

Zarządzanie procesem rewitalizacji i angażowanie interesariuszy

Właściwie zaprojektowany system zarządzania i faktyczne zapewnienie aktywnego włączenia społecznego w przygotowanie, wdrażanie i ocenę procesu rewitalizacji w dużej mierze przesądza o sukcesie lub porażce tej polityki rozwojowej.

Ustawa o rewitalizacji, która od 2024 roku będzie jedyną podstawą prawną do prowadzenia w Polsce procesów rewitalizacji, nie narzuca gminom określonego modelu zarządzania – z uwagi na swoją specyfikę, wielkość, skalę wyzwań, możliwości instytucjonalne: uwarunkowania, zasoby kadrowe i finansowe mogą one system, „szyty na swoją miarę”, stworzyć. Wymogi procesu, jego złożoność, zintegrowany i kompleksowy charakter, zaangażowanie wiele podmiotów, przekładają się jednak na konieczność wypracowania wielofunkcyjnego modelu, opartego na potencjale kluczowych realizatorów całej polityki rewitalizacyjnej, jak i poszczególnych przedsięwzięć.

W praktyce gmin, w tym i mazowieckich, najbardziej rozpowszechniony jest zespół zadaniowy, odpowiedzialny za całość procesu. Dla sprawnego funkcjonowania takiego zespołu warto zadania z zakresu rewitalizacji przypisać poszczególnym komórkom merytorycznym w ramach istniejącego regulaminu organizacyjnego gminy. Model ten najczęściej wybierają samorządy mniejszych ośrodków miejskich, gminy miejsko-wiejskie i wiejskie, które nie dysponują dużą liczbą pracowników i stoją przed mniejszą skalą wyzwań. Taki typ zarządzania wybrały np. Marki, Brwinów, Maków Mazowiecki czy Sokołów Podlaski – gminy posiadające aktualnie obowiązujące gminne programy rewitalizacji. W modelu mieszanym, który funkcjonuje np. w Radomiu, za działania zarządcze odpowiada zewnętrzny operator działający przy wsparciu zespołu powołanego w urzędzie gminy. Operator odpowiedzialny jest za realizację przedsięwzięć rewitalizacyjnych, natomiast zespół – za koordynację procesu i włączenie interesariuszy. Wreszcie w modelu operatorskim, który obowiązuje w Płocku, w strukturze urzędu została powołana specjalna komórka odpowiedzialna za wdrażanie programu na zasadzie in-house¹.

Oprócz systemu zarządzania stworzonego przez gminę ważną rolę zarządczą przypada także Komitetowi Rewitalizacji, które jest ciałem opiniotwórczo-doradczym przy wójcie/burmistrzu/prezydencie. To swoiste forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy w sprawach związanych z rewitalizacją zostało powołane m.in. w Żyrardowie, gdzie do udziału w pracach tego podmiotu zaproszono przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy wymienionych w ustawie o rewitalizacji. Żyrardowski komitet spotyka się raz na kwartał, żeby omówić postępy we wdrażaniu programu, odbyć wizje lokalne na placach budowy, sformułować rekomendacje, np. co do powołania Specjalnej Strefy Rewitalizacji.

Komitet Rewitalizacji, będący formą dojrzałej partycypacji społecznej, najlepiej świadczy o tym, że ta praktyka społeczeństwa obywatelskiego pełni w rewitalizacji szczególnie ważną rolę. To interesariusze – przy organizacyjnym i koordynacyjnym wsparciu gminy – mają bowiem interwencję rewitalizacyjną prowadzić. Ustawa o rewitalizacji szczegółowo określa rolę, miejsce i formy działań partycypacyjnych na wszystkich etapach GPR. Celem tej zakrojonej na szeroką skalę praktyki jest budowanie zaufania

¹ A. Jadach-Sepioto (red.), *Gminny Program Rewitalizacji. Praktyczny poradnik dla mieszkańców i władz lokalnych*, Warszawa 2018, s. 69.

społecznego, informowanie interesariuszy, a także umożliwienie im aktywnego włączenia się w proces.

W świetle ustawy do szczególnie ważnych działań należą też konsultacje społeczne. Na podstawie danych GUS z lat 2016-2019 można stwierdzić, że w województwie mazowieckim konsultacje jako forma partycypacji społecznej są stosowane zarówno na etapie przygotowania, jak i prowadzenia rewitalizacji. Za dobrą praktykę należy uznać dużą liczbę nieobowiązkowych konsultacji prowadzonych w trakcie wdrażania programów, co oznacza, że procesy rewitalizacji na Mazowszu są na bieżąco dostosowywane do zamieniających się uwarunkowań. W badanym okresie najpopularniejszą formą konsultacji były spotkania, które stanowiły prawie 24% wszystkich aktywności w tym zakresie. Nieco rzadziej korzystano z badań ankietowych (17%), zbierania uwag ustnych (13%) i warsztatów (12%). Szczegółowe dane w podziale na typy gmin zostały zaprezentowane w tabeli.

Tabela 1. Formy włączenia w procesie konsultacji społecznych towarzyszących rewitalizacji w gminach województwa mazowieckiego

Formy konsultacji zastosowane w województwie mazowieckim	do 2016	2017	2018	2019	łącznie
Spotkania	94	46	37	23	200
Debaty	43	22	15	10	90
Warsztaty	58	24	15	5	102
Spacery studyjne	31	14	8	6	59
Sesje zbierania ankiet	84	30	23	10	147
Sesje wywiadów	24	11	10	3	48
Dyskusje z grupami przedstawicielskimi	47	20	19	8	94
Zbieranie uwag ustnych	52	28	19	10	109

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania na formularzu REW Rewitalizacja w gminie i „Danych statystycznych z zakresu rewitalizacji na poziomie gmin”, GUS

Edyta Tomczyk

Centrum Doradztwa Rewitalizacyjnego IRMiR

Artykuł powstał w związku z realizacją projektu pn. „Regiony rewitalizacji - Wzmacnianie zdolności gmin do programowania i wdrażania działań rewitalizacyjnych”.