

Rozdział 3

Monitoring i ewaluacja procesów rewitalizacji miast

Ewa M. Boryczka

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Gospodarki Przestrzennej, Katedra Gospodarki Regionalnej i Środowiska

 <https://orcid.org/0000-0002-9826-6186>

3.1. Wprowadzenie

Polskie miasta ulegają ciągłym przemianom, a w dobie intensywnych przemian społeczno-gospodarczych borykają się z wieloma problemami. W wyniku kumulacji problemów i degradacji obszarów miejskich władze samorządowe stanęły przed wyzwaniem wyprowadzenia ze stanu kryzysowego miast i ich zdegradowanych obszarów. Konieczne stało się rozwiązanie wielu społecznych, gospodarczych i środowiskowych problemów łączących się z bezrobociem, wykluczeniem społecznym, migracjami, degradacją środowiska przyrodniczego miast i degradacją przestrzeni materialnej. Trudnym zadaniem było także dostosowanie przestrzeni miast do zmieniających się uwarunkowań i potrzeb mieszkańców. Wiele polskich miast w związku z kumulacją problemów i zjawisk kryzysowych wymaga inicjowania i prowadzenia działań rewitalizacyjnych w celu wyprowadzenia ze stanu kryzysowego najbardziej zdegradowanych obszarów, a w konsekwencji całych miast. Rewitalizacja jako proces naprawczy, wyprowadzający fragmenty miast lub całe miasta z sytuacji kryzysowej (społecznej, gospodarczej, przestrzennej czy środowiskowej), inicjowany i koordynowany przez władze samorządowe, stał się jednym ze sposobów na ratowanie zdegradowanych obszarów miejskich wspieranym przez strumień środków finansowych dostępnych na działania rewitalizacyjne. Podejmowane działania rewitalizacyjne mają poprawić kondycję miast i ich atrakcyjność, w tym poprawić jakość życia i funkcjonowania mieszkańców i użytkowników. Planowanie i skuteczna realizacja działań rewitalizacyjnych wymagają ciągłego monitorowania i badania (ewaluacji) zmian zachodzących w wyniku procesów rewitalizacji. Monitoring i ewaluacja procesów rewitalizacji wydają się dziś jednymi z kluczowych wyzwań prowadzonej polityki rewitalizacyjnej w jednostkach samorządu terytorialnego.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie monitoringu i ewaluacji jako jednych z kluczowych instrumentów będących w dyspozycji jednostek samorządu terytorialnego, służących planowaniu i stymulowaniu procesów rewitalizacji polskich miast. Rewitalizacja jest procesem kompleksowym uruchamianym i prowadzonym w celu uzyskania zmian zmierzających do ożywienia gospodarczego i społecznego przestrzeni zdegradowanych fragmentów miast. Rewitalizacja wymaga zaangażowania interesariuszy. Wśród nich będą podmioty gospodarcze, organizacje pozarządowe, instytucje, ale też mieszkańcy i użytkownicy miast. Rewitalizacja ma charakter niezwykle złożony i niepowtarzalny – podobnie jak miasto, którego dotyczy. Jest ona procesem rozwoju lokalnego, w którego planowaniu i koordynacji niezbędne jest zastosowanie bardzo wielu instrumentów, takich jak np.: plan, monitoring, ewaluacja, aby zapewnić m.in. skuteczność i efektywność podejmowanych działań. Wśród palety dostępnych instrumentów szczególne znaczenie ma właściwe zbudowanie systemu monitorowania i ewaluacji działań rewitalizacyjnych. Zmiany prawne i administracyjne wprowadzone w 2015 roku w postaci zapisów ustawy o rewitalizacji¹ oraz Wytucznych Ministerstwa w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020 wskazują na konieczność opracowania programów rewitalizacji (w tym również systemu ich monitorowania i ewaluacji). Programy rewitalizacji służą obecnie m.in. koordynacji, realizacji i finansowaniu procesów rewitalizacji.

Jak wskazują wyniki kontroli oraz badania przeprowadzone w Polsce w ostatnich latach m.in. przez Najwyższą Izbę Kontroli, problem braku monitorowania procesów rozwoju, dotychczasowych doświadczeń w tym zakresie czy też monitoringu programów rewitalizacyjnych jest jednym z podstawowych deficytów procesów decyzyjnych w Polsce (Raport NIK, 2020). Brakuje „wypróbowanych i powszechnie akceptowalnych krajowych wzorców i doświadczeń w polskiej administracji (od lokalnej po centralną) dla tworzenia zintegrowanych systemów monitoringu rozwoju” (Czochański, 2013: 17; zob. też Jadach-Sepioło (red.), 2020). Dostępne wyniki badań oraz publikacje z zakresu zintegrowanego planowania procesów rozwoju odnoszą się coraz częściej do procesów rewitalizacji (m.in.: Jarczewski & Jeżak, 2010; Jarczewski (red.), 2017; Jadach-Sepioło, 2018; Nowakowska et al., 2019a; Nowakowska et al., 2019b; Jadach-Sepioło (red.), 2020; Jadach-Sepioło et al. (red.), 2020; Olbińska, 2020). Wiele cennych propozycji pozostaje tylko w sferze rozważań teoretycznych albo odnosi się pośrednio do procesów rewitalizacji. Wymogi stawiane programom rewitalizacji wprowadzają konieczność weryfikacji i aktualizacji zapisów programu stosownie do zachodzących zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz obszaru rewitalizacji, a także w odniesieniu do całej jednostki samorządu terytorialnego. Konieczne jest więc już na etapie budowania programu rewitalizacji stworzenie systemu monitorowania i ewaluacji, który pozwoli na systematyczną analizę procesów zachodzących w obszarze rewitalizacji i jego otoczenia, jak również na ocenę postępów w realizacji samego programu (Nowakowska et al., 2019a; Nowakowska et al., 2019b). Brakuje przy tym opracowania kompleksowo prezentującego

1 Dz.U. z 2015 r., poz. 1777.

te zagadnienia, szczególnie w zakresie ewaluacji. Z tego względu ten rozdział koncentruje się na kluczowych kwestiach związanych ze skutecznością i efektywnością wdrażania programów rewitalizacji, tj. na monitoringu i ewaluacji procesów rewitalizacji.

3.2. Rewitalizacja i jej instrumenty

Współczesne rozumienie pojęcia rewitalizacji wymaga interdyscyplinarnego podejścia oraz kompleksowego ujęcia różnorodnych dziedzin, które składają się na funkcjonowanie bardzo złożonego organizmu miejskiego. Rewitalizacja to najskuteczniejszy środek zaradczy na wiele społecznych i ekonomicznych problemów. Jest procesem kreowania nowego życia, a w odniesieniu do funkcjonowania miast lub obszarów miejskich wyraźnie podkreśla się jego znaczenie i funkcje ekonomiczne (Ashworth, 1991; Roberts & Sykes, 2008; Jadach-Sepiolo, 2017).

Kluczowym momentem w działaniach podejmowanych w ramach rewitalizacji polskich miast było wejście Polski do Unii Europejskiej, która wyraźnie artykułuje swoje stanowisko w kwestii zrównoważonego rozwoju miast Starego Kontynentu. Harmonijny oraz trwały rozwój obszarów miejskich jest istotnym wyzwaniem Unii Europejskiej dla osiągnięcia spójności gospodarczej i społecznej, co podkreśla Komisja Europejska, stwierdzając w swoim dokumencie, że „kwestia rozwoju obszarów miejskich [...] jest sercem przemian gospodarczych, społecznych i terytorialnych”. Rozwój, restrukturyzacja i rewitalizacja miast stanowi jeden z najważniejszych priorytetów Unii Europejskiej. Inicjowanie działań rewitalizacyjnych związane jest z pogłębiającymi się problemami funkcjonowania współczesnych miast. Ponadto miasta mają ogromne znaczenie we wdrażaniu głównych celów Unii Europejskiej, definiowanych jako spójność gospodarcza, społeczna, zatrudnienia, konkurencyjności oraz równowagi środowiskowej (*Unity, solidarity, diversity*). Unia Europejska zwraca również szczególną uwagę na kwestie dotyczące: różnic w obrębie poszczególnych miast; presji środowiska, która jest wyjątkowo ważna w miastach; znaczenia miast jako motorów wzrostu regionów; potencjalnej roli średnich i małych miast w osiągnięciu bardziej zrównoważonego i policentrycznego rozwoju w Europie. Wejście Polski w struktury Unii Europejskiej oraz możliwość pozyskania środków finansowych na działania związane z przekształceniami funkcjonalno-przestrzennymi polskich miast zmusiło jednostki samorządu terytorialnego do podjęcia bardziej intensywnych działań w tym zakresie, a tym samym spowodowało większe zainteresowanie tym procesem badaczy. W efekcie w rodzimej literaturze przedmiotu pojawiło się wiele różnych definicji i pojęć związanych z procesem rewitalizacji.

Najczęściej cytowaną do 2015 roku definicją rewitalizacji było opracowanie K. Skalskiego (1998), który wskazuje, że rewitalizacja to: kompleksowy program remontów, modernizacji zabudowy i przestrzeni publicznych, rewaloryzacji

zabytków na wybranym obszarze, najczęściej dawnej dzielnicy miasta, w powiązaniu z rozwojem gospodarczym i społecznym. Planem kompleksowych działań podejmowanych w miastach obejmuje się zarówno stare dzielnice, jak i wybrane obszary (dzielnice śródmiejskie, historyczne, tereny poprzemysłowe, powojkowe oraz blokowiska). Jest to połączenie działań technicznych (np. remonty) z programami ożywienia gospodarczego i próbami rozwiązania problemów społecznych występujących w danym miejscu. Autor podkreśla, że czymś niewłaściwym jest mówienie o „rewitalizacji” jednego budynku czy „rewitalizacji” placu miejskiego, jeśli te działania dotyczą wyłącznie modernizacji budynków czy rewaloryzacji zabytków. Właściwym natomiast podejściem jest spojrzenie na proces rewitalizacji, który odnosi się do całego życia miasta, a nie tylko do jego formy.

A. Billert (2004) określa rewitalizację jako kompleksowy proces odnowy obszaru zurbanizowanego, którego przestrzeń, funkcje i substancja uległy strukturalnej degradacji, wywołującej stan kryzysowy uniemożliwiający prawidłowy rozwój ekonomiczny i społeczny tego obszaru, jak i zrównoważony rozwój całego miasta. Rewitalizacja jest więc odpowiedzią na stan kryzysowy obszaru miejskiego i obejmuje zespół kompleksowych działań, koordynowanych i zarządzanych przez sektor publiczny (gminę), opartych na aktywnej współpracy organów i instytucji polityczno-administracyjnych oraz podmiotów społecznych.

Rewitalizacja jest procesem kompleksowym uruchamianym w celu uzyskania zmian prowadzących do ożywienia gospodarczego, społecznego i kulturalnego zdegradowanych fragmentów lub całych miast. Polega na wprowadzeniu do zdegradowanego obszaru funkcji innych niż tradycyjnie tam występujące, z jednoczesnym przekształceniem obecnej formy przestrzennej przez wznoszenie nowej zabudowy oraz modernizację i adaptację części istniejących obiektów do nowych potrzeb. Rewitalizacja jest nową fazą rozwoju miasta, procesem, którego zainicjowanie jest niezbędne w momencie, kiedy dotychczasowe działania podtrzymujące i konserwujące tkankę miasta okazują się niewystarczające (Cunningham, 2002). Podejmowane działania ukierunkowane są na ochronę i odnowę istniejących wartości kulturowych przestrzeni miejskiej, promowanie i inicjowanie aktywności wzmacniających bazę ekonomiczną miasta, a także aktywizację społeczną i gospodarczą lokalnych mieszkańców. Celem rewitalizacji jest poprawa warunków życia i pracy w mieście, przywrócenie ładui przestrzennego, ożywienie gospodarcze danego terenu. W procesie rewitalizacji w wyniku skoordynowanych działań mających na celu przekształcenia struktury funkcjonalnej i przestrzennej zdegradowanych obszarów miast następują przekształcenia bazy ekonomicznej miasta, co stanowi podstawę jego rozwoju (Boryczka, 2020).

W 2015 roku w związku z wejściem w życie pierwszej w Polsce ustawy o rewitalizacji wprowadzona została definicja ustawowa rewitalizacji, która stała się najczęściej cytowanym terminem. W myśl tej ustawy

rewitalizacja stanowi 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 rewitalizacji².

W tym samym roku, właściwie równoległe z ustawą, wprowadzone zostały „Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020”, w których również zdefiniowany został proces rewitalizacji jako

kompleksowy proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych poprzez działania całościowe (powiązane wzajemnie przedsięwzięcia obejmujące kwestie społeczne oraz gospodarcze lub przestrzenno-funkcjonalne lub techniczne lub środowiskowe), integrujące interwencje na rzecz społeczności lokalnej, przestrzeni i lokalnej gospodarki, skoncentrowane terytorialnie i prowadzone w sposób zaplanowany oraz zintegrowany poprzez programy rewitalizacji.

Rewitalizacja zgodnie z Wytycznymi zakłada

optymalne wykorzystanie specyficznych uwarunkowań danego obszaru oraz wzmocnienie jego lokalnych potencjałów (w tym także kulturowych) i jest procesem wieloletnim, prowadzonym przez interesariuszy (m.in. przedsiębiorców, organizacje pozarządowe, właścicieli nieruchomości, organy władzy publicznej, etc.) tego procesu, w tym przede wszystkim we współpracy z lokalną społecznością. Działania służące wspieraniu procesów rewitalizacji prowadzone są w sposób spójny: wewnętrznie (poszczególne działania pomiędzy sobą) oraz zewnętrznie (z lokalnymi politykami sektorowymi, np. transportową, energetyczną, celami i kierunkami wynikającymi z dokumentów strategicznych i planistycznych).

Rewitalizacja jest odpowiedzią na realne problemy miast, ma więc złożony i niepowtarzalny charakter, na który wpływa wiele różnorodnych czynników. Jest procesem „szytym na miarę”, w którym podejmowane działania rewitalizacyjne powinny być odpowiedzią na problemy i potrzeby społeczności lokalnej i miasta. Działania rewitalizacyjne mogą być ukierunkowane na ochronę wartości kulturowych przestrzeni miejskiej, promowanie i inicjowanie aktywności wzmocniających i pobudzających gospodarkę miasta oraz na rozwijanie aktywności społeczno-gospodarczej mieszkańców. W związku z tym wszelkie analizy dotyczące planowanych przekształceń powinny nawiązywać do specyfiki danego obszaru, miejsca w hierarchii rozwoju, w jakim dany obszar się znajduje oraz drogi rozwoju, jaką ma za sobą (Boryczka, 2020). Rewitalizacja miast to działania polityki miejskiej ukierunkowane na ochronę i odnowę wartości kulturowych i ekologicznych przestrzeni miejskiej, połączone z promowaniem nowych aktywności wzmocniających bazę ekonomiczną miasta, a przede wszystkim aktywności społeczności lokalnej zamieszkującej obszar, którego te działania dotyczą bezpośrednio.

Polityka jest działaniem celowym, świadomym, ciągłym i suwerennym, które polega na wyznaczeniu określonych celów, jakie chce się osiągnąć, oraz zapewnieniu środków i instrumentów niezbędnych do ich osiągnięcia. Działania rewitalizacyjne stanowią więc jedną z polityk miejskich. Rewitalizacja powinna dążyć do pobudzania i podtrzymywania rozwoju różnorodnych aktywności, stąd mówi się o dwóch celach polityki rewitalizacyjnej, która jest elementem szerszej polityki rozwoju miasta.

2 Dz.U. z 2015 r., poz. 1777.

Pierwszy z nich, społeczno-gospodarczy, dotyczy inicjowania w odnowionej zabudowie nowych rodzajów działalności oraz aktywizowania i modernizowania dotychczasowej działalności. Drugi cel, architektoniczno-urbanistyczny, ma zapewnić, aby nowa zabudowa powstawała w harmonii z zabytkowymi zespołami oraz większymi strukturami przestrzennymi. Niestety wiele podejmowanych działań rewitalizacyjnych kończyło się niepowodzeniem m.in. za sprawą nierównej koncentracji wysiłków na realizację któregoś z tych dwóch równoważnych celów. W wielu miastach na świecie, gdzie próby rewitalizacji były podejmowane już w połowie XX wieku, oraz w wielu miastach w Polsce po transformacji ustrojowej na pierwszy plan wysuwano odnowę form architektoniczno-urbanistycznych, w których nie było miejsca dla dawniej prowadzonych aktywności, a także nie zapewniono dostatecznych impulsów do rozwoju nowych ich rodzajów, a te niejednokrotnie były zupełnie obcym elementem w otaczającym je środowisku lokalnym.

Szczególnie ważne jest zaangażowanie kapitału prywatnego w przedsięwzięcia rewitalizacyjne, gdyż przynosi to poprawę sytuacji ekonomiczno-finansowej miasta, m.in. przez płacenie wyższych podatków przez podmioty gospodarcze oraz bogatszych mieszkańców osiedlających się w obszarach o wysokim standardzie zabudowy. Ponadto polityka władz samorządowych powinna dzięki zastosowaniu instrumentów przestrzennych, administracyjnych i finansowych zapewnić zaangażowanie kapitału prywatnego w miastach, a także czuwać nad jego zgodnością z interesem publicznym i interesem mieszkańców.

W celu realizacji określonej polityki rozwoju stosuje się specjalne instrumenty. Instrumenty to środki lub sposoby służące realizacji określonego celu. Istnieje wiele instrumentów (a przy okazji wiele ich różnych klasyfikacji i podziałów), które mogą być wykorzystywane w procesie rewitalizacji. W literaturze przedmiotu wymienia się instrumenty: planistyczne, administracyjne, ekonomiczne etc. Pełnią one m.in. funkcje: koordynacyjne, stymulujące, informacyjne oraz regulacyjne.

Instrumenty stosowane w procesie rewitalizacji można podzielić na cztery główne grupy: ekonomiczne, planistyczne, administracyjne i partycypacyjne. Instrumenty ekonomiczne, ze względu na ich dużą liczbę, przedstawione zostaną w osobnej tabeli.

Umiejętność zintegrowanego planowania rozwoju (społecznego, gospodarczego, przestrzennego, środowiskowego) i sprawne nim zarządzanie to podstawowe warunki skutecznego i efektywnego procesu rewitalizacji. Instrumenty służące do projektowania i realizacji działań rewitalizacyjnych to: programy rewitalizacji (lokalne lub gminne), studium uwarunkowań i kierunków przestrzennego zagospodarowania, plan zagospodarowania przestrzennego, miejscowy plan rewitalizacji, strategia rozwoju, a także wszystkie polityki publiczne wchodzące w sfery rewitalizacji (polityka mieszkaniowa, polityka społeczna, polityka transportowa, polityka dotycząca ochrony środowiska i zmian klimatu itp.). Większość z tych narzędzi stała się podstawowymi instrumentami polityki rozwoju miast i jednocześnie warunkiem brzegowym efektywnego wykorzystania funduszy Unii Europejskiej (Kamrowska-Załużska, 2009). Instrumenty te powinny tworzyć spójny system i powinny być ze sobą powiązane (Boryczka, 2016).

Tabela 1. Wybrane instrumenty polityki rewitalizacyjnej

Instrumenty planistyczne	Instrumenty prawno-administracyjne	Instrumenty partycypacyjne
Strategie rozwoju (lokalne i ponadlokalne)	Decyzje o warunkach zabudowy	Komitet rewitalizacji
Studium uwarunkowań i kierunków przestrzennego zagospodarowania	Decyzje lokalizacyjne	Konsultacje społeczne (obligatoryjne i fakultatywne)
Programy rewitalizacji (lokalne i gminne)	Koncesje	Inicjatywa lokalna
Plany zagospodarowania przestrzennego	Lokalny fundusz rewitalizacyjny	Budżet partycypacyjny
Monitoring i ewaluacja	Prawo pierwokupu	Partnerstwo lokalne
Budżet jednostki samorządu terytorialnego	Specjalna Strefa Rewitalizacji	Zespoły ds. rewitalizacji
Wieloletnie prognozy finansowe	Specjalna strefa ekonomiczna lub gospodarcza	Komisje Dialogu Obywatelskiego
Miejscowy Plan Rewitalizacji	Wywłaszczenie nieruchomości	Rada działalności pożytku publicznego
Programy aktywizacji bezrobotnych	Scalanie i podział nieruchomości	Klauzule społeczne
Programy rozwiązywania problemów społecznych	Odpracowywanie zaległości (długu)	
Programy współpracy z organizacjami pozarządowymi	Zespoły zadaniowe ds. rewitalizacji	
Programy ochrony środowiska	Pomnik przyrody, historii	
Programy adaptacji do zmian klimatu	Park kulturowy	
Programy opieki nad zabytkami	Uchwała krajobrazowa	
Studium ochrony wartości kulturowych	Rejestr zabytków	
	Wojewódzka ewidencja zabytków	
	Gminna ewidencja zabytków	
	Klauzule społeczne	
	Partnerstwo publiczno-prywatne	
	Zamówienia publiczne	
	Decyzje administracyjne (w tym nakazy, zakazy, pozwolenia itp.)	

Źródło: opracowanie własne.

Gminny program rewitalizacji (GPR) stanowi jeden z głównych instrumentów planistycznych procesu rewitalizacji. Zgodnie z ustawą o rewitalizacji powinien on zawierać szczegółową diagnozę obszaru rewitalizacji wraz z określeniem granic obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji oraz opis powiązań GPR z dokumentami strategicznymi gminy. Powinien wskazywać również wizję stanu docelowego, cele rewitalizacji i kierunki działań oraz opis przedsięwzięć rewitalizacyjnych o charakterze społecznym, gospodarczym, środowiskowym, przestrzenno-funkcjonalnym i technicznym oraz mechanizmy integrowania działań. GPR powinien zawierać system monitorowania, strukturę zarządzania i realizacji oraz ramy finansowe zaplanowanych przedsięwzięć. W części opisowej GPR umieszcza się przedsięwzięcia rewitalizacyjne służące realizacji celu publicznego w rozumieniu Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami³ lub przedsięwzięcia prywatne. GPR służyć będzie jako podstawowy instrument planistyczny w procesie rewitalizacji polskich miast. Podobne założenia przyświecają tworzeniu lokalnych programów rewitalizacji, które budowane są zgodnie z Wytocznymi w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020. Lokalne programy rewitalizacji obowiązywać będą jedynie do końca 2023 roku. Od początku 2024 roku programy rewitalizacji będą tworzone na podstawie ustawy o rewitalizacji. Program rewitalizacji jest kluczowym instrumentem służącym zarówno planowaniu, jak i wdrażaniu działań rewitalizacyjnych. Określa on cele i zasady polityki rewitalizacyjnej miasta oraz angażuje różnych interesariuszy.

Ważnym elementem działania władz samorządowych na rzecz rozwoju i przekształcania polskich miast jest planowanie przestrzenne i wykorzystywanie w tym celu specjalnych instrumentów. Samorządy, ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, zobligowane są do przygotowania studium uwarunkowań i kierunków przestrzennego zagospodarowania miasta⁴ określającego politykę rozwoju przestrzennego miasta. Studium stanowi wytyczne do przygotowania planów zagospodarowania przestrzennego, które są kluczowym instrumentem planowania przestrzennego w polskim systemie planowania. Warto zwrócić uwagę, że studium powinno zawierać informacje o obszarze zdegradowanym lub/i obszarze rewitalizacji, a także zgodnie z ustawą o rewitalizacji zapisy studium powinny być spójne z zapisami gminnego programu rewitalizacji. Istotny w systemie planowania przestrzennego jest też plan zagospodarowania przestrzennego, który służy m.in. do wyznaczania granic obszarów zróżnicowanych form użytkowania terenu, ustalania zasad ich zagospodarowania, określania wymagań co do zabudowy, które wynikają z funkcji terenu. Plan zagospodarowania określa docelowy model rozwoju przestrzennego miasta i kształtowania jego struktury przestrzenno-funkcjonalnej. Porządkuje więc zabudowę miasta, służy rozwiązywaniu konfliktów przestrzennych

3 Dz.U. z 1997 r. Nr 115, poz. 741.

4 Przygotowywana jest nowelizacja ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, gdzie w miejsce studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego jednostki samorządu terytorialnego tworzyć mają plany ogólne dla obszaru gminy lub miasta.

i zapewnia ład przestrzenny (Parysek, 2005). Plany zagospodarowania przestrzennego nie ingerują w stan aktualny, ale w stan planowany, tj. określają, jakie w przyszłości wskazane tereny powinny mieć przeznaczenie i zagospodarowanie. Ustala się w nich nie tylko dopuszczenia lokalizacji konkretnych obiektów oraz ustanawia konkretne przeznaczenie terenów, ale też wprowadza się zróżnicowane ograniczenia uzasadnione różnymi względami, tj. funkcjonalnymi i kompozycyjno-estetycznymi, środowiskowymi, społeczno-gospodarczymi czy kulturowymi. Ograniczenia te wprowadza się zgodnie z zasadą proporcjonalności, co oznacza, że ograniczenia te muszą być obiektywnie uzasadnione i muszą się opierać na wyważeniu interesu prywatnego i publicznego. Plany mają charakter wiążący i stanowią źródło obowiązków dla wszystkich użytkowników tych terenów (Nowak, 2013, 2019). Stanowią miejscowo obowiązujące prawo, za pomocą którego jednostki samorządu terytorialnego mogą określać treść i materialną formę działalności społecznej i gospodarczej prowadzonej na danym terenie. Regulują w ten sposób również swobodę prowadzenia działalności gospodarczej. Stanowią zatem podstawę prawną do prowadzenia działań zapisanych w programach rewitalizacji (Gorzym-Wilkowski, 2006; Ciesiółka & Rogatka, 2015).

Ważnym nowym instrumentem planistycznym zaproponowanym w ustawie o rewitalizacji jest miejscowy plan rewitalizacji, który jest szczególną formą planu zagospodarowania przestrzennego. Jest to instrument, który może być stosowany tylko dla obszarów rewitalizacji. Może on zostać przygotowany i uchwalony przez radę gminy dla całości lub części obszaru rewitalizacji. Ma cechy zbliżone do planu zagospodarowania przestrzennego, ale zdecydowanie bardziej rozszerzoną rolę. W miejscowym planie rewitalizacji poza elementami obligatoryjnymi obowiązującym w planach zagospodarowania przestrzennego określa się m.in. zasady kompozycji przestrzennej nowej zabudowy i harmonizowania planowanej zabudowy z zabudową istniejącą, ustalenia dotyczące charakterystycznych cech elewacji budynków, maksymalną powierzchnię sprzedaży obiektów handlowych, zakres niezbędnej do wybudowania infrastruktury technicznej, społecznej, w tym lokali mieszkalnych. Przede wszystkim jednak jego rozszerzona rola związana jest z możliwością zakazania prowadzenia działalności handlowej lub usługowej na danej nieruchomości oraz z możliwością uzależnienia realizacji inwestycji komercyjnej na nieruchomości dotychczas niezabudowanej od uprzedniej realizacji inwestycji ważnej dla osiągnięcia celów określonych w gminnym programie rewitalizacji (Boryczka, 2016; Nowak, 2019). Miejscowy plan rewitalizacji jest podstawą przekształceń urbanistycznych oraz prac inwestycyjno-budowlanych ujętych w gminnym programie rewitalizacji. Może zakładać zawarcie umowy urbanistycznej, która dotyczy nieruchomości niezabudowanej i w której zobowiązuje się inwestora do realizacji poza inwestycją główną także inwestycji uzupełniających służących społeczności lokalnej (m.in. infrastruktura techniczna, społeczna, lokale mieszkalne). Wartość inwestycji uzupełniających musi być proporcjonalna do wzrostu wartości nieruchomości w wyniku ustaleń nowego planu. Miejscowy plan rewitalizacji wzmacnia procesy rewitalizacji, koordynując inwestycje prywatne

i publiczne, angażując inwestorów w realizację celów społeczności lokalnych, a ponadto wprowadza zapisy porządkujące przestrzeń obszaru rewitalizacji⁵.

Wśród instrumentów planistycznych odnoszących się do procesu rewitalizacji znajdziemy szereg programów i planów skoncentrowanych na ochronie zabytków i innych elementów ochrony dziedzictwa materialnego i niematerialnego (m.in. program opieki nad zabytkami, studium ochrony wartości kulturowych), czy też na ochronie zasobów i walorów przyrodniczych (m.in. program ochrony środowiska, program adaptacji do zmian klimatu). Ich celem jest nie tylko identyfikacja zasobów przyrodniczych i kulturowych, ale przede wszystkim ich zachowanie, a także stworzenie możliwości ich wykorzystania przez obecnych mieszkańców i użytkowników miasta oraz zapewnienie tej możliwości przyszłym pokoleniom.

Istnieje również cała grupa instrumentów planistycznych z zakresu aktywizacji społeczno-gospodarczej miasta, gminy lub ich wybranych obszarów, które służą wzmocnieniu procesów rewitalizacji. Są to m.in. programy aktywizacji bezrobotnych, związane z dostosowaniem podaży do popytu na rynku pracy bądź zmianą kwalifikacji pracowników, czy też dotyczące powrotu na rynek pracy osób trwale wykluczonych (m.in. przez długotrwałe bezrobocie, problemy alkoholowe, psychiczne dysfunkcje, niepełnosprawność). Są to również programy gospodarcze wspierające tworzenie nowych podmiotów gospodarczych, samozatrudnienie albo tworzenie nowych miejsc pracy w podmiotach już funkcjonujących. W tej grupie znajdują się także programy współpracy z organizacjami pozarządowymi (m.in. jednoroczne lub wieloletnie), na podstawie których samorządy zlecają organizacjom pozarządowym wykonanie szeregu zadań i działań wspierających procesy rewitalizacji m.in. przez działania na rzecz rozwiązywania problemów społecznych w obszarze rewitalizacji (m.in. miejsca aktywności lokalnej, centra aktywności obywatelskiej, centra organizacji pozarządowych). Programy te służą nie tylko delegowaniu i realizacji zadań będących w kompetencji jednostek samorządu terytorialnego, ale też zwiększeniu udziału podmiotów społecznych, interesariuszy niepublicznych w procesie rewitalizacji.

Ponadto strategii rozwiązywania problemów społecznych, choć realizowane na terenie całej jednostki samorządu terytorialnego, wprost odnosić się będą do zdiagnozowanych problemów społecznych w obszarze zdegradowanym i w obszarze rewitalizacji. W realizację strategii zaangażowane będą jednostki organizacyjne miasta i gminy, takie jak gminne lub miejskie ośrodki pomocy społecznej, ośrodki zdrowia i profilaktyki oraz organizacje pozarządowe działające na tym terenie w obszarze pomocy społecznej (m.in. świetlice środowiskowe, centra aktywności obywatelskiej, fundacje, stowarzyszenia, prywatne ośrodki pomocy społecznej).

W związku z samą istotą procesu rewitalizacji, w którym działania rewitalizacyjne powinny być odpowiedzią na lokalne problemy, oraz w związku z potrzebą włączenia w ten proces partnerów i mieszkańców miasta, ważną grupą instrumentów są instrumenty partycypacyjne. Chodzi tutaj o konsultacje społeczne i szeroką

5 Miejscowe plany rewitalizacji sporządzono już m.in. w Kaliszu, Słupsku i Wołominie.

paletę technik i metod partycypacyjnych, komitet rewitalizacji, budżet partycypacyjny, inicjatywę lokalną oraz partnerstwo lokalne.

Jednym z instrumentów zaproponowanych w ustawie o rewitalizacji jest Komitet Rewitalizacji⁶, który stanowi forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji oraz pełni funkcję opiniotwórczo-doradczą wójta, burmistrza albo prezydenta miasta. Ma on na celu wzmocnienie uczestnictwa mieszkańców i użytkowników zdegradowanych obszarów miast w procesach ich rewitalizacji. Mimo iż jest to instrument ustawowy, to samorządy lokalne opracowujące lokalne programy na podstawie innych przepisów (m.in. ustawy o samorządzie gminnym) powołują podobne do Komitetu Rewitalizacji ciała doradcze, aby wzmocnić i rozwijać udział interesariuszy w podejmowaniu decyzji i działań w zakresie rewitalizacji.

Koncentrację działań, środków finansowych oraz zaangażowanie lokalnej społeczności w proces rewitalizacji może wzmocnić tzw. inicjatywa lokalna. Zwiększając udział mieszkańców w realizacji ich małych zadań, służyć będzie poprawie jakości ich zamieszkania. Działania te, podejmowane we współpracy z jednostką samorządu terytorialnego, sprzyjają wychodzeniu z sytuacji kryzysowej w obszarze rewitalizacji przy jednoczesnym zaangażowaniu społeczności lokalnej oraz samorządu lokalnego. Szczegółowy regulamin inicjatywy lokalnej oraz pulę środków finansowych określa jednostka samorządu terytorialnego zgodnie z lokalnymi potrzebami.

Istotnym instrumentem w tej grupie jest też partnerstwo lokalne jako platforma współpracy między różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie, w sposób systematyczny, trwałe i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków, planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy skierowane na rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowę tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności (Sobolewski, 2007). Jest ono określane jako strategiczne przymierze, zawierane w celu współpracy w sytuacji, gdy w danym przedsięwzięciu rewitalizacyjnym partnerzy wspólnie ponoszą ryzyko i koszty, ale też dzielą się wypracowanymi zyskami. Wydaje się, że partnerstwo daje nowe i lepsze możliwości rozwoju, m.in. dzięki połączeniu podmiotów z różnych sektorów, czyli przez kumulację cech i możliwości charakteryzujących poszczególne sektory oraz poszukiwanie sposobów ich wykorzystania dla wspólnych korzyści. Zasady tworzenia partnerstw wymagają szczegółowego sprecyzowania zasad współpracy, skonsultowania się z różnymi podmiotami, które wchodzi w ich skład, w tym m.in. z organizacjami pozarządowymi.

Instrumenty prawno-administracyjne to konkretne rozwiązania prawne wynikające z obowiązujących przepisów prawa, ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu. Są to narzędzia, za pomocą których podmioty prawa realizują określone uprawnienia lub obowiązki prawne. Instrumenty te, ustanowione przez prowadzącą (mocą

6 Ciekawym przykładem komitetu rewitalizacji jest działający w latach 2008–2010 Sztab Piotrkowska powołany przez Prezydenta Miasta Łodzi (Boryczka, 2013, 2014).

aktów prawnych), wprowadzając ograniczenia działania lub sposoby postępowania. Określają m.in. nakazy, zakazy, normy (standardy). Wśród instrumentów prawno-administracyjnych wykorzystywanych w procesie rewitalizacji wskazać można m.in.: partnerstwo publiczno-prywatne, specjalne strefy rewitalizacji, park kulturowy, a także decyzje lokalizacyjne, odpracowywanie zaległości (długu), udostępnianie informacji o ofertach nieruchomości, obsługę prawną związaną z pozyskiwaniem gruntów czy wsparcie inwestora w procesie uzyskiwania decyzji administracyjnych.

Specjalna Strefa Rewitalizacji (SSR) jest jednym z instrumentów, które wprowadziła ustawa o rewitalizacji. SSR umożliwia samorządom korzystanie ze szczególnych udogodnień. Wprowadzenie SSR na obszarach rewitalizowanych powoduje uproszczenie i skrócenie procedur administracyjnych związanych z realizacją zapisów w gminnych programach rewitalizacji (m.in. w kwestii przesiedleń na czas remontów czy pierwokupu nieruchomości).

Wśród tej grupy instrumentów są także narzędzia służące nabywaniu gruntów na otwartym rynku, a także wymiana gruntów wraz ze scaleniem, sprzedaż gruntów powiązana z formami użytkowania i przyszłymi przychodami, umowy z deweloperami zabezpieczające publiczne interesy w zakresie gruntów publicznych oraz komunalizacja terenów, która zwykle dotyczy terenów należących do Skarbu Państwa, ale można ją też stosować w wypadku wykupu terenów od osób prywatnych lub wywłaszczenia na cele publiczne.

Instrumenty prawno-administracyjne to także cały szereg instrumentów ochrony zabytków czy szerzej – ochrony dziedzictwa kulturowego (materialnego i niematerialnego). Instrumenty te to nie tylko rejestr zabytków prowadzony przez Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków (WKZ) bądź wojewódzka i gminna ewidencja zabytków, służące przede wszystkim ochronie, ale również pomnik historii lub park kulturowy, który ma na celu ochronę krajobrazu kulturowego, zachowanie wyróżniających się krajobrazowo terenów z zabytkami nieruchomymi charakterystycznymi dla miejscowej tradycji budowlanej i osadniczej. Instrument ten ma pomóc we właściwym kształtowaniu i wykorzystaniu krajobrazu kulturowego.

Park kulturowy (Boryczka & Zasina, 2016; Boryczka et al., 2019) jest jednym z instrumentów ochrony zabytków, a funkcjonuje w polskim systemie prawnym od 2003 roku. Zgodnie z Ustawą z dnia 23 lipca 2003 roku o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami jest to

nieruchomość lub rzecz ruchomą, ich części lub zespoły, będące dziełem człowieka lub związane z jego działalnością i stanowiące świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną lub naukową⁷.

Przedmiotem ochrony w wypadku parku kulturowego jest krajobraz kulturowy, czyli przestrzeń historycznie ukształtowana w wyniku działalności człowieka. Celem wprowadzenia parku kulturowego w obszar miasta jest ochrona krajobrazu kulturowego oraz zachowanie wyróżniających się terenów.

⁷ Dz.U. z 2003 r. Nr 162, poz. 1568.

Ciekawym i dość często stosowanym instrumentem jest odpracowywanie zaległości m.in. czynszowych przez lokatorów zalegających z opłatami. Jednostka samorządu terytorialnego ustala zasady i umożliwia odpracowanie części zaległości. Z szansy odpracowania długów mogą skorzystać jedynie najemcy mieszkań komunalnych lub/i socjalnych. Trzeba jednak zaznaczyć, że samorząd lub spółdzielnia, wspólnota mieszkaniowa, która wprowadza takie rozwiązania, nie ma prawa żądać od dłużnika-najemcy, aby ten zrezygnował z dotychczasowej pracy na rzecz rozpoczęcia pracy we wskazanym przez nie miejscu.

Wśród instrumentów administracyjnych znajdują się również instrumenty wsparcia, np. tworzenie specjalistycznych struktur organizacyjnych, bazy informacji o terenach i podmiotach gospodarczych. Będą to ponadto organizacje powoływane do pobudzania rozwoju, w tym m.in. podmioty zarządzające programem rewitalizacji, czyli operatorzy rewitalizacji, organizacje współpracujące z operatorem komórki administracyjnej, inkubatory, które służyć mają ułatwieniu rozpoczynania działalności gospodarczej, a także podmioty III sektora, czyli organizacje pozarządowe stanowiące pomost w prowadzeniu dialogu społecznego w procesie rewitalizacji (Boryczka, 2016).

Instrumentami administracyjnymi stosowanymi w celu pobudzenia gospodarczego miast są: układ instytucjonalny (urząd miasta, agencja rozwoju miasta, samorządy gospodarcze, samorządy społeczne, stowarzyszenia branżowe, zespoły zadaniowe ds. rewitalizacji), promocja miasta, udział samorządu terytorialnego w spółkach, partnerstwo publiczno-prywatne (PPP), montaż finansowy, rozwój kontaktów z przedsiębiorstwami i samorządami zagranicznymi, pozyskiwanie środków z funduszy strukturalnych. Skuteczność tych instrumentów charakteryzuje się m.in. przez analizę kapitałów, które napłynęły do samorządu terytorialnego, analizę innowacji procesowych i produktowych w przemyśle, kapitałów spółek z udziałem samorządu, wysokości unijnych środków pomocowych.

Instrumentem z tej grupy wspierającym zarówno podmioty ekonomii społecznej, jak i aktywizującym bezrobotnych z obszaru rewitalizacji na lokalnym rynku pracy, są tzw. klauzule społeczne – zasady, zapisy stosowane w procedurze zamówień publicznych przez instytucje sektora publicznego. Są to klauzule zawarte w dokumentacji o udzielenie zamówienia publicznego, a następnie w umowie o zamówienie publiczne z podmiotem wybranym w postępowaniu prawa zamówień publicznych (PZP). Zapisy te pozwalają osiągać dodatkowe korzyści społeczne, np. przez zatrudnienie przy wykonywaniu zamówień osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (m.in. osoby bezrobotne z obszaru rewitalizacji) czy realizację zamówień przez podmioty ekonomii społecznej, które prowadzą integrację zawodową i społeczną takich osób. Jednostki samorządu terytorialnego, stosując klauzule społeczne, wspierają podmioty ekonomii społecznej i dbają o osoby wykluczone społecznie (o ich integrację), wzmacniając tym samym aktywność społeczną i partycypację społeczną w procesie rewitalizacji.

Instrumenty ekonomiczne (m.in. finansowe) stanowią zespół mechanizmów motywacyjnych, zachęcających inwestorów, podmioty gospodarcze, podmioty publiczne,

mieszkańców do dobrowolnego wykonywania działań na obszarze objętym rewitalizacją i umożliwiających władzom lokalnym realizację przyjętego planu działania. Wśród bogatej palety instrumentów tego typu wyróżnić można przede wszystkim: dotacje, instrumenty zwrotne, kapitałowe, fiskalne, poręczeniowe (tab. 2).

Dotacje to środki publiczne rządowe lub samorządowe przekazywane beneficjentom w różnej formie: grantu, subwencji, refundacji wydatków, spłaty części oprocentowania, dotacji ogólnej i celowej itp. Do grupy tej należą unijne środki dotacyjne, których udział w strukturze finansowania projektów rewitalizacyjnych w Polsce jest największy.

Instrumenty zwrotne (Waclawik, 2013) polegają na zaciąganiu zobowiązań finansowych, które następnie trzeba będzie spłacić. Wśród tych instrumentów są m.in. krefinansowania inwestycji jednostek samorządów dyty bankowe, które należą do najczęściej wykorzystywanych jako zewnętrzne źródła ych, oraz obligacje komunalne, w tym obligacje rewitalizacyjne ściśle dopasowane do potrzeb programów rewitalizacji. Wśród instrumentów o charakterze zwrotnym występują instrumenty inżynierii finansowej JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas), który stanowi alternatywę i uzupełnienie systemu dotacyjnego UE.

Instrumenty kapitałowe polegają na podniesieniu udziałów własnych, wniesieniu nowych udziałów poprzez np. kupno akcji przez bezpośrednich inwestorów, wniesieniu kapitału inwestorów niebezpośrednich – funduszy inwestycyjnych czy funduszy venture capital. Instrumenty te nie są związane z zaciąganiem długu, a mogą zachęcić prywatnych inwestorów do aktywnego udziału w procesie rewitalizacji (Boryczka, 2016).

Instrumenty fiskalne są to różnego rodzaju podatki oraz ulgi, zwolnienia i odroczenia podatkowe: ulgi w podatku od nieruchomości oraz w innych podatkach, bonifikaty w opłatach rocznych za użytkowanie wieczyste, ulgi celne, podatki od czynności prawnych, podatki od nieruchomości, specjalnie stanowione podatki, dodatki mieszkaniowe. Instrumenty poręczeniowe (gwarancyjne) oraz zabezpieczające ryzyko realizacji przedsięwzięcia służą zmniejszaniu ryzyka niewywiązania się podmiotu zaciągającego zobowiązania finansowe lub/i prawne. Ich istotą jest pojawienie się trzeciej strony kontraktu wierzyciel – dłużnik: gwaranta, poręczyciela tego zobowiązania (Boryczka, 2016).

Tabela 2. Instrumenty ekonomiczne

Dotacje	Instrumenty zwrotne	Instrumenty kapitałowe	Instrumenty fiskalne
1	2	3	4
Regionalne Programy Operacyjne (RPO)	Fundusz Doptat	Wkład do spółek rewitalizacyjnych	Ulgi w podatku od nieruchomości
Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej	Fundusz Rozwoju Inwestycji Komunalnych	Project finance	Bonifikaty przy prywatyzacji zasobów komunalnych

1	2	3	4
Granty	Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej	Partnerstwo publiczno-prywatne	Dodatki mieszkaniowe
Subwencje i dotacje rządowe	Kredyty i pożyczki w bankach komercyjnych		Bonifikaty w opłatach rocznych za użytkowanie wieczyste
W ramach programu małych ulepszeń	Obligacje komunalne		Ulgi celne
W ramach programu usuwania azbestu	Obligacje municipalne		Czynsze
Dotacje ogólne	Leasing		Opłata adiacencka
Dotacje celowe	JEREMIE (Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises)		Podatki od czynności prawnych
			Wydatki budżetowe
Dotacje na spłatę odsetek	JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas)		Dopłaty dla wspólnot mieszkaniowych
			Preferencyjne stawki zakupu nieruchomości
Dotacje na opłaty gwarancyjne			Preferencyjne stawki najmu nieruchomości

Źródło: opracowanie własne na podstawie Polko, 2008; Jadach-Sepiolo, 2010; Wactawik, 2013; Boryczka 2016.

Środki finansowe na realizację programów i projektów rewitalizacyjnych mogą pochodzić z różnych źródeł. Jak wynika z dotychczasowych doświadczeń, głównym źródłem finansowania rewitalizacji są środki finansowe o charakterze publicznym. Pozyskanie środków finansowych z sektora prywatnego wiąże się z zaangażowaniem władz samorządowych i rządowych w tworzenie klimatu do inwestowania, z kreowaniem współpracy między sektorem prywatnym i publicznym.

Władze lokalne dysponują szeroką paletą instrumentów w zakresie polityki rewitalizacyjnej i mogą aktywnie kształtować proces rewitalizacji. Wykorzystywane instrumenty powinny być dostosowane do zidentyfikowanych problemów i potrzeb miast, jak i wynikających z nich celów przyjętych w programach rewitalizacji, na podstawie których prowadzony jest proces rewitalizacji.

3.3. Monitoring procesu rewitalizacji

Proces rewitalizacji ze względu na jego charakter i specyfikę wymaga czasu. Wiele teorii i doświadczeń miast europejskich wskazuje, że pierwsze głębsze efekty przekształceń miasta widoczne są po mniej więcej 5 latach od rozpoczęcia działań rewitalizacyjnych. Stąd też w procesie rewitalizacji konieczne jest wprowadzenie mechanizmów zarządzania, w tym sprawnych mechanizmów gromadzenia, obróbki i przetwarzania informacji, które pozwolą na identyfikację i ocenę zmian zachodzących w obszarach miasta poddawanych przekształceniom. Z tych samych powodów proces rewitalizacji wymaga planowania, czyli opracowania zarówno programu rewitalizacji, jak i poszczególnych projektów i działań. Równie ważne są też koordynowanie działań oraz nadzór nad postępem prac i wdrażaniem zaplanowanych działań rewitalizacyjnych. Trzeba przy tym pamiętać, że program rewitalizacji realizowany jest przez wiele podmiotów i instytucji. Z tego punktu widzenia ważnym elementem zarządzania programem rewitalizacji jest ocena i weryfikacja skuteczności podejmowanych działań rewitalizacyjnych realizowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego, ale także przez innych partnerów (interesariuszy). Mechanizmami pozwalającymi m.in. na aktualizację programu oraz korektę bieżących czy też planowanych działań są monitoring i ewaluacja (Roberts & Sykes, 2008; Nowakowska et al., 2019a; Nowakowska et al., 2019b).

Monitoring to instrument sprawdzający poprawność przebiegu interwencji publicznej. Jego zadaniem jest korygowanie tego procesu, jeśli odbiega on od założonego planu. Polega na ciągłym obserwowaniu, śledzeniu zmian, tempa i stopnia realizacji projektów, programu, czy też zmian w obszarze rewitalizacji. Jest to proces systematycznego zbierania i analizowania danych, informacji ilościowych i jakościowych o samym procesie rewitalizacji oraz o programie rewitalizacji. Za jego pomocą dokonuje się pomiaru postępów interwencji publicznej – dzięki temu możliwe jest jej bieżące korygowanie. Na podstawie zbudowanego systemu monitorowania następuje weryfikacja poziomu realizacji celów polityki publicznej (polityki rewitalizacyjnej) w dokumentach strategicznych, operacyjnych oraz jej usprawnianie. Skuteczne i efektywne wdrażanie programu rewitalizacji wymaga systematycznego obserwowania zmian zachodzących w obszarze rewitalizacji i odpowiedniej reakcji na zaobserwowane zmiany. Monitoring pozwala na wyprzedzającą reakcję, np. gdy monitorowane zjawiska nie zmieniają się zgodnie z oczekiwaniami. Jest on czymś w rodzaju strategicznego banku danych, informacji i wiedzy o procesie i programie rewitalizacji. Ten bank danych pozwala również na śledzenie i ocenę stopnia osiągnięcia celów programu rewitalizacji.

System monitorowania, a także ewaluacji jest ściśle powiązany z logiką interwencji, która prowadzona jest w procesie rewitalizacji. Logika ta ma kluczowe znaczenie w planowaniu działań i projektów rewitalizacyjnych ujętych w programach rewitalizacji. Pierwszym krokiem jest diagnoza problemów i potencjałów rozwoju.

Na tej podstawie wyznaczany jest obszar rewitalizacji, który charakteryzuje się koncentracją problemów i zjawisk kryzysowych. W efekcie przeprowadzonej analizy określone są potrzeby w obszarze rewitalizacji. Potrzeba jest subiektywnie odczuwaną rozbieżnością między *status quo* a stanem pożądanym.

Kolejnym krokiem jest wskazanie celów rewitalizacji oraz kierunków działań i projektów rewitalizacyjnych, a także określenie i oszacowanie spodziewanych efektów planowanej interwencji. Każdy z tych elementów (diagnoza, cele, działania, efekty) powinien mieć przyporządkowany zestaw wskaźników, który będzie przydatny nie tylko w analizie diagnostycznej (analiza problemów i potrzeb), ale przede wszystkim zostanie wykorzystany w procesie monitorowania i ewaluacji programu rewitalizacji.



Diagram 3. Logika interwencji w programach rewitalizacji
Źródło: opracowanie własne.

System monitorowania procesów rewitalizacji powinien się więc składać z kilku kluczowych elementów: monitoringu projektów rewitalizacyjnych, monitoringu programu rewitalizacji oraz monitoringu obszaru rewitalizacji, a co za tym idzie – monitoringu całego miasta (obszar rewitalizacji jest przecież obszarem o największej koncentracji negatywnych zjawisk, o najsłabszej kondycji społecznej, gospodarczej, przestrzenno-funkcjonalnej, środowiskowej albo technicznej – zgodnie z zasadami jego wyznaczania).

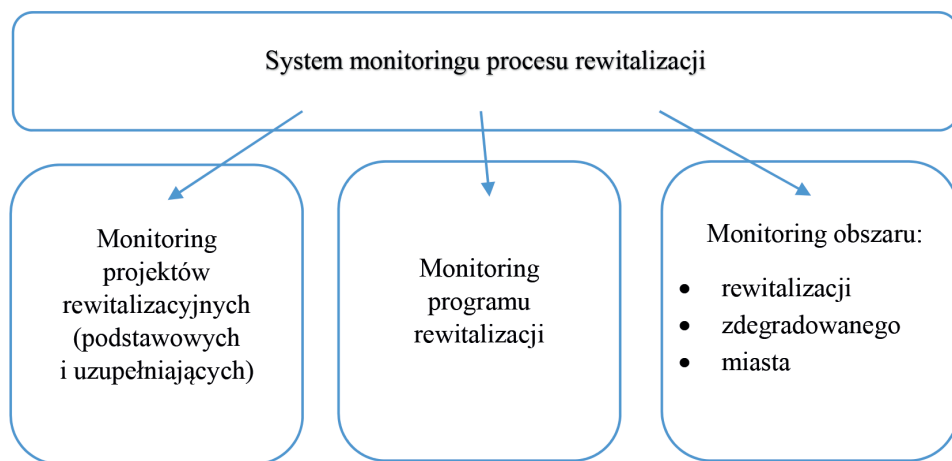


Diagram 4. Elementy systemu monitoringu procesu rewitalizacji
Źródło: opracowanie własne.

Monitoring projektów składa się z zestawu wybranych wskaźników, pozwala na systematyczne gromadzenie danych, za pomocą których można śledzić tempo i stopień zaawansowania realizacji działań i projektów rewitalizacyjnych. System wskaźników powinien być adekwatny do projektów rewitalizacyjnych, czyli powinien być skonstruowany odpowiednio do zakładanych w projektach działań i efektów, aby umożliwić identyfikację ich rzeczywistych rezultatów. Można śledzić tempo i zaawansowanie realizacji projektów podstawowych, jak i uzupełniających, ale że projekty uzupełniające są zwykle mniejsze i realizują je podmioty prywatne, podmioty społeczne bądź nieformalne grupy mieszkańców, dane do wskaźników mogą być bardzo trudne do pozyskania lub okaże się to wręcz niemożliwe.

Monitoring programu rewitalizacji składa się z zestawu wybranych wskaźników, pozwala również na gromadzenie danych, za pomocą których można śledzić tempo i stopień zaawansowania realizacji całego programu. System monitoringu programu rewitalizacji ma więc trzy główne cele:

- 1) bieżącą ocenę postępów w realizacji projektów rewitalizacyjnych;
- 2) bieżącą ocenę postępów w realizacji programu rewitalizacji;
- 3) identyfikację skutków realizowanych działań, projektów rewitalizacyjnych.

Monitoring programu może się opierać na wskaźnikach monitoringu projektów, jednak powinien on posiadać także wskaźniki odnoszące się bezpośrednio do celów (strategicznych, operacyjnych) postawionych w programie rewitalizacji. System wskaźników powinien być adekwatny nie tylko do projektów rewitalizacyjnych (czyli powinien być skonstruowany odpowiednio do zakładanych w projektach działań i efektów), ale także do celów programu rewitalizacji, tak by umożliwiał identyfikację rzeczywistych rezultatów realizacji tego programu.

Monitoring obszaru rewitalizacji, obszaru zdegradowanego i całego miasta powinny być ze sobą powiązane i spójne. Monitoring obszaru rewitalizacji służy identyfikowaniu i śledzeniu tempa zachodzących w nim zmian. Składa się z zestawu wybranych wskaźników, pozwala na gromadzenie danych, za pomocą których można śledzić zmiany zachodzące w obszarze rewitalizacji. Mechanizm monitoringu obszaru rewitalizacji, obszaru zdegradowanego, obszaru miasta ma na celu:

- 1) identyfikację skutków realizowanych działań i projektów rewitalizacyjnych, programu rewitalizacji;
- 2) obserwację zmian w sferze społecznej, gospodarczej, przestrzenno-funkcjonalnej, technicznej oraz środowiskowej, jakie zachodzą w obszarze rewitalizacji i w całym mieście.

Powinien być on ściśle powiązany z diagnozą sporządzoną na potrzeby delimitacji obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji w celu porównywalności stanu tego obszaru sprzed rozpoczęcia działań rewitalizacyjnych i po ich wdrożeniu. Głównym jego założeniem jest ustalenie, czy i jak poprawia się kondycja obszaru rewitalizacji, jednak nie da się tego zrobić bez odniesienia do wskaźników i danych, które wykorzystywane były w diagnozie. W zależności od przyjętego w diagnozie sposobu agregacji danych i arbitralnie wybranych jednostek przestrzennych (tzw. pól odniesienia) w identyczny sposób konieczne jest prowadzenie

monitoringu. W praktyce stosowane są dwa podstawowe podejścia do wyboru jednostek przestrzennych. Pierwszy z nich posługuje się jednostkami pseudo-naturalnymi (tj. dzielnice, sołectwa, kwartały itp.). Drugi wykorzystuje jednostki sztuczne (modularne, foremne), czyli siatki kół, kwadratów, sześciokątów foremnych (Jeżak & Cholewiński, 2010; Jadach-Sepioło, 2016, 2018; Jarczewski (red.), 2017). Powiązania systemu monitoringu z diagnozą (już na etapie delimitacji obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji, jak i na etapie szczegółowej diagnozy obszaru rewitalizacji) są na tyle istotne, że każda zmiana wskaźników, danych czy też wielkości jednostek przestrzennych spowoduje brak możliwości porównania stanu wyjściowego obszaru rewitalizacji ze stanem po przeprowadzonych działaniach rewitalizacyjnych. Podobnie agregacja danych z wykorzystaniem np. siatki kwadratów, heksagonów (GRID) w systemie monitorowania, jak i w uprzednio przygotowanej diagnozie, powinna pozwalać na porównanie danych i ocenę zjawisk kryzysowych (Jadach-Sepioło, 2018). Zatem powiązanie wykorzystywanych metod, wskaźników w diagnozie z budowanym w późniejszym etapie systemem monitorowania jest kluczowe (Nowakowska et al., 2019a).

Jednak aby można było wnioskować na podstawie danych z monitoringu, czy działania rewitalizacyjne przyniosły zakładane efekty, należy popatrzeć szerzej na obszar zdegradowany i na całe miasto. Obszar zdegradowany i obszar rewitalizacji zgodnie z zasadami ich delimitacji to obszary o największej koncentracji negatywnych zjawisk społecznych, w powiązaniu z problemami gospodarczymi, przestrzenno-funkcjonalnymi, technicznymi, środowiskowymi. Stąd też, aby zidentyfikować rzeczywiste efekty działań i projektów rewitalizacyjnych i związaną z nimi poprawę kondycji obszaru rewitalizacji, trzeba przeanalizować sytuację obszaru zdegradowanego i całego miasta. Monitoring obszaru zdegradowanego i jednocześnie monitoring całego miasta pozwoli na odróżnienie pozytywnych zmian będących wynikiem realizacji działań i projektów rewitalizacyjnych od ogólnej poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej miasta. Monitoring obszaru zdegradowanego, obszaru rewitalizacji i miasta składają się z zestawu wybranych wskaźników, które są ściśle powiązane z zestawem wskaźników wykorzystywanych na etapie diagnozowania. Monitoring ten pozwala na gromadzenie danych, za pomocą których można śledzić zmiany zachodzące w obszarze zdegradowanym, rewitalizacji i całym mieście. Na podstawie wskaźników i zbieranych danych można obserwować przebieg procesów społecznych, gospodarczych, przestrzenno-funkcjonalnych, technicznych oraz środowiskowych zachodzących wewnątrz obszaru rewitalizacji oraz w jego otoczeniu, jakim jest miasto.

Monitoring opiera się na zestawie wskaźników, które powinny być specjalnie dobrane do celów interwencji oraz projektów zawartych w programie rewitalizacji. Jest to element budowania programu rewitalizacji określane mianem kwantyfikacji celów i projektów. Monitoring bazuje także na cyklicznych (rocznych, dwuletnich itp.) raportach z monitoringu realizacji projektów i programów zmian zachodzących w przestrzeni miasta (w tym w obszarze rewitalizowanym). Zgodnie z zapisami ustawy o rewitalizacji co najmniej raz na trzy lata należy

przygotowywać raport o zmianach, jakie zaszły na obszarze rewitalizacji, odnoszący się bezpośrednio do celów zapisanych w GPR. System monitorowania tych zmian powinien nawiązywać do delimitacji oraz do szczegółowej diagnozy obszaru rewitalizacji. Niezbędnym punktem odniesienia jest sytuacja w całym mieście (Jarczewski (red.), 2017; Jadach-Sepiolo, 2018).

Warto zauważyć, że system monitoringu wydaje się dziś niezbędny do utrzymania i uzyskania ładu przestrzennego i procesu równoważenia rozwoju (dowolnej przestrzeni np. obszaru rewitalizacji, całej jednostki administracyjnej). Dotychczas zmiany w przestrzeni nie stanowiły parametru oceny rozwoju na potrzeby procesów decyzyjnych, nie badano i nie przewidywano przebiegu procesów i efektów podejmowanych decyzji przestrzennych, gospodarczych, społecznych czy inwestycyjnych. Właściwie nie kontrolowano i nie oceniano też długookresowych zmian i następstw powstających w procesach wzajemnych oddziaływań składowych przestrzeni (Czołchański, 2013). Monitoring programów rewitalizacji zakłada monitorowanie zmian we wszystkich sferach funkcjonowania miasta (społecznej, gospodarczej, technicznej, przestrzenno-funkcjonalnej i środowiskowej).

Monitoring miasta, obszaru zdegradowanego, obszaru rewitalizacji może stać się elementem monitoringu strategii rozwoju miasta albo elementem raportu o stanie miasta. Warto zadbać o to, aby system monitorowania sytuacji miasta w sferze społecznej, gospodarczej, przestrzenno-funkcjonalnej, technicznej czy środowiskowej był spójnym systemem wskaźników, gromadzenia i przetwarzania danych, które pozwolą na identyfikację i analizę zmian zachodzących w całym mieście w poszczególnych sferach, ale przede wszystkim pozwolą na monitorowanie zmian będących efektem polityki rewitalizacyjnej, jak i innych polityk sektorowych realizowanych na podstawie innych strategii, programów i planów. Inaczej mówiąc, monitoring procesu rewitalizacji powinien wpisywać się w system monitorowania rozwoju miasta i powinien być z nim spójny. Warto więc wziąć pod uwagę powiązania systemu monitorowania rozwoju miasta (m.in. monitoring strategii rozwoju) z analizą przeprowadzaną na potrzeby raportu o stanie gminy (miasta) i monitoringiem procesu rewitalizacji, tak aby tworzyły spójny system. Powiązanie nie tylko zapisów dokumentów (polityk rozwoju), ale także systemu monitorowania realizacji tych polityk pozwoli na zbudowanie jednego zintegrowanego banku danych i informacji oraz zapewni dużą oszczędność czasu przy opracowywaniu i analizowaniu raportów z monitoringu.

Tabela 3. Podstawowe cele, podmioty i zasady monitorowania

MONITORING	
Podmiot monitoringu (Kto wykonuje?)	pracownicy instytucji, jednostki zaangażowani we wdrażanie programu rewitalizacji
Przedmiot monitoringu (Co się bada?)	realizację działań, projektów rewitalizacji, programu rewitalizacji i ich efekty
Cel monitoringu (Po co się wykonuje?)	<ul style="list-style-type: none"> • uzyskiwanie informacji o postępach w realizacji projektów, celów programu rewitalizacji, • identyfikacja zmian w obszarze rewitalizacji, obszarze zdegradowanym, w całym mieście, • dokonywanie bieżących korekt w procesie wdrażania projektów i programu rewitalizacji.
Ramy czasowe monitoringu (Kiedy?)	proces ciągły: od początku wdrażania programu rewitalizacji aż do jego zakończenia (część danych zbierana i sprawozdawana będzie jeszcze po zakończeniu wdrażania programu rewitalizacji)
Sposoby i metody monitorowania (Jak?)	<ul style="list-style-type: none"> • zbieranie i gromadzenie danych (bazy danych), • analiza ilościowa informacji generowanych w procesie wdrażania projektów i programów rewitalizacji (raporty z monitoringu)

Źródło: opracowanie własne.

System monitorowania wymaga koordynacji i odpowiedzialności podmiotów zaangażowanych we wdrażanie programu rewitalizacji. Proces monitorowania wymaga szczególnie ciągłości i systematyczności działań. Jest procesem ciągłym, trwa od momentu rozpoczęcia wdrażania programu rewitalizacji aż do jego zakończenia. W systemie monitorowania ważne jest określenie jego ram czasowych oraz sposobu gromadzenia i przetwarzania informacji. Mając na uwadze zaangażowanie wielu podmiotów w procesy rewitalizacji, ale także rotację i zmienność pracowników w instytucjach samorządowych, system monitorowania powinien być jasno sformułowany, czytelny i stosunkowo nieskomplikowany. W systemie monitorowania kluczowe jest określenie:

- podmiotu monitorującego (odpowiedzialnego),
- celu i zakresu monitorowania,
- ram czasowych,
- zestawu wskaźników adekwatnego do celów monitorowania,
- sposobu gromadzenia i przetwarzania danych,
- sposobu raportowania.

W procesie monitoringu ważne jest zdefiniowanie jego ram, czyli stworzenie systemu wskaźników, według których raportowane będą postępy w realizacji projektów, kierunków działań oraz celów rewitalizacji. Istotnym elementem jest częstotliwość analiz zbieranych danych wchodzących w skład systemu monitoringu. Monitorowanie realizacji programu rewitalizacji powinno być prowadzone na bieżąco, a jednym z warunków jego skuteczności jest ciągłość i powtarzalność.

Zbudowany system wskaźników powinien być nie tylko adekwatny do celów i projektów, ale także powinien zawierać metryczki opracowane do każdego wskaźnika, aby jasne było, skąd i w jakich okresach generować dane i jak je interpretować.

Systemy monitoringu opierają się zwykle na trzech kluczowych grupach wskaźników, są to:

- 1) wskaźniki produktu (nakładu);
- 2) wskaźniki rezultatu;
- 3) wskaźniki oddziaływania (wpływu) (Nowakowska et al., 2019b; Jadach-Sepioła (red.), 2020).

Wskaźniki produktu obrazują bezpośrednie efekty interwencji publicznej, danego projektu. Określają rzeczowe lub finansowe efekty danego działania powstałe w trakcie realizacji danej interwencji. Inaczej mówiąc, określają produkty materialne i usługi, które otrzymuje beneficjent w trakcie realizacji projektu ze środków finansowych przeznaczonych na dany projekt. Wskaźniki produktu odnoszą się głównie do monitoringu projektów. Przykładowe wskaźniki produktu to:

- liczba szkoleń zrealizowanych w projekcie (szt.),
- liczba kampanii informacyjno-promocyjnych zrealizowanych w projekcie (szt.),
- oferta rekreacyjna i turystyczna skierowana do turystów (szt.).

Wskaźniki rezultatu obrazują efekty i zmiany, które powstają bezpośrednio i natychmiastowo w wyniku realizacji interwencji publicznej. Określają osiągnięcia, które można przypisać realizacji projektu. Dostarczają informacji o zmianach, jakie nastąpiły za sprawą wdrożenia projektu u bezpośrednich beneficjentów projektu, programu. Wskaźniki rezultatu odnoszą się głównie do monitoringu projektów i celów (monitoring programu rewitalizacji). Przykładowe wskaźniki produktu to:

- liczba osób, które podniosły swoje kwalifikacje na rynku pracy w wyniku realizacji projektu (os.),
- liczba wspólnot mieszkaniowych, które skorzystały z instrumentów wsparcia finansowego (szt.),
- liczba wspólnot mieszkaniowych, które przeprowadziły remonty obiektów mieszkalnych w danym roku (szt.),
- powierzchnia budynków mieszkalnych poddanych gruntownym remontom (m²).

Wskaźniki oddziaływania (wpływu) obrazują pośrednie i długookresowe efekty realizacji interwencji publicznej zarówno dla obszaru rewitalizacji, jak i dla całego miasta (np. liczba osób, które podniosły swoje kwalifikacje na rynku pracy w wyniku realizacji projektu, zdobyły zatrudnienie i utrzymały je przez rok). Odnoszą się do konsekwencji danego projektu wykraczających poza natychmiastowe efekty dla bezpośrednich beneficjentów. Wskaźniki te obrazują oddziaływanie interwencji na otoczenie gospodarcze, społeczne i przestrzenne (np. poziom bezrobocia w obszarze rewitalizacji, poziom bezrobocia w mieście) (Nowakowska et al., 2019a; Nowakowska et al., 2019b).

Oprócz wskaźników produktu, rezultatu czy oddziaływania wykorzystywane są również wskaźniki proste lub złożone, czy też wskaźniki syntetyczne.

Wskaźnik prosty dotyczy jednego zjawiska B lub cechy B, których zaobserwowanie pozwala określić z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem wystąpienie badanego zjawiska A lub określonej cechy A. Przykładem może być liczba wypadków na drogach w gminie (obserwowalne zjawisko B), która pozwoli określić stan bezpieczeństwa w ruchu drogowym w gminie (badane zjawisko A). Inne przykłady to:

- liczba dzieci korzystających z dożywiania w szkole (os.),
- liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie (szt.).

Wskaźniki złożone składają się z więcej niż jednego wskaźnika prostego, czyli zjawiska lub cechy (B1, B2, ...), których zaobserwowanie pozwala określić z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem występowanie badanego wielowymiarowego zjawiska A. Przykłady wskaźników złożonych to:

- liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców (szt.),
- liczba dzieci korzystających z dożywiania w szkole na 1000 mieszkańców (szt.),
- udział osób (mieszkańców) w wieku powyżej 70. roku życia w ogólnej liczbie mieszkańców w mieście (%).

Wskaźnik składający się z kilku zjawisk lub cech (B1, B2, B3, B4, ...) pozwala określić z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem wystąpienie badanego wielowymiarowego zjawiska A, jakim jest np. kondycja finansowa, rozwój gospodarczy, rozwój społeczny. Przykładem takiego wskaźnika jest HDI (*Human Development Index*), który składa się z kilku elementów (B1 – oczekiwana długość życia (w latach), B2 – PKB per capita w zł, B3 – średnia liczba lat edukacji odebranej przez mieszkańców w wieku 25 lat i starszych (w latach)) i pozwala określić poziom rozwoju społecznego.

Dla jasności, czytelności i łatwości prowadzenia procesu monitorowania dla każdego wskaźnika powinna zostać opracowana tzw. metryka, określająca, co monitorujemy, podmiot odpowiedzialny za gromadzenie i przetwarzanie danych, nazwę lub budowę wskaźnika, charakter i typ wskaźnika, jednostki, w jakich wskaźnik jest mierzony, źródło danych, wartość bazową i docelową, a także możliwe jego interpretacje. Metryka wskaźnika odgrywa ważną rolę nie tylko w sytuacji, kiedy pracownicy odpowiedzialni za monitoring się zmieniają, ale istotne jest również korzystanie z tych samych źródeł danych, co zapewnia możliwość porównywania danych w czasie. Określone wartości bazowe i docelowe pozwalają na właściwą ocenę sytuacji i porównanie danych. Jako wartości bazowe zwykle przyjmuje się te, które występowały w diagnozie, na etapie delimitacji lub szczegółowej analizy sytuacji w obszarze rewitalizacji. Trudniej jednak określić i oszacować wartości docelowe. W tym wypadku stosuje się różne metody ich szacowania. Wartości docelowe lub chociaż określenie kierunku ich zmian jest jednak kluczowe. Ciekawym i stosunkowo prostym wskazaniem wartości docelowych jest ich odniesienie np. do średniej wartości danego wskaźnika, która była wykorzystywana w diagnozie. Zatem wartość docelowa określona będzie np. jako „większa lub równa średniej dla miasta”.

Tabela 4. Przykładowa metryka wskaźnika

Metryka wskaźnika – podstawowe informacje	
Poziom monitoringu (charakter)	Monitoring programu rewitalizacji
Przedmiot monitoringu	Cel strategiczny 1. Budowanie kapitału ludzkiego i tworzenie warunków do rozwoju gospodarczego
Typ wskaźnika	Wskaźnik rezultatu
Nazwa wskaźnika	Liczba osób bezrobotnych na 1000 mieszkańców w obszarze rewitalizacji
Jednostka miary	Osoby (os.)
Częstotliwość pomiaru	Co rok
Źródło danych	Powiatowy Urząd Pracy (PUP)
Wartość bazowa w roku 2020	15
Wartość docelowa* w roku 2025	10
Charakter wskaźnika	Destymulanta
Interpretacja	Wskaźnik pokazuje sytuację na rynku pracy. Zmniejszająca się liczba osób bezrobotnych może wskazywać na podjęcie zatrudnienia przez osoby pozostające dotychczas bez pracy
Jednostka monitorująca (podmiot odpowiedzialny)	Urząd Miasta, Biuro ds. Rewitalizacji

* Niższa lub równa średniej dla miasta

Źródło: opracowanie własne.

Zaprojektowany w programie rewitalizacji zestaw wskaźników może zostać rozszerzony w zależności od stopnia złożoności i kierunku procesów rewitalizacyjnych w mieście oraz dostępności danych. Założenia, zasady i podstawowy zestaw wskaźników ujęty w programie rewitalizacji można uzupełnić już na etapie raportowania i dodatkowo zebrane dane można uwzględnić w raporcie. Aktualizacja zapisów gminnych programów rewitalizacji wymaga dziś przeprowadzenia całej procedury opracowania programu rewitalizacji właściwie od początku, co zajmuje sporo czasu i generuje koszty. Ze względu na niepewność związaną z dostępnością danych, szczególnie tych, które samorząd planuje dopiero zbierać, dobrym rozwiązaniem jest wskazanie w programie rewitalizacji zestawu kluczowych (pewnych) wskaźników, a w załączniku do programu wskaźników uzupełniających (np. te, które planuje się zbierać). Raporty monitoringu można dowolnie rozszerzać w zależności od potrzeb i dostępności nowych danych, trzeba jednak pamiętać, że wskaźniki i dane powinny być trafnie dobrane do analizowanych zjawisk, aby zminimalizować ryzyko manipulacji efektami działań rewitalizacyjnych i wskazać rzeczywisty obraz zmian zachodzących w obszarze rewitalizacji.

Tabela 5. Zestaw wybranych wskaźników osiągnięcia celów strategicznych programu (bezpośrednie powiązanie wskaźników monitorowania LPRGMU 2025 ze strategicznymi celami i kierunkami działań)

Wskaźniki	Cel strategiczny 1.			Cel strategiczny 2.		
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3
Liczba popełnionych przestępstw i wykroczeń na obszarze rewitalizowanym		√				
Liczba osób długotrwale bezrobotnych na obszarze rewitalizowanym	√					
Liczba wydarzeń organizowanych w przestrzeniach publicznych w obszarze rewitalizacji		√			√	√
Liczba osób objętych działaniami z zakresu pomocy społecznej na obszarze rewitalizacji		√	√			
Powierzchnia przestrzeni publicznych poddanych rewitalizacji	√			√	√	
Liczba zabytków nieruchomości objętych wsparciem						√
Liczba obiektów dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych			√	√		
Liczba przedsiębiorstw ulokowanych w obszarze rewitalizacji	√					
Powierzchnia obiektów, w których wprowadzono energooszczędne oświetlenie					√	
Długość nowych i zmodernizowanych ciągów pieszo-rowerowych			√	√	√	
Liczba uczestników programów z zakresu edukacji ekologiczno-zdrowotnej		√	√			
Liczba obiektów małej architektury zlokalizowanych na obszarze rewitalizacji				√		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lokalnego Programu Rewitalizacji Gminy Miasta Uniejów na lata 2017–2025 (LPRGMU 2025).

Istotnym elementem systemu monitorowania realizacji programu rewitalizacji jest określenie częstotliwości gromadzenia i przetwarzania zbieranych danych, a także wskazanie źródeł ich pozyskania. Proces zbierania, gromadzenia i przetwarzania danych odbywać się powinien na bieżąco, a jednym z kluczowych warunków jego skuteczności jest ciągłość i powtarzalność. Dlatego też konieczne jest określenie źródeł danych i sposobów pomiaru. Dane gromadzone są na bieżąco w miarę dostępności danych, jednak należy wziąć pod uwagę opóźnienia w publikowaniu danych statystycznych, np. dane za poprzedni rok publikowane są w II połowie bieżącego roku. Dane do programów rewitalizacji pozyskiwane są głównie z rejestrów miejskich, gminnych lub powiatowych (m.in. gminna ewidencja ludności,

centralna ewidencja i informacja o działalności gospodarczej, ewidencja stowarzyszeń zwykłych) oraz rejestrów i banków danych podmiotów i instytucji zaangażowanych w proces rewitalizacji lub funkcjonujących w obszarze rewitalizacji.

Jak wskazują przeprowadzone w ostatnich latach badania (Jadach-Sepioło, 2018; Jadach-Sepioło (red.), 2020), brak zaplecza w postaci dostępnych danych statystycznych, niezbędnych do prowadzenia analiz wewnątrzgminnych, jest dużą trudnością zarówno na etapie programowania, jak i na etapie bieżącego monitoringu i ewaluacji zmian na obszarze rewitalizacji czy w obszarze zdegradowanym. Dostępne dane statystyczne dotyczą głównie całych jednostek samorządu terytorialnego i wciąż są niedostosowane do prowadzenia analiz wewnątrzmijskich zgodnie z przyjętymi w miastach jednostkami przestrzennego podziału (kwartały, dzielnice, siatki GRID).

Problemem dostępności i jakości danych od wielu lat zajmują się jednostki i urzędy statystyczne. Biorąc pod uwagę dostępność i jakość danych statystycznych niezbędnych do budowania systemu monitorowania, ale też wykonywania diagnozy na potrzeby delimitacji, istotne są następujące kryteria: przydatności, dokładności, terminowości i punktualności, dostępności i przejrzystości, porównywalności i spójności, kosztów ich pozyskania, obciążenia zarówno pracowników odpowiedzialnych za ich zebranie, jak i respondentów, a także kryterium poufności, transparentności i bezpieczeństwa danych (Jadach-Sepioło et al. (red.), 2020).

Tabela 6. Kryteria oceny danych statystycznych

Kryterium oceny danych statystycznych	Opis kryterium
1	2
Przydatność	Ocena, czy wszystkie potrzebne dane są zbierane i przetwarzane. Pozwala wyeliminować dane, których nie można pozyskać, albo zdecydować o ich gromadzeniu i przetwarzaniu.
Dokładność	Ocena, jak bardzo zbliżona jest wartość między wartością z badań a wartością rzeczywistą.
Terminowość i punktualność	Terminowość oznacza czas pomiędzy otrzymaniem wyników badań a zdarzeniem lub zjawiskiem, które opisują. Należy zadbać o jak najszybsze opracowanie i wykorzystanie wyników badań. Punktualność oznacza różnicę między rzeczywistym czasem publikacji danych a założonym w harmonogramie.
Dostępność i przejrzystość	Dwa rodzaje dostępności danych. Dostępność określa, czy i jak łatwo można pozyskać dane do wskaźników monitorowania. Dostępność określa również, jak łatwo można uzyskać dane z monitorowania, w szczególności gdzie i w jakiej formie one później są publikowane i dostępne m.in. dla mieszkańców. Przejrzystość wskazuje, czy dane uzupełnione są przez informacje objaśniające, czyli metadane. Przejrzystość pokazuje, czy dane są publikowane w sposób przyjazny dla użytkowników. Chodzi o czytelność i możliwość zrozumienia zaprezentowanych danych.

1	2
Porównywalność i spójność	Porównywalność zapewnia możliwość zestawienia i porównania wartości tych samych danych w ujęciu czasowym, przestrzennym i tematycznym.
Koszty i obciążenie	Kryterium dotyczy oszacowania czasu niezbędnego do gromadzenia i przetwarzania danych w monitoringu oraz sporządzania raportów. Kryterium kosztów dotyczy oszacowania środków finansowych koniecznych do przeprowadzania m.in. badań terenowych, zakupu danych statystycznych oraz opracowania z nich raportów.
Poufność, transparentność i bezpieczeństwo danych	Dotyczy poufności, ochrony danych wrażliwych podczas ich przetwarzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jadach-Sepiolo et al. (red.), 2020.

Systematyczne, bieżące (zgodnie z harmonogramem) aktualizowanie danych do wskaźników pozwala na analizę trendów procesów i zjawisk w ujęciu czasowym, a także na porównanie w różnych przekrojach czasowych kolejnych okresów raportowania. System monitorowania realizacji programu rewitalizacji składa się nie tylko z baz danych, ale również z określonych sposobów i metod ich analizy. W określonych cyklach przygotowywane są raporty prezentujące zebrane dane, ich analizy i przede wszystkim wnioski z nich wynikające. Analizy najczęściej przeprowadzane są w cyklach rocznych lub dwuletnich, co związane jest z możliwością uzyskania odpowiednich danych statystycznych. Cykle analiz i raportowania wynikają też z charakteru działań miejskich i rewitalizacyjnych, których realizacja wymaga czasu i zaangażowania wielu podmiotów, a efekty widoczne są z pewnym opóźnieniem.

Zgromadzone dane oraz ich analiza w ramach systemu monitorowania pozwalają ocenić poziom zaawansowania realizacji programu rewitalizacji oraz zidentyfikować rezultaty podejmowanych działań rewitalizacyjnych, a ponadto stanowią podstawę do reagowania na pojawiające się zmiany i wyzwania. System monitorowania programu rewitalizacji służy więc również do aktualizacji programu rewitalizacji. Wyniki analiz i raportów monitoringu będą podstawą do podjęcia decyzji o aktualizacji, uchyleniu lub zakończeniu realizacji programu rewitalizacji. Ponadto w myśl zasady partnerstwa i partycypacji system monitorowania zapewnia dostęp do rzetelnych informacji dla decydentów, partnerów społecznych i gospodarczych, a także opinii publicznej o postępach w realizacji zaplanowanych działań oraz osiąganiu celów rewitalizacji. Trzeba jednak podkreślić, że system monitorowania ma dać informację o postępach i efektach prac przede wszystkim podmiotom zaangażowanym w realizację działań rewitalizacyjnych, aby można było w porę wprowadzić modyfikacje. W drugiej dopiero kolejności spełnia on dodatkowo funkcję kontrolną w stosunku do działań władz samorządowych.

3.4. Ewaluacja programu rewitalizacji

W procesie zarządzania programem rewitalizacji i jego wdrażania istotnym elementem jest nadzór nad postępem prowadzonych działań. Kluczowym elementem w tym procesie jest również ocena podejmowanych działań rewitalizacyjnych, ich skutków, a także identyfikacja czynników, które zdecydowały o powodzeniu lub porażce prac. Stąd też niezwykle ważną rolę odgrywa tutaj ewaluacja. Złożoność procesu rewitalizacji, jak i samego miasta powoduje, że nie da się przewidzieć wszystkich jej skutków, ale porównywalne, rzetelne dane uzyskiwane w trakcie badań ewaluacyjnych mogą bardzo ułatwić zarządzanie programem rewitalizacji.

Ewaluacja to jeden z instrumentów zarządzania w sferze publicznej (Bienias et al., 2012). To badanie pozwalające określić, czy wystąpiły spodziewane efekty podejmowanych działań rewitalizacyjnych, jak również czy system tworzenia i wdrażania programu rewitalizacji jest zdolny do zapewnienia pożądaných efektów (Opolski & Modzelewski, 2010). Ewaluacja jest cykliczną oceną wartości programu rewitalizacji, czyli jest badaniem wartości i cech całego programu rewitalizacji i projektów rewitalizacyjnych z punktu widzenia przyjętych kryteriów (Nowakowska et al., 2019a; Nowakowska et al., 2019b). Pozwala na ocenę podejmowanych działań rewitalizacyjnych. Dostarcza informacji zwrotnych o efektach realizowanych przedsięwzięć rewitalizacyjnych, co umożliwia zwiększenie ich skuteczności i efektywności w przyszłości. Ewaluacja służy ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych między podjętymi działaniami rewitalizacyjnymi a ich efektami, formułuje wnioski z realizacji dotychczasowych prac. Na ich podstawie tworzone są rekomendacje, które służą następnie doskonaleniu bieżących i planowanych w kolejnych okresach działań i projektów rewitalizacyjnych. Stąd też ewaluacja ma istotne znaczenie nie tylko z punktu widzenia sprawności instytucji samorządowych odpowiedzialnych za realizację programu rewitalizacji, ale przede wszystkim z punktu widzenia dzisiejszej polityki rewitalizacyjnej, której efekty widoczne będą w dłuższej perspektywie czasu i decydować będą o konieczności podejmowania lub zaniechaniu kolejnych działań rewitalizacyjnych. Ewaluacja jest użytecznym i praktycznym instrumentem doskonalenia procesu rewitalizacji zdegradowanych obszarów miasta oraz zwiększania jego efektów i oddziaływania.

Celem ewaluacji jest oszacowanie w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów (najczęściej skuteczności, efektywności, użyteczności, trafności i trwałości) jakości oraz efektów wdrażania interwencji publicznych. Jej zadaniem jest ocena skuteczności i efektywności, a także wartości działań rewitalizacyjnych realizowanych w procesie rewitalizacji miasta. Ocena ta dotyczy działań rewitalizacyjnych prowadzonych przez jednostkę samorządu terytorialnego i jednostki jej podległe, a także przez pozostałych interesariuszy procesu rewitalizacji (Olejniczak, 2012).

W badaniu ewaluacyjnym wykorzystuje się zróżnicowane metody i techniki badawcze. Będą to zarówno metody i techniki badań jakościowych, jak i ilościowych: metody wskaźnikowe oparte na analizie danych z systemu monitorowania, oceny

eksperckie z użyciem metod macierzowych i wielokryterialnych metod oceny jakościowej (m.in. QAT⁸), studia przypadków, analiza danych zastanych (*desk research*), jak i metody badań społecznych (m.in. ankiety kwestionariuszowe, warsztaty, panele ekspertów, zogniskowane wywiady grupowe, indywidualne wywiady pogłębione) (Nowakowska et al., 2019b). Metody i techniki badawcze dostosowane są do celów badania ewaluacyjnego i sformułowanych pytań badawczych, na które ewaluatorzy szukają odpowiedzi.

Wśród kryteriów formułowanych w badaniu ewaluacyjnym najczęściej spotyka się:

- kryterium trafności, które pozwala na ocenę, w jakim stopniu przyjęte cele programu odpowiadają zidentyfikowanym problemom lub potrzebom obszaru rewitalizacji;
- kryterium efektywności, które pozwala na ocenę poziomu „ekonomiczności” projektu lub programu, co oznacza, że ocenie podlega stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych efektów (Roberts & Sykes, 2008);
- kryterium skuteczności, które pozwala na ocenę, w jakim stopniu cele programu lub projektu zostały osiągnięte;
- kryterium trwałości (efektów), które pozwala na ocenę efektów po zakończeniu realizacji programu i projektów rewitalizacyjnych oraz ich wpływu na procesy rozwoju obszaru rewitalizacji, a także całego miasta w długim horyzoncie czasu (Nowakowska et al., 2019b);
- kryterium użyteczności, które pozwala na ocenę oddziaływania realizowanych projektów i programu rewitalizacji w szerszym ujęciu (obszarowym, sferowym lub czasowym) lub ocenę wszystkich efektów interwencji publicznej w odniesieniu do zidentyfikowanych potrzeb i problemów obszaru rewitalizacji (Felcis et al., 2012).

Ponadto w programach rewitalizacji stosowane jest kryterium dotyczące identyfikacji oddziaływania lub wpływu korzyści odniesionych przez docelowych beneficjentów na rozwój całego miasta (Nowakowska et al., 2019b).

Kryteria ewaluacji i ich logikę, a także wzajemne powiązania z przedmiotem badań ewaluacyjnych przedstawia diagram 3. Kryteria ewaluacji są na nim ściśle powiązane z logiką interwencji i odnoszą się bezpośrednio do problemów i potrzeb zidentyfikowanych na etapie diagnozowania; odnoszą się również do celów, kierunków działań, projektów oraz do zaplanowanych efektów. Poprawa sytuacji w obszarze rewitalizacji związana jest ze zmianą określoną za pomocą produktów, rezultatów i oddziaływania.

8 *Qualitative Assessment Technology* – QAT.

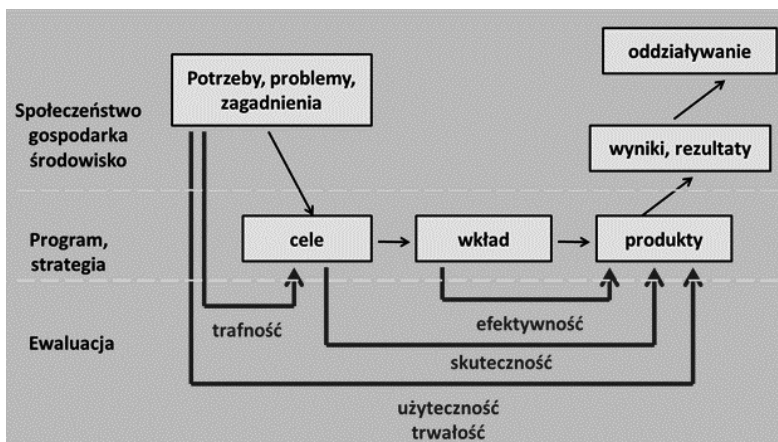


Diagram 5. Główne kryteria ewaluacji i ich logika

Źródło: Bienias et al., 2012, s. 19.

Tabela 7. Wybrane kryteria ewaluacyjne wraz z przykładowymi pytaniami ewaluacyjnymi

Nazwa kryterium	Opis	Przykłady pytań ewaluacyjnych
1	2	3
Trafność	Ocenia adekwatność planowanych celów interwencji i metod jej wdrażania do problemów i wyzwań, które zostały zidentyfikowane w diagnozie.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy cele odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom obszaru rewitalizacji? 2. Czy cele pozostają adekwatne do zmian zachodzących na obszarze rewitalizacji? 3. Czy działania odnoszą się do problemów i zjawisk kryzysowych zidentyfikowanych w obszarze rewitalizacji? 4. Czy w granicach miasta i/lub obszaru rewitalizowanego pojawiły się nowe problemy i zjawiska kryzysowe niewskazane wcześniej w diagnozie?
Skuteczność	Ocenia stopień realizacji zakładanych celów (czy osiągnięto to, co zaplanowano), skuteczność użytych metod, instytucji oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy cele programu rewitalizacji zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte? 2. W jakim stopniu zrealizowano cele strategiczne programu rewitalizacji? 3. Jakie są rezultaty podejmowanych działań rewitalizacyjnych? 4. Jakie są sukcesy i porażki podejmowanych działań rewitalizacyjnych? 5. Czy system zarządzania i wdrażania okazał się skuteczny? 6. Czy i w jakim stopniu realizowana jest wizja sformułowana dla obszaru rewitalizacji? 7. Czy osiągnięte zostały zakładane cechy obszaru rewitalizacji?

1	2	3
Efektywność	Ocenia relację między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami interwencji.	1. Jakie efekty zostały osiągnięte? 2. Czy podobne efekty można było osiągnąć z wykorzystaniem innych instrumentów? 3. Czy podobne efekty można osiągnąć przy niższych nakładach finansowych?
Użyteczność	Ocenia całość rzeczywistych efektów wywołanych przez interwencję (zarówno tych planowanych, jak i nieplanowanych – tzw. ubocznych), odnosząc je do wyjściowej sytuacji oraz wyzwań społeczno-ekonomicznych, które były przedmiotem interwencji.	1. Czy udało się osiągnąć zamierzone efekty? 2. Czy pojawiły się pozytywne efekty uboczne w obszarze rewitalizacji? 3. Czy interwencja przyczyniła się do rozwiązania lub zminimalizowania zidentyfikowanych problemów? 4. Czy pojawiły się pozytywne efekty uboczne poza obszarem rewitalizacji?
Trwałość	Ocenia ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio- i długookresowej (a więc po zakończeniu interwencji – zwykle w 2–3 lata).	1. Czy efekty działań rewitalizacyjnych okazały się trwałe w długim okresie? 2. Czy efekty działań rewitalizacyjnych odczuwalne są po zakończeniu wdrażania działań? 3. Czy efekty działań rewitalizacyjnych odczuwalne są po zakończeniu realizacji programu rewitalizacji?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bienias et al., 2012; Olejniczak, 2012; Lokalny Program Rewitalizacji Gminy i Miasta Uniejów, 2025.

Badanie ewaluacyjne spełnia szereg funkcji. Różnorodność tych funkcji sprawia, że znajduje ona zastosowania na różnych etapach zarządzania procesami rewitalizacji. Wyróżnić można:

- ewaluację systemu tworzenia programu rewitalizacji,
- ewaluację programu,
- ewaluację projektów rewitalizacyjnych,
- ewaluację oddziaływań,
- ewaluację rezultatów oraz
- ewaluację systemu realizacji celów.

Ze względu na moment przeprowadzania badania ewaluacyjnego wyróżniamy trzy rodzaje ewaluacji:

- 1) ewaluacja ex-ante (na etapie tworzenia programu);
- 2) ewaluacja on-going (w trakcie realizacji programu);
- 3) ewaluacja ex-post (po zakończeniu realizacji programu).

Ewaluacja ex-ante przeprowadzana jest w fazie opracowywania programu rewitalizacji, dokonywana jest wtedy analiza przyjętych rozwiązań pod kątem m.in. potencjalnej zdolności osiągnięcia założonych efektów. Dokonywana jest analiza spójności przede wszystkim celów i pozostałych zapisów, adekwatności celów programu, projektów do zidentyfikowanych problemów i potrzeb itp.

Ewaluacja on-going odbywa się w trakcie realizacji programu rewitalizacji, zwłaszcza w wypadku przedsięwzięć bardzo złożonych, o długim okresie realizacji, gdy

możliwe i celowe są korekty i aktualizacja programu lub samych projektów rewitalizacyjnych. Ustawa o rewitalizacji wskazuje konieczność oceny aktualności i stopnia realizacji programu rewitalizacji, która dokonywana jest przez wójta, burmistrza albo prezydenta miasta co najmniej raz na 3 lata, zgodnie z systemem monitorowania i oceny określonym w tym programie. Po 3 latach realizacji programu rewitalizacji (on-going) konieczne są więc badanie i ocena poziomu realizacji celów programu oraz wskazanie czynników negatywnych i pozytywnych wpływających na osiągnięty poziom jego realizacji. Ewaluacja on-going ma pomóc w dokonaniu ewentualnych korekt, które wzmocnią końcowe efekty realizacji programu rewitalizacji. Ewaluację on-going można wykonywać wielokrotnie w zależności od występujących nieplanowanych zjawisk, trudności w realizacji programu. Ewaluację on-going zwykle wykonuje się w trzyletnich cyklach, aż do zakończenia wdrażania programu rewitalizacji. Częstsze wykonywanie badań ewaluacyjnych, np. co rok, wydaje się błędne z uwagi na m.in. czasochłonność procesów rewitalizacji, których rzeczywiste efekty widoczne są po jakimś czasie, czasochłonność i kosztochłonność samego badania ewaluacyjnego.

Ewaluacja ex-post wykonywana jest po realizacji programu rewitalizacji, zwykle do 2 lat od jego zakończenia. Z badania ewaluacyjnego wynikać będą wnioski dla planowania kolejnych działań rewitalizacyjnych i tworzenia kolejnego programu rewitalizacji. Jej rolą jest podsumowanie krótko- i długofalowych efektów działań, wyciągnięcie wniosków, a przede wszystkim sformułowanie rekomendacji, które posłużą do przygotowania i wdrażania następnych działań i projektów rewitalizacyjnych.

Tabela 8. Podstawowe cele, podmioty i zasady ewaluacji

EWALUACJA	
Podmiot ewaluacji (Kto wykonuje?)	Ewaluatorzy, najczęściej zewnętrzni i niezależni eksperci (ewaluacja zewnętrzna), lub rzadziej osoby zaangażowane we wdrażanie programu rewitalizacji (ewaluacja wewnętrzna)
Przedmiot ewaluacji (Co się bada?)	Program rewitalizacji, interwencja publiczna i jej efekty wraz z szerszym kontekstem społeczno-ekonomicznym
Cel ewaluacji (Po co się wykonuje?)	Sformułowanie wniosków i rekomendacji służących udoskonaleniu realizacji programu rewitalizacji lub projektów rewitalizacyjnych, czyli bieżącej lub przyszłych interwencji publicznych
Ramy czasowe ewaluacji (Kiedy?)	Punktowo: <ul style="list-style-type: none"> • przed rozpoczęciem realizacji programu rewitalizacji, czyli na etapie jego tworzenia (ewaluacja ex-ante), • w trakcie realizacji programu rewitalizacji (ewaluacja on-going) • po zakończeniu realizacji programu rewitalizacji (ewaluacja ex-post)
Kryteria, sposoby i metody ewaluacji (Jak?)	Dobór kryteriów ewaluacyjnych (trafności, skuteczności, efektywności, użyteczności, trwałości itp.) w zależności od rodzaju i celu badania ewaluacyjnego. Metody i techniki badań społeczno-ekonomicznych służących m.in. pomiarowi efektów oraz wyjaśnianiu mechanizmów decydujących o interwencji publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bienias et al., 2012.

System oceny, jakim jest system ewaluacji, wymaga określenia ram i zasad już w trakcie budowania programu rewitalizacji. System ewaluacji wymaga koordynacji i odpowiedzialności podmiotów zaangażowanych we wdrażanie programu rewitalizacji. W systemie oceny programu rewitalizacji ważne wydaje się określenie jego ram czasowych oraz wskazanie podmiotu odpowiedzialnego za badania ewaluacyjne. Istotne jest ustalenie kryteriów i zasad ewaluacji, które jednak w zależności od rodzaju badania ewaluacyjnego, jego celu oraz czasu jego wykonania, czy też czasu i środków finansowych przeznaczonych na to badanie, będą uszczegóławiane. Do wybranych kryteriów ewaluacyjnych należy sformułować pytania ewaluacyjne, a następnie wybrać metody i techniki badawcze, które pozwolą na udzielenie odpowiedzi na te pytania. Każde badanie ewaluacyjne wymaga modyfikacji i dostosowywania metodyki do stawianych pytań i przedmiotu badania. W badaniu ewaluacyjnym należy określić:

- a) cel ewaluacji, czyli m.in. potrzeby informacyjne jednostki samorządu terytorialnego, która zleca badanie;
- b) kryteria ewaluacyjne oraz zakres pytań badawczych, na które udzielona ma zostać odpowiedź;
- c) zakres badania, czyli m.in. ramy czasowe analizowanych działań rewitalizacyjnych lub programu rewitalizacji;
- d) podejście badawcze i metody, które mają zostać zastosowane w badaniu ewaluacyjnym;
- e) ograniczenia operacyjne – budżet, czas na realizację badania, zespół dostępnych ekspertów (Olejniczak, 2012).

Badanie ewaluacyjne zwykle przeprowadzane jest przez niezależny zespół ekspertów (ewaluacyjny) zgodnie z potrzebami i wymogami określonymi w zamówieniu realizowanym przez koordynatora programu rewitalizacji, jakim jest jednostka samorządu terytorialnego. W zależności od kompetencji podmiotów zaangażowanych w realizację programu rewitalizacji można dokonać ewaluacji wewnętrznej, prowadzonej m.in. przez jednostkę samorządu terytorialnego. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że istnieje w tym wypadku ryzyko uzyskania nieobiektywnych wyników ewaluacji, głównie ze względu na niski poziom niezależności zespołu badawczego (ewaluacyjnego) złożonego z pracowników podmiotów zaangażowanych w proces realizacji zapisów programu rewitalizacji.

Badanie ewaluacyjne powinno zostać przeprowadzone rzetelnie i powinno być wkomponowane w funkcjonowanie danej jednostki samorządu terytorialnego. Metody i techniki ewaluacji, a także sposób komunikacji należy dostosować indywidualnie zarówno do postawionych celów badania, jak i z uwzględnieniem kultury pracy organizacji, w której przeprowadzane jest badanie. W działaniach lokalnych władz samorządowych ewaluacja stanowi jednak często praktykę obcą, narzuconą formalnym wymogiem. Jedną z kluczowych barier utrudniających instytucjonalne osadzenie ewaluacji jest postrzeganie badań ewaluacyjnych jako bardzo skomplikowanych i – przede wszystkim – o charakterze kontrolnym. Postrzeganie ewaluacji jako czynności mającej na celu rozliczenie osób odpowiedzialnych za

realizację badanego obszaru działań publicznych utrudnia i odwleka przeprowadzenie ewaluacji zgodnie z harmonogramem. Brak zaufania do ewaluatorów, jak również niezrozumienie celu ewaluacji przez jednostki zlecające wykonanie badania ewaluacyjnego powoduje sytuacje uniemożliwiające odpowiednie zaplanowanie badania czy też zdiagnozowanie potrzeb informacyjnych instytucji. Ewaluacja dostarcza jednak istotnych wniosków i rekomendacji na każdym etapie opracowania i realizacji programu rewitalizacji.

3.5. Zakończenie

W artykule 22. ust. 1 ustawy o rewitalizacji⁹ wskazano, że gminny program rewitalizacji podlega ocenie aktualności i stopnia realizacji, dokonywanej przez wójta, burmistrza albo prezydenta miasta co najmniej raz na 3 lata, zgodnie z systemem monitorowania i oceny określonym w tym programie. Natomiast w wypadku stwierdzenia, że gminny program rewitalizacji wymaga zmiany, wójt, burmistrz albo prezydent miasta występuje do rady gminy z wnioskiem o jego zmianę i rozpoczyna się proces aktualizacji programu, który przechodzi całą procedurę wskazaną w ustawie. Modyfikacja i aktualizacja programu rewitalizacji przeprowadzana jest przy aktywnym udziale i współpracy z interesariuszami rewitalizacji, potencjalnymi beneficjentami, z zachowaniem zasad partycypacji. W procesie tym aktywnie biorą udział także ciała doradcze powołane przy wójcie, burmistrzu, prezydencie miasta, takie jak wskazany w ustawie komitet rewitalizacji, czy też inne ciała doradcze, takie jak Komisje Dialogu Obywatelskiego (KDO) czy zespoły do spraw rewitalizacji.

Program rewitalizacji jest dokumentem otwartym, co oznacza, że jego zawartość jest systematycznie weryfikowana i aktualizowana zgodnie z potrzebami i zmianami identyfikowanymi w otoczeniu społecznym, gospodarczym, funkcjonalno-przestrzennym, technicznym, środowiskowym, prawnym, organizacyjno-instytucjonalnym, finansowym itp. Trzeba jednak podkreślić, że zapisy ustawy o rewitalizacji wynikają w tym zakresie z wielu przesłanek związanych z samym charakterem procesu rewitalizacji. Proces ten obejmuje różne sfery funkcjonowania miasta, które wzajemnie na siebie oddziałują. Jest on trudny do zaplanowania, a szczególnie trudno przewidzieć jego efekty. Stąd też wymaga on monitorowania i ewaluacji podejmowanych działań. Konieczne jest bieżące monitorowanie zachodzących zmian w trakcie realizacji poszczególnych projektów i działań rewitalizacyjnych oraz całego programu rewitalizacji. Niezbędne jest uchwycenie zmian oraz szybkie reagowanie na nowe zdarzenia i zmiany pojawiające się także w otoczeniu, a mające wpływ szczególnie na obszar rewitalizacji. Zarówno proces

⁹ Dz.U. z 2015 r., poz. 1777 z późn. zm.

monitorowania, jak i proces ewaluacji odgrywają ważną rolę ze względu na konieczność reagowania na zidentyfikowane zmiany i dostosowania do nich podejmowanych działań rewitalizacyjnych.

Wprowadzane w programach rewitalizacji zmiany powinny być więc przede wszystkim wynikiem zaobserwowanych odchyłeń zaplanowanych wartości wskaźników systemu monitorowania lub wniosków z przeprowadzonej ewaluacji programu rewitalizacji. Mogą one być również efektem nieprzewidzianych, istotnych dla realizacji projektów i działań rewitalizacyjnych zmian w otoczeniu programu rewitalizacji. Mogą być odpowiedzią na szczególne okoliczności, niezbrane na etapie sporządzania programu, a także wynikać z istotnych potrzeb mieszkańców, interesariuszy, mających wpływ na kluczowe obszary procesu rewitalizacji (m.in. zmiany przepisów prawa, pojawienie się nowego, a ważnego z punktu widzenia celów rewitalizacji projektu, przeprowadzenie nowego naboru projektów uzupełniających).

Procesy rewitalizacji ze względu na ich dużą złożoność oraz czasochłonność sprawiają spore trudności w identyfikacji i ocenie ich efektów. Poza tym pojawia się bardzo dużo trudności metodologicznych oraz błędów popełnionych już na etapie konstruowania systemów monitorowania i ewaluacji (na etapie tworzenia programów rewitalizacji), które następnie skutecznie uniemożliwiają rzetelne wskazanie i ocenę efektów podejmowanych działań i realizowanych projektów rewitalizacyjnych.

Jednak mimo to, jak wskazują liczne badania i przeprowadzone w ostatnich latach kontrole Najwyższej Izby Kontroli w zakresie monitorowania programów rewitalizacji i oceny stopnia realizacji celów określonych w tych programach – w aż 10 spośród 11 skontrolowanych gmin wystąpiły nieprawidłowości. Najczęściej były to m.in. brak określenia wskaźników monitoringu lub wyznaczenie wskaźników niepowiązanych z mierzaniem stopnia osiągnięcia celów rewitalizacji i jej efektów (Raport NIK, 2020). Jak podaje NIK, tylko w co drugiej skontrolowanej jednostce samorządu terytorialnego podejmowane działania rewitalizacyjne skoncentrowane były na obszarze rewitalizacji oraz ukierunkowane na rozwiązywanie zdiagnozowanych problemów i zmierzały do zachowania zasad kompleksowości i komplementarności. Trzeba też podkreślić, że wiele programów rewitalizacji nie zawiera w ogóle systemu monitorowania i oceny skuteczności działań rewitalizacyjnych. W wielu tych dokumentach pojawiają się jedynie zapisy o konieczności jego skonstruowania w bliżej nieokreślonym czasie.

Wśród innych popełnianych błędów są m.in.:

- monitoring oparty na wskaźnikach projektowych stosowanych w regionalnych programach operacyjnych, np. powierzchnia terenów poddanych rewitalizacji (w m²), co w większości wypadków jest wskaźnikiem nieadekwatnym do projektów lub celów programu rewitalizacji;
- system wskaźników składający się ze zbyt małej lub zbyt dużej ich liczby, co w tym drugim wypadku oznacza za bardzo rozbudowany proces zbierania i przetwarzania danych (nieefektywny), w tym także bardzo czasochłonny. Błędem i problemem jest też zbyt mała liczba wskaźników

powodująca, że nie można w sposób rzetelny zidentyfikować i ocenić efektów realizacji programu;

- zbyt duża częstotliwość zbierania i przetwarzania danych (np. monitoring co kwartał, co pół roku, ewaluacja co rok);
- stosowanie różnych danych i wskaźników wykorzystywanych na etapie diagnozy i monitorowania, co powoduje, że identyfikacja zmian zachodzących w obszarze rewitalizacji jest niemożliwa;
- budowanie systemu wskaźników opartego na niemożliwych do pozyskania danych, co skutkuje tym, że cały system monitorowania jest nieprzydatny lub pokazuje niewłaściwe, niepełne efekty działań rewitalizacyjnych;
- skomplikowane wskaźniki i procedury, które powodują niezrozumienie i nieumiejętność posługiwania się nimi, co skutkuje tym, że pracownicy samorządowi zaangażowani i odpowiedzialni za procesy monitorowania rewitalizacji są bezradni i zdani na częstą pomoc zewnętrznych doradców. Skomplikowany system i zagmatwane procedury czynią monitoring i ocenę działań oraz programu niezrozumiałymi dla lokalnej społeczności, co zniechęca i negatywnie wpływa na procesy partycypacji społecznej;
- brak określenia cyklu czy też terminu przeprowadzania ewaluacji, co powoduje, że badanie ewaluacyjne nie jest w ogóle przeprowadzane;
- nieuwzględnienie różnych grup interesariuszy w badaniu ewaluacyjnym, będące przejawem braku uspołecznienia procesu rewitalizacji (brak partycypacji) (Legutko-Kobus & Boryczka, 2020);
- nieprawidłowy dobór metod badawczych do kryteriów ewaluacji i pytań ewaluacyjnych, co powoduje, że wyniki badania nie udzielają odpowiedzi na postawione pytania albo są zafałszowane;
- bardzo złożony, nadmiernie skomplikowany i rozbudowany system monitorowania i ewaluacji może budzić duże wątpliwości dotyczące konstrukcji i interpretacji wskaźników. Może być także niezrozumiały dla interesariuszy oraz dla samych przedstawicieli podmiotów odpowiedzialnych za proces monitorowania (Nowakowska et al., 2019a);
- błędy metodologiczne przy wyborze wskaźników czy też niewłaściwie zastosowane procedury standaryzacji mogą powodować, że użycie wag we wskaźnikach złożonych doprowadzi do błędnej interpretacji bądź manipulacji. Niepoprawne użycie wystandaryzowanych danych sprawia, że nie jest możliwa interpretacja wskaźników syntetycznych (np. brak jednostek, różne podziały);
- zaproponowane w monitoringu miary różnią się od tych wykorzystanych do delimitacji. Gdy przyjęta w monitoringu wielkość heksagonów (np. 3 ha) znacząco różni się od tych zastosowanych w delimitacji (np. 10 ha), oznacza to, że dane te są nieporównywalne.

System monitorowania i system ewaluacji programu rewitalizacji są ze sobą ściśle powiązane. Są one również powiązane z systemem wdrażania i współpracy z interesariuszami, zespołami zadaniowymi do spraw rewitalizacji, odpowiedzialnymi bezpośrednio za wdrażanie programu i koordynację całego procesu rewitalizacji

miasta. Zmiany obserwowane w procesie monitorowania stanowią niejednokrotnie podstawę i przesłankę do wykonania badań ewaluacyjnych, szczególnie ewaluacji on-going. Ponadto często dane zbierane i gromadzone w systemie monitoringu są wykorzystywane jako dane ilościowe w badaniach ewaluacyjnych. Ewaluacja ma za zadanie dostarczyć wiedzy, która pozwoli na korektę zakresu i jakości wdrażanej interwencji publicznej, a także będzie wspierać proces decyzyjny oraz współdziałanie partnerów zaangażowanych w realizację programu rewitalizacji. Te powiązania umożliwiają prowadzenie tzw. monitoringu społecznego (m.in. monitorowanie reakcji społecznych na dokonywane zmiany w obszarze rewitalizacji). Monitoring społeczny pozwala na szybkie identyfikowanie nieprzewidzianych zmian oraz trafną i sprawną modyfikację działań i projektów rewitalizacyjnych lub całego programu rewitalizacji.

Bibliografia

- Ashworth, G.J. (1991). *Heritage Planning: Conservation as the Management of Urban Change*. Groningen, the Netherlands: Geo Pers.
- Bienias, S., Gapski, T., Jąkałski, J., Lewandowska, I., Opałka, E. & Strzęboszewski, P. (2012). *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Biliński, T. (2006). *Systemowe ujęcie programu rewitalizacji obszaru miejskiego*. W: T. Biliński, *Renowacja budynków i modernizacja obszarów zabudowanych*. Tom 2. Zielona Góra: Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Billert, A. (2004). *Centrum Staromiejskie w Żarach. Problemy, metody i strategie rewitalizacji*. Maszynopis.
- Boryczka, E.M. (2013). *Town Centre Management – koncepcja zarządzania centrum miasta na przykładzie miast europejskich*. „Zeszyty Politechniki Częstochowskiej”, 12, 119–130.
- Boryczka, E.M. (2014). *Koncepcja Town Centre Management w procesie rewitalizacji obszarów śródmiejskich polskich miast*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 332, 157–167.
- Boryczka, E.M. (2016). *Rewitalizacja miasta*. W: Z. Przygodzki (red.), *EkoMiaasto#Zarządzanie. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 167–189.
- Boryczka, E.M. (2020). *Rewitalizacja i jej wpływ na gospodarkę miasta – studium przypadków*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Boryczka, E.M. & Rzeńca, A. (2014). *Town Center Management As a Tool of Urban Regeneration – Case Study of Łódź*. W: S. Tonkova (ed.), *Strategic Organizational Management: Transforming Theory to Practice*. Volume 5. Sofia, Bulgaria: University of National and World Economy.

- Boryczka, E.M. & Zasina, J. (2016). *Dziedzictwo kulturowe i tożsamość miasta*. W: A. Nowakowska, Z. Przygodzki & A. Rzeńca (red.), *EkoMiasto#Społeczeństwo. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 64–84.
- Boryczka, E.M., Michalak, J. & Rzeńca, P. (2019). *Protection of Valuable Areas of Local Cultural Heritage in Sustainable Development. Cultural Parks in the Lodz Region*. „*Ekonomia i Środowisko*”, 68(1), 16.
- Bryx, M. (red.) (2009). *Finansowanie i gospodarka nieruchomościami w procesach rewitalizacji*. Kraków: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Bury, K. (2010). *Zastosowanie wielokryterialnej metody QAT w ocenie programów i projektów rewitalizacji*. W: K. Skalski (red.), *O budowie metod rewitalizacji w Polsce – aspekty wybrane*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, 65–91.
- Ciesiółka, P. & Rogatka, K. (2015). *Rola miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego w procesie rewitalizacji miast na przykładzie metropolii Poznań*. „*Problemy Rozwoju Miast. Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast*”, XII(IV), 27–36.
- Cunningham, S. (2002). *The Restoration Economy*. Berrett-Koehler Publishers.
- Czochański, J.T. (2013). *Monitoring rozwoju regionalnego. Aspekty metodologiczne i implementacyjne*. „*Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk*”, CXLIX.
- Donnison, D. (1993). *The Challenge of Urban Regeneration for Community Development*. „*Community Development Journal*”, 28(4), 283–298.
- Dziemianowicz, W., Szmigiel-Rawska, K., Nowicka, P. & Dąbrowska, A. (2010). *Planowanie strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- European Commission (2001). *Unity, Solidarity, Diversity for Europe, Its People and Its Territory*. Second Report on Economic and Social Cohesion.
- Felcis, W., Drożdżak, Z. & Antosz, P. (2012). *Użyteczność jako kryterium ewaluacji polityk publicznych*. „*Zarządzanie Publiczne*”, 1(17), 23–35.
- Gmina Uniejów (2017). *Lokalny Program Rewitalizacji Gminy Miasta Uniejów na lata 2017–2025*. Styczeń 2017. <https://docplayer.pl/57843503-Gmina-uniejow-lokalny-program-rewitalizacji-gminy-i-miasta-uniejow-na-lata.html> (dostęp: 15.01.2022).
- Gorzym-Wilkowski, W.A. (2006). *Gospodarka przestrzenna samorządu terytorialnego*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Jadach-Sepioło, A. (2010). *Inicjatywa JESSICA. Finansowanie rewitalizacji miast oparte na mechanizmach inżynierii finansowej*. W: Z. Ziobrowski (red.), *Założenia polityki rewitalizacji w Polsce*. Tom 9. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Jadach-Sepioło, A. (2010). *Źródła i metody finansowania projektów rewitalizacyjnych w Polsce*. W: Z. Ziobrowski & W. Jarczewski (red.), *Rewitalizacja miast polskich – diagnoza*. Tom 8. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.

- Jadach-Sepiolo, A. (2016). *Zakres przestrzenny lokalnych systemów osadniczych jako czynnik kształtujący metodykę diagnozy społeczno-ekonomicznej w programach rewitalizacji*. „Konwersatorium Wiedzy o Mieście”, 1(29), 25–31.
- Jadach-Sepiolo, A. (2017). *Rafy procesu rewitalizacji – teoria i polskie doświadczenia*. „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, 4(49), 30–32.
- Jadach-Sepiolo, A. (2018). *Statistics in Urban Regeneration – Diagnosis and Monitoring of Urban Regeneration Programs*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 518, 63–75.
- Jadach-Sepiolo, A. (red.) (2020). *Badanie systemu zarządzania i wdrażania procesów rewitalizacji w Polsce. Raport końcowy*. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów, ECORYS. <https://www.ewaluacja.gov.pl/strony/badania-i-analizy/wyniki-badan-ewaluacyjnych/badania-ewaluacyjne/badanie-systemu-zarzadzania-i-wdrazania-procesow-rewitalizacji-w-polsce/> (dostęp: 10.01.2022).
- Jadach-Sepiolo, A., Spadło, K. & Kułaczowska A. (red.) (2020). *Monitorowanie procesów rozwoju na poziomie wewnątrzmijskim. Podręcznik*. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Jarczewski, W. (red.) (2017). *Delimitacja krok po kroku. Metoda wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji na potrzeby Gminnych Programów Rewitalizacji*. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Jarczewski, W. & Jeżak, J. (2010). *System monitorowania rewitalizacji*. Tom 11. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Jeżak, J. & Cholewiński, P. (2010). *Audyt miejski z wykorzystaniem jednostek modularnych*. W: W. Jarczewski & J. Jeżak, *System monitorowania rewitalizacji*. Tom 11. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Kamrowska-Zaluska, D. (2009). *Odnowa przestrzeni miejskiej wspomagana przez finansowe i organizacyjne instrumenty UE na przykładzie gdańskiego centrum muzyczno-kongresowego*. W: P. Lorens & J. Martyniuk-Pęczek, *Wybrane zagadnienia rewitalizacji*. Gdańsk: Urbanista, 198–221.
- Kot, T. & Weremiuk, A. (2010). *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Kralak, K. (2010). *Instrumenty finansowania lokalnych projektów rewitalizacyjnych*. „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej. Finanse i Marketing”, 4(53), 9–17.
- Legutko-Kobus, P. & Boryczka, E.M. (2020). *Raport z ewaluacji on-going Lokalnego Programu Rewitalizacji Miasta Rawa Mazowiecka na lata 2016–2025*. Materiał niepublikowany.
- Modzelewska, M. (2010). *Inicjatywa JESSICA. Nowy sposób wykorzystania środków UE w celu wspierania trwałych inwestycji i wzrostu na obszarach miejskich*. W: Z. Ziobrowski & W. Jarczewski (red.), *Rewitalizacja miast polskich – diagnoza*. Tom 8. Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Nowak, M. (2013). *Sporządzanie i uchwalanie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego*. Warszawa: C.H. Beck.

- Nowak, M. (2019). *Miejscowy plan rewitalizacji – szczególna forma miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego*. LEX/el.2019. <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publikacje/komentarze-praktyczne/miejscowy-plan-rewitalizacji-szczegolna-forma-470059043> (dostęp: 15.06.2022).
- Nowakowska, A., Boryczka, E.M., Rzeńca, A. & Olbińska, K. (2019a). *Raport z oceny systemu monitoringu Gminnego Programu Rewitalizacji (GPR)*. Materiał niepublikowany.
- Nowakowska, A., Legutko-Kobus, P. & Walczak, B. (2019b). *Od rehabilitacji do włączenia społecznego – współczesne ujęcie procesów rewitalizacji*. Warszawa: Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, 81–131.
- Olbińska, K. (2020). *Planowanie procesów rewitalizacji miast*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Olejniczak, K. (2012). *Monitoring i ewaluacja*. W: J. Górniak & S. Mazur (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 239–259.
- Opolski, K. & Modzelewski, P. (2010). *Zastosowanie ewaluacji w procesie projektowania strategii*. W: A. Haber & M. Szałaj (red.), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 23–49.
- Parysek, J.J. (2005). *Miasta polskie na przełomie XX i XXI wieku. Rozwój i przekształcenia strukturalne*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Polko, A. (2008). *Finansowanie i realizacja rewitalizacji na terenach przemysłowych*. „Wspólnota”, 14, 2–7.
- Przewodnik dotyczący kryteriów planowania oraz zarządzania projektami rewitalizacji zdegradowanych obszarów miejskich, po-przemysłowych i powojkowych w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego finansowanego ze środków funduszy strukturalnych* (2004). Warszawa: Departament Gospodarki i Pracy.
- Raport NIK (2015). *Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miast*. Najwyższa Izba Kontroli Departament Infrastruktury, KIN.410.006.00.2015, Nr ewid. 153/2016/P/15/037/KIN.
- Raport NIK (2020). *Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty*. Najwyższa Izba Kontroli Delegatura w Rzeszowie, LRZ.430.007.2020, Nr ewid. 14/2021/P/20/081/LRZ.
- Roberts, P. (2008). *The Evolution, Definition and Purpose of Urban Regeneration*. W: P. Roberts & H. Sykes, *Urban Regeneration: A Handbook*. London: Sage, 17–18.
- Roberts, P. & Sykes H. (2008). *Urban Regeneration: A Handbook*. London: Sage.
- Skalski, K. (1998). *Problemy rewitalizacji*. W: *Gospodarka przestrzenna gmin. Poradnik*. Tom 3. Kraków: Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej Oddział w Krakowie, 135–137.
- Sobolewski, A. (2007). *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*. Warszawa: Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

- Ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz.U. z 2003 r. Nr 162, poz. 1568.
- Ustawa o rewitalizacji z dnia 9 października 2015 r., Dz.U. z 2015 r., poz. 1777 z późn. zm. https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/23916/Wytyczne_dot_rewitalizacji_po_aktualizacji-zatwierdzone02082016clear.pdf (dostęp: 12.05.2020).
- Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r., Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95.
- Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 r., Dz.U. z 2006 r. Nr 227, poz. 1658 z późn. zm.
- Waławik, B. (2013). *Instrumenty finansowe w procesie rewitalizacji terenów poprzemysłowych w warunkach polskich*. „Problemy Rozwoju Miast”, 1, 87–100.