produkcyjnych pozostawił po sobie w miastach tereny poindustrialne (na wsiach także popegeerowskie). W wielu miastach centra przeistoczyły się przede wszystkim w miejsca handlowo-usługowe, spadek poziomu bezpieczeństwa i pogarszanie się warunków życia przyczyniały się do ucieczki części mieszkańców na ich obrzeża (proces suburbanizacji). Po 1989 roku władze lokalne jedynie wrywkowo reagowały na powyższe problemy. Podejmowane próby rewitalizacji obszarów zdegradowanych nie przynosiły przeważnie dobrych rezultatów, bo dotyczyły najczęściej tylko zmian infrastrukturalnych, ograniczały się do renowacji i modernizacji budynków, dróg czy chodników (Billert 2012b, s. 92-93). Andreas Billert podkreśla, że polska transformacja charakteryzowała się

*Dorota Bazuń – doktor nauk humanistycznych w zakresie socjologii, Uniwersytet Zielonogórski; zainteresowania naukowe: rewitalizacja, ekonomia społeczna, zmiana społeczna, socjologia ciała; e-mail: bazun@interia.pl

brakiem właściwej polityki miejskiej, co było konsekwencją przyjęcia błędnej polityki rozwoju kraju (Billert 2012a). Pierwszy etap przeprowadzania rewitalizacji w oparciu o fundusze unijne pokazał, że przywiązanie władz lokalnych do realizowania wąskiego remontowo-budowlanego modelu rewitalizacji było bardzo duże. Przyglądanie się dobrym praktykom dotyczącym rewitalizacji w innych krajach, wyciąganie wniosków z popełnionych błędów przyczyniło się do refleksji na temat tego, jak powinien wyglądać proces rewitalizacji. Dlatego w Ustawie o rewitalizacji z 2015 r. zawarto szereg zapisów, które wymusiły na władzach konieczność przygotowania diagnoz, w oparciu o które wyznacza się obszary rewitalizacji i dobiera działania. Koniecznym stało się także włączanie do prac nad programami ekspertów z różnych dziedzin oraz mieszkańców. Przygotowanie programu rewitalizacji i jego realizacja jest dla samorządu i urzędników dużym wyzwaniem, wymaga szerokich kompetencji, także społecznych, otwartości i gotowości na przejście przez żmudny, wieloaspektowy proces przy zaangażowaniu różnych interesariuszy.

W wielu definicjach podkreśla się interdyscyplinarność i wielowymiarowość oraz potrzebę działań międzysektorowych w rewitalizacji. Wojciech Kłosowski określa rewitalizację jako instrument naprawczy w sytuacji, gdy na danym obszarze występuje stan kryzysowy. Rewitalizacja ma się składać z działań o charakterze społeczno-gospodarczym oraz ekologiczno-przestrzennym, zaś zmiany architektoniczno-infrastrukturalne mają być jedynie narzędziem do ich realizacji (Kłosowski 2005). Krzysztof Skalski stwierdza, że działania rewitalizacyjne „Wiążą [...] różnorodne działania (remonty, modernizacje, rewaloryzacje) z działaniem zmierzającym do [...] ożywienia społeczno-gospodarczego” (Skalski 1998, s. 135). Dominika Muszyńska, zwracając uwagę na konieczność podejścia holistycznego, cel rewitalizacji określa jako „przywrócenie do życia struktur miejskich we wszystkich wymiarach: przestrzenno-technicznym, społecznym, kulturowym, estetycznym i środowiskowym” (Muszyńska 2002, s. 196). W ustawie z 2015 roku rewitalizacja jest definiowana 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 gminnego programu rewitalizacji” (Ustawa o rewitalizacji 2015, art. 2, ust. 1).

Ta złożoność działań rewitalizacyjnych wynika ze zmian, którym podlegają współczesne miasta. Andreas Billert, charakteryzując na czym polega specyfika miasta postindustrialnego, stwierdza: „Miasto rozumie się dzisiaj jako ‘społeczny podmiot zbiorowy’, a jego planowanie – dotąd rozpatrywane

w kategoriach techniczno-prawnych – jako partycypacyjny proces społeczno-polityczny. Od urbanistów oczekuje się kompetencji w zakresie umiejętności adaptacji zastanych struktur miejskich i zdolności do uczestniczenia w rozbudowanym i angażującym wiele podmiotów procesie planistycznym. Od polityków wymaga się zdolności do zapewnienia realizacji nowych założeń rozwoju miejskiego, stworzenia stosownych systemów współpracy oraz sprawnych i skutecznych instrumentów zarządzania. Od administracji z kolei oczekuje się umiejętności organizacji i koordynacji uspołecznionych procesów planistycznych oraz nowoczesnej wiedzy o mieście i uwarunkowaniach jego rozwoju. Innymi słowy, w mieście postindustrialnym radykalnie zmieniły się obszary dotychczasowej kompetencji polityki, administracji i planistów” (Billert 2012b, s. 70).

Przy szeroko zakrojonych celach działań rewitalizacyjnych, uwzględniających różnorodne potrzeby niezbędne jest włączenie do współpracy osób z różnych branż.

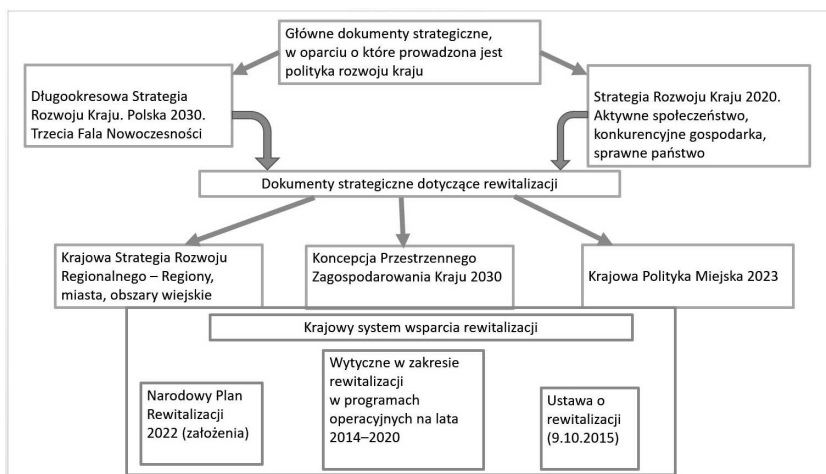
Inspiracją do napisania tego tekstu stały się przykłady dobrych praktyk¹, w ramach których wykorzystano międzysektorowe, czyli także interdyscyplinarne podejście do rewitalizacji, a także zaangażowano wielu interesariuszy. Odpowiednia współpraca reprezentantów różnych branż (architektów, urzędników, badaczy społecznych, pracowników socjalnych, animatorów, społeczników itp.) i zaproszenie do udziału mieszkańców daje szansę na przygotowanie programów i projektów spełniających oczekiwania związane z odnową polskich miast. Rewitalizację z uwzględnieniem potrzeb mieszkańców wielokrotnie w swych publikacjach i wykładach charakteryzował Jan Gehl, wskazując na to, że projektowanie bez uwzględnienia „ludzkiej miary” i bez pytania o potrzeby ludzi grozi tworzeniem przestrzeni być może pięknych, ale nieprzyjaznych i często przez ludzi potem niechętnie wykorzystywanych (Gehl 2017 i 2009).

Kontekst formalno-prawny działań rewitalizacyjnych

Działania rewitalizacyjne odbywają się w określonym kontekście formalno-prawnym, odniesienia do rewitalizacji (bezpośrednie bądź pośrednie) można znaleźć w wielu krajowych dokumentach strategicznych i programowych i ustawach².

¹Przykładem takiego podejścia jest realizowanie projektów rewitalizacyjnych w Danii przy udziale biura architektonicznego Move, w ramach metody „bottom up” (*Projektowanie dla ludzi*. . . 2017, s. 91-95; Frączak-Müller 2017; Bazuń 2016a).

²Dotyczy to m.in. takich dokumentów i ustaw, jak: a) Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności; b) Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjne gospodarka, sprawne państwo; c) Krajowa Stra-



Rysunek 1. Dokumenty strategiczne i ustawy dotyczące rewitalizacji w Polsce.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o strony rządowe.

Założenia i wskazania dotyczące rewitalizacji bezpośrednio zostały ujęte w „Narodowym Planie Rewitalizacji 2022” oraz w „Wytycznych w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020”. Głównym aktem prawnym dotyczącym rewitalizacji jest Ustawa o rewitalizacji z 9 października 2015 r. (Dz.U. 2015, poz. 1777). Ustawa zarysowuje ramy do przygotowania i prowadzenia procesów kompleksowej rewitalizacji. W pracach nad ustawą wykorzystano doświadczenia z krajowych programów pilotażowych oraz doświadczenia innych krajów europejskich w tym zakresie.

We wcześniejszych regulacjach i wytycznych dotyczących rewitalizacji także zwracano uwagę na jej złożony charakter. Tym, co wyeksponowano w Ustawie o rewitalizacji z 2015 r. jest wymóg partycypacyjnego podejścia na każdym etapie działań w zakresie odnowy terenów (we wcześniejszych wytycznych tego typu podejście jedynie zalecano). Podkreślono także konieczność odejścia od wąsko pojmowanego, infrastrukturalnego definiowania rewitalizacji. Był to efekt negatywnych doświadczeń z poprzedniego okresu, kiedy to „realizowano głównie projekty infrastrukturalne: często efektywne, ale krótkoterminowe i wybiórcze. Ich podstawowym założeniem była modernizacja zaniedbanej infrastruktury, a nie przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom społeczno-gospodarczym. Dlatego realizowane dotychczas tzw. programy rewitalizacyjne oparte na założeniu, że rewitalizacja to re-

tegia Rozwoju Regionalnego – Regiony, miasta, obszary wiejskie; d) Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030; e) Krajowa Polityka Miejska 2023; f) Ustawa o pomocy społecznej; g) Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej itp.

mont i modernizacja infrastruktury, nie mogły zmienić sytuacji obszarów zdegradowanych” (Kołaczkowski, Wielgus 2015, s. 6).

Ustawa wymogła oparcie programów rewitalizacji o wyniki diagnozy. Nie można arbitralnie wskazać terenów zdegradowanych, trzeba w oparciu o dane uzasadnić ich wybór i dobrać działania, które pomogą wyprowadzić je z kryzysu.

Potrzeby i uwarunkowania współpracy ekspertów z różnych dziedzin w działaniach rewitalizacyjnych

Jak zaznaczono wcześniej, rewitalizacja to proces złożony i kompleksowy, obejmujący trzy główne etapy: a) opracowanie diagnozy, b) przygotowanie programu, c) realizacja i ewaluacja programu.

Pierwszym krokiem w działaniach rewitalizacyjnych jest przygotowanie diagnozy. Ma ona służyć kilku celom: a) wyznaczeniu obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji; b) sporządzeniu, a także ewentualnej modyfikacji programu rewitalizacji (GPR)³; c) ewaluacji podczas realizacji GPR. Diagnozy powinny opierać się na obiektywnych i weryfikowalnych danych pozyskanych przy wykorzystaniu metod badawczych, odpowiednio dobranych do potrzeb i kontekstu lokalnego (Ustawa o rewitalizacji 2015 r.).

Jednak, jak pokazują przykłady z wielu gmin, samorządowcom brakuje wiedzy na temat diagnozowania. Zdarza się, że najpierw próbują „z góry” ustalić, który obszar jest zdegradowany, a potem poszukują odpowiednich argumentów i danych na rzecz swojej wizji. Jest to oczywiście niezgodne z zasadami przygotowania programów rewitalizacji i realizacji badań. Konsekwencją jest to, że na realizację programu rewitalizacji przygotowanego w oparciu o nieadekwatną diagnozę nie można otrzymać dofinansowania.

W poradnikach dotyczących sposobu przygotowania diagnozy i GPR wymienia się wiele wskaźników, które pomogą określić, na którym obszarze występuje najczęściej zjawisk kryzysowych. O występowaniu w danym miejscu negatywnych zjawisk społecznych mogą świadczyć dane dotyczące skali bezrobocia, ubóstwa, przestępczości, poziomu edukacji, poziomu kapitału społecznego itp. Za wskaźniki gospodarcze mogą służyć dane dotyczące stopnia przedsiębiorczości, liczby usług charakterystycznych dla obszarów zdegradowanych (takich jak punkty udzielania kredytów, lombardy, „lumpki” itp.). W wielu miastach można także wykorzystać wskaźniki środowiskowe – wyniki pomiaru hałasu, ilość powierzchni terenów zieleni i in. Analiza może także uwzględniać wskaźniki przestrzenno-funkcjonalne – stan techniczny budynków, liczbę domów, które nie są podłączone do kanalizacji,

³W przypadku tych gmin, które już wcześniej wypracowały jakąś wersję GPR.

wodociągów, gazu itp.). O stopniu degradacji obszaru może też świadczyć niski poziom obsługi komunikacyjnej (Kołaczkowski, Wielgus 2015, s. 22-23). Przygotowanie diagnozy w oparciu o takie obiektywne i mierzalne dane wymaga umiejętności ich pozyskiwania i analizy, dlatego często wykonanie diagnozy jest przez gminy zlecane firmom bądź ekspertom zewnętrznym – badaczom społecznym (Bazuń 2016b). Drugim etapem jest przygotowanie gminnego programu rewitalizacji (GPR) i wówczas specjaliści z różnych branż i sektorów wspólnie powinni wykonać poszczególne części dokumentu, uwzględniając i łącząc różne zadania (np. gospodarcze, środowiskowe, społeczne, infrastrukturalne itp.). Trzeci etap rewitalizacji to realizacja programu.

Na każdym z wyróżnionych etapów niezbędne jest włączanie mieszkańców. Może się to odbywać poprzez zaproszenie ich do udziału w konsultacjach, warsztatach, pracach zespołów zadaniowych, tematycznych itp. Można zwiększać udział mieszkańców poprzez animowanie działań w ich najbliższym otoczeniu. Przykłady takich inicjatyw z udziałem mieszkańców mamy także w Polsce (np. w bydgoskim Fordonie, Chylonii w Gdyni).

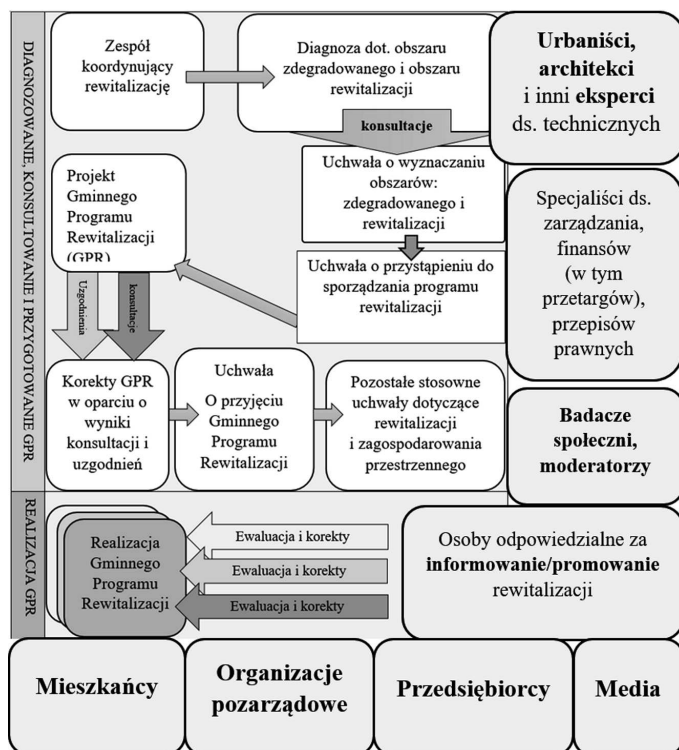
Jak wspomniano wcześniej, rewitalizacja jest procesem złożonym wymagającym współpracy (Billert 2012b, s. 69-70), tego typu podejście nie ma w Polsce długiej tradycji, a opory przed takimi praktykami mają nie tylko władze samorządowe, ale i sami mieszkańcy (Gerwin 2012, s. 25-53). Bywa, że partycypacja jest po prostu pozorowana (Kwiatkowski 2017, s. 30). I choć rewitalizacja powinna być procesem „ciągłego dopasowywania miasta do zmieniających się potrzeb mieszkańców” (Kołaczkowski, Wielgus 2015, s. 48), to staje się procesem dopasowywania działań do wyobrażeń władz lokalnych. Tymczasem, jak zauważa Justyna Przywojska, „Gdyby gminy faktycznie decydowały się na programowanie i wdrażanie procesów odnowy miejskiej w kooperacji z mieszkańcami i innymi partnerami (jak wskazuje ustawa o rewitalizacji), rewitalizację można by uznać za prawdziwe studium kooperacji i partycypacji społecznej [...]” (Przywojska 2016, s. 103).

Można zadać pytanie, jakim celem ma służyć niełatwa do przeprowadzenia i zajmująca dużo czasu partycypacja społeczna w procesie rewitalizacji? Ustawodawca doprecyzowuje, że ma ona przede wszystkim umożliwić poznanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Towarzyszące temu działania edukacyjne i informacyjne mają sprzyjać angażowaniu się mieszkańców i przez to mają zwiększać ich poczucie tożsamości i odpowiedzialności za poszczególne miejsca (Ustawa o rewitalizacji 2015 r.). Wyróżnia się wiele narzędzi partycypacji obywatelskiej: zbieranie opinii i uwag (ankiety papierowe, elektroniczne, spotkania itp.), wspólne wypracowywanie rozwiązań (warsztaty, grupy robocze i eksperckie itp.).

Kompleksowość rewitalizacji wymaga spełnienia kilku warunków. Jednym z nich jest powołanie osoby, w większych miastach nawet zespołu, który będzie zajmował się tym zadaniem. Zlecenie „rewitalizacji” jako kolejnego działania urzędnikom zajmującym się równocześnie swoimi zwykłymi obowiązkami, jest być może oszczędną wersją dysponowania zatrudnieniem, ale zajmowanie się rewitalizacją „z doskoku” może być w dłuższej perspektywie kosztownym marnowaniem środków publicznych. Autorzy poradnika *Przepis na rewitalizację* zalecają powołanie odrębnej jednostki – biura rewitalizacji i dodają: „Taka jednostka potrzebuje fachowców z różnych obszarów, od pomocy społecznej przez rozwój gospodarczy po nadzór techniczny nad modernizowaną infrastrukturą” (Kołaczkowski, Wielgus 2015, s. 18). W przypadku, gdy utworzenie (bądź wydzielenie) takiej jednostki jest niemożliwe, koniecznym jest powołanie interdyscyplinarnego zespołu projektowego wspomagającego zewnętrznymi ekspertami (tamże).

Zazwyczaj na początku procesu rewitalizacji trudno zdać sobie sprawę ze złożoności problemów dotyczących miejsca i jego mieszkańców, wspólne prace interesariuszy pozwalają na uwzględnienie różnych aspektów. Dobrze ilustruje to opis przygotowań do rewitalizacji dzielnicy Bydgoszczy Stary Fordon: „Zaprosiliśmy mieszkańców do pracy nad stworzeniem planu rewitalizacji Rynku. W spotkaniach w Cafe Rynek wzięli także udział urzędnicy z Ratusza oraz eksperci zewnętrzni. Szybko zdaliśmy sobie sprawę z tego, że uleczenie Rynku jest niemożliwe bez rozwiązania innych problemów dzielnicy – zmian w komunikacji, likwidacji barier przedsiębiorczości, ożywienia obywatelskiego i kulturalnego itp. Planowanie ożywienia Rynku zamieniło się w planowanie rewitalizacji całej dzielnicy. Efektem jest Społeczny Plan Rewitalizacji Starego Fordonu, który przedstawiliśmy władzom miasta do uwzględnienia w Gminnym Programie Rewitalizacji” (tamże, s. 11).

Poniżej umieszczono schemat, który ilustruje, jak złożony jest proces rewitalizacji i jak wielu interesariuszy może brać w nim udział. W środkowej części przedstawiono w uproszczony sposób etapy działań rewitalizacyjnych, na zewnątrz wyróżniono interesariuszy.



Rysunek 2. Schemat przebiegu procesu rewitalizacji zgodnie z Ustawą o rewitalizacji z 2015 r. i z uwzględnieniem różnorodnych interesariuszy tego procesu.

Źródło: opracowanie własne.

To, jak istotna jest współpraca reprezentantów różnych dziedzin i współpraca międzysektorowa, pokazuje lista umiejętności potrzebnych do optymalnego przygotowania i przeprowadzenia rewitalizacji:

1. Niezbędna jest dobra orientacja w kwestiach dotyczących funkcjonowania samorządu terytorialnego i znajomość dokumentów strategicznych, które dotyczą rewitalizacji. Wiedza na temat planowania rozwoju lokalnego i polityki miejskiej ułatwia włączanie rewitalizacji w inne działania dotyczące gospodarki przestrzennej, ale także polityki społecznej. Ze względu na to, że znaczna część finansowania rewitalizacji pochodzi z funduszy unijnych, organizatorzy rewitalizacji powinni posiadać wiedzę dotyczącą programów i regulacji unijnych, a także regionalnych programów operacyjnych.

2. Rewitalizacja wymaga dobrych kompetencji społecznych. Nie tylko trzeba wiedzieć jak włączyć mieszkańców i innych interesariuszy w jej przebieg, ale trzeba umieć radzić sobie z trudnymi sytuacjami, które są nieuniknione w związku z bardzo różnymi interesami jednostek, grup, organizacji itp. Wiedza na temat osób/organizacji przychylnych rewitalizacji zwiększa szansę na skuteczne animowanie przedsięwzięć rewitalizacyjnych i rozwiązywanie ewentualnych konfliktów. Zarządzanie konfliktem jest jedną z najtrudniejszych części procesu. Brak umiejętności radzenia sobie z grupami niezadowolonych owocuje narastaniem napięcia i blokowaniem inicjatyw. Ważne jest też odpowiednie zarządzanie informacjami na temat rewitalizacji, niezbędne jest promowanie inicjatyw, zachęcanie do udziału w konsultacjach, informowanie o postępach i trudnościach.
3. Do optymalnego planowania rewitalizacji niezbędna jest umiejętność przygotowania wnikliwej diagnozy. Jeśli nawet z różnych względów diagnoza jest zlecona firmie zewnętrznej, ważne jest posiadanie minimum kompetencji w celu sprawdzenia, czy jest zrobiona poprawnie metodologicznie i czy dostarcza wiedzy potrzebnej do wykonania kolejnych kroków w związku z rewitalizacją. Doświadczenia wielu gmin pokazują, że wybór firmy realizującej badanie przy wykorzystaniu jedynie kryterium najniższej ceny, faktycznie podnosi tylko koszty, ponieważ jakość tego typu diagnoz jest przeważnie niska i niezbędnym jest zlecenie przygotowania kolejnych badań lub zrobienie ich we własnym zakresie⁴. Przy dobrze zrobionej diagnozie przy wsparciu ekspertów lokalnych łatwiej jest dopasować przedsięwzięcia rewitalizacyjne do potrzeb. Kompetencje dotyczące badań społecznych i ewaluacyjnych potrzebne są także na etapie realizacji programu. Celem jest wówczas sprawdzenie, czy działania rewitalizacyjne przebiegają prawidłowo i w jakim zakresie należy skorygować wcześniejsze plany.
4. Niezbędna jest też wiedza dotycząca prawa powiązanego z rewitalizacją (regulacje lokalne, przepisy dot. zagospodarowania przestrzennego, prawo własnościowe, przepisy dot. procedur przetargowych itp.).
5. Orientacja w zasadach polityki przestrzennej jest w przypadku rewitalizacji także niezbędna. Współpraca z urbanistami, architektami,

⁴Przykładem może być wykonywanie badań realizowanych w niepoprawny metodologicznie sposób, np. badań ilościowych bez reprezentatywnego doboru uczestników badania, a traktowanie wyników jako reprezentatywnych dla całej populacji. Zdarza się także, że wybierane są nieodpowiednie wskaźniki zjawisk kryzysowych.

konserwatorami zabytków jest istotnym elementem sprawnego przeprowadzenia tego procesu.

6. Rewitalizacja jest złożonym działaniem wymagającym kompetencji w zakresie instrumentów i reguł finansowych: umiejętności pozyskiwania i rozliczania środków, przeprowadzania przetargów itp.

Biorąc pod uwagę tylko zdawkowo wymienione kompetencje potrzebne do tego, aby rewitalizacja przebiegała prawidłowo, oczywistym jest, że proces wymaga rozbudowanej współpracy i koordynacji działań wielu osób i podmiotów. Bez łączenia sił ekspertów wielu dyscyplin, przebieg działań może być raz po raz blokowany przez pojawiające się, niemożliwe do przewidzenia przez niewielki zespół trudności. Nadzieje związane z rewitalizacją są bardzo duże, ale jest ona przede wszystkim dużym wyzwaniem dla samorządów. Popęlenie błędów jest nieuniknione, ale aby było ich jak najmniej, konieczna jest silna współpraca różnych sektorów.

Warunki powodzenia współpracy międzysektorowej w procesie rewitalizacji

Jakie warunki należy spełnić, aby współpraca międzysektorowa przyczyniła się do osiągnięcia najważniejszych celów procesu rewitalizacji?

1. Sprawna koordynacja – niezwykle ważne jest sprawne zarządzanie całym procesem przez zespół (osobę) koordynujący, który potrafi do współpracy zaprosić reprezentantów różnych dziedzin i umie delegować zadania. Wypracowanie formuł wspólnej pracy i komunikacji, podziału zadań i sposobów egzekwowania ich wykonania, zwiększa szansę na realizację zadań na czas.
2. Odpowiednie zaangażowanie władz w proces rewitalizacji – może ono być niewystarczające i ma to miejsce wówczas, gdy władze nie pojawiają się na spotkaniach dla mieszkańców, mediów i generalnie nie ingerują w działania zespołów ds. rewitalizacji. Władze mogą także angażować się nadmiernie wówczas, gdy narzucają swoją wizję rewitalizacji, wymagając jednocześnie od zespołu zajmującego się nią, że spełni ich oczekiwania. Tego typu sytuacja ma miejsce wówczas, gdy samorządowcy nie rozumieją istoty rewitalizacji i partycypacji różnych interesariuszy.
3. Komunikacja w obrębie zespołu i komitetu ds. rewitalizacji – reprezentanci różnych branż/działów/sektorów powinni wypracować sposoby

- komunikacji we współpracy w zakresie projektowania i realizacji poszczególnych działań. Zespół koordynujący powinien dbać o regularne spotkania osób odpowiedzialnych za poszczególne przedsięwzięcia. W miarę potrzeb powinny być też organizowane spotkania w jak najszerszym gronie osób zaangażowanych w rewitalizację, by informować o stanie prac, pojawiających się trudnościach i planowanych kolejnych krokach itp.
4. Komunikacja z mieszkańcami – partycypacyjne wypracowywanie wspólnych rozwiązań – informowanie i edukowanie w zakresie rewitalizacji mieszkańców jest bardzo ważne. Spotkania, w ramach których prezentuje się i konsultuje projekty powinny także pomóc mieszkańcom zrozumieć, że nie wszystkie pomysły są możliwe do realizacji. Pokazanie ograniczeń w związku z przedsięwzięciami (np. dotyczących ograniczonego budżetu bądź niemożliwości wydatkowania środków na wybrane działania) zapobiega potencjalnym konfliktom i ułatwia rozwiązanie tych, które się pojawiły. Kontakt z mieszkańcami ułatwia też korygowanie pomysłów podjętych przez zespół opracowujący program rewitalizacji.
 5. Komunikacja z mediami – dziennikarze są często niedocenianymi partnerami rewitalizacji, tymczasem to oni mogą nadać rewitalizacji rozgłos. Aby jednak ten rozgłos był pozytywny, trzeba zadbać o komunikowanie z nimi i także edukowanie ich w zakresie rewitalizacji. Organizowanie konferencji prasowych i prezentacji dla dziennikarzy, udostępnianie im potrzebnych materiałów, pomaga w budowaniu pozytywnego klimatu wokół rewitalizacji. Zapobiega w jakimś stopniu szukaniu przez reprezentantów mediów sensacji i wzniecaniu konfliktów.
 6. Wnikliwa diagnoza – aby rewitalizacja była skuteczna, musi być oparta na solidnej diagnozie i rozpoznaniu potencjałów i potrzeb. Ważne jest także wykorzystanie wyników w przygotowanym programie rewitalizacji.
 7. Kompleksowość – wyraża się w możliwości pozyskiwania środków z różnych źródeł i uwzględnianiu wszystkich ważnych aspektów w działaniach czyli: przestrzenno-funkcjonalnego, społecznego, gospodarczego, technicznego, środowiskowego.
 8. Precyzyjne określenie celów rewitalizacji – zdefiniowanie celów daje możliwość sprawdzenia już w trakcie realizacji, czy działania idą w do-

brym kierunku. Jasne cele ułatwiają też podzielenie zadań pomiędzy osoby, które będą za nie odpowiedzialne na poszczególnych etapach.

Podsumowanie

Rewitalizacja jest procesem złożonym i wymagającym szeroko zakrojonych działań, opierających się na współpracy wielu interesariuszy. Jak ujęli to autorzy publikacji *DiverCity*: „Dzięki współpracy samorządu z mieszkańcami, podmiotami społecznymi i gospodarczymi, możliwe jest strategiczne zaplanowanie i koordynowanie realizacji procesu, a także jego pełne wykorzystanie” (*DiverCity* 2016, s. 15-16).

Rewitalizacja jest szansą na rozwiązanie części problemów mieszkańców i zaniedbanych terenów, ale niezbędnym elementem powodzenia tego procesu jest przeprowadzenie go w ramach szeroko zakrojonej współpracy międzysektorowej. Rolą zaangażowanego samorządu jest powołanie zespołu, który będzie sprawnie koordynował ten proces i ułatwiał komunikację pomiędzy odpowiednimi jednostkami i komitetem ds. rewitalizacji. Konieczna jest systematyczna komunikacja z mieszkańcami i mediami partycypacyjne wypracowywanie wspólnych rozwiązań. Dobrze zrobiona diagnoza daje szansę na przygotowanie programu kompleksowego, uwzględniającego wszystkie ważne wymiary.

Brak powiązania poszczególnych elementów i działań może owocować rozwiązaniami niezaspokajającymi realnych potrzeb, a jedynie pozornie na nie odpowiadającymi. Choć w przypadku rewitalizacji to najczęściej samorządy inicjują działania, dominujące jest więc podejście odgórne – top down, to umiejętne wykorzystanie mniejszych inicjatyw oddolnych i wzbudzenie kolejnych może przynieść korzystne rozwiązania, które będą się składały na pozytywne zmiany w rewitalizowanych obszarach.

Literatura

- BAZUŃ D. (2016a), The Danish model of participatory revitalization, The „Social Innovation Online Journal”, Vol. 8, no. 2.
- BAZUŃ D. (2016b), The participation of social scientists in revival diagnosis, [w:] Good Connections. Trust, Cooperation and Education in the Mirror of Social Sciences, „Rocznik Lubuski”, nr 42.
- BILLERT A. (2012a), Likwidacja podmiotowości polskich miast i ich degradacja jako wynik błędnej polityki rozwoju, „Zielone Wiadomości”, <http://zielonewiadomosci.pl/wp->

- content/uploads/2012/01/Billert_Likwidacja_podmiotowosci_miast.pdf, [data dostępu: 5.08.2017].
- BILLERT A. (2012b), Miasta w postindustrialnej Europie, [w:] Miasto w działaniu. Zrównoważony rozwój z perspektywy oddolnej, red. P. Filar, P. Kubicki, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- DIVERCITY2. Miasto dla wszystkich. Metody angażowania podmiotów prywatnych (2016), Wrocław.
- DŁUGOOKRESOWA Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności – przyjęta przez Radę Ministrów dnia 5 lutego 2013 r.
- FRĄTCZAK-MÜLLER J. (2017), „Bottom-up” duński model rewitalizacji partycypacyjnej, [w:] Rewitalizacja. Podejście partycypacyjne, red. D. Bazuń, M. Kwiatkowski, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- GEHL J. (2009), Życie między budynkami. Użytkowanie przestrzeni publicznych, Wydawnictwo RAM, Kraków.
- GEHL J. (2017), Miasta dla ludzi, Wydawnictwo RAM, Kraków.
- GERWIN M. (2012), Odkrywanie demokracji, [w:] Miasto w działaniu. Zrównoważony rozwój z perspektywy oddolnej, red. P. Filar, P. Kubicki, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- KŁOSOWSKI W. (2005), Wymogi wobec Lokalnych Programów Rewitalizacji pod kątem ich zgodności z wymogami ZPORR, http://www.mazovia.pl/imgakt/1482_17.doc [data dostępu: 5.07.2017].
- KOŁACZ P., WIELGUS P. (2015), Przepis na rewitalizację, Fundacja dla Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
- KONCEPCJA Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 – przyjęta przez Radę Ministrów dnia 13 grudnia 2011 r.
- KRAJOWA Polityka Miejska – przyjęta przez Radę Ministrów dnia 20.10.2015 r.
- KRAJOWA Strategia Rozwoju Regionalnego – Regiony, miasta, obszary wiejskie.
- KRAJOWY Program Rozwoju Ekonomii Społecznej.
- KWIATKOWSKI M. (2017), Partycypacyjny model rewitalizacji i jego przeciwnicy, [w:] Rewitalizacja. Podejście partycypacyjne, red. D. Bazuń, M. Kwiatkowski, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- MUSZYŃSKA D. (2002), Rewitalizacja starych dzielnic miejskich na przykładzie Wyspy Młyńskiej w Bydgoszczy, [w:] XV Konwersatorium wiedzy o mieście. Współczesne formy osadnictwa miejskiego i ich przemiany, red. I. Jażdżewska, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.

- NARODOWY Plan Rewitalizacji 2022. Założenia, 2014, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju.
- PROJEKTOWANIE DLA LUDZI I Z LUDŹMI (2017), Wywiad z H. Plet, Ch. Korsbeck Olsen i A. Gancewską z firmy Move Arkitektur, [w:] Rewitalizacja. Podejście partycypacyjne, D. Bazuń, M. Kwiatkowski, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- PRZYWOJSKA J. (2016), Rewitalizacja miast. Aspekt społeczny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- SKALSKI K. (1998), Co należy rozumieć pod słowem „rewitalizacja”, [w:] Gospodarka Przestrzenna Gmin, t. III, Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej, Kraków.
- STRATEGIA ROZWOJU KRAJU 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjne gospodarka, sprawne państwo.
- USTAWA o rewitalizacji, Ustawa z dnia 9.10.2015 r. (Dz.U. 2015, poz. 1777).
- USTAWA z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej (Dz.U. 2016 poz. 930).
- WYTYCZNE w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020.

Dorota Bazuń

**REVITALIZATION AS A FIELD OF CROSS-SECTORAL
COOPERATION**

Keywords: revitalization, cross-sectoral cooperation, urban areas, participation.

The aim of a revitalization process is to bring down degraded areas from a state of crisis. This paper contains analysis of the cooperation of professionals representing various institutions, professions and sectors in the revitalization process. The text sets out what conditions should be fulfilled in order to make inter-sectoral cooperation contribute to achieving the key objectives of the revitalization process. The article contains information on the legal context of revitalization and optimal conditions for revitalization of cross-sectoral cooperation.

Dorota Bazuń

**REWITALIZACJA JAKO OBSZAR WSPÓŁPRACY
MIĘDZYSEKTOROWEJ**

Słowa kluczowe: rewitalizacja, współpraca międzysektorowa, tereny miejskie, partycypacja.

Rewitalizacja ma na celu wyprowadzanie obszarów zdegradowanych ze stanu kryzysu. Artykuł zawiera analizę dotyczącą współpracy specjalistów, reprezentujących różne instytucje, profesje i sektory w ramach procesu rewitalizacji. W tekście wskazano, jakie warunki należy spełnić, aby współpraca międzysektorowa przyczyniała się do osiągnięcia najważniejszych celów procesu rewitalizacji. Artykuł zawiera informacje na temat kontekstu prawnego rewitalizacji oraz uwarunkowań optymalnej dla rewitalizacji współpracy międzysektorowej.