

FILIP MOTERSKI*

**Idea partnerstwa w procesie rewitalizacji
dziedzictwa przemysłowego
Rola jednostek samorządu terytorialnego w budowaniu
partnerstwa w ramach koncepcji zintegrowanego
zarządzania miastem**

Fenomen partnerstwa publiczno-prywatnego w państwach Europy Zachodniej może budzić podziw. Wypracowane zasady dotyczące możliwości przeprowadzenia danej inwestycji z wykorzystaniem PPP są często owocem wieloletnich starań, a także działań na zasadzie prób i błędów. Można zauważyć, że przy okazji powoływania partnerstwa o charakterze inwestycyjnym miasta europejskie tworzą i uczą się tworzyć partnerstwa lokalne z różnymi podmiotami, oparte na zasadach zaufania i przejrzystości. Celem autora niniejszego artykułu jest wykazanie silnych związków, jakie istnieją w kontaktach władz miasta z różnego rodzaju partnerami, w tym partnerami biznesowymi. W tym ostatnim kontekście zaprezentowane zostaną wyniki badania ankietowego dotyczącego postrzegania rewitalizacji wśród różnych użytkowników miasta. Cały artykuł zawiera bardzo dużo informacji i porad praktycznych dotyczących struktury partnerstw, nawiązywania relacji oraz ich podtrzymywania.

1. Zintegrowane zarządzanie miastem

Idea partnerstwa w zarządzaniu zintegrowanym nie jest kwestią nową. G. Warnaby, mówiąc o zintegrowanym zarządzaniu miastem, ma na myśli „[...] proces budowania przewagi konkurencyjnej jednostki terytorialnej, który jest inicjowany i współprowadzony przez interesariuszy z sektorów publicznego,

* Mgr, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

prywatnego i organizacji pozarządowych. Celem jego jest zdyskontowanie współpracy między sektorami publicznym i prywatnym na rzecz szeroko pojętego rozwoju miasta”¹.

J. A. Coca-Stefaniak i współpracownicy² przytaczają szereg definicji *Town Centre Management*. Na przykład Wells stwierdza, że w Wielkiej Brytanii TCM definiowano na początku jako „wszechstronną odpowiedź ze strony jednostki terytorialnej na popyt konkurencyjności płynący ze strony potencjalnych zainteresowanych użytkowników, który w swoim zakresie zawiera rozwój, zarządzanie i promocję obszarów publicznego i prywatnego, generując poprzez partnerstwo zysk dla wszystkich zainteresowanych”. Inny cytowany autor – G. Whyatt, opisując TCM, wskazuje, że jest to:

„– gromadzenie i rozpowszechnianie (współdzielenie) informacji rynkowej, która pozwala interesariuszom współpracować ze sobą w oparciu o zasady planowania i zarządzania strategicznego;

– wypracowanie modelu formalnej i nieformalnej komunikacji oraz budowanie sieci i więzów społecznych pomiędzy partnerami;

– szkolenia dla pracowników organizacji będących interesariuszami w celu realizowania celów strategicznych (w tym odnowy) oraz utrzymania postawionych celów marketingowych, które skutkować mają wzrostem motywacji partnerów i monitorowaniem postępów realizacji dokumentów strategicznych leżących u podstaw rozwoju”.

Jeśli chodzi o polską specyfikę oraz historię koncepcji zarządzania zintegrowanego, to J. Penc jest jednym z pierwszych naukowców, którzy starali się kompletnie opisać tę strategię, mocno osadzając ją w kontekście i realiach funkcjonowania sektora prywatnego. Autor słusznie zauważa, że zarządzanie strategiczne, które mówi o sukcesie w długim okresie czasu, musi integrować różne podejścia oraz wiedzę z różnych obszarów, czasami bardzo od siebie oddległych. Menedżerowie muszą posiadać całościowy obraz sytuacji wewnątrz organizacji oraz otoczenia. Jest to niezbędne, gdyż każde przedsiębiorstwo wymaga skoordynowanego reagowania na różne impulsy oraz zmiany rynkowe. Bez ogólnej wizji, bez orientacji na długofalowe cele, kompleksowego rozumienia potrzeb w ujęciu całościowym, a także zasobu informacyjnego, przedsiębiorstwo nie może ustalić priorytetowych zadań i skutecznie zarządzać stosunkami z otoczeniem³. Widać zatem jak mocno zasady zarządzania zintegrowanego zwiększyły skuteczność oddziaływania w sektorze prywatnym; TCM jest próbą przeniesienia zdobytych i myśli organizacyjnej sektora biznesowego na sektor publiczny, w poszanowaniu zasad społecznych, pod egidą urzędu.

¹ H. Forsberg, D. Medway, G. Warnaby, *Town centre management by co-operation*, „Cities” 1999, vol. 16.

² J. A. Coca-Stefaniak, C. Parker, S. Quin, R. Rinaldi, J. Byrom, *Town centre management models: A European perspective*, „Cities” 2009, vol. 26.

³ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

W kontekście podejmowanych w artykule rozważań najtrafniejszą definicją zintegrowanego zarządzania miastem będzie sformułowana przez Association of Town Centre Management – ciało reprezentujące miasta na terenie Wielkiej Brytanii i Irlandii, gdzie zasady TCM są wdrażane. ATCM zarządzanie zintegrowane postrzega jako „skoordynowane inicjatywy do działania stworzone, aby upewnić się, że nasze miasta oraz obszary ich śródmieść są miejscami atrakcyjnymi i pożądanymi. W niemalże wszystkich przypadkach owymi inicjatywami są partnerstwa pomiędzy sektorami prywatnym i publicznym i czerpanie z nich korzyści w dużej skali”⁴. Jest to niezwykle ważna definicja, która łączy ze sobą idee koncepcji zarządzania zintegrowanego z partnerstwem publiczno-prywatnym. Można wywnioskować, że TCM i PPP powinny być wobec siebie komplementarne. Trudno mówić o pełni TCM bez urynkowania usług publicznych. Z kolei bez wdrażanej bądź wdrożonej idei zarządzania zintegrowanego trudno mówić o powodzeniu partnerstwa publiczno-prywatnego, które wnosi myśl organizacyjną i kapitał w ramy rzeczywistości *public management*.

Dokumentem, który określa ramy zintegrowanego zarządzania w mieście jest Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich, przyjęta w 2007 r. podczas spotkania europejskich ministrów właściwych ds. rozwoju miast. Jej autorzy zalecają wykorzystanie na szeroką skalę zintegrowanego podejścia do polityki rozwoju miasta, charakteryzującego się zaangażowaniem podmiotów gospodarczych, publicznych i społecznych na rzecz procesu, w ramach którego następuje koordynacja kluczowych obszarów polityki miejskiej, z punktu widzenia przestrzeni, przedmiotu działania oraz czasu. Silny nacisk kładziony jest na konieczność godzenia interesów, co sprowadza się do tworzenia partnerstwa, którego uczestnikami są władze publiczne, obywatele oraz przedsiębiorcy. Koncepcja zintegrowanego zarządzania szczególnie oddziałuje na mieszkańców i społeczności lokalne, dając im możliwość realnego wpływu i odgrywanie aktywnej roli w kształtowaniu swojego otoczenia.

Z punktu widzenia podejmowanych rozważań trzeba zaznaczyć, że wszyscy autorzy bardzo silnie zwracają uwagę na konieczność budowania partnerstwa, które w długim okresie czasu, odpowiednio zaprogramowane będzie przynosić korzyści dla wszystkich stron. Władze lokalne muszą pamiętać, że podstawą budowania takiego partnerstwa są następujące elementy:

- zaufanie (podmioty, które nie mają do siebie zaufania, nie mogą współpracować),
- faktyczna chęć do współpracy,
- wspólny cel,
- stworzony i akceptowalny dla wszystkich stron model komunikowania się ze sobą,
- jasne zasady finansowania,

⁴ J. A. Coca-Stefaniak, C. Parker, S. Quin, R. Rinaldi, J. Byrom, *op. cit.*

- nadanie upoważnienia do podejmowania decyzji wraz z pełnią przypadającą odpowiedzialności za te działania,
- możliwość uczestniczenia w zyskach,
- działania marketingowe oparte na strategii współgrającej ze strategią marketingową jednostki terytorialnej,
- posiadanie bazy danych zawierających wyniki badań społecznych, dzięki którym można zapoznać się z diagnozą społeczną, ekonomiczną, ekologiczną miasta.

Powyższe czynniki tworzą kapitał, na podstawie którego można próbować stworzyć partnerstwo, którego cele będą tożsame z celami Town Centre Management.

Założenia TCM z punktu widzenia procesu rewitalizacji, bardzo go usprawniają, wymuszając na stronach tego procesu nie tylko przygotowanie merytoryczne do prowadzonych działań, ale również organizacyjne i komunikacyjne.

W następnej części artykułu omówione zostaną definicje procesu rewitalizacji z punktu widzenia ochrony dziedzictwa kulturowego oraz zarządzania zintegrowanego miastem.

2. Rewitalizacja, odnowa miast

Rewitalizacja scharakteryzowana zostanie z kilku perspektyw. W pierwszym rzędzie przedstawione zostanie podejście przestrzenno-funkcjonalne, które reprezentują S. Kaczmarek i A. Polko. Rozważania te uzupełnia definicja M. A. Murzyn, która na rewitalizację patrzy z punktu widzenia wykorzystania dziedzictwa kulturowego. Na kontekst historyczny wskazuje również definicja proponowana przez M. Stangel. Ekonomiczny wymiar rewitalizacji prezentowany jest w publikacji pod redakcją T. Markowskiego i D. Stawasz. Dodatkowo autorzy usilnie zwracają uwagę na konieczność integracji zarówno wielu interesariuszy procesu rewitalizacji, jak i wielu działań, które rewitalizacja swoim zasięgiem obejmuje.

Jako „proces przemian struktury funkcjonalno-przestrzennej terenów, które na skutek różnych uwarunkowań przechodziły poważny kryzys i nie są w stanie utrzymać swojego dotychczasowego przeznaczenia”, rewitalizację definiuje S. Kaczmarek. Autorka zauważa, iż celem tego procesu jest wyposażenie obszaru w nowe funkcje, odmienne od poprzednich, w wyniku zaplanowanych i skoordynowanych działań interwencyjnych i naprawczych, dzięki którym istnieje możliwość wprowadzenia nowych funkcji⁵.

⁵ S. Kaczmarek, *Rewitalizacja terenów przemysłowych. Nowy wymiar w rozwoju miast*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

Z kolei według A. Polko przyczyn zmian w strukturze przestrzennej miast należy się doszukiwać w sukcesywnie zmieniających się preferencjach użytkowników miasta. Przekształcenia zaś mają charakter ciągły i nieunikniony. Jeśli nastąpi ich zatrzymanie, miasto przestanie dostosowywać się do obecnych potrzeb użytkownika. W ten sposób przestrzeń przestanie generować korzyści, w tym użyteczność, co spowoduje obniżenie jej wartości. Zmiany, które mają na celu poprawę jakości przestrzeni, która często jest zdegradowana, a przez to coraz mniej atrakcyjna, Polko nazywa odnową lub rewitalizacją, uściślając, iż na pojęcie odnowy miast składa się rewitalizacja (która dotyczy starych dzielnic mieszkaniowych), rehabilitacja (wielkich zespołów mieszkaniowych, tzw. „blokowisk”) oraz restrukturyzacja (która dotyczy obszarów poprzemysłowych, często położonych w niezwykle atrakcyjnych miejscach)⁶.

Monika Murzyn za rewitalizację uważa szeroką i zintegrowaną wizję, której realizacja prowadzi do rozwiązywania problemów natury ekonomicznej, społecznej, ekologicznej i innych na obszarze, który podlega przemianom. Jak zaznacza, w wymiarze przestrzennym rewitalizacja powinna się przyczynić m. in. do ukształtowania nowej przestrzeni i fizjonomii miasta lub do przywrócenia ładu przestrzennego, utrwalenia, wyeksponowania, zachowania charakteru dawnych dzielnic i obiektów⁷.

Odnosnie do rozważań dotyczących problematyki rewitalizacji dziedzictwa kulturowego szczególnie ważne wydają się ostatnie słowa, które mówią o zachowaniu charakteru dawnych dzielnic oraz obiektów. Silne powiązanie procesów ochrony dóbr kultury z rewitalizacją pokazuje M. Stangel, kontynuując rozważania Z. Zuziaka, który wskazuje, iż czynnik kulturowy odgrywa rolę decydującą w procesach rewitalizacji, a dziedzictwo kulturowe staje się istotnym potencjałem rozwojowym obszarów metropolitalnych⁸. M. Stangel podkreśla, że rola kultury w procesach odnowy miast jest dwojaka. Z jednej strony jest to wykorzystywanie istniejącego potencjału, a z drugiej tworzenie nowych funkcji kulturowych i bazującej na nich nowej tożsamości miejsc, będącej wynikiem procesów odnowy. Dziedzictwo kulturowe, które pojawia się w optyce działania w ramach działań rewitalizacyjnych, nie jest związane z nostalgią za przeszłością, ale powinno być silnie powiązane i wykorzystywane jako jeden z ważnych elementów w rozwoju miasta. Wynika z tego, że idea rewitalizacji dziedzictwa kulturowego to również poszanowanie i ustalenie zasad partnerskich – w adaptacji, w wytycznych planu miejscowego, w warunkach zabudowy czy strategii rozwoju gminy, która silnie powinna zwracać uwagę na posiadane

⁶ A. Polko, *Miejski rynek mieszkaniowy i efekty sąsiedztwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2005.

⁷ M. A. Murzyn, Kazimierz. *Środkoeuropejskie doświadczenie rewitalizacji*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2006.

⁸ M. Stangel, *Odnowa miast w społeczeństwie informacyjnym. Technologie informacyjne i komunikacyjne w procesach rewitalizacji*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.

zasoby oraz możliwości ich wykorzystania, również przy współpracy z sektorem prywatnym w ramach PPP.

Ekonomiczny wymiar rewitalizacji prezentowany jest w kolejnej definicji. T. Markowski i D. Stawasz w publikacji *Rewitalizacja a rozwój funkcji metropolitalnych miasta Łodzi* tak charakteryzują pojęcie rewitalizacji:

„1) jest to kompleksowy proces przemian w zdegradowanych częściach miasta;

2) na obszarze, który objęty jest zmianami, przyczynia się do podniesienia warunków bytowych, przywrócenia lub/i wprowadzenia, zgodnie z powszechnie przyjętymi w tym względzie standardami, ładu przestrzennego, ożywienia więzi społecznych, podniesienia estetyki miejskiej przestrzeni, poprawy środowiska przyrodniczego, usprawnienia ciągów komunikacyjnych;

3) polega także na tworzeniu w zdegradowanych obszarach miasta (najczęściej śródmiejskich) dogodnych warunków lokalowych, infrastrukturalnych do rozwoju sektora MSP, działalności edukacyjnej, kulturalnej, atrakcyjnych warunków do zamieszkania itd.;

4) wymaga zmiany struktury zagospodarowania, licznych wyburzeń, remontów, modernizacji, przemieszczeń ludności w skali miasta;

5) jest przedsięwzięciem planowym, długookresowym i kosztownym;

6) wymaga zaangażowania nie tylko władz miasta, lecz różnych podmiotów, instytucji, organizacji, prywatnych inwestorów, a także samych mieszkańców”.

W powyższej definicji widać, że niezbędne jest zaangażowanie wszystkich zainteresowanych procesem rewitalizacji na danym terenie. Dopiero wtedy można mówić o realizacji celów rewitalizacji. Za ten nadrzędny cel autorzy uważają odwrócenie negatywnych trendów, takich jak degradacja przestrzeni i zabudowy, nasilanie się patologii społecznych, marginalizacja obszaru, odpyływ zamożnych warstw społeczeństwa, dewastacja cennych architektonicznie obiektów. Tereny zdegradowane, poddawane procesom rewitalizacji, zlokalizowane są w centralnych częściach miasta, zatem celem procesu jest ponowne włączenie najcenniejszych terenów miejskiej przestrzeni do zasobów możliwych do przyjęcia nowych form zagospodarowania. Kolejnym celem rewitalizacji jest odwrócenie niekorzystnych tendencji „rozlewania się” miast na zewnątrz. Jest to cel możliwy do zrealizowania wtedy, gdy zdegradowane obszary miasta staną się ponownie atrakcyjne – będą korespondowały z istniejącym popytem i potrzebami w zakresie jakości życia, a dodatkowo wytworzą unikalny klimat miejskości odpowiadający standardom współczesnych czasów. Następny cel, który został sformułowany, jest związany z koniecznością usprawnienia komunikacji wewnątrz miasta, zwłaszcza w jego centralnych częściach, co wiąże się także z pobudzaniem rozwoju gospodarczego i funkcjonalnego miasta poprzez wytworzenie „nowej struktury miejskiej”, która stanie się impulsem do rozwoju przedsiębiorczości. Ostatni z celów, który został zaznaczony, sprowadza się do

aktywizacji społeczno-gospodarczej mieszkańców, a także w miarę możliwości skutecznego eliminowania zagrożonych patologiami społecznymi obszarów miasta. Z punktu widzenia zmian przestrzennych celem przekształceń będzie potrzeba wprowadzenia do miasta form zabudowy wzmacniających funkcje metropolitalne jednostki, stwarzających szanse dyfuzji procesów rozwoju społeczno-gospodarczego miasta⁹. W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że autorzy wskazują, że rewitalizacja pociąga za sobą nie tylko procesy odnowy, ale również, jeśli to konieczne, procesy wyburzania, adaptacji, przebudowy. Wszystkie te działania mają wprowadzić ożywienie oraz nową jakość w zdegradowane części miasta. Jeśli chodzi o Łódź, procesy odnowy dotyczą obiektów poprzemysłowych, które położone są w atrakcyjnych punktach w centrum miasta lub bezpośrednio do niego przyległych.

Zagadnienie rewitalizacji w kontekście kompleksowości i integracji działań, a także ze względu na położenie obiektów poddawanych procesom odnowy analizują S. Korenik i J. Słodczyk. Za rewitalizację autorzy uważają działania związane z ponownym ożywieniem zdegradowanych obszarów pod względem gospodarczym i społecznym, czego efektem są zmiany w strukturze funkcjonalnej i przestrzennej obszaru¹⁰. Badacze ci postulują, by w procesach rewitalizacji starać się zachować najciekawsze i najcenniejsze fragmenty starej zabudowy poprzemysłowej, które stanowią dziedzictwo kultury materialnej, a które dodatkowo będą podkreślać unikalność tych budowli po zakończonych procesach przemian. Potrzebę adaptacji tkanki historycznej do nowych potrzeb zauważa W. Pęski, który zaznacza, by czynić to ze szczególną ostrożnością, minimalizując możliwości naruszenia formy, kształtu, struktury obiektów¹¹.

Ciekawe ujęcie procesu rewitalizacji prezentują W. Siemiński i T. Topczewska, którzy posługują się definicją zawartą w dokumencie ZPORR (Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego). Procesy rewitalizacji przedstawione są tam jako kompleksowe, zintegrowane, kilkuletnie, lokalne programy inicjowane przez samorząd terytorialny (głównie gminny) dla realizacji działań technicznych, gospodarczych i społecznych – przy uwzględnieniu zasady spójności terytorialnej i ochrony środowiska naturalnego – na zróżnicowanych obszarach, takich jak zdegradowane dzielnice miast lub obszary poprzemysłowe i powojaskowe. W definicji tej bardzo mocno podkreślona jest integracja działań oraz ich kompleksowość, które mają być inicjowane przez podmiot publiczny¹². Autorzy wskazują, że działania odnowy i przebudowy są

⁹ T. Markowski, D. Stawasz (red.), *Rewitalizacja a rozwój funkcji metropolitalnych miast Łodzi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

¹⁰ S. Korenik, J. Słodczyk, *Podstawy gospodarki przestrzennej – wybrane aspekty*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.

¹¹ W. Pęski, *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Wyd. Arkady, Warszawa 1999.

¹² W. Siemiński, T. Topczewska, *Rewitalizacja miast w Polsce przy wsparciu funduszami UE w latach 2004–2008*, Difin, Warszawa 2009.

swego rodzaju reakcją na kryzys, który dotknął dany obszar miasta i przejawia się w wielu dziedzinach naraz. Kompleksowy charakter działań prowadzić powinien do jakościowych zmian na całym obszarze. Autorzy dodatkowo podkreślają, że procesu rewitalizacji nie można sprowadzać jedynie do działań remontowo-budowlanych, w tym również takich, które podejmowane są poza obszarami typowanymi do odnowy. Dodatkowo, proces ten powinien mieć charakter obszarowy, całościowy, a nie oparty na działaniach punktowych, które nie są ze sobą powiązane. Badacze zwrócili także uwagę na niezwykle ważną kwestię związaną z zaangażowaniem podmiotów prywatnych, dysponujących odpowiednim kapitałem oraz zapleczem organizacyjnym. Dorobek sektora prywatnego w zakresie nauk o zarządzaniu, zwłaszcza w punkcie zarządzania strategicznego może być tutaj ogromnym wsparciem.

Zagadnienie rewitalizacji z udziałem partnerów publicznego i prywatnych jest przedmiotem rozważań K. Skalskiego. Wskazuje on, że prawidłowe procesy związane ze zmianą dotychczasowej funkcji danego obszaru muszą być poprzedzone fazą inicjacji, rozpoznania, planowania, czyli elementami zarządzania strategicznego¹³. Oznacza to konieczność czerpania z doświadczenia podmiotów prywatnych w zakresie zarządzania, koordynowania i organizowania prac, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia. K. Skalski kierując tę uwagę pod adresem administracji publicznej, zwłaszcza na poziomie lokalnym. Również na rolę administracji publicznej w procesie rewitalizacji zwraca uwagę G. Piccinato, który pisze, iż w ramach opracowanych planów zagospodarowania przestrzennego miasta władze publiczne powinny konkretyzować poszczególne cele strategiczne, dokonując równoczesnej oceny ich społecznej akceptowalności oraz ekonomicznej i technicznej osiągalności. Opierając się na przyjętych dokumentach, administracja lokalna kieruje do zainteresowanych środowisk (sektor prywatny, mieszkańcy, przedsiębiorcy i inni) odpowiednie sygnały rynkowe, umożliwiające konkretne realizacje¹⁴. Widać zatem, że jednostki samorządu terytorialnego powinny umieć konstruować odpowiednie oferty, które będą wynikiem przygotowania infrastruktury technicznej oraz dokumentacji. Gminy powinny zadbać o przygotowanie planów miejscowych oraz sprawdzenie, czy w dokumentach strategicznych (strategia rozwoju gminy, strategia marketingowa) są powiązania z zasobem, który będzie odnawiany. Wtedy, działając w porozumieniu z inwestorem i respektując prawo miejscowe, można podjąć odpowiednie działania zmierzające do osiągnięcia konsensusu. Może się okazać, że niezbędne będzie tworzenie punktów informacji, na przykład w delegaturach urzędu miasta, aby potencjalni zainteresowani szybko otrzymy-

¹³ K. Skalski, *Rewitalizacja obszarów starej zabudowy w miastach*, 2004.

¹⁴ G. Piccinato, *Wszystkie miasta są historyczne (ale niektóre bardziej)*, [w:] K. Broński, J. Purchla, Z. Zuziak (red.), *Miasto historyczne – potencjał dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1997.

wali odpowiedź na nurtujące pytania czy problemy. Konieczne jest by osoby, które będą udzielały informacji, były kompetentne. W ten sposób można uzyskać trwały efekt, zawiązać nie partnerstwa, które osadzone jest w poszanowaniu, zrozumieniu racji różnych stron i polega na negocjacjach a nie urzędowej pacyfikacji odmiennych opinii.

Kolejna definicja łączy idee zarządzania kompleksowego z ideami partnerstwa. S. Belniak w podjętych rozważaniach kładzie silny nacisk na kompleksowość procesu, integrację działań podejmowanych w ramach programów o wymiarze lokalnym, które inicjowane są przez władze samorządowe dla realizacji działań technicznych, gospodarczych i społecznych, z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju, zasady spójności terytorialnej i ochrony środowiska naturalnego. Działaniom tym powinny towarzyszyć inicjatywy zmierzające do zapobiegania degradacji kultury, gospodarki i społeczeństwa na danym terenie, których efektem będzie postępujący i pogłębiający się proces wykluczenia społecznego¹⁵. Autor słusznie zauważa, że jednym z najistotniejszych warunków pomyślnej realizacji takiego przedsięwzięcia jest znalezienie punktu równowagi pomiędzy inwestorami prywatnymi, którzy opierają się na zasadach wolnego rynku, i wymogami efektywności podejmowanych przedsięwzięć. Jako przeciwwagę można traktować czynniki pozaekonomiczne (np. społeczne). Jednak o konkretnej realizacji decydują inwestorzy, którzy mogą podjąć określoną realizację angażującą ich w proces przemian obszaru (gdy jest to dla nich opłacalne, a poniesione nakłady mają szansę się zwrócić), lub zrezygnować ze swoich planów, gdy wymogi pozaekonomiczne są niemożliwe do spełnienia lub nieopłacalne. Możliwości pomocy i oddziaływania pozostające w kompetencji administracji publicznej oraz atrakcyjność i realność ekonomiczna proponowanych założeń powinny odpowiednio silnie motywować partnerów niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia.

Szczególnie interesujące, kompleksowe ujęcie procesu rewitalizacji przedstawiła J. Giecwicz¹⁶. Przedmiotem swego zainteresowania uczyniła autorka zagadnienie rewitalizacji starych dzielnic Wiednia i odnowy jego substancji mieszkaniowej; konstatuje ona, że jest to proces ciągły, normalny, stale obecny w życiu organizmu miejskiego i dla niego korzystny. W efekcie należy wypracować takie metody rewitalizacji, które będą współgrały z przyjętymi metodami i technikami zarządzania miastem. Pierwszą fazą tak pojmowanej rewitalizacji jest określenie niezbędnych drobnych prac wstępnych, a także wnikliwa, dogłębna, interdyscyplinarna analiza kolejnych etapów projektu. Opisywany powyżej typ „rewitalizacji wiedeńskiej” zwany jest również „rewitalizacją

¹⁵ S. Belniak, *Rewitalizacja nieruchomości w procesie odnowy miast*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009.

¹⁶ J. Giecwicz, *Konserwatywna awangarda. Wiedeńska polityka mieszkaniowa 1920–2005*, Oficyna Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2008.

integracyjną”. Autorka zauważa, że bardzo ważne jest, aby działania władz lokalnych były zgodne z definicją procesu rewitalizacji, czyli były działaniami płynnymi, wpisanymi w normalne funkcjonowanie organizmu miejskiego, a przy tym były konsekwentne oraz kompleksowe. Widać tutaj zwrócenie szczególnej uwagi na zasady zarządzania zintegrowanego, które podchodzi do procesu odnowy holistycznie. Giecwicz stwierdza także, iż bardzo poważnym zagrożeniem ze strony rynku prywatnego był wykup kamienic znajdujących się w złym stanie technicznym. Celem działania inwestorów było wyburzenie budynków i odzyskanie działki położonej w atrakcyjnym terenie, ale już bez kamienicy. Jako rozwiązanie tego problemu, aktorzy procesu rewitalizacji w Wiedniu zaproponowali niedopuszczenie do sytuacji, kiedy wartość rynkowa działki w centrum miasta przekracza wartość stojących nań budynków, ponieważ może to prowadzić do zastępowania istniejącej zabudowy nową lub wyburzeniami. W polskich realiach należy na to nałożyć założenia polityki mieszkaniowej oraz istnienie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego konfrontując to z zasadami „dobrego sąsiedztwa”.

Przedstawione definicje rewitalizacji świadczą o tym, że jest to proces skomplikowany i wymagający umiejętności godzenia różnych interesów. Będzie to możliwe dopiero po rzetelnych analizach ekonomiczno-społecznych, które będą potwierdzały potrzebę odnowy danego terenu. Ciekawą definicją oraz jej wdrożeniem jest rewitalizacja wiedeńska. Widać tutaj bardzo mocne zaangażowanie podmiotów władzy lokalnej w budowanie zaufania społecznego i partnerstwa. Wykorzystując te cechy, rewitalizacja wiedeńska może służyć jako przykład modelowy nawiązania partnerskich relacji nie tylko w sferze inwestycyjnej, ale również na linii władze publiczne–mieszkańcy. Oparty na zaufaniu, przejrzystości, prawdzie, godzeniu wielu interesów model przyniósł wiele korzyści. Mieszkańcy mają pełnię informacji o prowadzonych bądź planowanych działaniach w sferze rewitalizacji, zaś inwestorzy mają możliwość otrzymania rzetelnej i prawdziwej informacji na temat terenów pod inwestycje. Idea partnerstwa pozwala osiągnąć cele przez wszystkie strony procesu odnowy: władze miasta – ponieważ tereny zdegradowane uzyskają nowe oblicze; inwestorzy – ponieważ otrzymali atrakcyjne tereny pod inwestycje; mieszkańcy – zmienia się ich otoczenie, poprawia się jakość publicznej przestrzeni wokół nich poprzez spodziewane efekty dyfuzji. Wymienione korzyści są jednymi z wielu, które można wyróżnić.

Proces rewitalizacji, którego definicje zostały przedstawione, dotyczy w kontekście tego artykułu miejsc związanych z historią, z kulturą i istniejącym dziedzictwem kulturowym, zachowanym w różnym stanie. Następne rozważania definicyjne będą dotyczyły kultury i dziedzictwa kulturowego.

3. Wykorzystanie dziedzictwa kulturowego w procesie rewitalizacji

Termin „kultura” pochodzi od łacińskiego słowa *cultura*; w ciągu wieków przybierał on różne treści. Pojęcie to w nauce wciąż jeszcze bywa rozmaicie definiowane.

Ujęcie kultury bliskie dzisiejszemu pojmowaniu pojawiło się, zdaniem M. Golki, w połowie XIX w. w dziełach Gustava Klemma. Według jego koncepcji kultura obejmuje niemal wszystkie aspekty życia społecznego, czyli obyczaje, wierzenia, formy ustrojowe, rzemiosła i umiejętności, życie domowe i publiczne, religię, naukę i sztukę¹⁷. Z kolei A. Kłoskowska nadmienia, że kulturę można definiować w wieloraki sposób, zwracając uwagę na różne jej aspekty, w tym kwestie związane z jej odbiorem. W przytoczonej przez autorkę definicji kultury, zaproponowanej przez Samuela Pufendorfa, można odnaleźć sformułowania świadczące o wieloaspektowości kultury, która jest dorobkiem ludzkości na przestrzeni wieków w postaci wszystkich urządzeń i wynalazków zastosowanych w ludzkim życiu, takich jak ubranie, język, obyczaje, różnorodne sztuki, ale obejmuje także dorobek systemów organizacji społeczeństw obywatelskich, poprzez których ukształtowanie gatunek ludzki został wprowadzony w ramy odpowiedniego porządku również cywilizacyjnego. W kolejnej cytowanej definicji, tym razem autorstwa Johanna Herdera, można znaleźć odwołania do procesu ewolucji oraz odróżnienia od innych gatunków i traktowania kultury jako jednego z etapów tejże ewolucji. Jak twierdzi A. Kłoskowska, twierdzenia Herdera odnośnie do kultury można podsumować w następujący sposób: kultura stanowi pewną uniwersalną gatunkową właściwość ludzką. Do jej osiągnięcia zbliżają się nawet pewne, bliskie człowiekowi, gatunki zwierzęce. Kultura pokazuje sposób przystosowania człowieka do środowiska, dzięki któremu góruje on nad otaczającym go światem zwierzęcym. Wspomniane przystosowanie jest realizowane w walce i nieustającym sporze przeciwstawnych interesów oraz innych instynktownych dążeń gatunków. A. Kłoskowska w końcu definiuje kulturę jako względnie zintegrowaną całość obejmującą zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswojonych w toku interakcji oraz zawierającą wytwory takich zachowań¹⁸.

Jak pisze M. Madurowicz, ludzie od zawsze byli twórcami kultury materialnej i niematerialnej, a dzięki temu skutecznie przeciwstawiali się potędze natury¹⁹. Autor proponuje swoją definicję kultury opartą na koncepcji odróżnienia oraz

¹⁷ M. Golka, *Socjologia kultury*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

¹⁸ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.

¹⁹ M. Madurowicz, *Miejska przestrzeń tożsamości Warszawy*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

oddziaływania na elementy infrastruktury społecznej, środowiskowej. Dodatkowo Madurowicz samo miasto uważa za najbardziej okazały twór kultury, techniki, nauki i sztuki, który dominuje nad innymi tworami i zdobyczami.

Pojęciem niewątpliwie wymagającym wyjaśnienia i doprecyzowania jest „dziedzictwo kulturowe”; naturalną tego konsekwencją będzie zaprezentowanie założeń związanych z ochroną dziedzictwa kulturowego, która obejmuje także procesy adaptacji i rewitalizacji, o ile są przeprowadzane zgodnie z obowiązującą literą prawa.

Z. Kobyliński definiuje dziedzictwo kulturowe jako wszystkie elementy materialne i niematerialne, które zostały odziedziczone po przeszłych pokoleniach, bez prowadzenia jakiegokolwiek selekcji tych rzeczy²⁰. Jednak autor dalej stwierdza, że następuje naturalna selekcja dziedzictwa; w takim kontekście dziedzictwem nazywa się część dawnych dóbr kultury (a więc materialnych i niematerialnych wytworów człowieka lub natury, posiadających wartości duchowe), która uznana została za wartościową przez kolejne pokolenia i dzięki temu dotrwała do chwili obecnej.

14 maja 1954 r. podpisana została w Hadze Konwencja o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego. Stanowi ona w artykule 1, że dobrami kulturalnymi są bez względu na ich pochodzenie oraz na właściciela:

1) dobra ruchome lub nieruchome, które posiadają wielką wagę dla dziedzictwa kulturalnego narodu, np. zabytki architektury, sztuki lub historii, zarówno religijne, jak i świeckie, stanowiska archeologiczne, zespoły budowlane (posiadające jako takie znaczenie historyczne lub artystyczne), dzieła sztuki, rękopisy, książki i inne przedmioty o znaczeniu artystycznym, historycznym lub archeologicznym, jak również zbiory naukowe i poważne zbiory książek, archiwaliów lub reprodukcji wyżej określonych dóbr;

2) gmachy, których zasadniczym i stosowanym w praktyce przeznaczeniem jest przechowywanie lub wystawianie dóbr kulturalnych ruchomych, np. muzea, wielkie biblioteki, składnice archiwalne, jak również schrony mające na celu przechowywanie w razie konfliktu zbrojnego dóbr kulturalnych ruchomych;

3) ośrodki obejmujące znaczną ilość dóbr kulturalnych określonych, zwane powyżej ośrodkami zabytkowymi.

Trzeba zaznaczyć, że według Konwencji szkody wyrządzone dobrom kulturalnym, do jakiegokolwiek należałyby one narodu, stanowią uszczerbek w dziedzictwie kulturalnym całej ludzkości, gdyż każdy naród ma swój udział w kształtowaniu kultury światowej, a ponadto zachowanie dziedzictwa kulturalnego posiada wielkie znaczenie dla wszystkich narodów świata i jest rzeczą ważną zapewnić temu dziedzictwu ochronę międzynarodową²¹.

²⁰ Z. Kobyliński, *Własność dziedzictwa kulturowego*, Wyd. Instytutu Archeologii i Etnologii PAN, Warszawa 2009.

²¹ K. Zeidler, *Prawo ochrony dziedzictwa kultury*, Wolters Kluwert, Warszawa 2007.

Innym ważnym aktem prawa międzynarodowego dotyczącym kultury i jej zachowania jest konwencja z 1972 r. w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego. W artykule 1 konwencji za dziedzictwo kulturowe uznano:

1. Zabytki, czyli dzieła architektury, dzieła monumentalnej rzeźby i malarstwa, elementy i budowle o charakterze archeologicznym, napisy, grotty i zgrupowania tych elementów, mające wyjątkową powszechną wartość z punktu widzenia historii, sztuki lub nauki.

2. Zespoły budowli oddzielnych lub łączonych, które ze względu na swoją architekturę, jednolitość lub zespoleń z krajobrazem mają wyjątkową powszechną wartość z punktu widzenia historii, sztuki lub nauki.

3. Miejsca zabytkowe, czyli dzieła człowieka lub wspólne dzieła człowieka i przyrody, jak również strefy, a także stanowiska archeologiczne, mające wyjątkową powszechną wartość z punktu widzenia historycznego, estetycznego, etnologicznego lub antropologicznego.

Wart odnotowania jest fakt, że jeśli tak zdefiniuje się elementy dziedzictwa kulturowego to okazuje się, że w ich skład wchodzi jedynie elementy dziedzictwa materialnego.

W polskim prawie definicję dziedzictwa kulturowego można znaleźć w ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami z 23 lipca 2003 r. W artykule 3, w punkcie 1 tego aktu prawa można znaleźć informację, że zabytkiem jest rzecz ruchoma bądź nieruchomość, ich części lub zespoły, które są dziełem człowieka lub są związane z jego działalnością i stanowią świadectwo minionej epoki albo zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną i naukową.

M. Kozak wskazuje kompletność definicji dziedzictwa kulturowego sformułowanej przez ONZ. Mówi ona, że w skład dziedzictwa kulturowego należy zaliczyć następujące elementy:

- „1) zabytki architektury, rzeźby i malarstwa, przedmioty lub struktury archeologiczne, inskrypcje, jaskinie mieszkalne, które mają wybitną wartość z punktu widzenia historii, sztuki lub innej dziedziny nauki;

- 2) grupy budynków, tj. grupy pojedynczych lub połączonych budynków, które ze względu na swoją architekturę, jednorodność lub położenie w krajobrazie odgrywają w nim ważną rolę;

- 3) miejsca – wytwory ludzi lub konglomeraty stworzone przez naturę i ludzi oraz obszary zawierające stanowiska archeologiczne, które są wartościowe z historycznego, estetycznego, etnograficznego lub antropologicznego punktu widzenia”²².

²² M. W. Kozak, *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009.

Kultura i dziedzictwo kulturowe w sposób oczywisty obecne są w turystyce; idąc dalej stwierdzić można ich ścisły związek z naukami ekonomicznymi i marketingiem. Połączenie dorobku wszystkich składowych może świadczyć o pozytywnym przykładzie wykorzystania dziedzictwa kulturowego.

T. Jędrysiak, pisząc o dziedzictwie kulturowym, odwołuje się do definicji UNESCO. Autor stwierdza, że dziedzictwem kulturowym jest dorobek materialny i duchowy kolejnych pokoleń, który stanowi element historii oraz tożsamości danego społeczeństwa²³. Przytoczona definicja zawiera stwierdzenie, że dziedzictwo kulturowe stanowi wartość unikalną, pozwalającą odróżnić różne grupy społeczne od siebie. Dalej T. Jędrysiak zagłębia się w szczegóły wyznaczające zasięg dziedzictwa kulturowego, stwierdzając, że tworzą je zarówno przestrzeń miejska, jak i wiejska. Bardzo często ten rodzaj dziedzictwa jest utożsamiany z architekturą i sztuką, należy jednak pamiętać, że dziedzictwo kulturowe to również element społeczny, czyli ludzie z ich podziałami etnicznymi, wyznaniowymi, struktury społeczne i lokalna tradycja przekazywana pokoleniowo często w postaci słowa mówionego, legend i opowieści. T. Jędrysiak, podobnie jak S. Korenik i J. Słodczyk²⁴, zwraca uwagę, że dziedzictwo przyciąga turystów, tak więc dziedzictwo kulturowe i turystyka są ze sobą nierozdzielnie związane. Może ono być jedną ze stymulant rozwoju turystyki na danym obszarze. Warunek, który – jak podkreśla autor – należy spełnić to rozpoznawalność (czyli wykorzystanie narzędzi promocji i marketingu, również terytorialnego) oraz odpowiednie spożytkowanie (adaptacja) jako atrakcyjnego produktu rynkowego. Jędrysiak dodatkowo traktuje ten rodzaj dziedzictwa jako zasób w sensie ekonomicznym i społecznym, co oznacza, że właściwa jego ochrona oraz odpowiednie działania konserwatorskie czy adaptacja mogą się przyczynić do rozwoju turystyki, a także do poprawy estetyki otoczenia i tym samym stanowić niematerialny, pozaekonomiczny, psychologiczny czynnik służący poprawie poziomu jakości życia²⁵.

Według M. A. Murzyn dziedzictwo kulturowe pojmowane jest jako szeroki zbiór materialnych i niematerialnych wartości, zasób interpretowany współcześnie przez różnych użytkowników i interesariuszy miasta, począwszy od mieszkańców przez inwestorów po turystów²⁶.

Zatem dziedzictwem kulturowym będzie materialny i niematerialny dorobek przeszłych pokoleń, który jest selekcjonowany przez siły rynkowe (ekonomiczne), ale również społeczne i środowiskowe, a więc nie każdy obiekt stanowiący część dziedzictwa kulturowego ma szansę przetrwać. Na ten aspekt zwraca uwagę m. in. W. Ostrowski, który wprost stwierdza, że kwestia zacho-

²³ T. Jędrysiak, *Turystyka kulturowa*, PWE, Warszawa 2008.

²⁴ S. Korenik, J. Słodczyk, *Podstawy gospodarki przestrzennej – wybrane aspekty*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.

²⁵ T. Jędrysiak, *Turystyka kulturowa*, PWE, Warszawa 2008.

²⁶ M. A. Murzyn, *op. cit.*

wania dziedzictwa kulturowego nie powinna przyjmować postaw skrajnych. Jak zauważają niektórzy architekci oraz urbaniści, nie należy we wszystkich przypadkach sprzeciwiać się rozbiórce budynków lub budowli przedstawiających pewne wartości kulturowe, jeśli jest ona konieczna dla realizacji ważnych dla społeczeństwa zadań²⁷. Należy wziąć pod uwagę stan samego budynku, konieczność wykonania prac adaptacyjnych, koszt takich prac oraz znalezienie partnerów z sektora prywatnego, którzy będą zainteresowani finansowaniem adaptacji oraz rewitalizacji obiektu lub zespołu obiektów. Z drugiej strony całkowicie nie do przyjęcia jest postawa, kiedy wyrażana jest bezkrytyczna zgoda na wyburzenie takich obiektów, w miejsce których powstawać mają nowe. Celne wydaje się tu sformułowanie W. Ostrowskiego, który mówi, że najwłaściwszym rozwiązaniem jest wybór pod nowe inwestycje takich terenów, by powstawanie nowych wartości nie pociągało za sobą strat w dziedzictwie. A jeśli to niemożliwe, trzeba starać się, aby z dziedzictwa tego uratować jak najwięcej²⁸.

Z dziedzictwem kulturowym ściśle związany jest kolejny rodzaj historycznej spuścizny, a mianowicie dziedzictwo przemysłowe. T. Jędrysiak²⁹ za dziedzictwo przemysłowe uważa zabytki budownictwa przemysłowego i techniki. Są to obiekty związane z działalnością produkcyjną oraz związane z transportem kolejowym, rzeczny, morskim i lądowym. Dodaje przy tym, że do tej grupy zabytków zalicza się również maszyny i urządzenia stanowiące wyposażenie fabryk, zbiory placówek muzealnych, pojazdy silnikowe, urządzenia kolejowe itd.

Tak więc swoistym uzupełnieniem dziedzictwa kulturowego i przemysłowego może być dziedzictwo materialne, które bardzo często definiowane jest jako widoczne, namacalne dzieła architektury. W tym kontekście trafne wydaje się spojrzenie M. Murzyn, która stwierdza, że dziedzictwem materialnym miasta są zespoły obiektów, które dopiero kiedy brane są pod uwagę całościowo, tworzą harmonijny i uniwersalny zbiór³⁰. K. Zeidler również dokonuje podziału na dziedzictwo materialne i niematerialne. Do tego pierwszego zalicza wszystkie materialne przejawy twórczości kulturowej ludzi, czyli m. in. zabytki, zaś w grupie drugiej umieszcza:

- utwory muzyczne,
- sztuki teatralne,
- filmy,
- tradycje,

²⁷ W. Ostrowski, *Wprowadzenie do historii budowy miast*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.

²⁸ W. Ostrowski, *op. cit.*

²⁹ T. Jędrysiak, *op. cit.*

³⁰ M. A. Murzyn, J. Purchla, *Dziedzictwo kulturowe w XXI wieku. Szanse i wyzwania*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2007.

- poglądy,
- a także inne dzieła niebędące rzeczami w rozumieniu kodeksu cywilnego, a podlegające ochronie prawnej głównie na podstawie przepisów prawa autorskiego.

Widać zatem, że kultura oraz dziedzictwo kulturowe wraz z jego rozróżnieniami (dziedzictwo materialne i niematerialne) są pojęciami szeroko definiowanymi i poza nielicznymi przypadkami określenia tych pojęć są zbieżne, a ich wielość wynika bardziej z chęci dookreślenia niż zmiany merytorycznej.

Można więc podjąć kolejną próbę dookreślenia specyficznego rodzaju dziedzictwa kulturowego w postaci materialnego dziedzictwa przemysłowego, którym będzie taka część spuścizny historycznej w postaci nieruchomości lub części nieruchomości, wykorzystywanej w przeszłości na potrzeby działalności produkcyjnej, ewentualnie poddanej procesom odnowy lub przebudowy, której zachowanie jest ważne z punktu widzenia posiadanej wartości historycznej i ekonomicznej.

4. Rewitalizacja w oczach wybranych mieszkańców Łodzi – przedstawienie wyników badania ankietowego

Lokalizacja obiektu to również jego związki z otoczeniem. Niezwykle ważnym uczestnikiem gry o ten rodzaj przestrzeni są interesariusze procesów odnowy. Niezbędna wydaje się zatem umiejętność kształtowania i zarządzania relacjami z interesariuszami. Modelowym przykładem jest Wiedeń, gdzie kontakt z zainteresowanymi stronami został uznany za niezwykle istotny z punktu widzenia prowadzonych procesów odnowy tkanki miejskiej. W Wiedniu na zlecenie władz lokalnych powstała sieć lokalnych biur, które były prowadzone przez niezależnych ekspertów z dziedziny planowania i architektury, budownictwa. Ich zadaniem była koordynacja działań wszystkich poszczególnych aktorów procesu renowacji budynków. Widać zatem delegowanie uprawnień i odpowiedzialności w dół, w kierunku użytkownika miasta. Celem działalności takich biur było przekazywanie informacji oraz szeroko rozumiane doradztwo w sprawach mieszkaniowych. Oprócz tego biura zajmują się kwestiami infrastruktury, remontów, ale także opieki nad dziećmi, zapewnienia miejsc rekreacji oraz aktywności, zagadnieniami związanymi z poprawą warunków mieszkaniowych czy podniesieniem jakości życia i stosunków społecznych. Ciekawą rzeczą wydaje się również powołanie mobilnego biura informacyjnego, którego pracownicy docierali do trudno dostępnych miejsc z doradztwem i informacją specjalistyczną³¹.

³¹ J. Giećewicz, *op. cit.*

O tym, że nieumiejętnie kształtowane relacje z mieszkańcami miasta wpływają na negatywny obraz rewitalizacji można się przekonać na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego wśród mieszkańców Łodzi w wytyczonych i wskazanych wcześniej trzech kwartałach związanych z materialnym dziedzictwem poprzemysłowym.

Badania zostały przeprowadzone w maju 2008 r. na próbie 450 osób oraz w październiku 2009 r. na próbie 150 osób; zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku równomiernie podzielono badaną próbę na wszystkie obszary. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, który powstał na bazie wcześniej prowadzonych wywiadów otwartych oraz wywiadów pogłębionych z mieszkańcami oraz innymi interesariuszami danych terenów. Kwestionariusz zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku zawierał taką samą ilość pytań. Ze względu na niewielką skalę prowadzonego badania, autorzy uznali, że nie ma konieczności zmiany kolejności w kafeterii w celu uniknięcia błędów świeżości i pierwszeństwa. Narzędzie wcześniej zostało poddane testowi w postaci badania pilotażowego. Dopiero ostateczna forma kwestionariusza została przekazana ankietom, którzy zostali skierowani w odpowiednie miejsca w wytypowanych kwartałach. Ankietrzy mieli wyznaczone próbki tak, aby stanowiły one procentowy obraz badanej zbiorowości. Dokonano zatem podziału wg płci, wieku, wykształcenia. Kwartały, jak już to zostało nadmienione, wytypowano na podstawie zaawansowania procesów rewitalizacji oraz nagromadzenia obiektów poprzemysłowych. Badanie miało charakter sondy ulicznej, przy zastrzeżeniu, że autorzy zdawali sobie od samego początku sprawę z mankamentów tej metody, opisaną przez klasyków metodologii³². Wyniki sondy mogą posłużyć do opisu idei partnerstwa i jakości komunikacji między zainteresowanymi stronami w procesie adaptacji obiektów poprzemysłowych. Umożliwiły też poznanie nastawienia osób odwiedzających te tereny do procesu rewitalizacji (ankieter wyjaśniał respondentowi, co oznacza proces rewitalizacji obiektów poprzemysłowych). We wszystkich trzech kwartałach uzyskano podobne wyniki świadczące o bardzo wysokim poziomie społecznej akceptacji dla prowadzonych działań w ramach procesów rewitalizacji.

Następnie respondenci zostali zapytani o stopień informowania przez władze lokalne o procesie rewitalizacji na danym terenie. Uzyskane odpowiedzi potwierdziły obawy, że informacje, które docierają do mieszkańców czy

³² E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2008; G. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002; A. N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2004; M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004; P. B. Sztabiński (red.), *Fieldwork jest sztuką. Jak dobrać respondenta, skłonić do udziału w wywiadzie, rzetelnie i sprawnie zrealizować badanie*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2005.

użytkowników danych kwartałów, najczęściej pochodzą z prasy. Interesariusze bardzo często narzekali, że nie znają szczegółów ani planów procesu odnowy na danym terenie. Czują się systematycznie pomijani w procesie podejmowania decyzji, a zgłaszane przez nich wątpliwości nie są z nimi w żaden sposób dyskutowane. W efekcie prowadzić to może do zmniejszającego się poparcia dla działań związanych z przebudową i rewitalizacją.

Tabela 1

Akceptacja dla prowadzonych działań rewitalizacyjnych

Obszar	Rok badania	
	2008	2009
	odpowiedź akceptująca (w %)	
Ogrodowa	93,2	91,4
Nowe Centrum	92,7	93,2
Księży Młyn	87,8	89,1

Źródło: opracowanie własne.

Z badań wynika, że dzięki informacjom prasowym zwiększył się znacznie poziom poczucia poinformowania wśród użytkowników, gdzie planowana jest inwestycja „Nowego Centrum Miasta”. Jeśli chodzi o inne obszary, zmiany nie były tak znaczne jak w przypadku wspomnianego kwartału. Wyniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Stopień poinformowania mieszkańców danego terenu o prowadzonych/przygotowywanych inwestycjach w ramach rewitalizacji (1 – brak informacji, 10 – doskonała informacja)

Rok badania	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Odpowiedź	1–3 (w %)		4–6 (w %)		7–10 (w %)	
Ogrodowa	29,2	37,4	35,5	38,3	5,2	3,7
Nowe Centrum	27,7	22,6	33,4	47,9	16,3	19,8
Księży Młyn	23,9	19,1	34,1	35,8	11,2	9,6

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zwrócili uwagę, że brak informacji na temat adresata ewentualnych pytań czy próśb o wyjaśnienia. Młodzi ludzie sugerowali wykorzystanie Internetu nie tylko do przekazywania wiadomości, ale również zbierania informacji zwrotnej. Zaproponowano tutaj wykorzystanie narzędzia Web 2.0, które pozwala na interaktywną dyskusję oraz wstęp do przeprowadzania konsultacji społecznych. W ten sposób, jak twierdzili respondenci, będzie

możliwe zwiększenie udziału mieszkańców w konsultacjach, akcjach informacyjnych czy spotkaniach z władzami lokalnymi. Można zatem powiedzieć, że informacja jest niezwykle ważnym wstępem, od którego może zależeć partycypacja interesariuszy. Za uczestnictwo społeczne uważać należy czynne angażowanie się mieszkańców:

- w zdobywanie informacji,
- w konsultowanie władz,
- we współdecydowanie wraz z władzami,
- i w inne działania podejmowane na rzecz rewitalizacji³³.

Trzeba silnie zaznaczyć, że nie ma możliwości udanego implementowania zasad PPP oraz TCM, jeśli proces komunikacji funkcjonuje na tyle źle, że zamiast zwiększać poczucie bezpieczeństwa budzi niepokój ze względu na zbyt wiele niewiadomych dotyczących przeprowadzanej inwestycji, inwestora czy przyszłości mieszkańców. Władze miasta powinny zrobić wszystko, co tylko w ich możliwości, aby relacje z zainteresowanymi stronami kształtować na bazie prawdziwych informacji, przekazywanych bezpośrednio do zainteresowanych, niekoniecznie poprzez doniesienia prasowe. Komunikowanie się z obywatelami poprzez prasę odbierane jest jako przekazanie informacji, bez możliwości dyskusji. Urzędnicy muszą nauczyć się porozumiewać z mieszkańcami miast, szczególnie mieszkańcami obszarów przebudowywanych. Można do tego wykorzystać również dorobek oraz energię i zapał organizacji pozarządowych, ale trzeba pamiętać, że nie można na sektor organizacji pozarządowych zrzucić pełni odpowiedzialności za komunikację z mieszkańcami. Trzeba takie instytucje wyposażyć w odpowiednią wiedzę i pomoc ekspercką z zakresu prawa administracyjnego, budowlanego oraz planów miejscowych. Mieszkańcy mogą źle odbierać inwestora prywatnego – jako tego, który „wykupił, odbuduje, ludzi wyrzuci i sprzeda”. Po stronie miasta zatem leży obowiązek takich negocjacji z inwestorem, aby zapewnić możliwość pozostania mieszkańców w dotychczasowych mieszkaniach. Jeśli to nie będzie możliwe, zapewnienia innych mieszkań. Jeśli nie ma pewności, władze pod żadnym pozorem nie powinny informować mieszkańców, że na pewno wszyscy pozostaną na swoich miejscach. Może przecież zdarzyć się tak, że ktoś absolutnie nie chce tam dłużej mieszkać, może być tak, że ktoś nie stać i od lat nie płaci czynszu. Jedno niewielkie kłamstwo wtedy rodzić może niepotrzebny ciąg kolejnych. Partnerstwa nie można budować na nieprawdzie, a tylko na prawdzie, dobrej informacji i komunikacji oraz przejrzystości.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że rewitalizacja może zyskać charakter międzynarodowy; następuje to w momencie włączania

³³ W. Siemiński, T. Topczewska, *op. cit.*

się w ten proces partnerów zagranicznych, zarówno publicznych, jak i prywatnych. Zgodnie z wynikami badań przedstawionymi w tabeli 3 można powiedzieć, że modelem, który zyskuje największy poziom akceptacji, jest ten, w którym zarówno prywatni, jak i publiczni partnerzy równomiernie uczestniczą w procesie rewitalizacji. Jest to o tyle ważne, że daje władzom lokalnym dość wyraźny sygnał jeśli chodzi o kierunki poszukiwań potencjalnych inwestorów oraz finansowania inwestycji. Mamy tutaj na myśli zarówno środki, które możliwe są do pozyskania z Unii Europejskiej, jak i w wyniku działania międzynarodowych konsorcjów deweloperskich, które przy ścisłej współpracy z władzami lokalnymi będą w stanie skutecznie zaaranżować, wdrożyć założenia projektu. Respondenci silnie akcentowali obecność partnerów publicznych (w tym władz lokalnych) jako gwarantów przeprowadzenia inwestycji z poszanowaniem prawa i opinii obywateli.

Tabela 3

Akceptacja uczestnictwa międzynarodowych partnerów w procesie rewitalizacji (dane w %)

Rok badania	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Odpowiedź	Akceptacja zaangażowania zagranicznych partnerów							
	tylko instytucje publiczne		tylko podmioty prywatne		zarówno instytucje publiczne, jak i podmioty prywatne		Brak akceptacji jakiegokolwiek zaangażowania zagranicznych partnerów	
Ogrodowa	5,6	5,9	2,7	2,6	15,2	15,3	7,9	8,1
Nowe Centrum	3,8	3,4	4,4	4,8	17,5	19,4	6,0	5,8
Księży Młyn	5,2	5,3	3,1	2,7	15,2	14,6	6,5	7,1

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Gmina, która chce wdrażać zasady partnerstwa publiczno-prywatnego oraz koncepcji zintegrowanego zarządzania miastem musi przede wszystkim bezwzględnie znać swoje zasoby (infrastruktura techniczna). Powinna także posiadać miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego lub dążyć do ich uchwalenia. Powinna też działać w porozumieniu ze służbami konserwatorskimi. Niezbędne jest opracowanie strategii komunikacji z mieszkańcami (spotkania mieszkańców ze sprawującymi władzę, niekoniecznie w urzędzie, ale w miejscu ich zamieszkania – to pozwala likwidować dystans oraz obalać mit, że

władza jest daleko od ludzi, którzy ją wybierają). Dobrym rozwiązaniem jest uruchomienie terenowych punktów informacyjnych (nie powinny być to punkty otwarte tylko raz w tygodniu przez kilkadziesiąt minut, gdyż mieszkańcy czy inni zainteresowani mogą poczuć się oszukani, gdyż wtedy informację uzyska jedna osoba). Należy przy tym zwrócić uwagę, że foldery czy prospekty drukowane nie zastąpią rozmowy z człowiekiem i zainteresowani mogą więcej uzyskać informacji w trakcie rozmowy niż z ulotki. Nie należy także oczekiwać, że bezwzględnie przekona się wszystkich oponentów. Nie można stawiać sobie takiego celu. Władze miasta oraz instytucje odpowiedzialne za kontakt z mieszkańcami mają przekazać im pełnię informacji, wskazując pozytywne strony inwestycji, ale również niedogodności, utrudnienia. Często popełnianym błędem uzasadnianym oszczędnością jest przygotowanie identycznej oferty dla różnych odbiorców – mieszkańców, firm, turystów, a przecież każdą ze stron interesuje inny aspekt ewentualnej rewitalizacji. Dla mieszkańców jest ważne, czy zostaną na miejscu, ile będą musieli wnieść wkładu własnego. Inwestorów interesuje okres zwrotu, ulgi (m.in. podatkowe), zasady współfinansowania i inna pomoc ze strony władz lokalnych i centralnych, zaś turystów – jak obiekt będzie wyglądał w przyszłości, czy nie straci swoich walorów architektonicznych, lokalizacyjnych itd.

Urzędy miejskie powinny dysponować następującymi informacjami odnośnie do dzielnic czy osiedli (im większe miasto, tym potrzebna jest pełniejsza informacja):

- wielkość bezrobocia,
- liczba osób stale zameldowanych i zamieszkujących (w podziale na wiek i wykształcenie – do różnych osób należy przygotować różne oferty),
- rodzaj popełnianych przestępstw oraz osoby popełniające przestępstwa (ze względu na wiek, pochodzenie, wykształcenie),
- liczba sklepów, w tym sklepów, w których można kupić alkohol,
- liczba lokali rozrywkowych i gastronomicznych (puby, kawiarnie, restauracje, bary, dyskoteki, kluby muzyczne),
- liczba placówek oświatowych,
- liczba placówek kulturalnych (biblioteki, kina, teatry),
- liczba miejsc przystosowanych do spędzania czasu wolnego (parki, parki rozrywki, ogrody zoologiczne, ogrody botaniczne),
- punkty spotkań – hot spoty (miejsca, w których następuje szybka i częsta wymiana osób, miejsca spotkań),
- posiadane plany miejscowe,
- wytyczne zawarte w studium uwarunkowań,
- obiekty i tereny zdegradowane (wpisane do rejestru zabytków lub wciągnięte do gminnej ewidencji zabytków).

To są podstawowe informacje, które powinna posiadać gmina. Pozwalają one ocenić, w którym miejscu rozwoju znajduje się jednostka. Jakie są jej mocne

i słabe strony, szanse czy zagrożenia. Umożliwiają przystąpienie do budowy strategii rozwoju, z zastrzeżeniem konieczności monitorowania zarówno efektów, ale również przyczyn, dla których odpowiednie działania w strategii zostały podjęte. Jeśli wiadomo, kto jest mieszkańcem czy osobą zainteresowaną na danym terenie, można przygotować dla niego odpowiednią ofertę informacyjną. Informacja powinna być „szyta na miarę”, poprzedzona badaniami, czego oczekują mieszkańcy. Gminy, w których nie są prowadzone tego typu badania sondażowe czy kwestionariuszowe, powinny przełamać niemoc. W ten sposób uzyskają informację o tym, co dzieje się na ich terenie. Koszty pozyskanych informacji wrócą się w oszczędności planowanych działań czy zmianie pasywnej na aktywną formę przeciwdziałania negatywnym mechanizmom (likwidacja przyczyn, a nie zarządzanie skutkami). Gmina rozwijająca się to taka, która poprzez partnerskie zasady działania godzi interesy różnych stron, dążąc cały czas do realizowania postanowień zawartych w dokumentach strategicznych. Zasady PPP oraz TCM mogą to tylko ułatwić ze względu na ich porządkującą rolę oraz potencjalny kapitał, dzięki któremu zapisy dokumentów długookresowych zostaną wcielone w życie.

Umiejętność budowania partnerstwa jest wypadkową zintegrowanego zarządzania miastem. Gmina uczy się budowy partnerstwa, jeśli zauważy potencjał, który istnieje w osobach lub podmiotach zainteresowanych daną tematyką. Wtedy działania i sposób zarządzania gminy są modyfikowane. Trzeba zatem w odpowiedni sposób zbadać i ocenić swoje zasoby, aby móc wyznaczyć odpowiednie cele w dokumentach strategicznych, a następnie realizować je z pomocą różnych partnerów i instytucji, zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego.

FILIP MOTERSKI

**THE CONCEPT OF PARTNERSHIP IN THE POST-INDUSTRIAL HERITAGE
REVITALIZATION PROCESS. THE ROLE OF TERRITORIAL SELF-GOVERNMENT
UNITS IN ESTABLISHING PARTNERSHIPS WITHIN THE INTEGRATED CITY
MANAGEMENT FRAMEWORK**

The idea of partnership is not new issue in the integrative management. The partnerships, which can be found in this concept relate to achieve the goals connected to the city development including the various stages of the management of its stakeholders. It is important to promote interactions that occur between sectors: public and private sectors in the form of public-private partnerships. The aim of this paper is to demonstrate very strong associations that exist in the municipality dealing with various partners, including business partners. In the latter context, will present the results of surveys on the perception among the various users of the revitalization of the city. The last point is a set of proposals for the use of assumptions in the activities of the PPP government from local to central level.