



ANALIZA

**koordynacyjnej funkcji Urzędu Miasta
Grajewo z perspektywy uczestników
procesu rewitalizacji**

Dokument sporządzony w ramach projektu „**Nasze Grajewo model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu**” współfinansowanego ze środków *Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój* realizowanego przez Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych – Lidera projektu, Miasto Grajewo – Partnera Projektu oraz miasto Turyn – partnera ponadnarodowego

Opracowała: dr Dorota Konopka

1. Wstęp

Tworzenie jakości przestrzeni publicznej to strategia rozwoju

DOBRA PUBLICZNEGO

(public good)

gdzie dobro publiczne definiowane jest jako „niewyłączność”,
co oznacza, że każdy członek grupy (społeczności)
korzystając z tego dobra nie odbiera go innym członkom
grupy; traktując je jako
„wspólny zasób” (jointness of supply)¹.

Przestrzeń publiczna powinna integrować grupy społeczne z szacunkiem dla ich różnych potrzeb i systemów wartości. Współczesne społeczności zaczęły podlegać nowemu rodzajowi logiki – „logiki sieciowej”. Administracje publiczne muszą więc też mieć świadomość tej siły, która tworzy wraz z innymi interesariuszami swoistą triadę: **administracja – instytucje – obywatele**. Stwarza ona nawet pojedynczemu obywatelowi, umięjącemu tę logikę wykorzystać, ogromną siłę². Identyfikacja i budowa lokalnej mapy kluczowych interesariuszy jest więc pierwszym i podstawowym krokiem w budowaniu systemu **zarządzania społeczną odpowiedzialnością administracji publicznej**, po to, aby móc formułować na tym szczeblu zarządzania publicznego priorytety polityki społecznej, a także poznawać wzajemne oczekiwania i potrzeby. Budowanie sieci społecznych tworzy również zaufanie do partnerów interakcji, co jest bardzo istotne w szerszym kontekście – budowania kapitału społecznego. W tym kontekście wszystkie systemy administracji (organizacje publiczne) powinny stać się bardziej **współpracujące**, zacierając granice administracyjne. Powinny one gromadzić zasoby, wiedzę i doświadczenie (*know-how*) wszystkich istotnych podmiotów publicznych, prywatnych i obywatelskich w ścisłym kręgu. Dlatego też, organizacje publiczne muszą podejmować wyzwanie **współzarządzania z partnerami publicznymi i prywatnymi**, dążąc do wykorzystywania posiadanych zasobów na rzecz społeczności w celu niwelowania rozmaitych nierówności społecznych. Dobrą praktyką współzarządzania z partnerami publicznymi i

¹ P. Płoszajski, *Ruchomy cel: o konieczności redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w warunkach nowej gospodarki*, [w:] P. Płoszajski (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks Warszawa 2012, s. 14-15.

prywatnymi jest zarządzanie procesem rewitalizacji. Wchodzenie w ten proces jest celem projektu **„Nasze Grajewo model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu”** realizowanego przez Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych – Lidera projektu, Miasto Grajewo – Partnera Projektu oraz miasto Turyn – partnera ponadnarodowego.

2. Cel opracowania

Celem niniejszego opracowania jest przeprowadzenie **analizy koordynacyjnej funkcji Urzędu Miasta Grajewo w procesie zarządzania rewitalizacją z perspektywy wybranych uczestników Gminnego Procesu Rewitalizacji (GPR)**, obejmującego przegląd opracowanych procedur i zasad programowania procesu rewitalizacji, których przestrzeganie powinno być podstawą wdrażania programów rewitalizacji.

Celem tego badania jest również zdiagnozowanie stopnia intensywności partycypacji poszczególnych uczestników tego procesu, czyli poziomu współdziałania (współzarządzania) poszczególnych podmiotów. Efektywność partycypacji zależy też od skuteczności dwustronnego przepływu informacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami wdrażania programu rewitalizacji, zatem celem była ocena komunikacji pomiędzy Urzędem Miasta Grajewo

Niniejsze opracowanie, jest uzupełnieniem zrealizowanego w ramach projektu audytu dotyczącego „Koordynacyjnej funkcji Urzędu Miasta Grajewo w procesie rewitalizacji”, gdzie wskazane zostały szczegółowe rekomendacje dla Urzędu Miasta Grajewo dotyczące zasad zarządzania procesem rewitalizacji.

Założono, że narzędziem analizy badawczej będą wywiady swobodne na temat **koordynacyjnej funkcji Urzędu Miasta Grajewo w procesie zarządzania rewitalizacją** z wybranymi losowo uczestnikami wdrażanego procesu, przeprowadzone przez autora analizy. Przede wszystkim wywiad miał się opierać na zagadnieniach dotyczących realizacji zasad programowania procesu rewitalizacji w celu zapewnienie **skutecznej koordynacji procesu rewitalizacji**. Niestety z powodu pandemii koronawirusa na terenie całej Polski nie było możliwe przeprowadzenie zaplanowanego interaktywnego wywiadu swobodnego. Przeprotowano kwestionariusz ankiety z 20 pytaniami otwartymi dotyczącymi niniejszej problematyki (załącznik nr 1) i wysłano do losowo wybranych 5 uczestników GPR w Grajewie. 4 kwestionariusze zostały zwrócone, 1 – nie. Zestaw pytań otwartych miał na celu pobudzenie do swobodnych refleksji i opinii.

Pytania w kwestionariuszu dotyczyły przede wszystkim **zasad wdrażania** programu rewitalizacji w Mieście Grajewie, tj.:

- zasady – kompleksowości działań
- zasady – komplementarność działań
- zasady - partnerstwa i partycypacji
- zasada – koncentracji potrzeb i problemów

oraz ogólnych opinii na temat przebiegu procesu rewitalizacji w Grajewie.

3. Analiza zasad wdrażania programu rewitalizacji w mieście Grajewie w opinii uczestników GPR

1. Zasada – Kompleksowość

W opinii badanych uczestników GPR realizowana jest zasada kompleksowości. Projekty/przedsięwzięcia rewitalizacyjne współfinansowane są ze środków EFRR, EFS, FS i innych.

Zdaniem badanych uczestników GPR widoczna jest synergia projektów/przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Urząd **zapewnia wzajemne powiązanie**, tak aby zapewnić realizację kompleksowego wsparcia obszaru rewitalizowanego, poprzez:

- Powiązania inwestycji „twardych” i „miękkich” np. opracowano: analizę techniczną stanu technicznego budynków, stworzono projekty termomodernizacji budynków komunalnych i infrastruktury drogowej wraz z dokumentacją oraz realizowane są projekty aktywizujące mieszkańców z terenów objętych programem rewitalizacji. taki jak np. „Nasze Grajewo model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu”, jak i te „twarde”, np. projekt architektoniczno – budowlany „Ożywić centrum Grajewo” polegający na przebudowie określonego obszaru w centrum miasta.

Zasada kompleksowości jest podstawową zasadą wdrażania PR, gdzie nie dopuszcza się możliwości planowania i realizacji tylko wybiórczych inwestycji, nastawionych jedynie na szybki efekt poprawy estetyki przestrzeni, skupionych tylko na działaniach remontowych czy modernizacyjnych, które nie skutkują zmianami strukturalnymi na obszarze rewitalizacji. Różnorodność działań warunkuje osiągnięcie kompleksowości interwencji.

Urząd również **zapewnia realizację projektów rewitalizacyjnych planując inwestycje z wykorzystaniem różnorodnych funduszy strukturalnych (EFS, EFRR) oraz środków własnych** np.:

- w ramach projektu „Ożywić centrum Grajewo”, czy projektu „Nasze Grajewo – model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu” POWER (Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój) oraz środki własne w ramach inicjatyw lokalnych mieszkańców oraz działań własnych Urzędu i podległych mu jednostek, środki zewnętrzne w ramach działań miękkich (wzorcowa rewitalizacja).

Inicjowanie są działania rewitalizacyjne przez organizacje pożytku publicznego, ale **nie realizuje się projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego**. Przykłady:

- „Miasto Grajewo ma napisany program współpracy z organizacjami pozarządowymi. Jesteśmy na etapie przyjmowania wniosków od Stowarzyszeń oraz Organizacji. Część

budżetu przeznaczona na współpracy jest ściśle powiązana z działaniami rewitalizacyjnymi”.

- „partycypacja w kosztach wykonania instalacji centralnego ogrzewania w budynku Wspólnoty Mieszkaniowej”
- organizacje pozarządowe np. UTW, ZHP, Stowarzyszenie Morsy Grajewo, Towarzystwo Przyjaciół 9 PSK, OSW „Strzelec” JS 1011 Grajewo głównie w zakresie rewitalizacji miękkiej poprzez realizację zadań z poszczególnych sfer pożytku publicznego w obszarze objętym rewitalizacją i dla jego mieszkańców.

2. Zasada - Koncentracja:

Koncentracja interwencji i potrzeba hierarchizacji potrzeb powodują, że PR dotyczy terenów o istotnym znaczeniu dla rozwoju gminy, dotkniętych **szczególną koncentracją problemów** oraz negatywnych zjawisk kryzysowych.

W opinii badanych uczestników GPR Urząd **w zasadzie identyfikuje wspólnie z mieszkańcami ich potrzeby i ich hierarchizację oraz zapewnia możliwość zgłoszenia poszczególnych potrzeb i pomysłów do PR**. Przeprowadzane jest to przede wszystkim poprzez konsultacje i ankiety. Głównie niestety na zasadzie zgłoszenia drogą elektroniczną bądź w formie tradycyjnej papierowej. Zdaniem badanych uczestników GPR, niestety zwykły mieszkaniec nie posiada wiedzy na ten temat, więc bardziej odbywa się to za pośrednictwem współpracujących z Urzędem organizacji pozarządowych. Mieszkańcy Grajewa mają również okazję wyrazić swoje potrzeby na spotkaniach z Burmistrzem Miasta. Jednak proces ten, zdaniem rozmówców, wydaje się dość powierzchowny (dotyczy raczej opiniowania zaproponowanych już rozwiązań) i dostosowany jest głównie do potrzeb urzędników (miejsce i godziny konsultacji). Jest zbyt mało bezpośredniego kontaktu z mieszkańcami w miejscach, w których mieszkają i funkcjonują.

3. Zasada - Komplementarność przestrzenna:

Zasada ta wymusza wzięcia pod uwagę podczas tworzenia i realizacji PR wzajemnych powiązań pomiędzy projektami/przedsięwzięciami rewitalizacyjnymi, realizowanymi zarówno na obszarze rewitalizacji, jak i znajdującymi się poza nim, ale oddziałującymi na obszar rewitalizacji.

Według badanych uczestników GPR prowadzone działania raczej nie skutkują, przenoszeniem problemów z obszarów rewitalizacji na inne obszary. Jednakże w ich opinii **proces rewitalizacji w Grajewie jest jeszcze na wczesnym etapie realizacji, dlatego nie może być mowy o przenoszeniu problemów dotyczących segregacji społecznej i wykluczenia z obszarów rewitalizacji na inne obszary**. Na pewno niezbędna jest ciągła analiza następstw decyzji przestrzennych w skali całej gminy.

4. Zasada – Komplementarność problemowa:

W opinii badanych uczestników GPR **realizowana jest zasada komplementarności problemowej procesu rewitalizacji**. Ma ona przeciwdziałać fragmentacji działań (np. tzw. „rewitalizacji technicznej”, „rewitalizacji społecznej” – określeń błędnie stosowanych), koncentrując uwagę na całościowym spojrzeniu na przyczyny kryzysu danego obszaru. Skutkuje to lepszą koordynacją tematyczną i organizacyjną działań administracji. Funkcję tę ma pełnić Zespół ds. rewitalizacji (tak wynika bezpośrednio z założeń Gminnego Programu Rewitalizacji). Zespół ten jest odpowiedzialny za ograniczenie fragmentacji działań oraz zwrócenie uwagi na całościowe spojrzenie na przyczyny kryzysu danego obszaru. Ponadto w ocenie badanych składane są różne rodzaju projekty unijne, realizowane są szkolenia osób wykluczonych społecznie.

5. Zasada – Komplementarność proceduralno – instytucjonalna:

Istotna jest konieczność takiego zaprojektowania systemu zarządzania programem rewitalizacji, który pozwoli na efektywne współdziałanie na jego rzecz różnych instytucji oraz wzajemne uzupełnianie się i spójność procedur. W tym celu niezbędne jest osadzenie **systemu zarządzania programem rewitalizacji** w przyjętym przez daną gminę systemie zarządzania w ogóle.

W ocenie większości badanych uczestników GPR taki system został zaprojektowany w gminie. Zarządzeniem nr 6/15 Burmistrza Miasta Grajewo z dnia 22.12.2015 r. powołany został Zespół ds. rewitalizacji w związku z uczestnictwem Miasta Grajewo w konkursie pod nazwą „Modelowa Rewitalizacja Miast” oraz przystąpieniem do prac nad sporządzeniem Gminnego Programu Rewitalizacji Grajewo. Zespół powołany został na czas nieokreślony, ale wraz z uchwaleniem Gminnego Programu Rewitalizacji powołany zostanie Zespół ds. zarządzania projektem (Zespół ds. rewitalizacji) w ramach urzędu.

Z obserwacji jednego z badanych wynika, że **na poziomie dokumentów taki system zarządzania programem rewitalizacji został stworzony, ale w rzeczywistości nawet osoby zaangażowane bezpośrednio w proces rewitalizacji nie wiedzą, jak powinno to wyglądać, albo nawet jaki system rozwiązań został teoretycznie przyjęty**. Część badanych potwierdziła, że ustalone są sposoby monitoringu i ewaluacji procesu wdrażania rewitalizacji, które zostały określone w Gminnym Programie Rewitalizacji. Jednak z drugiej strony, jeżeli nawet ustalono sposoby monitoringu i ewaluacji procesu wdrażania rewitalizacji, to *„na chwilę obecną są to martwe zapisy”*.

Niestety rozbieżne są opinie co do powołania i funkcjonowania Zespołu ds. rewitalizacji. Pojawiły się wątpliwości czy Zespół ds. rewitalizacji w ogóle istnieje, ponadto tłumaczono się też brakiem wiedzy na ten temat.

Pyt.: Czy powołany został zespół ds. rewitalizacji? Czy ustalono zakresy i odpowiedzialności poszczególnych instytucji, referatów, zakładów wchodzących w skład tego zespołu?

- *„Chyba tak, choć mało kto wie, że istnieje i że nawet się w nim znajduje. Wydaje mi się, że poza powołaniem nie ustalono zakresów i odpowiedzialności.”*
- *„Powołana została Komisja ds. spraw rewitalizacji, a w przyszłości ma być powołany Zespół ds. rewitalizacji zrzeszający naczelników oraz kierowników poszczególnych wydziałów Urzędu Miasta oraz dyrektorów podległych jednostek samorządu terytorialnego, co zostało zaprojektowane i opisane w GPR.”*

Zauważono również **brak wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami w ramach Urzędu**. Część uczestników badania stwierdziła, że na tym etapie realizacji procesu rewitalizacji nie posiadają oni wiedzy jakie są podejmowane działania mające na celu regulowanie współpracy między wydziałami – referatami – Zakładami - Jednostkami organizacyjnymi Miasta w ramach programu rewitalizacji.

Wskazano, że **widocznym problemem jest to, że nie przeniesiono jakichkolwiek kompetencji decyzyjnych na niższy poziom, więc o wszystkim i tak decyduje Burmistrz**. Burmistrz Miasta Grajewa posiada kluczową rolę w zarządzaniu procesem rewitalizacji.

Na tym etapie procesu rewitalizacji w Grajewie nie został powołany jeszcze pełnomocnik ds. rewitalizacji w urzędzie, jednak nie wszyscy badani uczestnicy GPR mają tego świadomość („twierdząc, że nie mają wiedzy na ten temat).

6. Zasada - Komplementarność międzyokresowa

Zachowanie ciągłości programowej (polegającej na kontynuacji lub rozwijaniu wsparcia) ma w procesach rewitalizacji kluczowe znaczenie. Zmiany wprowadzane w PR odpowiadają na te potrzeby zmian.

Zdaniem badanych Urząd uzupełnia przedsięwzięcia już zrealizowane w ramach polityki spójności (np. o charakterze infrastrukturalnym) projektami komplementarnymi (np. o charakterze społecznym), realizowanymi w ramach polityki spójności, np.:

- *Projekt infrastrukturalny „Ożywić centrum Grajewa” uzupełniony o projekt „Nasze Grajewe – model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu”*
- *Urząd Miasta ubiega się o dofinansowanie unijne na następne etapy rewitalizacji centrum miasta, składane są wnioski*
- *Termomodernizacja budynków z planowanym uruchomieniem „świetlicy: w pomieszczeniu po byłej aptece.*

7. Zasada - Komplementarność źródeł finansowania

Rolą władz miejskich powinno być nie tylko pozyskiwanie środków zewnętrznych (np. z funduszy europejskich, środków funduszy ochrony środowiska itd.), ale także angażowanie w

proces rewitalizacji kapitału prywatnego (przedsiębiorstw, mieszkańców, wspólnot mieszkaniowych, banków), wykorzystując formuły PPP z wykluczeniem ryzyka podwójnego dofinansowania. W tej kwestii badani przeważnie nie mieli wiedzy na ten temat.

8. Zasada - Partnerstwo i partycypacja

Partycypacja społeczna jest wpisana w proces rewitalizacji jako fundament działań na każdym etapie tego procesu (diagnozowanie, programowanie, wdrażanie, monitorowanie). Partycypacja ukierunkowana jest na możliwie dojrzałe jej formy, a więc nieograniczające się jedynie do informacji (np. w formie spotkań, dyskusji i warsztatów) czy konsultacji działań władz lokalnych, ale dążące do zaawansowanych metod partycypacji, takich jak współdecydowanie, aktywne uczestnictwo w projektach.

Według opinii badanych Urząd realizuje program rewitalizacji opierając się na współpracy z grupami interesariuszy, w tym szczególnie ze społecznością obszaru rewitalizacji i organizacjami pozarządowymi. Przykładowo:

- *malowanie ławek, placu zabaw, odnawianie klatek w budownictwie wielorodzinnym zasobów Zakładu Administracji Domów Mieszkalnych w Grajewie;*
- *Grupa Inicjatywna z projektu „Nasze Grajewo” skupia w sobie osoby szczególnie związane z obszarem rewitalizacji;*
- *organizacje pozarządowe organizują inicjatywy lokalne.*

Zdaniem respondentów, **zbyt mało jest działań dotyczących przedsiębiorców.**

Stwierdzono w badaniu, że Urząd **w niezbyt szerokim zakresie wykorzystuje formy zaawansowanych narzędzi partycypacji**, takich jak współdecydowanie, aktywne uczestnictwo w projektach. Jedyną formą partycypacji to uczestnictwo poszczególnych grup w spotkaniach konsultacyjnych czy warsztatach przyszłościowych w ramach projektu rewitalizacji.

Na koniec kwestionariusza postawiono ogólne pytania dotyczące programu procesu rewitalizacji w Grajewie.

Większość uczestników badania **zgodziło się z twierdzeniem, że program Rewitalizacji Miasta Grajewa stanowi narzędzie zintegrowanego zarządzania procesem rewitalizacji na zdegradowanych obszarach miasta Grajewa**, czego przykładem jest np. rozpoczęcie dyskusji o przyszłości obszaru zdegradowanego poddanego rewitalizacji i łączenie elementów rewitalizacji „twardej” i „miękkiej” (społecznej); 1 respondent nie zgodził się z tym stwierdzeniem.

Zdaniem badanych wdrażany Program Rewitalizacji **nie doprowadził jeszcze do likwidacji niekorzystnych zjawisk**, występujących na zdegradowanych obszarach miasta, ale proces włączania mieszkańców w organizację różnych przedsięwzięć jest na pewno dobrą praktyką. Zdecydowanie wszyscy respondenci **widzą zmianę podejścia do gminnych programów rewitalizacji, jako narzędzia zarządzania i zintegrowania działań wielu podmiotów**, dzięki

realizacji projektu „Nasze Grajewo – model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu”, ponieważ:

- a) *Większa ilość osób ma świadomość czym jest gminny program rewitalizacji i w jakim celu został napisany;*
- b) *Jest to plan angażowania partnerów społecznych;*
- c) *Próba podejmowania działań „z” mieszkańcami, a nie tylko „dla” mieszkańców, choć to dopiero początek drogi.*

Zdecydowanie wszyscy respondenci stwierdzili, że **wykorzystywany jest potencjał i możliwości lokalnych społeczności w planowaniu i realizacji działań prowadzonych na obszarach objętych rewitalizacją**, przykładowo na warsztatach przyszłościowych poprzez dzielenie się swoimi pomysłami w zakresie planowania i realizacji działań prowadzonych na obszarach rewitalizacji. Jednak, jak zauważył jeden z respondentów:

„Rozpoczęto pewien dialog, choć całościowo odnoszę wrażenie, że mieszkańcy bardzo często są jedynie „listkiem figowym”, by poprowadzić proces w kierunku realizacji wizji urzędniczej. Ponieważ jest to bardzo trudny obszar społecznie, to wydaje mi się, że używany język i stosowane metody nie zawsze są zrozumiałe przez mieszkańców”.

Wszyscy uczestnicy badania, jako przedstawiciele różnych jednostek organizacyjnych miasta Grajewa **znają swoje role w procesie rewitalizacji** przedstawiając przykładowe projekty/przedsięwzięcia jakie zostały zainicjowane i zrealizowane:

- malowanie ławek, remont placu zabaw, które są własnością w zasobach ZADM w Grajewie;
- organizacja inicjatyw społecznych prowadzonych przez Szkołę Podstawową nr 2, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej i Szkołę Podstawową nr 4 w Grajewie;
- malowanie i remonty klatek schodowych w 2 budynkach komunalnych;
- remont pomieszczeń gospodarczych.

PODSUMOWANIE:

- program Rewitalizacji Miasta Grajewa stanowi narzędzie zintegrowanego zarządzania procesem rewitalizacji na zdegradowanych obszarach miasta Grajewa;
- wdrażany Program Rewitalizacji **nie doprowadził jeszcze do likwidacji niekorzystnych zjawisk;**
- **widoczna jest zmiana podejścia do gminnych programów rewitalizacji, jako narzędzia zarządzania i zintegrowania działań wielu podmiotów**, dzięki realizacji projektu „Nasze Grajewo – model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu”;
- widoczna jest synergia projektów/przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Urząd **zapewnia wzajemne powiązanie**, tak aby zapewnić realizację kompleksowego wsparcia obszaru rewitalizowanego;

- Urząd **zapewnia realizację projektów rewitalizacyjnych** planując inwestycje z wykorzystaniem różnorodnych funduszy strukturalnych (EFS, EFRR) oraz środków własnych
- Urząd **w zasadzie identyfikuje wspólnie z mieszkańcami ich potrzeby** i ich hierarchizację oraz zapewnia możliwość zgłoszenia poszczególnych potrzeb i pomysłów do PR. Jednak **proces ten wydaje się dość powierzchowny** (dotyczy raczej opiniowania zaproponowanych już rozwiązań) i dostosowany jest głównie do potrzeb urzędników (miejsce i godziny konsultacji). W procesie tym częściej uczestniczą organizacje pozarządowe. Jest zbyt mało bezpośredniego kontaktu ze zwykłymi mieszkańcami w miejscach, w których mieszkają i funkcjonują;
- realizowana jest zasada komplementarności problemowej procesu rewitalizacji, która ma przeciwdziałać fragmentacji działań rewitalizacyjnych;
- został stworzony system zarządzania programem rewitalizacji, ale w rzeczywistości nawet osoby zaangażowane bezpośrednio w proces rewitalizacji **nie wiedzą, jak powinno to wyglądać, jaki system rozwiązań został teoretycznie przyjęty;**
- zauważono **brak wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami w ramach Urzędu**. Część uczestników badania stwierdziła, że na tym etapie realizacji procesu rewitalizacji nie posiadają oni wiedzy jakie są podejmowane działania mające na celu regulowanie współpracy między wydziałami – referatami – Zakładami - Jednostkami organizacyjnymi Miasta w ramach programu rewitalizacji;
- **nie przeniesiono jakichkolwiek kompetencji decyzyjnych na niższy poziom**, więc o wszystkim decyduje Burmistrz;
- **Burmistrz Miasta Grajewo posiada kluczową rolę w zarządzaniu procesem rewitalizacji;**
- Urząd uzupełnia przedsięwzięcia już zrealizowane w ramach polityki spójności (np. o charakterze infrastrukturalnym) projektami komplementarnymi (np. o charakterze społecznym);
- Urząd realizuje program **rewitalizacji opierając się na współpracy z grupami interesariuszy**, w tym szczególnie ze społecznością obszaru rewitalizacji i organizacjami pozarządowymi, ale **w niezbyt szerokim zakresie wykorzystuje formy zaawansowanych narzędzi partycypacji, takich jak współdecydowanie, aktywne uczestnictwo w projektach;**
- wykorzystywany jest potencjał i możliwości lokalnych społeczności w planowaniu i realizacji działań prowadzonych na obszarach objętych rewitalizacją, ale **język i stosowane metody partycypacyjne powinny być dostosowane do zwykłych mieszkańców.**

Załącznik 1

Szanowni Państwo,

Bardzo proszę o **podzielenie się opinią** na temat koordynacyjnej funkcji urzędu w ramach realizowanego procesu rewitalizacji w Mieście Grajewie. Proszę o odpowiedź na poniższe pytania i kwestie.

Dziękuję☺

Dorota Konopka

Kwestionariusz wywiadu swobodnego

Analiza koordynacyjnej funkcji urzędu w obszarze rewitalizacji

w ramach projektu „Nasze Grajewo – model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu”

W celu zapewnienie skutecznej koordynacji procesu rewitalizacji w ramach projektu określono **zasady programowania**, których przestrzeganie powinno być podstawą wdrażania programów rewitalizacyjnych. Proszę o odpowiedź na szczegółowe pytania dotyczące realizacji tych zasad.

Zasada - Kompleksowość:

1. Czy urząd zapewnia wzajemne powiązanie oraz synergię projektów/przedsięwzięć rewitalizacyjnych, tak aby zapewnić realizację kompleksowego wsparcia obszaru rewitalizowanego, a nie pojedynczych inwestycji? Jeżeli tak, to proszę podać przykłady.

.....

2. Czy urząd zapewnia realizację projektów rewitalizacyjnych planując inwestycje z wykorzystaniem różnorodnych funduszy strukturalnych (EFS, EFRR), środków własnych oraz w ramach PPP?

.....

3. Czy inicjowanie są działania rewitalizacyjne przez organizacje pożytku publicznego oraz w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego? Jeżeli tak, to proszę podać przykłady.

.....

Zasada - Koncentracja:

1. Czy urząd identyfikuje wspólnie z mieszkańcami ich potrzeby i ich hierarchizację? Jeżeli tak, to w jaki sposób? Proszę podać przykłady

.....

2. Czy urząd zapewnia możliwość zgłoszenia poszczególnych potrzeb i pomysłów do PR? Jeżeli tak, to w jaki sposób?

.....

Zasada - Komplementarność przestrzenna:

1. Czy urząd dba, aby działania rewitalizacyjne nie skutkowały przenoszeniem problemów z obszarów rewitalizacji na inne obszary, nie wzmacniały niepożądanych efektów społecznych, takich jak segregacja społeczna i wykluczenie? Jeżeli tak, to proszę podać przykłady.

.....

Zasada - Komplementarność problemowa:

1. Czy urząd dba o realizację projektów/przedsięwzięć rewitalizacyjnych, aby przeciwdziałać fragmentacji działań, koncentrując uwagę na całościowym spojrzeniu na przyczyny kryzysu danego obszaru? Jeżeli tak, to w jaki sposób?

.....

Zasada - Komplementarność proceduralno - instytucjonalna:

1. Czy w urzędzie został zaprojektowany **system zarządzania** programem rewitalizacji? Jeżeli tak, to jak funkcjonuje.

.....

2. Czy powołany został pełnomocnik ds. rewitalizacji w urzędzie?

.....

3. Kto ma kluczową rolę w zarządzaniu procesem rewitalizacji?

.....

4. Czy podejmowane są działania mających na celu regulowanie współpracy między wydziałami/referatami/Zakładami/Jednostkami organizacyjnymi Miasta w ramach programu rewitalizacji? Jakież?

.....

5. Czy powołany został zespół ds. rewitalizacji? Czy ustalono zakresy i odpowiedzialności poszczególnych instytucji, referatów, zakładów wchodzących w skład tego zespołu?

.....

6. Czy ustalono sposoby monitoringu i ewaluacji procesu wdrażania rewitalizacji ?

.....

Zasada - Komplementarność międzyokresowa:

1. Czy urząd uzupełnia przedsięwzięcia już zrealizowane w ramach polityki spójności (np. o charakterze infrastrukturalnym) projektami komplementarnymi (np. o charakterze społecznym), realizowanymi w ramach polityki spójności w aktualnym i przyszłym okresie programowania? Podaj przykłady.

.....

Zasada - Komplementarność źródeł finansowania

1. Czy urząd umiejętnie uzupełniania i łączy wsparcie ze środków EFRR, EFS i FS z wykluczeniem ryzyka podwójnego dofinansowania?

.....

2. Czy urząd łączy prywatne i publiczne źródła finansowania? Angażuje w proces kapitał prywatny (przedsiębiorstwa, mieszkańców, wspólnoty mieszkaniowe, banki), wykorzystuje formuły PPP? Jeżeli tak, to proszę podać przykłady.

.....

3. Czy prowadzone są działania doradcze i informacyjne w zakresie pozyskiwania środków funduszy europejskich oraz z innych źródeł na działania rewitalizacyjne?

.....

Zasada - Partnerstwo i partycypacja

1. Czy urząd realizuje program rewitalizacji opierając się na współpracy ze wszystkimi grupami interesariuszy, w tym szczególnie ze społecznością obszaru rewitalizacji, przedsiębiorcami i organizacjami pozarządowymi? Jeżeli tak, to proszę podać przykłady i opisać współpracę.

.....

2. Czy urząd wykorzystuje formy zaawansowanych narzędzi partycypacji, dążące do zaawansowanych metod partycypacji, takich jak współdecydowanie, aktywne uczestnictwo w projektach? Jeżeli tak, to proszę podać przykłady.

.....

Wnioski końcowe:

1. Czy według Państwa opinii, program Rewitalizacji Miasta Grajewa stanowi narzędzie zintegrowanego zarządzania procesem rewitalizacji na zdegradowanych obszarach miasta Grajewa?

a) tak

b) nie

jeżeli tak, to co jest tego najlepszym przykładem

.....

2. Czy wdrażany Program Rewitalizacji doprowadził już w jakimś stopniu do likwidacji niekorzystnych zjawisk, występujących na zdegradowanych obszarach miasta? Proszę podać przykłady:

.....

3. Czy widzicie Państwo jakąkolwiek zmianę podejścia do gminnych programów rewitalizacji jako narzędzia **zarządzania i zintegrowania działań wielu podmiotów** podczas realizacji projektu „Nasze Grajewo – model wspólnotowego zarządzania rewitalizacją z wykorzystaniem doświadczeń Turynu”?

a) tak

b) nie

Jeżeli tak, to jakie?

.....

4. W jaki sposób wykorzystywany jest potencjał i możliwości lokalnych społeczności w planowaniu i realizacji działań prowadzonych na obszarach objętych rewitalizacją? Proszę podać przykłady:

.....

5. W dokumencie sporządzonym w ramach projektu „Nasze Grajewo” dotyczącego koordynacyjnej funkcji samorządu w polityce publicznej w obszarze rewitalizacji, zostały określone role poszczególnych jednostek organizacyjnych miasta Grajewa w ramach procesu rewitalizacji. Proszę wymienić/opisać projekty/przedsięwzięcia jakie zostały zainicjowane i zrealizowane w procesie rewitalizacji przez Panią/Pana instytucję/wydział?

.....
.....
.....

6. Uwagi dodatkowe:

.....
.....
.....