



Koordynacyjna funkcja Urzędu Miasta Grajewo w procesie rewitalizacji

Audyt z rekomendacjami

Marzec 2020 r

Wykonawca: PROJEKTY MIEJSKIE Andrzej Brzozowy



PROJEKTY MIEJSKIE

Pomagamy miastom mądrze się rozwijać

ul. Żurawia 47/49, 00-680 Warszawa

www.projektymiejskie.pl

Projekt "Nasze Grajewo model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu " jest realizowany przez Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych w Białymstoku w partnerstwie z Miastem Grajewo oraz Miastem Turyn



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Działanie 4.3.

Spis treści

1. Cel opracowania.....	4
2. Zarządzanie rozwojem miasta w Grajewie	5
3. Potrzeby w zakresie zarządzania rewitalizacją w mieście	8
Zasoby ludzkie	10
Monitoring i ewaluacja.....	11
Informacja	12
4. Pełnomocnik i Zespół ds. rewitalizacji w Urzędzie Miasta.....	15
5. Specjalne stanowisko urzędnicze – manager („łącznik”) rewitalizacji, miejsca aktywności lokalnej	19
Inspiracje Managerowie Obszaru.....	20
6. Współpraca z interesariuszami rewitalizacji – partnerami społecznymi i gospodarczymi	22
7. Komitet Rewitalizacji.....	24
8. Relacje między systemem zarządzania rozwojem całego miasta a zarządzaniem rewitalizacją.....	27
Bibliografia	31
Załącznik 1	33
Załącznik 2	34
Załącznik 3	35

1. Cel opracowania

Celem niniejszego opracowania jest przeprowadzenie audytu koordynacyjnej funkcji Urzędu Miasta Grajewo w procesie rewitalizacji obejmującego przegląd opracowanych procedur i przyjętej struktury organizacyjnej w Urzędzie Miasta Grajewo, a także zgodności stosowanych procedur z prawem. Opracowanie zawiera informacje o uwarunkowaniach zarządzania rewitalizacją w Grajewie oraz wskazuje rekomendacje dla Urzędu Miasta Grajewo dotyczące zasad zarządzania procesem rewitalizacji.

Zgodnie z zapisami Zarządzenia w sprawie organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Grajewo i jednostkach organizacyjnych Miasta Grajewo, do podstawowych funkcji kontroli zarządczej prowadzonej w Urzędzie Miasta Grajewo należy m.in. monitorowanie stopnia realizacji ustalonych celów i zadań wraz z oceną prawidłowości ich wykonania oraz wskazywanie kierunków rozwoju instytucjonalnego. Uwzględniając powyższe, zapisy art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji oraz etapy procesu rewitalizacji:

- przygotowanie do rewitalizacji,
- prowadzenie rewitalizacji,
- ocena (monitoring, ewaluacja) rewitalizacji,

przeprowadzono audyt koordynacyjnej funkcji Urzędu Miasta Grajewo w rewitalizacji oraz wskazano rekomendacje służące jej usprawnieniu.

2. Zarządzanie rozwojem miasta w Grajewie

Gminny Program Rewitalizacji, zgodnie z art. 15 paragraf 1 ust. 8 ustawy o rewitalizacji, zawierać powinien m.in. opis struktury zarządzania realizacją gminnego programu rewitalizacji, wskazanie kosztów tego zarządzania wraz z ramowym harmonogramem realizacji programu. Ustawa nie reguluje zasad ani form zarządzania realizacją GPR, pozostawiając swobodę w tym zakresie jednostkom samorządu terytorialnego (ściślej: gminom). Wynika to z oczywistego założenia, że odgórne regulowanie sposobu zarządzania rewitalizacją nie jest zasadne i że jego sposób i forma powinny zależeć od:

- skali planowanych w GPR przedsięwzięć rewitalizacyjnych,
- rodzaju działań rewitalizacyjnych przewidzianych w Programie,
- skali gminy i jej kultury organizacyjnej,
- dostępnych/planowanych środków na rewitalizację i zarządzanie nią.

Bez wątplenia jednak zarządzanie procesem rewitalizacji powinno być istotną częścią zarządzania procesem rozwoju całego miasta i nie może być prowadzone w oderwaniu od niego. Rewitalizacja to proces dotyczący obszaru rewitalizacji (czyli części obszaru gminy znajdującego się w kryzysie), ale oddziaływanie tego procesu powinno dotyczyć nie tylko trwałej, widocznej zmiany sytuacji na tym obszarze, ale także zwiększenie spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej całego miasta (gminy).

Dlatego też warsztat przeprowadzony z pracownikami Urzędu Miasta Grajewa w dniu 14 stycznia 2020 r. dotyczył dyskusji na temat optymalnego określenia sposobu i zasad zarządzania rewitalizacją właśnie w kontekście praktyki (nie teorii) prowadzenia i koordynowania działań rozwojowych w mieście.

Stąd też w toku warsztatu, na początku omówione zostały kwestie zarządzania rozwojem w mieście. Na podstawie dyskusji można wysnuć następujące wnioski:

- nie ma w Urzędzie Miasta komórki organizacyjnej zajmującej się stricte strategicznym zarządzaniem i koordynowaniem działań w różnych sferach rozwojowych (społecznej, przestrzennej, środowiskowej, gospodarczej itd.);
- strategiczne zarządzanie w zakresie koordynowania ww. działań różnych sfer rozwojowych w praktyce prowadzone jest przez Kierownictwo Urzędu (Burmistrzowie, Sekretarz Gminy);
- istnieje potrzeba rozwijania przepływu informacji pomiędzy komórkami Urzędu oraz pomiędzy Urzędem a jednostkami podległymi – można to określić mianem „silosowości”, występującym w różnej skali w każdej strukturze urzędowej;

- istnieje konsensus wśród uczestników warsztatu, że poprawienie komunikacji oraz procedur/praktyk koordynacyjnych może przynieść zwiększenie efektywności działań gminy.

W kolejnej części warsztatu omówiono dotychczasowe doświadczenia z zarządzania procesami rewitalizacji w Grajewie. Z dyskusji wynikało, że:

- zamieszczenie w dokumentach (nawet wysokiego znaczenia) ciekawych, ambitnych, mądrych zapisów nie gwarantuje ich wykonania. Wykonanie to zależy od tego, jak dany dokument (sfera działań) jest realnie istotny dla władz gminy oraz od rzeczywistych możliwości instytucjonalnych,
- ważne jest wspólne „poznanie się” osób w zespołach różnych instytucji, organizacji, co pozwala na kompleksowe postrzeganie problemów oraz lepszą koordynację i kompleksowość działań. Jednak rewitalizacja nie może być postrzegana jako działanie „ekstra”, musi być zapewniona możliwość współpracy i koordynacji działań,
- na podstawie remontów klutek w kamienicach oraz zagospodarowania podwórka (inicjatywy lokalne) poprzez osobiste zaangażowanie mieszkańców, ich wkład własny zwiększyła się odpowiedzialność za najbliższe otoczenie i zmiany na obszarze rewitalizacji,
- zaspokojenie podstawowych potrzeb mieszkaniowych (na początku była potrzeba ciepłej wody i centralnego ogrzewania – dzięki rewitalizacji są plany, oraz część inwestycji – 100% mieszkańców ma toalety od 2018 roku!) stwarza możliwości realizacji bardziej ambitnych zadań,
- rewitalizacja „łączy” – w Grajewie „nauczyliśmy się współpracy z innymi urzędnikami, ale także z „nie urzędnikami””,
- grajewscy urzędnicy nie powinni mieć kompleksów – Grajewo jest na początku drogi, „jeszcze wszystko można zepsuć lub zrobić dobrze”,
- głównym problemem są środki finansowe na realizację działań zapisanych w GPR, w tym na zlecenie NGO większych zadań, pomimo potencjału drzemącego w organizacjach,
- do zaangażowania lokalnego biznesu ważne jest pokazywanie zaangażowania gminy w działania, inicjowanie współpracy, pokazywanie korzyści z działania i budowanie wzajemnego zaufania,
- należy rozróżnić pilne od ważne i skupić się na ważnych projektach/zadaniach/działaniach.

Rekomendacja 1

- Przygotowanie dokumentów strategicznych, planistycznych czy programowych powinno uwzględniać realną sytuację, możliwości i sposób zarządzania rozwojem w Mieście Grajewo. Umieszczanie w nich nierealnych zapisów o zarządzaniu procesami rozwojowymi, oderwanych od rzeczywistego sposobu pracy czy struktury urzędu, nie spowoduje realnej zmiany. Zasadne i

konieczne jest natomiast wypracowywanie każdorazowo struktury zarządzania danym programem czy strategią w ten sposób, aby: po pierwsze – realnie następowało to zarządzanie przez cały okres obowiązywania dokumentu; po drugie – aby przynosiło realne korzyści dla danego procesu; po trzecie – aby jednoznacznie określone były zadania poszczególnych osób/jednostek i towarzyszyły temu odpowiednie procedury.

- **Opracowane procedury należy wdrażać i ulepszać w razie konieczności. Nie mogą one stanowić tylko pustych zapisów w dokumentach, muszą być realizowane, tj. przenoszone na prace konkretnych ludzi w nich wskazanych.**

3. Potrzeby w zakresie zarządzania rewitalizacją w mieście

Zarządzanie procesem rewitalizacji, zwłaszcza prowadzonym na podstawie Gminnego Programu Rewitalizacji jaki obowiązuje w Grajewie, wymaga ciągłego koordynowania działań w sferach:

- społecznej – podstawowej dla rozwiązywania problemów wykluczenia, ubóstwa, patologii społecznych, długotrwałego bezrobocia itd.;
- przestrzennej – dotyczącej stanu zagospodarowania obszaru rewitalizacji;
- gospodarczej – dotyczącej procesów i zjawisk w sferze gospodarczej na obszarze rewitalizacji i w jego otoczeniu;
- środowiskowej.

Brak skutecznego systemu zarządzania rewitalizacją oraz skutecznych sposobów ciągłej koordynacji prowadził w wielu miastach w Polsce do sytuacji, w której program rewitalizacji stawał się jedynie kolejną „podkładką” konieczną do ubiegania się o wsparcie finansowania projektów ze środków europejskich, nie zaś podstawą kompleksowych wysiłków rozwojowych. Sytuacja ta była dość powszechna w kraju, o czym świadczą szereg ewaluacji, ekspertyz, wniosków z seminariów i konferencji. Wyniki kontroli prowadzonej przez Naczelną Izbę Kontroli również potwierdzają tę tezę:

Informacja Najwyższej Izby Kontroli o wynikach kontroli Rewitalizacja Zdegradowanych Obszarów Miast (sierpień 2016) podsumowana jest przez NIK następująco:

Lokalne Programy Rewitalizacji **tylko w ograniczonym zakresie przyczyniły się** do rozwiązania problemów zdegradowanych obszarów miast. Programy często traktowano jedynie jako formalność konieczną przy ubieganiu się o dofinansowanie miejskich inwestycji ze środków europejskich. Później z wielu projektów składających się na całość Programu, **realizowano tylko te, na które otrzymano wsparcie. Często były one ze sobą niepowiązane** i w głównej mierze dotyczyły poprawy stanu technicznego budynków czy dróg.

W ten sposób ani **nie pozbywano się kryzysowych zjawisk** społecznych ani **nie uzyskiwano trwałej poprawy warunków życia** mieszkańców na zdegradowanych obszarach.

Obecnie wiele miast i gmin, zwłaszcza tych ambitnie podchodzących do wyzwań rozwojowych, wyciąga wnioski z dotychczasowej praktyki wdrażania nie tylko rewitalizacji, ale wszystkich szeroko pojętych programów rozwojowych. Powyższe stawia Urząd Miasta Grajewo przed wyzwaniem: **JAK ZAPEWNIĆ, ABY REWITALIZACJA W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH LAT PROWADZONA BYŁA SKUTECZNIE I EFEKTYWNE?** Podstawą określenia systemu zarządzania musi być treść Gminnego Programu Rewitalizacji, zwłaszcza cele jakie mają być osiągnięte za pomocą wskazanych w nim działań i projektów.

Pamiętać przy tym należy, że usankcjonowana zapisami ustawy o rewitalizacji partycypacyjna formuła opracowania i uchwalania programu rewitalizacji sprawia, że dokument ten staje się zapisem umowy społecznej dotyczącej zdefiniowanego fragmentu gminy. Program rewitalizacji stanowi zatem narzędzie porozumienia różnych interesariuszy co do wspólnych celów, zadań i metod weryfikacji stopnia ich realizacji. Program zawiera także warunki jego aktualizacji w zależności od wyników monitoringu i ewaluacji oraz w odpowiedzi na potrzeby zmian zgłaszane przez interesariuszy, np. przez Komitet Rewitalizacji. Tym samym, zaproszenie interesariuszy do wypracowania programu rewitalizacji nie jest celem samym w sobie, stanowi także szansę na renegocjację umowy społecznej z lokalną społecznością. Takie postrzeganie programu rewitalizacji, oznacza dla władz gminy zobowiązanie do realizacji jego zapisów. Jeśli nie są spełnione „obietnice” zawarte w programie, odnoszące się nie tylko do listy projektów, ale sposobu zarządzania, monitorowania realizacji założonych celów – władze gminy tracą zaufanie społeczne i wiarygodność jako sprawny zarządzający, a w konsekwencji reputację.

Zarządzanie rewitalizacją i koordynacja wymaga zasobów ludzkich i materialnych oraz skutecznych procedur. Jak wskazano wcześniej, dobrze przygotowany program rewitalizacji zawiera opis niezbędnych procedur do jego wdrożenia, tj. opis struktury zarządzania realizacją gminnego programu rewitalizacji (szczegółowo omówiono w rozdziale 3). W odniesieniu do zarządzania programem należy jeszcze wziąć pod uwagę także:

- opis powiązań gminnego programu rewitalizacji z dokumentami strategicznymi gminy (szczegółowo omówiono w rozdziale 8),
- system monitorowania i oceny gminnego programu rewitalizacji,
- zmian w obowiązujących uchwałach gminy lub konieczność przyjęcia nowych:
 - określenie niezbędnych zmian w obowiązujących uchwałach rady gminy odnoszących się do zasobu mieszkaniowego gminy (wieloletnie programy gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy, zasady wynajmowania lokali wchodzących w skład mieszkaniowego zasobu gminy), w uchwale dot. zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji
 - wskazanie, czy na obszarze rewitalizacji ma zostać ustanowiona Specjalna Strefa Rewitalizacji wraz ze wskazaniem okresu jej obowiązywania,
 - wskazanie sposobu realizacji gminnego programu rewitalizacji w zakresie planowania i zagospodarowania przestrzennego (wskazanie zakresu niezbędnych zmian w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, czy miejscowych planów zagospodarowania

przestrzennego koniecznych do uchwalenia albo zmiany, a w przypadku wskazania konieczności uchwalenia miejscowego planu rewitalizacji, wskazanie granic obszarów, dla których plan ten będzie procedowany łącznie z procedurą scaleń i podziałów nieruchomości, a także wytyczne w zakresie ustaleń tego planu).

A dobrze zarządzany program rewitalizacji to taki, którego zapisy są sukcesywnie wdrażane. Prace nad realizacją działań rewitalizacyjnych powinny rozpocząć się natychmiast po przyjęciu programu rewitalizacji. Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie programu rewitalizacji wymagać będzie szeregu działań: koordynacyjnych, organizacyjnych, koncepcyjnych, kontrolnych i informacyjnych.

Ponieważ w przypadku Grajewa nie wskazano konieczności zmian lub przygotowania nowych uchwał, w kolejnych rozdziałach omówiono powiązania z dokumentami strategicznymi w gminie, strukturę zarządzania – Zespół ds. rewitalizacji, Komitet Rewitalizacji, w rozdziale tym skupiono się na zasobach ludzkich, procedurach związanych z monitorowaniem programu oraz informowaniu.

Zasoby ludzkie

Ludzie są kluczowym zasobem w zarządzaniu procesem rewitalizacji. Grajewe miało szansę jako jedno z 20 miast w Polsce, budowy swoich zasobów poprzez udział w konkursie Modelowa Rewitalizacja Miast. Celem konkursu było nie tylko wsparcie gmin poprzez przekazanie środków finansowych na przygotowanie programu rewitalizacji i działań rewitalizacyjnych, ale przede wszystkim zwiększanie świadomości i wiedzy w zakresie rewitalizacji, tworzenie trwałych mechanizmów partycypacji społecznej, a wreszcie poszukiwanie i kształcenie liderów lokalnych. W tym celu realizowane było stałe wsparcie doradcze i szkoleniowe. W ramach swojego projektu, także Grajewe zorganizowało cykl szkoleń dla pracowników Urzędu Miasta i jednostek podległych.

Wydawać by się zatem mogło, że Urząd jest przygotowany kadrowo do zadań związanych z wdrażaniem działań rewitalizacyjnych. Niemniej, jak pokazują wnioski z przeprowadzonych warsztatów ważne jest wspólne „poznanie się” osób w zespołach różnych instytucji, organizacji, co pozwala na kompleksowe postrzeganie problemów oraz lepszą koordynację i kompleksowość działań. Aby tak się stało rewitalizacja nie może być postrzegana jako działanie „dodatkowe”, ale musi być zapewniona możliwość współpracy i koordynacji działań. Po to właśnie powinien być powołany Zespół ds. Rewitalizacji i określony Plan Działania GPR przewidziany w programie rewitalizacji (szerzej o Zespole w rozdziale 4).

Cykliczne szkolenia dla pracowników Urzędu Miasta i jednostek podległych, wspólne budowanie Planu Działań GPR, Planu angażowania mieszkańców i partnerów społecznych, Planu Rozwoju Lokalnego, Planu Rozwoju Instytucjonalnego, wspólne realizowanie projektów także mogą stać się szansą na zwiększenie skuteczności działań.

Monitoring i ewaluacja

Skuteczność realizacji programu rewitalizacji i jego celów zapewnić będzie sprawny system oceny obejmujący:

- monitoring, czyli podsystem zbierania i selekcjonowania informacji,
- ewaluację, czyli podsystem oceny i interpretacji zgromadzonego materiału.

Zgodnie z zapisami GPR Grajewa celem monitoringu jest pomiar realizacji projektów rewitalizacyjnych, natomiast zadaniem ewaluacji jest określenie zmian w poziomie zjawisk kryzysowych zdiagnozowanych na obszarze rewitalizacji Grajewa w odniesieniu do celów rewitalizacji. Program wskazuje także podmiot odpowiedzialny za monitoring procesu wdrażania programu rewitalizacji i jego efektów – ma nim być Zespół zadaniowy funkcjonujący przy Zespole ds. rewitalizacji.

W Grajewie monitoring obejmować będzie aspekty rzeczowe oraz finansowe. W ramach monitoringu rzeczowego zbierane będą informacje na temat aktualnego stanu realizacji programu rewitalizacji, natomiast w ramach monitoringu finansowego gromadzone będą informacje na temat szacunkowego kosztu prowadzonych działań rewitalizacyjnych oraz wykorzystanych źródeł finansowania. Wszystkie wskaźniki mają być gromadzone na bieżąco w miarę postępu prac wdrożeniowych, natomiast ich stan osiągnięcia oceniany będzie raz na trzy lata. Już w samym GPR rekomenduje się, aby Zespół ds. rewitalizacji przygotowywał przynajmniej raz na trzy lata raport/sprawozdanie z postępu realizacji programu rewitalizacji. Natomiast wskaźniki ewaluacji GPR będą składać się ze wskaźników monitorowania zjawisk kryzysowych. Oceny aktualności i stopnia realizacji programu dokona Burmistrz Miasta Grajewa raz na trzy lata (tj. w 2021 roku dla okresu 2018 - 2020 oraz w 2025 roku dla okresu 2021 – 2024). Wyniki prowadzonej sprawozdawczości przewidziano do udostępniania lokalnej społeczności poprzez ich publikowanie na stronie internetowej miasta (www.grajewo.pl, zakładka „Rewitalizacja Grajewa”), w Biuletynie Informacji Publicznej (bip.um.grajewo.pl).

Ustawą z dnia 11 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych nałożono obowiązek przygotowania raportu o stanie gminy. W „Raporcie o stanie Miasta Grajewa w 2018 r.” znalazł się rozdział dotyczący działań rewitalizacyjnych (rozdział VIII). Zakres zamieszczonych w nim informacji, nie jest jednak spójny z założeniami dotyczącymi monitorowania rewitalizacji, zatem nie można traktować spełnienia obowiązku przygotowania raportu o stanie gminy jako elementu monitorowania GPR.

Warto także pamiętać, że bieżący monitoring umożliwia lepszą komplementarność działań, bo wskazuje które działania i obszary wymagają wsparcia, które działania się opóźniają, a których realizacja odniosła inny skutek niż planowano (zarówno pozytywny, jak i negatywny). Monitorowanie zatem umożliwia faktyczną koordynację działań i reagowanie na zmiany.

Informacja

Dostęp do informacji jest pierwszym stopniem na drabinie partycypacji społecznej w procesie decyzyjnym realizowanym przez podmioty administracji publicznej. Jest wręcz warunkiem „rzeczywistej” partycypacji, bo zaangażowanie mieszkańców w sprawy publiczne jest uzależnione od możliwości pozyskania wiedzy o sprawach publicznych zarówno ogólnospołecznych, jak i lokalnych. Dostęp do informacji publicznej jest również warunkiem partycypacji społecznej w kształtowaniu i prowadzeniu polityki rewitalizacyjnej w gminie. Przejrzystość działania organów gminy jest bowiem podstawą zaufania podmiotów, które chcą aktywnie wpływać na wyprowadzanie obszarów zdegradowanych ze stanów kryzysowych. Bowiem tylko obywatel posiadający informacje może czuć się partnerem administracji, może również wykonywać swoje uprawnienia kontrolne, może w sposób świadomy podjąć decyzję, czy wyrobić sobie opinię o działaniu administracji. Obecnie podstawowym narzędziem informacji jest strona internetowa.

W Grajewie działa strona <http://rewitalizacja.grajewo.pl> – jednak biorąc pod uwagę zakres informacji na niej dostępny oraz ostatni wpis z dnia 30 sierpnia 2019 r. dotyczący konferencji podsumowującej realizację projektu „Rewitalizacja centrum Grajewa”, stwierdzić można że „skończyła się” ona razem z realizacją projektu, chociaż proces rewitalizacji jest dopiero na początku. Warto także wrócić do fragmentu dotyczącego monitoringu GPR – w programie wskazano nieistniejącą zakładkę do prezentacji informacji z monitorowania: www.grajewo.pl, zakładka „Rewitalizacja Grajewa”. W dalszej części (rozdział 6) wskazano także brak powiązania między stroną a informacjami o kolejnych projektach, w tym o projekcie „Nasze Grajewo model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu”, w ramach którego audytowany jest system zarządzania rewitalizacją w Grajewie. W rozdziale 7 natomiast wskazano na braki informacyjne dotyczące działalności Komitetu Rewitalizacji. Trudno prowadzić dialog z mieszkańcami, angażować kolejne podmioty do działania, w momencie kiedy brakuje aktualnych i podstawowych informacji o prowadzonych działaniach.

Rekomendacja 2

Aby rewitalizacja w Grajewie nie była tylko jednorazową akcją, a konsekwentną wieloletnią polityką rozwojową, system zarządzania rewitalizacją w Grajewie powinien bazować na:

- ludziach – tj. osobach o odpowiednich kwalifikacjach oraz umieszczonych w strukturze Urzędu w taki sposób, aby mieli realne możliwości zarządzania rewitalizacją,
- procedurach włączenia partnerów społecznych i gospodarczych w realizację GPR. Jako podstawową zasadę działania należy przyjąć zasadę partnerstwa, czyli współpracę poszczególnych aktorów rozwoju (instytucji samorządowych, organizacji społecznych, przedstawicieli mieszkańców, przedsiębiorców) oraz zasadę partycypacji społecznej, czyli prowadzenie dialogu społecznego pomiędzy różnymi podmiotami na terenie gminy, w zakresie wdrażania programu rewitalizacji,
- potencjale sieciowania się Grajewa z innymi gminami w województwie, gminami w Polsce prowadzącymi działania rewitalizacyjne o podobnej skali i charakterze oraz miastami modelowymi i pilotażowymi, z którymi Grajewo miało możliwość współpracować w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast,
- procedurach sterowania i koordynacji procesem rewitalizacji umożliwiającymi osiągnięcie celu strategicznego oraz celów szczególnych GPR – dla ich skuteczności może być potrzebne dostosowanie regulaminu organizacyjnego Urzędu,
- sprawnym, nieprzeskalowanym systemie monitorowania i oceny realizacji GPR; po pierwsze – działającym, po drugie – pozwalającym na posiadanie aktualnej wiedzy na temat postępów wdrażania programu i na możliwość wczesnego reagowania na problemy w tym wdrażaniu,
- informowaniu o bieżących działaniach rewitalizacyjnych, pokazujących zaangażowanie gminy w działania i inicjowanie współpracy oraz pokazywanie korzyści z działania. Budowa wzajemnego zaufania ma pomóc w poszukiwaniu partnerów zewnętrznych (biznesowych i instytucjonalnych) do realizacji celów GPR.

Dla powodzenia wdrożenia programu rewitalizacji rekomenduje się:

1. powołanie Zespołu ds. Rewitalizacji, a w jego ramach Zespołu zadaniowego odpowiedzialnego za monitorowanie GPR – zgodnie z zapisami GPR,
2. ciągłe podnoszenie wiedzy w zakresie rewitalizacji pracowników Urzędu Miasta Grajewa, w tym zwłaszcza Zespołu ds. Rewitalizacji i Komitetu Rewitalizacji,
3. upublicznianie wyników prowadzonego monitoringu realizacji GPR, w tym poprzez włączenie jego elementów do Raportu o stanie Miasta Grajewa,
4. zapewnienie spójnego i pełnego przekazu dotyczącego prowadzonych działań rewitalizacyjnych poprzez jeden dobrze przygotowany i prowadzony kanał

informacyjny, którym ma szansę być strona <http://rewitalizacja.grajewo.pl>. W tym celu zaleca się także dodanie na głównej stronie miasta www.grajewo.pl odwołania do strony o rewitalizacji, czy dodanie kategorii projektów rewitalizacyjnych na Mapie Inwestycji w Grajewie. Samą stronę <http://rewitalizacja.grajewo.pl> warto uzupełnić o informacje dotyczące Komitetu Rewitalizacji czy realizowanych projektach, konsultacjach związanych z rewitalizacją oraz o postępie wdrażania GPR.

Inspiracje

Mapa rewitalizacji w Słupsku <http://slupsk.connectthedots.pl>

Interaktywna mapa rozkładu negatywnych we Włocławku

<http://rewitalizacja.wloclawek.eu/map.html>

Roczne sprawozdania z realizacji Gminnego Programu Rewitalizacji dla Gminy Starachowice na lata 2016-2025

<http://rewitalizacja.starachowice.eu/rewitalizacja/rewitalizacja-miasta#raporty-roczne-z-realizacji-gminnego-programu-rewitalizacji>

Szkolenia w Łodzi skierowane do urzędników UMŁ, administratorów oraz kierowników 15. Rejonów Obsługi Najemców, dyrektorów szkół publicznych i niepublicznych oraz nauczycieli, pracowników Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, pracowników organizacji pozarządowych oraz pracowników instytucji zaangażowanych w działania rewitalizacyjne. Skrypty szkoleniowe

<http://centrumwiedzy.org/projekt-pilotazowy-ii/dzialania/dzialanie-6-dzialania-edukacyjne/>

Udział w spotkaniach edukacyjnych dla gmin w zakresie rewitalizacji realizowanych przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego tzw. Regiony Rewitalizacji – okres realizacji 2020-2021.

4. Pełnomocnik i Zespół ds. rewitalizacji w Urzędzie Miasta

Ustawa o rewitalizacji nie nakazuje ustanawiania konkretnej struktury organizacyjnej lub powoływania nowych podmiotów. Nie ustanawia także postulowanej często instytucji operatora rewitalizacji, nie zabrania jednak gminie ustanowić podmiotu koordynującego ten proces, np. w formie komórki organizacyjnej urzędu gminy bądź spółki komunalnej.

We wdrażaniu rewitalizacji w Polsce stosuje się różnorakie rozwiązania instytucjonalne, takie jak m.in.:

- Powołanie pełnomocnika ds. rewitalizacji (funkcję tę sprawują przedstawiciel Zarządu Gminy, Burmistrza lub pracownicy Urzędu),
- Biuro ds. rewitalizacji (biura takie mają zadania dotyczące tylko rewitalizacji, bądź zadania te połączone są z innymi zadaniami, np. dotyczącymi zabudowy, gospodarki lokalowej i in.),
- Włączenie zadań związanych z rewitalizacją do komórki zajmującej się funduszami europejskimi,
- Włączenie zadań związanych z rewitalizacją do komórki zajmującej się gospodarką przestrzenną,
- Włączenie zadań związanych z rewitalizacją do komórki zajmującej się promocją;
- Powołanie Zespołu zadaniowego w Urzędzie,
- Powołanie Operatora Rewitalizacji (np. spółki celowej, stosowane w kilku dużych miastach).

Formuła zarządzania powinna odpowiadać skali przedsięwzięć, ich liczbie, potrzebom organizacyjnym oraz możliwościom finansowym i potencjałowi instytucjonalnemu gminy.

W rozdziale 10 grajewskiego GPR opisano strukturę zarządzania realizacją Gminnego Programu Rewitalizacją Miasta Grajewo na lata 2017-2027. Wskazano tam najważniejsze podmioty zarządzania rewitalizacją w Grajewie:

- Zespół ds. realizacji projektu „Rewitalizacja centrum Grajewo” w związku z uczestnictwem Miasta Grajewo w konkursie organizowanym przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju Departament Programów Pomocowych pod nazwą „Modelowa Rewitalizacja Miasta” oraz przystąpieniem do prac nad sporządzeniem Gminnego Programu Rewitalizacji Grajewo – powołany Zarządzeniem nr 6/15 Burmistrza Miasta Grajewo z dnia 22.12.2015 r.,
- Zespół ds. zarządzania projektem (Zespół ds. rewitalizacji),
- Koordynator ds. rewitalizacji (np. Pełnomocnik ds. rewitalizacji),

- Komitet Rewitalizacji – powołany Zarządzeniem nr 17/18 Burmistrza Grajewo z dnia 18 grudnia 2018 r. (szerzej o roli Komitetu Rewitalizacji w rozdziale 7 niniejszego opracowania).

Jak można z powyższego zestawienia zauważyć, dotychczas nie udało się zrealizować wszystkich etapów związanych z organizacją procesu zarządzania rewitalizacją w Grajewie. Jak słusznie zauważono w GPR, chociaż Zespół ds. realizacji projektu modelowego i przygotowania GPR powołany został na czas nieokreślony, to wskazuje się na **konieczność powołania docelowego Zespołu ds. rewitalizacji** (do zarządzania procesem wdrażania GPR) niezwłocznie po uchwaleniu programu rewitalizacji. Tym samym w GPR rozgraniczono wyraźnie etap opracowania i przyjęcia programu rewitalizacji od etapu jego wdrażania i monitorowania. Przy czym, aby zachować ciągłość działania, podstawą nowego Zespołu stanowić powinien poprzedni Zespół, za przewodnictwem Koordynatora ds. rewitalizacji (np. Pełnomocnik ds. rewitalizacji). Nowy Zespół powinien zostać jednak rozszerzony o m.in. przedstawicieli wydziałów urzędu i jednostek podległych zaangażowanych w realizację projektów rewitalizacyjnych oraz o przedstawicieli Rady Miasta Grajewo.

W GPR zdefiniowano także dość szczegółowo zadania stojące przed **Koordynatorem ds. rewitalizacji**. Koordynator będzie koordynować pracami nowego Zespołu oraz realizacją przedsięwzięć rewitalizacyjnych zapisanych w GPR. Jego rolą będzie także tworzenie warunków dla działań i projektów podmiotów zewnętrznych lub projektów wspólnych oraz zachęcanie interesariuszy do ich podejmowania. Koordynator oprócz organizacji prac Zespołu będzie odpowiedzialny za zebranie i zredagowanie informacji składających się na Plan Działań GPR i jego aktualizację.

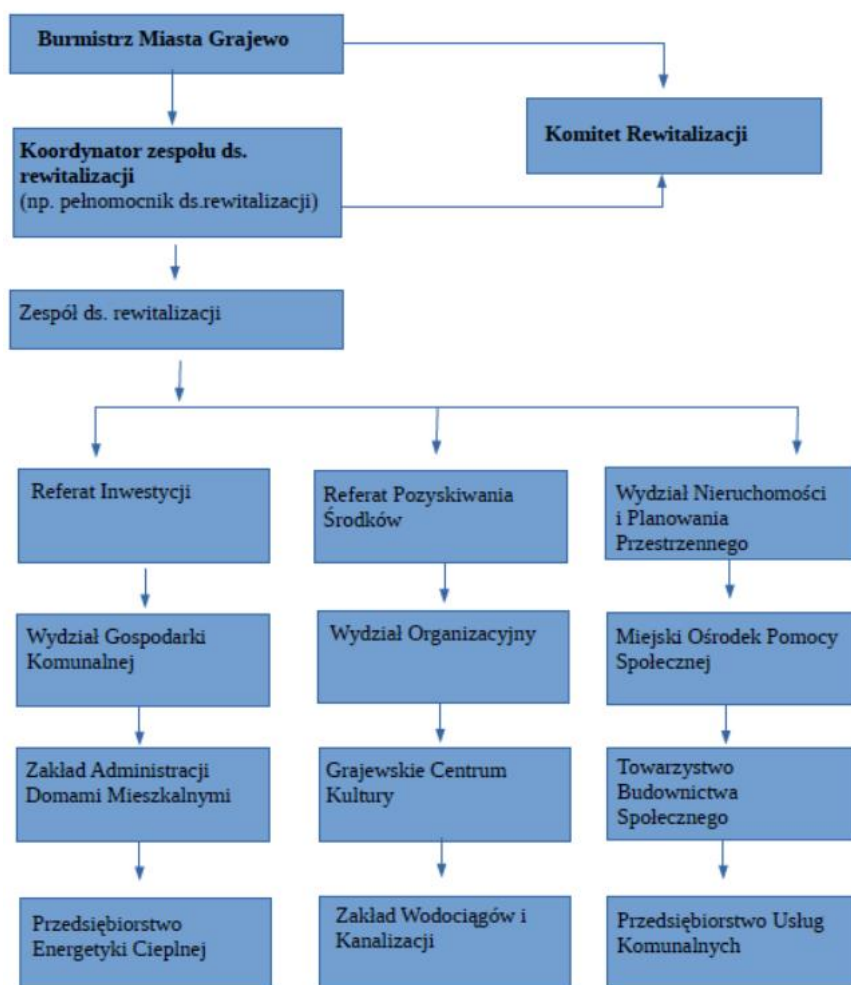
Oprócz podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie rewitalizacją, zapisy programu wskazują także **narzędzie w postaci Planu Działań GPR**. Nie definiują jednak szczegółowo czym to narzędzie ma być, odsyłając do Zarządzenia Burmistrza w sprawie określenia składu i zakresu obowiązków Zespołu ds. rewitalizacji oraz uregulowania dotyczącego Planu Działań GPR.

Obecnie na etapie wdrażania Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Grajewo na lata 2017-2027 nie zostały zrealizowane zapisy dot. powołania Zespołu ds. Rewitalizacji, Koordynatora / Pełnomocnika ds. Rewitalizacji oraz nie opracowano Planu Działania GPR. Ale niespójność działań można zauważyć już na poziomie zapisów samego programu. W GPR w tabeli nr 27 wskazano kluczowe działania związane z realizacją programu rewitalizacji wraz ze wskazaniem podmiotu, na którym spoczywa odpowiedzialność za poszczególne etapy. W tabeli tej nie został uwzględniony Zespół ds. rewitalizacji, adresując całą odpowiedzialność za proces rewitalizacji bezpośrednio w kierunku Burmistrza.

Oczywiście nie chodzi tutaj o mnożenie Zespołów, Zarządzeń, tworzenie skomplikowanych procedur, ale o jednoznaczne wskazanie komórki w urzędzie miasta koordynującej proces rewitalizacji, o jasno zdefiniowany podział pracy w urzędzie oraz zasady współpracy z podmiotami spoza urzędu ważnymi dla rewitalizacji. I wdrożenie ich w życie.

Poniżej przedstawiono schemat struktury wdrażania programu rewitalizacji w Grajewie.

Rysunek 1 Schemat struktury wdrożenia programu rewitalizacji



Źródło:

Gminny Program

Rewitalizacji Miasta

Grajewo na lata 2017-2027

Rekomendacja 3

Dla skutecznego zarządzania rewitalizacją w Grajewie na obszarze rewitalizacji obejmującego centralną i najstarszą część miasta o powierzchni ok. 4%, ale zamieszkałego przez 17,85% mieszkańców miasta, rekomenduje się wcielenie w życie zapisów GPR, tj.:

1. powołanie Zespołu ds. rewitalizacji (podległego Pełnomocnikowi) złożonego z przedstawicieli komórek odpowiedzialnych za strategię gminy, planowanie przestrzenne, sprawy społeczne, edukację, kulturę, gospodarkę mieszkaniową, rozwój gospodarczy i ochronę środowiska,
2. powołanie Pełnomocnika ds. rewitalizacji/Przewodniczącego Zespołu i powierzenie tej funkcji Zastępcy Burmistrza (ewentualnie powierzenie tej funkcji jednemu z pracowników Urzędu),

3. takie dostosowanie struktury Urzędu, aby Pełnomocnik ds. rewitalizacji/Przewodniczący Zespołu miał realne możliwości koordynowania działań ww. komórek na obszarze rewitalizacji,
4. unikanie sytuacji, w której rewitalizacja będzie dla Pełnomocnika ds. rewitalizacji/Przewodniczącego Zespołu jednym z szeregu równorzędnych zadań (rodzi to ryzyko, że inne „pilne” zadania nie pozwolą odpowiednio realizować tego „ważnego” ciągłego zadania jakim jest rewitalizacja),
5. przygotowanie Planu Działań GPR lub podjęcie świadomej decyzji o jego nieprzygotowywaniu.

Inspiracje

- Pełnomocnik ds. rewitalizacji w randze Zastępcy Burmistrza/Prezydenta: Wołomin, Starachowice, Włocławek.
- Pełnomocnik ds. rewitalizacji – pracownik urzędu miasta: Warszawa, Dąbrowa Górnicza.
- Zarządzenie nr 494/2018 Prezydenta Miasta Starachowice z dnia 26 września 2018 r. w sprawie przyjęcia Planu działań Gminnego Programu Rewitalizacji
http://rewitalizacja.starachowice.eu/images/kamil_stanos/raporty/zarzadzenie_494.pdf

5. Specjalne stanowisko urzędnicze – manager („łącznik”) rewitalizacji, miejsca aktywności lokalnej

Doświadczenia realizacji działań rewitalizacyjnych w Polsce wskazują, że oprócz konsekwencji władz miasta, do sukcesu rewitalizacji przyczynia się ciągły kontakt z mieszkańcami obszaru rewitalizacji i innymi interesariuszami. Kontakt ten następuje w różnych formach, jednak bardzo ważne jest, aby był to w miarę możliwości częsty kontakt osobisty. Dlatego też sprawdzają się rozwiązania, gdy na obszarze rewitalizacji działa (często przebywa i rozmawia mieszkańcami, organizuje konsultacje, spotkania, spacer, wydarzenia) delegowany do tego urzędnik miejski – swego rodzaju manager rewitalizacji „in situ”. Są miasta, gdzie taki urzędnik nazywany jest „szeryfem” rewitalizacji czy dzielnicy, bo to on nieraz pomaga rozstrzygać wiele drobnych i większych kwestii, a zarazem jest „delegatem” burmistrza na obszarze rewitalizacji.

Częstą praktyką są także urzędnicy/managerowie działań dedykowani specjalnej grupie mieszkańców czy interesariuszy obszaru rewitalizacji. Z uwagi na dużą skalę remontów budynków komunalnych wprowadza się funkcję dedykowaną pomocy mieszkańcom na etapie przeprowadzek – np. Latarnicy Społeczni w Łodzi i Wałbrzychu. Szczególną grupą wsparcia są także lokalni przedsiębiorcy, rzemieślnicy. Dla nich także powstały nowe funkcje w urzędach – np. Liderki Obszaru w Warszawie czy specjalista ds. komunikacji z przedsiębiorcami w Łodzi.

Jak pokazuje praktyka rewitalizacji w polskich miastach, podobną rolę mogą pełnić nie tylko ludzie, ale także miejsca – miejsca aktywności lokalnej, kawiarenki obywatelskie, punkty sąsiedzkie. Są to przestrzenie służące badaniu potrzeb i oczekiwań mieszkańców, stanowiące centrum animacyjne obszaru, przestrzenie dla działań organizacji pozarządowych, ale także lokalnego biznesu. Zazwyczaj miejsca takie mają swoją siedzibę w budynku, ale można je tworzyć także pod chmurką – czego przykładem jest Zielona Sala Wykładowa w Lublinie.

W Grajewie takim miejscem ma szansę zostać Centrum Społecznościowe „Nowa Droga” realizująca „Program aktywizacji społecznej” na obszarze rewitalizacji. Centrum zyska nową siedzibę w lokalu przy Placu Niepodległości 10, czyli w samym sercu obszaru rewitalizacji. Działania realizowano także „na ulicy” – w ramach Programu aktywizacji społecznej prowadzona jest praca streetworkera na ulicach obszaru rewitalizacji. Poprzez realizację tego zindywidualizowanego działania możliwa jest pomoc, tym którzy sami nie przyjdą o nią poprosić. Należy zadbać o rozwój Centrum i zapewnić kontynuację jego działań.

Rekomendacja 4

1. Rekomenduje się kontynuować i rozwijać działania Centrum Społecznościowego „Nowa Droga”.
2. Rekomenduje się utworzenie nowej funkcji w urzędzie miasta dedykowanej do roboczej koordynacji części działań „sektorowych” realizowanych na obszarze rewitalizacji, np. społecznych z mieszkaniowymi, kulturalnymi i edukacyjnymi z młodzieżą, współpracy z przedsiębiorcami.

Osoby takie w idealnej sytuacji powinny odznaczać się:

- dobrą orientacją we wszystkich działaniach gminy,
- nastawieniem na rozwiązywanie problemów,
- doskonałymi umiejętnościami interpersonalnymi,
- pomysłowością i elastycznością,
- bardzo dobrą orientacją w życiu społecznym i gospodarczym miasta,
- znajomością istoty rewitalizacji oraz chęcią rozwijania wiedzy o dobrych praktykach rewitalizacyjnych.

Osoby takie powinny pracować nie tylko w godzinach „urzędowych”, ale ze względu na charakter działań rewitalizacyjnych i społecznych, powinny akceptować elastyczny czas pracy - praca popołudniami, w weekendy, święta itd., kiedy najlepiej organizować różne wydarzenia dla mieszkańców.

Inspiracje Managerowie Obszaru

- Łódź – Latarnik Społeczny, „Podręcznik dla Latarników Społecznych”
http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/62952/Podrecznik_dla_Latarnikow_Spolecznych.pdf
- Wrocław – Manager Kwartału, „Manager kwartału. Nowoczesne zarządzanie osiedlem”
http://w-r.com.pl/wp-content/uploads/2019/07/wr_manager-kwartalue-book-1.pdf
- Warszawa – Liderki Obszaru, „Model funkcji Lidera Obszaru. Poradnik”
http://rewitalizacja.um.warszawa.pl/sites/rewitalizacja.um.warszawa.pl/files/zalaczniki/arttykul/bpl_model_funkcji_lider_obszaru_poradnik.pdf

Inspiracje Miejsca

- Włocławka „Śródmieście Cafe” – kawiarenka obywatelska
- Chorzowska CUMA – miejsce pracy z młodzieżą wymagającą wsparcia z obszaru rewitalizacji oraz kawiarenka obywatelska

- Wrocławski PRZED - POKÓJ H13 – przestrzeń dla organizacji pozarządowych, pozarządowy coworking
- Leszczyńska Stacja Biznes – infopunkt o rewitalizacji, przestrzeń dla osób przedsiębiorczych do pracy i do organizacji spotkań i warsztatów
- Szczeciński Punkt Sąsiedzki „Środek” – infopunkt o rewitalizacji, miejsce animacji mieszkańców

6. Współpraca z interesariuszami rewitalizacji – partnerami społecznymi i gospodarczymi

Ustawa o rewitalizacji wprowadza generalną zasadę, że partycypacja obejmuje cały proces rewitalizacji. Zatem włączenie szerokiego grona interesariuszy jest potrzebne nie tylko na etapie programowania rewitalizacji, ale zwłaszcza na etapie wdrażania. To właśnie ich zaangażowanie, wiedza, aktywność i energia pozwalają nadać rewitalizacji jej głęboki sens – przekształcenie danego obszaru w partnerstwo z tymi, którzy na nim żyją i działają. Dyskusja warsztatowa potwierdziła potrzebę stosowania partnerstwa z podmiotami, które (nieraz od dawna, z wielką konsekwencją i poświęceniem) działają na rzecz mieszkańców obszaru rewitalizacji w Grajewie.

Zgodnie z zapisami grajewskiego GPR „skuteczny i efektywny proces rewitalizacji musi opierać się na rzeczywistej partycypacji wszystkich zainteresowanych interesariuszy, w tym zwłaszcza lokalnej społeczności”. W programie w rozdziale 9 opisano mechanizmy włączenia mieszkańców, przedsiębiorców oraz innych podmiotów i grup aktywnych w proces rewitalizacji, z wyszczególnieniem uspołecznienia na etapie przygotowania programu rewitalizacji oraz na etapie jego realizacji. Działania rozpoczęto od identyfikacji interesariuszy procesu rewitalizacji, którzy stali się głównym odbiorcą działań partycypacyjnych realizowanych w jego obrębie. Wsparciem na tym etapie był niewątpliwie udział Miasta Grajewo w konkursie Modelowa Rewitalizacja Miast i pozyskane środki na realizację projektu „Rewitalizacja centrum Grajewo”. W ramach projektu „Rewitalizacja centrum Grajewo” opracowano i zrealizowano „Program aktywizacji społecznej zawierający koncepcję działań animacyjnych i edukacyjnych prowadzonych w terenie oraz koncepcję funkcjonowania Centrum „Nowa Droga””. Od 2018 r. formy współpracy Miasta Grajewo z mieszkańcami poszerzyły się o inicjatywę lokalną – dotychczas przeprowadzono trzy nabory wniosków i zrealizowano 3 inicjatywy lokalne.

GPR zakłada, że potencjał wynikający z zaangażowania zdefiniowanych grup społecznych w procesie programowania rewitalizacji w Grajewie zostanie wykorzystany również na etapie wdrażania Programu Rewitalizacji Miasta Grajewo na lata 2017-2027. Szansą jest powstający właśnie „Plan angażowania mieszkańców i partnerów społecznych” w ramach projektu „Nasze Grajewo model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu”. Ma on za zadanie wesprzeć realizację GPR i realizację jego misji – „Ożywić Centrum Grajewo”. Zakres Planu jest propozycją ujęcia wydarzeń realizowanych w mieście oraz próbą zaproszenia do ich realizacji wszystkich zainteresowanych mieszkańców. W zamyśle autorów ma być także jednym z elementów współzarządzania procesem rewitalizacji, a potrzeba stworzenia Planu wynikała z refleksji nad procesami rewitalizacji zachodzącymi w Grajewie

oraz z analizy współpracy partnerów lokalnych i ponadlokalnych. Jednymi z najistotniejszych wartości opracowywanego Planu jest bardzo szczegółowa zasobów społeczności lokalnej, która została potraktowana jako wszystko, to co może zostać wykorzystane do jej rozwoju. Są to:

- zasoby ludzkie;
- zasoby instytucjonalne – lokalne instytucje i organizacje działające zarówno w sferze publicznej, jak i prywatnej (biznesowej i pozarządowej);
- zasoby materialne/fizyczne – zarówno wykorzystywane na co dzień zasoby „w działaniu” (miejsca skupiające mieszkańców itp.), jak i możliwości (m.in. miejsca do wykorzystania).

Tak zdefiniowany Plan jest niezwykle pożądanym uzupełnieniem Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Grajewo na lata 2017-2027.

Należy jednak pamiętać, że aby współpraca miała możliwość dobrze się rozwijać, jednym z jej podstawowych warunków jest zapewnienie dostępu do rzetelnych i pełnych informacji. Obecnie działania podejmowane w ramach działań opisanych w tym rozdziale komunikowane są poprzez różne strony internetowe, bez zapewnienia powiązania między nimi. Informacje o projekcie „Nasze Grajewo model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu” dostępna jest na stronie Ośrodka Wspierania Organizacji Pozarządowych <https://www.owop.org.pl/public/projekty/nasze-grajewo-model-wspolnotowego-zarzadzania-rewitalizacja-z-wykorzystaniem-doswiadczen> zaś dokument powstały w jego ramach konsultowany jest na stronie Urzędu Miasta Grajewo <https://www.grajewo.pl/pl/aktualnosci/konsultacje-spoleczne-planu-angazowania-mieszkancow-i-parterow-spolecznych.html>. Pomimo, że działania związane są rewitalizacją miasta, brak jednak na stronie poświęconej rewitalizacji Grajewo aktualnych informacji <http://rewitalizacja.grajewo.pl>. Aby odwrócić negatywny trend punktowego/projektowego działania, warto zadbać o spójny przekaz całego procesu.

Rekomendacja 5

1. Konieczne jest zaangażowanie partnerów społecznych i gospodarczych działających na obszarze rewitalizacji, a także innych, działających na rzecz obszaru rewitalizacji nie tylko na etapie przygotowania, ale przede wszystkim wdrażania programu rewitalizacji.
2. Bardzo istotne jest ciągłe identyfikowanie lokalnych nieformalnych liderów mieszkańców i autorytetów – może to pomóc w animacji działań oraz w dotarciu z informacją do tych mieszkańców, którzy są wykluczeni i nie uczestniczą w życiu społecznym.
3. Konieczne jest monitorowanie i ocena efektów prowadzonych działań partycypacyjnych i angażujących mieszkańców, przede wszystkim GPR,

Programu aktywizacji społecznej, Planu angażowania mieszkańców i partnerów społecznych.

4. Do uspołnienienia przekazu o podejmowanych działaniach służących rewitalizacji Grajewo rekomenduje się skanalizowanie przekazu poprzez funkcjonującą stronę internetową poświęconą rewitalizacji <http://rewitalizacja.grajewo.pl>.

Inspiracje (głównie w zakresie współpracy z lokalnym biznesem, ponieważ ten obszar wydaje się najmniej rozpoznany w Grajewie):

Inspiracje w zakresie tworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) na rzecz rewitalizacji – Model tworzenia Centrum CSR na przykładzie Starachowic <http://rewitalizacja.starachowice.eu/strefa-dzialan/centrum-csr#3-opracowanie-standardu-dzialania-centrum-csr-w-starachowicach>

Wsparcie lokalnych przedsiębiorców w Koninie:

- Zestaw narzędzi ożywienia gospodarczego obszaru rewitalizacji “Starówka” <https://rewitalkonin.pl/zestaw-narzedzi-ozywienia-gospodarczego-obszaru-rewitalizacji-starowka-pilotaz/>
- Indywidualne doradztwo dla przedsiębiorców z obszaru rewitalizacji “Starówka” <https://rewitalkonin.pl/indywidualne-doradztwo-dla-przedsiębiorcow-z-obszaru-rewitalizacji-starowka/>
- „Smacznie na Starówce” <https://rewitalkonin.pl/smacznie-na-starowce/>
- Konkurs „Przemiana wewnętrzna” w Lesznie https://www.leszno.pl/Przemiana_Wewnetrzna.html
- Konkurs „Kreatywne przemiany: w Lublinie” <https://przedsiębiorczy.lublin.eu/wsparcie-przedsiębiorczosci/wspieranie-przedsiębiorcow/kreatywne-przemiany>

7. Komitet Rewitalizacji

Ustawa o rewitalizacji wskazuje, że Komitet Rewitalizacji stanowi forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji oraz pełni funkcję opiniodawczo-doradczą Burmistrza. Istotne jest, aby ze względu na zakres tematyczny GPR, Komitet Rewitalizacji w Grajewie odznaczał się aktywnością i odgrywał rolę ważnego filara zarządzania Programem.

Szczegółowe zasady wyznaczania składu oraz działania Komitetu Rewitalizacji zostały określone w stosownej uchwale Rady Miasta, która została poprzedzona konsultacjami

społecznymi. W ramach konsultacji społecznych w dniu 22.05.2018 r. odbyło się spotkanie w Sali konferencyjnej Urzędu Miasta Grajewo. W dniu 27.06.2018 r. została podjęta uchwała nr LII/397/18 Rady Miasta Grajewo w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji. Następnie w dniu 23.07.2018 r. Burmistrz Miasta Grajewo ogłosił nabór na członków Komitetu Rewitalizacji, który trwał do 13.08.2018 r. Finalnie skład Komitetu został określony w Zarządzeniu nr 17/18 Burmistrza Grajewo z dnia 18 grudnia 2018 r. w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji. Komitet został powołany w składzie 5-osobowym, z czego: przedstawiciele organów władzy publicznej (radni) – 2 osoby, przedstawiciele jst i ich jednostek organizacyjnych (UM) – 2 osoby, przedstawiciele podmiotów prowadzących działalność społeczną (NGO) – 1 osoba.

Art. 7 ustawy o rewitalizacji wskazuje, że zasady wyznaczania składu oraz zasady działania Komitetu Rewitalizacji rada gminy przyjmuje przed uchwaleniem gminnego programu rewitalizacji albo w terminie nie dłuższym niż 3 miesiące, licząc od dnia jego uchwalenia, a podjęcie uchwały jest poprzedzone konsultacjami społecznymi. Natomiast członków Komitetu powołuje się niezwłocznie po podjęciu uchwały. Biorąc pod uwagę ww. wskazane daty z powołania Komitetu Rewitalizacji w Grajewie widać wyraźnie, że proces ten znacząco się wydłużył (co nie powoduje jednak żadnych konsekwencji prawnych), a jego finałem jest powołanie 5 na planowanych 16 członków Komitetu. Nie udało się także zachować zakładanej struktury Komitetu, w którym dominują przedstawiciele instytucji publicznych. Nie spełniono tym samym założeń wskazanych w GPR wskazujących, że „przedstawiciele instytucji publicznych stanowiąc będą nie więcej niż 50% składu komitetu rewitalizacji.” Brakuje także ogólnie dostępnych materiałów z pracy Komitetu Rewitalizacji umożliwiających ocenę jego działalności.

Rekomendacja 6

Biorąc pod uwagę dostępne informacje o działaniu Komitetu Rewitalizacji w celu zwiększenia skuteczności jego działania i podkreślenia jego roli, rekomenduje się:

1. Zaakcentowanie podejścia władz miasta do Komitetu nie tylko jako do wymaganego ustawą ciała opiniodawczo-doradczego, ale do traktowania go jako żywego i konstruktywnego forum aktywnie uczestniczącego we wdrażaniu GPR i nieograniczającego aktywności do obowiązków stricte wynikających z ustawy, m.in. poprzez aktywne włączanie członków Komitetu w prowadzone działania (czego dobrym przykładem jest udział w warsztacie dot. koordynacyjnej funkcji Urzędu Miasta Grajewo w rewitalizacji).
2. Zapewnienie reprezentatywności kluczowych grup interesariuszy: mieszkańcy, organizacje społeczne, przedstawiciele przedsiębiorców, przedstawiciele wrażliwych grup wiekowych mieszkańców (seniorzy, młodzież) – tym samym przeprowadzenie naboru dodatkowego w celu uzupełnienia składu Komitetu.
3. Komitet stanowić powinien kanał komunikacji i pole współpracy między organami gminy a pozostałymi interesariuszami rewitalizacji. Należy zadbać o widoczność działań Komitetu, tj. utworzenie na stronie miasta poświęconej rewitalizacji dedykowanej zakładki poświęconej działalności Komitetu Rewitalizacji (obejmujące takie informacje jak: uchwała i zarządzenie, nabory, skład, kontakt, opinie Komitetu, protokoły ze spotkań).
4. Zapewnienie możliwości podnoszenia kompetencji członków Komitetu oraz wymiany wiedzy i dobrych praktyk.

Inspiracje:

Strona Urzędu Miasta Włocławek dot. rewitalizacji

http://rewitalizacja.wloclawek.eu/info,komitet_rewitalizacji,20.html

Strona Urzędu Miasta Starachowice dot. Rewitalizacji

<http://rewitalizacja.starachowice.eu/rewitalizacja/komitet-2>

Ogólnopolskie Forum Komitetów Rewitalizacji – cykliczne spotkania przedstawicieli Komitetów Rewitalizacji w celu wymiany wiedzy i dzielenia się dobrymi praktykami. W 2019 r. odbyło się inauguracyjne spotkanie w Łodzi a następnie we Włocławku.

Udział w spotkaniach edukacyjnych dla gmin w zakresie rewitalizacji realizowanych przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego tzw. Regiony Rewitalizacji – okres realizacji 2020-2021.

8. Relacje między systemem zarządzania rozwojem całego miasta a zarządzaniem rewitalizacją

Zarządzane rewitalizacją, zwłaszcza w jej „ambitnym” wydaniu – tj. na podstawie Gminnego Programu Rewitalizacji, może i powinno przynieść doświadczenia urzędników i praktyczne rozwiązania w zakresie koordynacji zarządzania rozwojem lokalnym. Te doświadczenia z działań wobec części miasta (obszar rewitalizacji) mogą być pomocne przy ciągłym poprawianiu i optymalizowaniu praktyki i procedur koordynacji działań rozwojowych w całej gminie.

Informacja Najwyższej Izby Kontroli o wynikach kontroli Rewitalizacja Zdegradowanych Obszarów Miast, sierpień 2016 podsumowana jest przez NIK następująco:

W celu skutecznego prowadzenia procesu rewitalizacji z wykorzystaniem środków europejskich w latach 2014-2020, Najwyższa Izba Kontroli uważa za konieczne podjęcie działań przez (...):

Wójtów, burmistrzów i prezydentów miast w zakresie:

- zmiany podejścia i przygotowania gminnych programów rewitalizacji, jako narzędzia zarządzania i zintegrowania działań wielu podmiotów dla osiągnięcia celów rewitalizacji;
- wykorzystywania potencjału i możliwości lokalnych społeczności w planowaniu i realizacji działań prowadzonych na obszarach objętych rewitalizacją.

GPR, według wymogu ustawowego, zawierać musi opis powiązań gminnego programu rewitalizacji z dokumentami strategicznymi gminy, w tym strategią rozwoju gminy, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy oraz strategią rozwiązywania problemów społecznych. Ważne jest, aby ta część GPR nie była suchą, nic niewnoszącą informacją o treści tych dokumentów, ale żeby zawierała:

- wnioski dla GPR wyływające z postanowień strategii, dokumentów planistycznych, SRPS i innych tego typu dokumentów;
- kierunkowe decyzje co do stosownego akcentowania problematyki rewitalizacji i obszaru rewitalizacji przy okazji aktualizacji ww. dokumentów.

Ponadto, korzystne jest dążenie do takiego określania strategii rozwoju miasta, które spowoduje zwiększenie jakości i przejrzystości relacji między dokumentami strategicznymi, planami i programami, które gmina musi lub chce cyklicznie opracowywać.

Krajowa Polityka Miejska 2023 wskazuje, że:

Na poziomie miasta dla zwiększenia skuteczności działania samorządu lokalnego potrzebne jest dążenie do integrowania i koordynowania działań w różnych obszarach. Zapewni to większą synergię i powiązanie działań – a przez to większą ich skuteczność i lepszą efektywność wydatkowania środków publicznych. Jest to istotne także w kontekście zapowiadanego w krajowej polityce regionalnej i przestrzennej (KSRR i KPZK 2030) integrowania planowania społeczno-gospodarczego z planowaniem przestrzennym. Zagwarantowanie strategicznego, wielosektorowego i długoterminowego podejścia do działań rozwojowych może odbywać się m.in. przez stopniowe integrowanie dokumentów, które opracowywane są przez gminy na podstawie różnych przepisów. Obecnie realizacja wielu ustawowych obowiązków gminy dokonuje się w sposób niejednokrotnie niespójny lub niewystarczająco skoordynowany. Katalog zadań gminy obejmuje szereg zagadnień, od spraw ładu przestrzennego, dróg i organizacji ruchu drogowego, przez organizację transportu zbiorowego, po sprawy ochrony zdrowia, edukacji publicznej czy kultury. Zaplanowanie działań gminy w tych wszystkich sferach powinno być integrowane w spójnych dokumentach obejmujących różne aspekty rozwoju i zarządzania gminą. Pożądanym kierunkiem działań jest spajanie na poziomie gminy w możliwie niewielkiej liczbie dokumentów wielu obszarów i kwestii, dla których istnieje obowiązek sporządzania sektorowych planów, programów czy strategii. Integracja tych dokumentów pozwoli na uczynienie ich realnym odniesieniem dla wszystkich działań władz (...).

W opracowaniu dokumentów dotyczących rozwoju gminy, na każdym etapie prac konieczne jest zapewnienie aktywnego udziału społeczności lokalnej. Umożliwienie jak najszerszego włączenia uczestników spoza administracji pozwoli mieszkańcom pełnienie aktywnej roli w kształtowaniu swojego bezpośredniego otoczenia. Posiadanie wysokiej jakości dokumentów dotyczących rozwoju gminy przyczyniać się będzie do integrowania planowania społeczno-gospodarczego z przestrzennym (mpzp) na poziomie lokalnym.

W ramach opracowania Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Grajewo na lata 2017-2027 zweryfikowano zgodność zapisów programu rewitalizacji z dokumentami strategicznymi i planistycznymi miasta, tj.:

- Program rozwoju Miasta Grajewo na lata 2016-2023 przyjęty Uchwałą nr XXXI/240/17 Rady Miasta Grajewo z dnia 25 stycznia 2017 r.,
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Grajewo zmieniony Uchwałą Nr XXI/140/12 Rady Miasta Grajewo z dnia 25 kwietnia 2012 r.,
- Strategia Integracji i Rozwiązywania Problemów Społecznych dla miasta Grajewo na lata 2017-2024 przyjęta została uchwałą Rady Miasta Grajewo Nr XXXI/241/17 z dnia 25 stycznia 2017 r.,
- Wieloletni Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Miasta Grajewo na lata 2016-2020 przyjęty został Uchwałą NR XV/126/15 Rady Miasta Grajewo z dnia 26 listopada 2015 r.,
- Miejski Program Opieki nad Zabytkami Miasta Grajewo na lata 2014-2017 został przyjęty Uchwałą nr XLV/325/14 Rady Miasta Grajewo z dnia 24 stycznia 2014 r.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że ww. dokumenty gminne wykazują dużą spójność z założeniami rewitalizacji w zakresie wskazania obszaru wymagającego wsparcia, na poziomie celów i kierunków działań oraz typów interwencji. Tym samym realizacja GPR przyczyni się do osiągnięcia zakładanych celów ww. dokumentów, a także odwrotnie – realizacja strategii i programów będzie w dużym stopniu przyczyniać się do realizacji założeń programu rewitalizacji.

Rekomendacja 7

Ze względu na znaczenie rewitalizacji dla rozwoju Miasta Grajewo oraz złożoność jej wdrażania, rekomenduje się:

- wykorzystanie potencjału wykorzystanego przy opracowaniu i wdrażaniu GPR do przygotowywania kolejnych dokumentów o charakterze strategicznym, planistycznym w mieście, także po to, aby zachować spójność działań i nadać priorytet procesowi rewitalizacji (np. w ramach powstającego Planu Rozwoju Lokalnego),
- uczynienie Pełnomocnikiem rewitalizacji osoby odpowiedzialnej za całość strategicznego zarządzania Grajewem,
- rozważenie umieszczenia Zespołu ds. rewitalizacji w komórce odpowiedzialnej za strategię i rozwój,
- uwzględnienie istniejącej struktury zarządzania rewitalizacją oraz rekomendacji zawartych w niniejszym opracowaniu podczas budowania planów wzmacniania kompetencji zarządczych miasta, dialogu społecznego oraz współpracy z przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego i pozostałymi partnerami m.in. w ramach powstającego Planie Rozwoju Instytucjonalnego,

- zwiększanie potencjału analitycznego Urzędu Miejskiego, tak aby możliwe było realne i skuteczne monitorowanie procesów rozwojowych w gminie, ocena realizacji działań i programów, zarówno cyklicznie, jak i ad-hoc.

Bibliografia

1. Ustawa z dnia 9 października 2015 roku o rewitalizacji (Dz.U., 2015, poz. 1777 ze zm.)
2. Ustawa o rewitalizacji – Praktyczny komentarz, 2016, Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa, Departament Polityki Przestrzennej, Warszawa
3. Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020 z dnia 2 sierpnia 2016, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa
4. Krajowa Polityka Miejska 2023, 2015, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa
5. Modelowa Rewitalizacja Miast <https://www.popt.gov.pl/strony/o-programie/wydarzenia/konkurs-dla-samorzadow-modelowa-rewitalizacja-miast/>
6. Informacja o wynikach kontroli Rewitalizacja Zdegradowanych Obszarów Miast; NIK, sierpień 2016
7. Rewitalizacja w praktyce. Modele rozwiązań jako efekty konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast i pilotaży w zakresie rewitalizacji, Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa, 2018, Warszawa
8. Komitety Rewitalizacji w praktyce. Raport z analizy funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji w miastach biorących udział w konkursie dotacji „Modelowa Rewitalizacja Miast” oraz realizujących projekty pilotażowe w rewitalizacji, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju Warszawa, kwiecień 2019 r.
9. Specjalna Strefa Rewitalizacji w praktyce. Raport z badania narzędzi ustawowych w zakresie rewitalizacji w Polsce, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju Warszawa, październik 2019 r.
10. Zarządzanie procesem rewitalizacji, Redakcja naukowa: Justyna Przywojska, Paweł Morawski, Społeczna Akademia Nauk, Łódź-Warszawa, 2018
11. Udział interesariuszy w kształtowaniu i prowadzeniu procesu rewitalizacji, Jakub H. Szlachetko, Katarzyna Szlachetko, Gdańsk 2019
12. Uchwała nr XXXIII/261/17 Rady Miasta Grajewo z dnia 2 marca 2017 roku w sprawie wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji miasta Grajewo
13. Uchwała nr XLVIII/370/18 Rady Miasta Grajewo z dnia 9 marca 2018 r. w sprawie przyjęcia Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Grajewo na lata 2017-2027
14. Uchwała Nr LII/397/18 Rady Miasta Grajewo z dnia 27 czerwca 2018 r. w sprawie określenia zasad wyznaczania składu oraz zasad działania Komitetu Rewitalizacji
15. Zarządzenie nr 17/18 Burmistrza Grajewo z dnia 18 grudnia 2018 r. w sprawie powołania Komitetu Rewitalizacji
16. Zarządzenie nr 6/15 Burmistrza Miasta Grajewo z dnia 22 grudnia 2015 r. w sprawie powołania zespołu de rewitalizacji
17. Zarządzenie nr 219/15 Burmistrza Miasta Grajewo z dnia 24 grudnia 2015 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Grajewo i jednostkach organizacyjnych Miasta Grajewo
18. Raport o stanie Miasta Grajewo w 2018 r., 31.05.2019, Grajewo
19. Rewitalizacja Centrum Grajewo <http://rewitalizacja.grajewo.pl>

20. Nasze Grajewo - model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu <https://www.owop.org.pl/public/projekty/nasze-grajewo-model-wspolnotowego-zarzadzania-rewitalizacja-z-wykorzystaniem-doswiadczen>
21. Uchwała nr XV/128/20 Rady Miasta Grajewo z dnia 29 stycznia 2020 r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji społecznych projektu dokumentu "Planu angażowania mieszkańców i partnerów społecznych Miasta Grajewo na lata 2020-2022"
22. Uchwała nr L/381/18 Rady Miasta Grajewo z dnia 25 kwietnia 2018 r. w sprawie określenia trybu i szczegółowych kryteriów oceny wniosków o realizację zadania publicznego w ramach inicjatywy lokalnej
23. Zarządzenie Nr 3/2020 Burmistrza Miasta Grajewo z dnia 7 lutego 2020 r. w sprawie powołania Zespołu miejskiego ds. przygotowania kompletnej propozycji projektu pn. "Grajewo - miasto efektywnie zarządzane i przyjazne mieszkańcom" w II etapie naboru wniosków w ramach Programu "Rozwój Lokalny" finansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021

Załącznik 1

Program warsztatu w dniu 14.01.2020 (godziny: 9.00 – 15.00):

1. Przedstawienie celu warsztatu
2. Omówienie w formie dyskusji dotychczasowych działań Miasta Grajewo w zakresie prowadzenia rewitalizacji
3. *Przerwa 15 minut*
4. Warsztat cz. 1 – zarządzanie rozwojem Grajewo – dokumenty i regulacje a praktyka
5. Warsztat cz. 2 – zasoby, potencjał i potrzeby dla wdrażania rewitalizacji w Grajewie
6. *Przerwa 15 minut*
7. Warsztat cz. 3 – optymalna struktura systemem zarządzania rewitalizacją w Grajewie – ludzie, procedury, zasady
8. Podsumowanie i wnioski



Zdjęcie z przeprowadzonych warsztatów

Załącznik 2

Uczestnicy warsztatu w dniu 14.01.2020

1. Przedstawiciele Urzędu Miasta Grajewa

- Dariusz Latarowski – Burmistrz Grajewa
- Maciej Bednarko – Z-ca Burmistrza Grajewa
- Dariusz Doliwa – Kierownik Referatu Inwestycji
- Tomasz Poniatowski – Kierownik Referatu Pozyskiwania Środków
- Marta Borkowska – Naczelnik Wydziału Nieruchomości i Planowania Przestrzennego
- Bogdan Wojstawowicz – Kierownik Wydziału Gospodarki Komunalnej
- Emilia Piwko – Naczelnik Wydziału Organizacyjnego
- Krzysztof Prostko – specjalista ds. wdrożenia produktu w UM Grajewa
- Iwona Poniatowska – inspektor w Referacie Pozyskiwania Środków UM Grajewa
- Edyta Lipowska – inspektor w Referacie Pozyskiwania Środków UM Grajewa
- Elżbieta Ostalska-Konopka – animator rewitalizacji społecznej

2. Przedstawiciele Komitetu ds. Rewitalizacji

- Daniel Purwin - przedstawiciel Rady Miasta Grajewa;
- Andrzej Niewiarowski - przedstawiciel Rady Miasta Grajewa;
- Łukasz Lemieszko - przedstawiciele organizacji pozarządowej prowadzącej działalność na obszarze Rewitalizacji

3. Przedstawiciele jednostek samorządowych biorących udział w procesie rewitalizacji

- Barbara Pieńkowska – Dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Grajewie
- Barbara Ciszewska – Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 2 im. Adama Mickiewicza w Grajewie
- Marianna Haraś – Dyrektor Zakładu Administracji Domów Mieszkalnych w Grajewie.
- Tomasz Dudziński – Dyrektor Grajewskiego Centrum Kultury w Grajewie
- Izabela Randzio – Centrum Integracji Społecznej w Grajewie

Załącznik 3

Prezentacja z warsztatu w dniu 14.01.2020