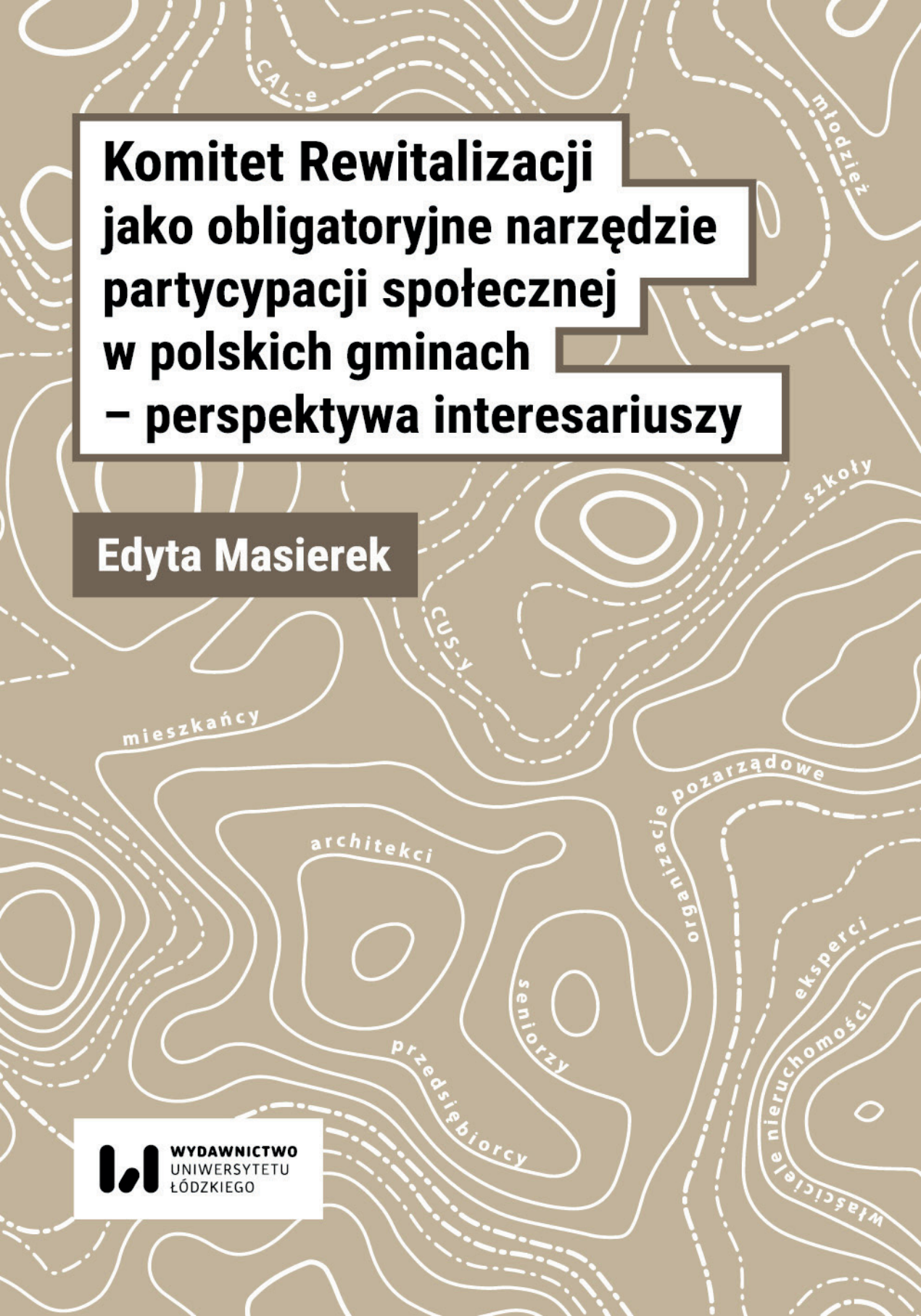




# **Komitet Rewitalizacji jako obligatoryjne narzędzie partycypacji społecznej w polskich gminach – perspektywa interesariuszy**

**Edyta Masierek**



**WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO**

**Komitet Rewitalizacji  
jako obligatoryjne narzędzie  
partycypacji społecznej  
w polskich gminach  
– perspektywa interesariuszy**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

# **Komitet Rewitalizacji jako obligatoryjne narzędzie partycypacji społecznej w polskich gminach – perspektywa interesariuszy**

**Edyta Masierek**



**WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO**  
Łódź 2026

Edyta Masierek (ORCID: 0000-0002-3148-2503) – Uniwersytet Łódzki  
Wydział Nauk Geograficznych, Instytut Zagospodarowania Środowiska i Polityki Przestrzennej  
90-142 Łódź, ul. Kopcińskiego 31

RECENZENCI

*Aleksandra Jadach-Sepiolo, Łukasz Mikula*

REDAKTOR INICJUJĄCA

*Katarzyna Włodarczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Elżbieta Pich*

PROJEKT OKŁADKI

*Łukasz Kasperczyk*

© Copyright by Edyta Masierek, Łódź 2026

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2026

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8445-047-5>

Monografia powstała w ramach projektu „Interdyscyplinarne granty badawcze” – edycja 2023,  
realizowanego w związku z konkursem Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza (IDUB)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.12036.26.0.M

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 13,5

ISBN 978-83-8445-046-8

e-ISBN 978-83-8445-047-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 635 55 77

# SPIS TREŚCI

|                                                                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Od autorki .....</b>                                                                                                                                           | <b>7</b>  |
| <b>1. Wprowadzenie .....</b>                                                                                                                                      | <b>9</b>  |
| 1.1. Problematyka badań .....                                                                                                                                     | 9         |
| 1.2. Słownik podstawowych pojęć .....                                                                                                                             | 15        |
| 1.3. Cele i pytania badawcze .....                                                                                                                                | 17        |
| 1.4. Postępowanie badawcze i struktura pracy .....                                                                                                                | 18        |
| <b>2. Partycypacja społeczna – ujęcie teoretyczne .....</b>                                                                                                       | <b>23</b> |
| 2.1. Istota partycypacji społecznej .....                                                                                                                         | 23        |
| 2.2. Partycypacja społeczna jako przedmiot badań naukowych .....                                                                                                  | 27        |
| 2.3. Poziomy i typy partycypacji społecznej oraz zasady konsultacji społecznych .....                                                                             | 30        |
| 2.4. Partycypacja społeczna jako priorytet polityczny i narzędzie współzarządzania .....                                                                          | 36        |
| <b>3. Rewitalizacja – proces prowadzony przez interesariuszy .....</b>                                                                                            | <b>41</b> |
| 3.1. Rewitalizacja jako szczególna forma interwencji w przestrzeń .....                                                                                           | 41        |
| 3.2. Zakres, cele i użyteczność partycypacji społecznej w rewitalizacji .....                                                                                     | 47        |
| 3.3. Uwarunkowania prawne partycypacji społecznej w rewitalizacji w Polsce .....                                                                                  | 54        |
| 3.4. Identyfikacja, zaangażowanie i role interesariuszy na różnych etapach rewitalizacji .....                                                                    | 60        |
| <b>4. Jakość funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji w Polsce z perspektywy ich członków .....</b>                                                                 | <b>69</b> |
| 4.1. Ocena różnych aspektów funkcjonowania Komitetu Rewitalizacji jako obligatoryjnego narzędzia partycypacji społecznej – wyniki badań kwestionariuszowych ..... | 69        |
| 4.2. Sprawczość i aktywność Komitetów Rewitalizacji oraz współpraca z władzami gminy – wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych ...                            | 101       |
| 4.3. Ocena sposobu powoływania i funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji – perspektywa uczestników warsztatu World Café .....                                      | 137       |
| 4.4. Mocne i słabe strony Komitetów Rewitalizacji oraz czynniki wspierające i ograniczające ich rozwój – synteza .....                                            | 152       |

|                                                                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5. Wnioski i rekomendacje .....</b>                                                                                                                 | <b>163</b> |
| 5.1. Wnioski i kierunki dalszych badań .....                                                                                                           | 163        |
| 5.2. Rekomendacje wspierające rozwój Komitetów Rewitalizacji .....                                                                                     | 167        |
| <b>Bibliografia .....</b>                                                                                                                              | <b>173</b> |
| <b>Spis rysunków .....</b>                                                                                                                             | <b>193</b> |
| <b>Spis tabel .....</b>                                                                                                                                | <b>195</b> |
| <b>Spis wykresów .....</b>                                                                                                                             | <b>197</b> |
| <b>Spis załączników .....</b>                                                                                                                          | <b>199</b> |
| <b>Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety dla członków Komitetu Rewitalizacji ...</b>                                                                     | <b>201</b> |
| <b>Załącznik 2. Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) ....</b>                                                                         | <b>209</b> |
| <b>Summary. The Revitalisation Committee as an obligatory tool for public participation in Polish municipalities – a stakeholder perspective .....</b> | <b>213</b> |

## OD AUTORKI

Monografia stanowi podsumowanie moich wieloletnich rozważań teoretycznych oraz praktycznych doświadczeń dotyczących planowania i prowadzenia rewitalizacji. Od zawsze w sposób szczególny interesował mnie wątek społeczny tych procesów, a na pierwszym planie pozostawał użytkownik zdegradowanej przestrzeni i jego perspektywa postrzegania nadchodzących zmian. Nie bez znaczenia dla wyboru tematyki, którą od wielu lat zgłębiam, pozostaje na pewno miasto, w którym świadomie żyję i którego trudny okres transformacji mnie ukształtował. To właśnie Łódź i jej pełna kontrastów przestrzeń, przemysłowe dziedzictwo oraz ludzie, których spotykam codziennie na swojej drodze, są dla mnie główną inspiracją do podejmowania kolejnych wyzwań badawczych i aktywności społecznych związanych z rewitalizacją.

Duży wpływ na rozbudzenie mojej ciekawości badawczej dotyczącej partycypacji społecznej miał na pewno pobyt w Berlinie (2003–2004) i możliwość udziału w projektach realizowanych w ramach rządowego programu „Miasto Sojalne” (*Soziale Stadt*). To właśnie ten czas w dużej mierze ukierunkował moje poglądy, jeśli chodzi o sposób wyprowadzania z kryzysu obszarów problemowych w miastach i wdrażania w nich celowanych działań, wypracowanych wspólnie z interesariuszami. Obserwacja funkcjonujących w niemieckiej praktyce instrumentów wspierających te procesy i ich efekty utwierdzały mnie w przekonaniu, że partycypacja społeczna jest kluczowym czynnikiem udanej rewitalizacji.

W ostatnich latach obserwuję zmiany, jakie zachodzą w Polsce na skutek wdrażania zapisów ustawy z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji, w zakresie organizacji i prowadzenia tych procesów. Jednak pomimo wielu działań, które podjęte zostały w celu wypromowania właściwego rozumienia i podejścia do rewitalizacji, nadal zauważam potrzebę szerokiej edukacji w tym zakresie, w szczególności jeśli chodzi o zagadnienia związane z partycypacją społeczną. Zapisy ustawowe wskazują kierunek pożądanых działań, brakuje jednak niejednokrotnie wiary w sens partycypacji społecznej obu jej stron. Jak przekonać zatem zarządzających rewitalizacją, że ciągła, zaplanowana, dopasowana do lokalnych uwarunkowań partycypacja społeczna to zapewnienie sukcesu i trwałego efektu działań rewitalizacyjnych? Jak sprawić, aby interesariusze widzieli sens angażowania się w życie gminy, uczestniczyli w różnych formach konsultacji, mieli poczucie sprawczości? Między innymi na te pytania staram się nieustająco poszukiwać odpowiedzi w ramach prowadzonych przeze mnie badań, współpracy



z samorządami oraz aktywności społecznych realizowanych ze Stowarzyszeniem Forum Rewitalizacji czy łódzkim Komitetem Rewitalizacji.

Praca nad monografią pozwoliła mi na skoncentrowanie uwagi na obligatoryjnym narzędziu partycypacji społecznej, stosowanym w polskiej praktyce rewitalizacyjnej. Dała mi nieocenioną możliwość poznania wielu różnych opinii i perspektyw interesariuszy na ten temat oraz spotkań z osobami aktywnymi, wrażliwymi i zaangażowanymi w działania na rzecz poprawy jakości życia na obszarach zdegradowanych.

Chciałabym w tym miejscu podziękować moim respondentom za poświęcony czas, otwartość i chęć podzielenia się własnymi doświadczeniami i refleksjami nad funkcjonowaniem Komitetów Rewitalizacji w Polsce. Dziękuję także wszystkim, którzy mieli swój wkład w realizację warsztatów w dniu 23 maja 2025 r. w Warszawie podczas seminarium „Partycypacja w rewitalizacji”.

Szczególne podziękowania kieruję do recenzentów mojej pracy, których cenne uwagi pozwoliły mi na uporządkowanie i uzupełnienie moich rozważań, oraz do Marty i Szymona za poświęcony czas i nieocenioną pomoc.

Pisanie monografii okazało się dla mnie nie tylko wyzwaniem naukowym, ale także życiowym. Dziękuję rodzicom, mężowi Piotrowi, córce Hani i synowi Piotrusiowi za wsparcie, wyrozumiałość i codzienną pomoc w domowej logistyce. Mam nadzieję, że nadal dzielnie będziecie znosić wyprawy w nieoczywiste, często problematyczne, ale dla mnie inspirujące przestrzenie różnych miast oraz że coraz częściej w podejmowanych działaniach będzie nam towarzyszyło poczucie sprawczości.

# 1. WPROWADZENIE

## 1.1. Problematyka badań

Monografia poświęcona jest partycypacji społecznej w rewitalizacji, analizowanej zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i w praktyce zarządzania gminą. Wpisuje się w nurt badań geografii społeczno-ekonomicznej dotyczących lokalnych procesów rozwoju, relacji pomiędzy interesariuszami oraz społecznych uwarunkowań przemian obszarów zdegradowanych. Sytuuje się ona również w obszarze gospodarki przestrzennej, ponieważ podejmuje problem organizacji i zarządzania rewitalizacją jako szczególną formą interwencji publicznej w przestrzeń. Jej wkład polega na rozszerzeniu dotychczasowych badań nad rewitalizacją o wymiar instytucjonalny i terytorialny, wyrażający się w analizie **Komitetu Rewitalizacji** (dalej KR) jako obligatoryjnego narzędzia partycypacji społecznej w polskich gminach. W tym sensie monografia uzupełnia lukę badawczą dotyczącą słabego rozpoznania społeczno-przestrzennych oraz organizacyjnych uwarunkowań funkcjonowania tego instrumentu w praktyce samorządowej.

Podjęte w monografii rozważania integrują teorię z praktycznym wymiarem zarządzania gminą, a w szczególności gospodarowaniem jej przestrzenią (Parysek, 2006; Miszczuk, Miszczuk, 2021). Wpisują się one w aplikacyjną funkcję dyscypliny geografia społeczno-ekonomiczna i gospodarka przestrzenna, jej wyraźny wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze i rozwój badań o charakterze praktycznym (m.in. Stryjakiewicz, 2020; Komornicki, 2023; Suliborski, Wójcik, 2023; Tarkowski, Michalski, Połom, 2023). Przede wszystkim jednak mają wspierać ramy teoretyczne partycypacji społecznej w rewitalizacji oraz zrównoważonego rozwoju obszarów zdegradowanych. Wpisują się w teorię ładu przestrzennego i planowania, koncentrujące się m.in. na organizacji przestrzeni i osiągnięciu harmonii pomiędzy potrzebami ich użytkowników a środowiskiem. Czerpią z paradygmatu współzarządzania (*governance*) w sektorze publicznym, który zakłada włączenie przez administrację publiczną interesariuszy w proces decyzyjny i opiera się na prowadzeniu dialogu, którego efektem powinno być trwałe porozumienie dotyczące eksploatacji zasobów oraz skutecznego wspólnego działania (Stoker, 1998; Weber, 2002; Jessop, 2007). W międzynarodowym dyskursie naukowym zauważa się między innymi, że w kontekście modelu inkluzywnego zarządzania publicznego nie został jeszcze wystarczająco rozwinięty wątek gotowości do partnerskiego włączania w proces zarządzania publicznego podmiotów

zewewnętrznych (Blicharz, Zacharko, 2024). Analiza literatury wyraźnie wykazała, iż wciąż brakuje kompleksowych opracowań na temat użyteczności partycypacji i jej instrumentów w rewitalizacji. Obserwuje się lukę w zrozumieniu mechanizmów, dzięki którym partycypacja społeczna może efektywnie przyczyniać się do osiągania kreatywnych i skutecznych efektów zmian w przestrzeni (m.in. Jessop, 2007; Arbab, Taghizadeh, Fadaei Nezhad, 2020; Jadach-Sepiolo, 2021b).

Monografia rozwija badania w zakresie geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej poprzez **uzupełnienie ram teoretycznych partycypacji społecznej w rewitalizacji, dokonanie oceny jakości funkcjonowania jednego z instrumentów partycypacji społecznej stosowanego w polskiej praktyce rewitalizacyjnej, tj. KR, oraz zidentyfikowanie czynników wspomagających i ograniczających rozwój i skuteczność tego typu narzędzi.**

Aktualnie niewiele jest prac poruszających tematykę funkcjonowania KR w Polsce. **Do tej pory narzędzie to nie zostało tak szczegółowo opisane i zbadane na poziomie krajowym z perspektywy interesariusza.** Dotychczas prowadzone badania nad KR podejmowały się przeglądu ich działalności w różnych województwach na podstawie wybranych studiów przypadku (np. Hołuj, Legutko-Kobus, 2018; Przywojska, 2018; Krystek-Kucewicz, Spadło, 2019; Kaczmarek, 2021; Ciesiołka, 2023; Dziarmakowska, 2023; Masierek i in., 2026) czy też wskazywały na ich rolę w uspołecznieniu rewitalizacji (Przywojska, 2018; 2019; Rącka, Wenerska, 2018; Legutko-Kobus, Nowak, 2020). Podkreślały także (z czym autorka całkowicie się zgadza i próbuje w niniejszej pracy to wykazać), że potencjał tego narzędzia nie jest w pełni wykorzystany przez polskie gminy (Legutko-Kobus, Nowak, 2020; Ciesiołka, 2023). Co do zasady KR powinien wspomagać procesy decyzyjne w gminach oraz stanowić istotne wsparcie dla władz, umożliwiając systematyczne konsultowanie działań rewitalizacyjnych z przedstawicielami różnych grup społecznych, w tym mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych oraz ekspertów. Pomimo że ustawodawstwo przewiduje obligatoryjne powołanie KR, w praktyce sposób ich funkcjonowania oraz realny wpływ na decyzje samorządowe mogą się znacznie różnić w zależności od lokalnych uwarunkowań i poziomu zaangażowania poszczególnych interesariuszy (Sagan, Grabkowska, 2012). Nadal niewiele jest publikacji na temat praktycznych aspektów KR (Dziarmakowska, 2023). Tematyka ta opisana została m.in. w publikacjach podsumowujących doświadczenia gmin, które otrzymały wsparcie w ramach projektu „Modelowa Rewitalizacja Miast” (Jadach-Sepiolo, Kułaczowska, Mróz, 2019; Spadło, Kułaczowska, 2019) oraz w raporcie Najwyższej Izby Kontroli *Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty (Informacja o wynikach kontroli...*, 2021). Dotyczą one jednak określonych gmin. Część empiryczna monografii próbuje zatem wypełnić tę lukę poprzez dokonanie oceny funkcjonowania KR w Polsce z perspektywy interesariusza.

Rewitalizacja pozostaje istotnym i aktualnym tematem w globalizacji i urbanizacji, od krajów rozwijających się po kraje rozwinięte (Lang i in., 2019).

Konieczność podejmowania działań rewitalizacyjnych wywołują ciągle zachodzące zmiany gospodarcze i społeczne, które skutkują m.in. degradacją terenów zurbanizowanych. Dzięki zaplanowanym procesom przemian następuje dostosowanie istniejących struktur miejskich do zmieniających się potrzeb lokalnej społeczności czy też nowych wyzwań cywilizacyjnych (Schmitt, Schröteler von Brandt, 2023). Rewitalizacja powinna być zatem procesem opartym na szerokiej współpracy z różnymi interesariuszami, tak aby trafnie odpowiadać na zapotrzebowanie użytkowników, a także kreować trwałe partnerstwa lokalne (Woolrych, Sixsmith, 2013; Huston, Darchen, 2014; Miśkowiec, Masierek, 2023). Zastosowanie formuły partycypacyjnej pozwala na stałą wymianę informacji i wiedzy, decentralizację procesu decyzyjnego oraz dialog między instytucjami zajmującymi się różnymi aktywnościami na obszarach zdegradowanych. Wzmacnia budowanie relacji i wzajemnego zaufania pomiędzy interesariuszami (Aulich, 2009). Kreowaniu partnerstw i relacji z mieszkańcami sprzyjać powinien rozwój nowych technologii komunikacyjnych (Saab i in., 2018) oraz metod, technik i narzędzi badawczych wykorzystywanych w procesach konsultacyjnych i partycypacyjnych (Benham, Hussey, 2018).

W Polsce pierwsze, pionierskie działania rewitalizacyjne samorządy podejmowały już w latach dziewięćdziesiątych XX w. Koncentrowały się one wtedy w dużej mierze na odnowie zasobów mieszkaniowych w centralnych częściach miast (Skalski, 2006). Samorządy robiły to bez jakiegokolwiek krajowego wsparcia organizacyjnego czy finansowego. Uczyły się one na własnych błędach, próbując m.in. tworzyć lokalne finansowe instrumenty wsparcia tego procesu i słusznie włączyć w ten proces sektor prywatny. W 1993 r. pojawił się w Polsce pierwszy projekt ustawy o rehabilitacji istniejących zasobów mieszkaniowych w ramach Programowych Operacji Rewitalizacji Enklaw Śródmiejskich. Po nim do 2006 r. powstawały kolejne nieudane próby legislacyjne (więcej na ten temat w Masierek, 2013). Często były to oddolne inicjatywy, pochodzące ze strony samorządów, praktyków, w tym m.in. zrzeszonych w ogólnopolskim Stowarzyszeniu Forum Rewitalizacji, które powstało w 1998 r. Przygotowywane założenia czy projekty ustaw wzorowały się na rozwiązaniach uwzględniających doświadczenia krajów zachodnich, głównie francuskich i niemieckich. Determinacja – przede wszystkim praktyków – w dążeniu do prawnego uporządkowania rewitalizacji w Polsce wynikała głównie z konieczności poszukiwania możliwości uruchomienia instrumentów wspierających ten proces.

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. zdecydowanie wzrosło zainteresowanie tematyką rewitalizacji i nastąpił rozwój działań w tym zakresie. Od gmin, które chciały wspierać swoje projekty funduszami unijnymi, zaczęto wymagać opracowywania lokalnych programów rewitalizacji. W założeniach miały one wzmocnić (Billert, 2006):

- 1) budowanie zintegrowanych programów rozwoju miast oraz nowych systemów planowania i wdrażania odnowy przestrzennej i społeczno-ekonomicznej obszarów kryzysowych;

- 2) rozwój partycypacji społecznej;
- 3) tworzenie struktur i instytucji zdolnych do przejmowania i koordynacji zadań rozwojowych i rewitalizacyjnych;
- 4) systemową realizację zadań publicznych i wywoływanie za ich pomocą inwestycyjnych działań sektora prywatnego;
- 5) integrację różnych sektorów i poziomów administracji publicznej.

Chodziło o rozwój umiejętności kreowania systemów, struktur, procedur i narzędzi zintegrowanego planowania rozwoju. Niestety, nie do końca jednak wtedy zrozumiano to przesłanie. Świadczą o tym chociażby ówczesne wytyczne dotyczące sposobu tworzenia lokalnych programów rewitalizacji, które niewystarczająco akcentowały konieczność budowy zintegrowanego systemu planowania, partycypacji społecznej, aktywizacji sektora prywatnego oraz łączenia działań administracji publicznej różnych szczebli. W dużej mierze gminy traktowały powstające wtedy lokalne programy rewitalizacji jedynie jako niezbędny załącznik do wniosku o dofinansowanie projektu ubiegającego się o dotacje unijne, a nie jako stworzoną z uwagą, długofalową, przemyślaną politykę rewitalizacyjną. Dość pobieżnie traktowana była także konieczność wdrażania idei partycypacji społecznej. W dużej mierze ograniczała się ona do organizacji przez urzędy jednego lub kilku spotkań, na których lokalna społeczność informowana była o istnieniu lokalnego programu rewitalizacji i planowanych działaniach. Udział partnerów w tym procesie ograniczał się do wpisywania ich projektów do lokalnego programu rewitalizacji. Często jednak wykaz ten stanowił raczej listę życzeń, na których realizację może uda się znaleźć dofinansowanie, niż odzwierciedlał faktyczne potrzeby obszarów rewitalizacji i zamieszkujących je społeczności.

Próbując nadgonić braki infrastrukturalne w Polsce, w latach 2004–2013 koncentrowano się w dużej mierze na realizacji projektów inwestycyjnych, na które można było pozyskać środki unijne. Miały one głównie na celu poprawę jakości przestrzeni publicznych w miastach, tj. modernizację rynków czy rewitalizację parków. Realizowane wtedy projekty często dopasowane były do dostępnego źródła finansowania, a nie faktycznych potrzeb lokalnej społeczności (Masierek, 2021). Brak jasnej polityki rewitalizacji skłaniał szczebel lokalny do działań jednostkowych, nastawionych na wykorzystanie możliwości pozyskania finansowania pojedynczych projektów (Herbst, Jadach-Sepiolo, 2010). W okresie programowania 2007–2013 zrealizowano także wiele projektów adaptacji obszarów przemysłowych, powojennych, pokolejowych do nowych funkcji. Takie przedsięwzięcia były bowiem finansowane przez instytucje zarządzające regionalnymi programami operacyjnymi.

Po podsumowaniu doświadczeń pierwszych okresów programowania unijnego i pojawieniu się większej świadomości, jak powinno kierunkować się te procesy, w 2015 r. przyjęto w Polsce **ustawę o rewitalizacji** (dalej ustawa), która zobowiązuje m.in. samorządy do opracowywania **gminnych programów**

**rewitalizacji** (dalej GPR) zgodnych z jej zapisami. Jednak w związku z tym, iż w momencie przyjmowania ustawy wiele samorządów było w trakcie prowadzenia działań rewitalizacyjnych na podstawie wcześniej wymaganych tzw. lokalnych programów rewitalizacji, wyznaczono okres przejściowy i obligatoryjność jej stosowania od 2024 r. Zapisy ustawy wyraźnie promują społeczne podejście do rewitalizacji oraz normują krajowe zasady organizacji, prowadzenia i zarządzania tym procesem:

- 1) definiują pojęcia związane z rewitalizacją (m.in. *rewitalizacja, obszar zdegradowany, obszar rewitalizacji, interesariusze*);
- 2) nakładają obowiązek prowadzenia partycypacji społecznej na każdym etapie rewitalizacji (w tym m.in. konieczność powołania KR);
- 3) podkreślają konieczność rzetelnego prowadzenia prac diagnostycznych (na podstawie których wyznaczany jest obszar zdegradowany i rewitalizacji);
- 4) ograniczają wielkość obszaru rewitalizacji do maksymalnie 20% powierzchni gminy i 30% jej mieszkańców;
- 5) nadają priorytet obszarom zamieszkałym;
- 6) włączają w obszary rewitalizacji tereny niezamieszkałe (np. przemysłowe, powojenne, pokolejowe) jedynie warunkowo;
- 7) wprowadzają procedurę tworzenia i uchwalania GPR;
- 8) uznają rewitalizację za zadanie własne gminy;
- 9) wprowadzają nieobowiązkowe narzędzia, takie jak Specjalna Strefa Rewitalizacji (maksymalnie na 10 lat), Miejscowy Plan Rewitalizacji czy obowiązkowe instrumenty, takie jak KR.

Powyższe zasady, opisane w ustawie, zmusiły samorządy do zdecydowanej zmiany podejścia do tej tematyki – od infrastrukturalnego do bardziej złożonego, uwzględniającego w zdecydowanie większym zakresie aspekty społeczne i nastawionego na interesariuszy tego procesu (Jadach-Sepiolo, 2021b; Marszał, Masierek, 2021; Masierek, 2021). Takie zasady udzielania wsparcia projektom rewitalizacyjnym preferowane były w okresie programowania 2014–2020. Zaczęto także na poziomie regionalnym weryfikować merytorycznie zapisy programów rewitalizacji, co znacznie poprawiło ich jakość. Zarówno dzięki nowemu prawodawstwu, jak i wytycznym instytucji udzielających wsparcia finansowego na przedsięwzięcia rewitalizacyjne następowały powolne zmiany w myśleniu o tej tematyce w samorządach. Dodatkowo w latach 2015–2019 Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju prowadziło działania mające na celu wsparcie samorządów w przygotowaniu podstaw rewitalizacji na bazie zasad ustawowych. Polegały one m.in. na:

- 1) uruchomieniu systemu dotacji dla gmin przyznawanych w drodze konkursu na opracowanie programu rewitalizacji, które udzielane były przez instytucje zarządzające regionalnymi programami operacyjnymi;



- 2) wdrażaniu projektów pilotażowych w wybranych miastach o największych potrzebach rewitalizacyjnych, takich jak Łódź<sup>1</sup> (woj. łódzkie), Bytom (woj. śląskie) i Wałbrzych<sup>2</sup> (woj. dolnośląskie);
- 3) realizacji projektu tzw. modelowej rewitalizacji miast, w ramach którego dwadzieścia gmin otrzymało wsparcie na opracowanie programu rewitalizacji i przeprowadzenie w jego ramach pierwszych działań pilotażowych.

Dzięki powyższym inicjatywom wypracowano wiele dobrych praktyk rewitalizacyjnych. Gminy zdobyły doświadczenia w delimitacji obszarów zdegradowanych, przygotowywaniu programów rewitalizacji oraz testowaniu narzędzi proponowanych w ustawie. W kolejnych latach kontynuowano wsparcie edukacyjno-szkoleniowe dla gmin głównie poprzez działania realizowane w poszczególnych województwach (Regiony Rewitalizacji 2.0, Regiony Rewitalizacji 3.0).

Co więcej, w związku z tym, iż w dużej mierze przedsięwzięcia rewitalizacyjne odnoszą się do zabytków lub realizowane są na terenach objętych ochroną konserwatorską<sup>3</sup>, w 2019 r. także Narodowy Instytut Dziedzictwa (dalej NID)<sup>4</sup> włączył się w pomoc w planowaniu rewitalizacji. W ramach swojej struktury powołał osiem Centrów Kompetencji ds. Rewitalizacji zlokalizowanych w różnych województwach. Uruchomił on także m.in. program „Wzorcową rewitalizacja” (2019–2022), który był adresowany do gmin sporządzających, wdrażających lub aktualizujących GPR. Miał on służyć wypracowaniu modelowych rozwiązań w działaniach związanych z ochroną i wykorzystywaniem dziedzictwa kulturowego w procesach rewitalizacji. Aktualnie (2024–2027) kontynuowane jest wsparcie poprzez Centra Kompetencji ds. Rewitalizacji w NID w ramach działań skierowanych do ogółu gmin, do służb konserwatorskich oraz poprzez projekt partnerski „Dziedzictwo kulturowe w rewitalizacji”.

Reasumując, można stwierdzić, iż m.in. dzięki wskazanemu powyżej wsparciu wiele gmin miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich dokonało delimitacji

---

<sup>1</sup> Miasto, które niekorzystne zmiany przeszło wraz z upadkiem przemysłu włókienniczego po 1989 r.

<sup>2</sup> Miasta, w których na skutek procesów likwidacyjnych w przemysłach wydobywczym i hutniczym nastąpiły na dużą skalę: degradacja obiektów (w tym poprzemysłowych), dekapitalizacja substancji mieszkaniowej oraz znaczne zanieczyszczenie środowiska.

<sup>3</sup> Około 64% sporządzanych GPR zawiera zapisy dotyczące zabytków, 42% dotyczące dziedzictwa niematerialnego, a 61% programów rewitalizacyjnych realizowanych jest na terenach objętych ochroną konserwatorską (GUS, 2020).

<sup>4</sup> Państwowa instytucja kultury będąca wsparciem eksperckim i opiniodawczym dla Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz instytucji publicznych w zakresie ochrony i opieki nad zabytkami. Jej misją jest tworzenie podstaw dla zrównoważonej ochrony dziedzictwa kulturowego w celu zachowania go dla przyszłych pokoleń poprzez wyznaczenie i upowszechnianie standardów ochrony oraz konserwacji zabytków, kształtowanie świadomości społecznej w zakresie wartości i zachowania dziedzictwa kulturowego, a także gromadzenie i upowszechnianie wiedzy o dziedzictwie (Narodowy Instytut Dziedzictwa, b.r.).

obszarów zdegradowanych, przyjęło programy rewitalizacji oraz zastosowało dostępne w ustawie narzędzia, w tym m.in. powołało KR. Na koniec 2023 r. ponad połowa (52,1%) gmin w Polsce posiadała tzw. lokalny program rewitalizacji lub GPR (GUS, 2025b). Zdecydowanie odsetek ten spadł w 2024 r. do 16,6%, co było wynikiem m.in. zmiany polityki rewitalizacyjnej w niektórych województwach, polegającej na koncentracji ich działań wyraźnie na terenach miejskich, lub tego, że wiele gmin nie zdążyło przyjąć jeszcze obligatoryjnego od 2024 r. GPR (GUS, 2025a). Wiele samorządów prace nad GPR kończyło właśnie w 2025 r. Uwagowania te miały wpływ na dobór obszarów badań oraz przebieg procesu badawczego.

Dziesięć lat obowiązywania ustawy (a od 2024 r. jej obligatoryjność) oraz prowadzone wyżej wymienione działania wspierające samorządy w zrozumieniu, zaplanowaniu i realizacji rewitalizacji wraz z interesariuszami skłaniają do zadania pytania, w którym miejscu są aktualnie gminy, jeśli chodzi o ich dojrzałość w prowadzeniu tego typu działań zgodnie z ideą partycypacji społecznej oraz w jaki sposób wykorzystują one ustawowe narzędzie, jakim jest KR. Do podjęcia tej tematyki skłoniły autorkę przede wszystkim jej wieloletnie zainteresowania badawcze dotyczące różnych wymiarów rewitalizacji, w szczególności perspektywy społecznej, a także praktyczne doświadczenia związane ze współpracą z gminami w Polsce po przyjęciu ustawy oraz aktywne uczestnictwo w pracach KR.

Przedstawione w monografii analizy, w szczególności diagnoza i ocena aktualnej sytuacji funkcjonowania KR w Polsce, mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań w tej tematyce i rozwijania wątków związanych z instrumentami partycypacji społecznej, nie tylko w rewitalizacji, ale także innych działaniach mających na celu racjonalne, dopasowane do potrzeb użytkowników gospodarowanie przestrzenią. Stwarzają one także możliwość dokonywania porównania KR z podobnymi instrumentami stosowanymi w międzynarodowej praktyce rewitalizacyjnej i włączenia się w dyskusję naukową o roli partycypacji społecznej w rewitalizacji. Przedstawiona w monografii diagnoza i ocena funkcjonowania KR wspiera prowadzoną aktualnie dyskusję na temat zmian legislacyjnych, metodycznych czy systemowych dotyczących rewitalizacji w Polsce. Wnioski i rekomendacje mogą być przydatne w zarządzaniu tymi procesami i przyczynić się do doskonalenia tego narzędzia oraz efektywnego wykorzystywania go w praktyce.

## 1.2. Słownik podstawowych pojęć

Na potrzeby monografii przyjmuje się definicje rewitalizacji, obszaru zdegradowanego, GPR i KR zapisane w ustawie, gdyż to właśnie je mają obowiązek stosować polskie gminy stanowiące podmiot prezentowanych w monografii badań. Do wyjaśnienia pozostałych pojęć wykorzystano wybrane pozycje literatury przedmiotu.



**Rewitalizacja** stanowi proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji (art. 2 ust. 1 ustawy).

**Obszar zdegradowany** to obszar gminy znajdujący się w stanie kryzysowym z powodu koncentracji negatywnych zjawisk społecznych, w szczególności bezrobocia, ubóstwa, przestępczości, wysokiej liczby mieszkańców będących osobami ze szczególnymi potrzebami, niskiego poziomu edukacji lub kapitału społecznego, a także niewystarczającego poziomu uczestnictwa w życiu publicznym i kulturalnym oraz w przypadku występowania na nim ponadto co najmniej jednego z negatywnych zjawisk (art. 9 ust. 1 ustawy):

- 1) gospodarczych – w szczególności niskiego stopnia przedsiębiorczości, słabej kondycji lokalnych przedsiębiorstw lub
- 2) środowiskowych – w szczególności przekroczenia standardów jakości środowiska, obecności odpadów stwarzających zagrożenie dla życia, zdrowia ludzi lub stanu środowiska, lub
- 3) przestrzenno-funkcjonalnych – w szczególności niewystarczającego wyposażenia w infrastrukturę techniczną i społeczną lub jej złego stanu technicznego, braku dostępu do podstawowych usług lub ich niskiej jakości, niedostosowania rozwiązań urbanistycznych do zmieniających się funkcji obszaru, niedostosowania infrastruktury do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, lub
- 4) technicznych – w szczególności degradacji stanu technicznego obiektów budowlanych, w tym o przeznaczeniu mieszkaniowym, oraz niefunkcjonowaniu rozwiązań technicznych umożliwiających efektywne korzystanie z obiektów budowlanych, w szczególności w zakresie energooszczędności, ochrony środowiska i zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

**Obszar rewitalizacji** (dalej OR) obejmuje całość lub część obszaru zdegradowanego, cechującą się szczególną koncentracją negatywnych zjawisk oraz ma istotne znaczenie dla rozwoju lokalnego (art. 10 ust. 1 ustawy). Może on być podzielony na podobszary, w tym podobszary nieposiadające ze sobą wspólnych granic (art. 10 ust. 2 ustawy).

**Gminny Program Rewitalizacji** zawiera w szczególności (art. 15 ust. 1 ustawy):

- 1) diagnozę OR oraz jego lokalnych potencjałów;
- 2) opis sposobu realizacji przez GPR dokumentów strategicznych gminy, w tym strategii rozwoju gminy lub strategii rozwoju ponadlokalnego, oraz strategii rozwiązywania problemów społecznych;
- 3) opis wizji stanu obszaru po przeprowadzeniu rewitalizacji;
- 4) cele rewitalizacji oraz odpowiadające im kierunki działań, służące eliminacji lub ograniczeniu negatywnych zjawisk;
- 5) opis przedsięwzięć rewitalizacyjnych;

- 6) mechanizmy integrowania działań oraz przedsięwzięć rewitalizacyjnych;
- 7) szacunkowe ramy finansowe GPR wraz z szacunkowym wskazaniem środków finansowych ze źródeł publicznych i prywatnych;
- 8) opis struktury zarządzania GPR, wskazanie kosztów tego zarządzania wraz z ramowym harmonogramem realizacji GPR;
- 9) opis sposobu zapewnienia udziału interesariuszy w procesie rewitalizacji, w tym w ramach KR;
- 10) system monitorowania i oceny GPR;
- 11) określenie niezbędnych zmian w uchwałach, o których mowa w art. 21 ust. 1 ustawy z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego;
- 12) określenie niezbędnych zmian w uchwale dotyczącej zasad powoływania i funkcjonowania KR;
- 13) wskazanie, czy na OR ma zostać ustanowiona Specjalna Strefa Rewitalizacji;
- 14) wskazanie sposobu realizacji GPR w zakresie planowania i zagospodarowania przestrzennego;
- 15) załącznik graficzny przedstawiający podstawowe kierunki zmian funkcjonalno-przestrzennych OR.

**Komitet Rewitalizacji** to forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji; pełni on funkcję opiniotwórczo-doradczą wójta, burmistrza albo prezydenta miasta (art. 7 ust. 1 ustawy).

**Partycypacja społeczna** to udział interesariuszy w podejmowaniu decyzji, które mają wpływ na organizowanie i funkcjonowanie w różnych aspektach społeczności lokalnej (Śwital, 2018).

**Sprawczość** to zdolność wywierania wpływu na otaczającą rzeczywistość społeczną (Archer, 2013; Szlachcicowa, Nowaczyk, Mrozowski, 2013).

### 1.3. Cele i pytania badawcze

Monografia realizuje dwa cele: poznawczy i aplikacyjny. Pierwszym jest **ocena funkcjonowania KR jako obligatoryjnego narzędzia partycypacji społecznej w polskiej praktyce rewitalizacyjnej z perspektywy interesariusza**. Natomiast cel praktyczny pracy to **sformułowanie rekomendacji** wspierających rozwój i użyteczność tego instrumentu w podejmowanych przez gminy działaniach rewitalizacyjnych.

Monografia odpowiada na następujące pytania badawcze:

1. Jakie są warunki konieczne prowadzenia rewitalizacji jako szczególnej interwencji w przestrzeń?
2. Jakie są cele, zakres, poziomy i użyteczność partycypacji społecznej w rewitalizacji?

3. Jakie są role interesariuszy w rewitalizacji?
4. W jakim zakresie ustawa reguluje partycypację społeczną w rewitalizacji?
5. Jak oceniany jest sposób powoływania i funkcjonowania KR z perspektywy ich członków?
6. Jaki wpływ w praktyce na planowanie i wdrażanie rewitalizacji ma KR?
7. Jakie są mocne i słabe strony powołanych KR?
8. Jakie czynniki stymulują, a jakie ograniczają rozwój KR jako narzędzia partycypacji społecznej w rewitalizacji?

Opracowanie koncentruje się na rozwiązaniach stosowanych w rewitalizacji w Polsce po przyjęciu ustawy. Odnosi się do działań KR prowadzonych w gminach miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich w latach 2017–2025. W ujęciu przestrzennym praca swym zakresem obejmuje jednostki samorządu terytorialnego na terenie Polski, które powołały KR. Badania realizowane były w okresie od 20 listopada 2024 do 13 listopada 2025 r.

Przeprowadzone w monografii badania i analizy mogą stanowić punkt wyjścia do dyskusji na temat rozwoju partycypacji społecznej w rewitalizacji oraz sposobów kreowania i funkcjonowania KR w polskiej praktyce. Jej efektem może być dążenie do lepszego wykorzystania potencjału tego narzędzia w działaniach rewitalizacyjnych, propagowanie dobrych praktyk w tym zakresie, a także wprowadzenie niezbędnych zmian metodycznych, systemowych i legislacyjnych pozwalających na jego rozwój. Sformułowane wnioski wpisują się w dyskusję naukową na temat partycypacji społecznej, w szczególności na obszarach zdegradowanych. Wyniki analiz mogą być przydatne nie tylko dla badaczy zajmujących się rewitalizacją i partycypacją społeczną, ale również dla decydentów, urzędników różnych szczebli, członków KR oraz praktyków planujących i wdrażających te procesy. Wnioski i rekomendacje mogą być wykorzystane przez instytucje zajmujące się szkoleniem gmin w zakresie partycypacji społecznej, zespoły ds. rewitalizacji w urzędach marszałkowskich oraz sektor rządowy opracowujący zmiany legislacyjne w tym zakresie.

#### **1.4. Postępowanie badawcze i struktura pracy**

Postępowanie badawcze składało się z dziewięciu etapów (rys. 1.1). Rozpoczęto je od wykonania przeglądu i kompleksowej analizy literatury przedmiotu i materiałów źródłowych zidentyfikowanych jako kluczowe dla problematyki badań (I). Pozwoliło to przedstawić podjętą w monografii problematykę, wskazać najważniejsze pojęcia oraz zidentyfikować luki badawcze, które wymagają uzupełnienia (Orłowska, Mazur, Łaguna, 2017).

Kolejnym etapem postępowania badawczego (II) było przeprowadzenie analizy i interpretacji zapisów ustawy pod kątem partycypacji społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem obligatoryjnego narzędzia, jakie stanowi KR, oraz wniosków z przeprowadzonej kontroli NIK dotyczącej realizacji programów

rewitalizacji i ich efektów (*Informacja o wynikach kontroli...*, 2021), które wskazują m.in., jak w praktyce stosowane były przez wybrane gminy zasady partycypacji społecznej. Pozwoliło to na przedstawienie stosowanej w Polsce procedury powołania KR, która była kluczowa z punktu widzenia opracowywania narzędzi badawczych oraz prezentacji wyników badań. Zidentyfikowano tu także zapisy ustawy, które mogą być problematyczne czy też nadużywane w praktyce, jak np. niezwłoczność powołania KR.

W następnym kroku (III) przeprowadzono analizę *desk research* wybranych uchwał dotyczących zasad naborów, powoływania i funkcjonowania KR w polskich samorządach, zarządzeń prezydenta/burmistrza/wójta powołujących ich skład oraz danych dostępnych na stronach internetowych gmin, dotyczących organizowanych naborów (podstawowych, uzupełniających) do KR oraz funkcjonowania tych ciał w gminach. Jest to metoda badawcza, która polega na łączeniu, przetwarzaniu informacji pochodzących z różnych źródeł i formułowaniu na ich podstawie wniosków. Nazywana jest badaniami wtórnymi lub analizą danych zastanych (Bednarowska, 2015). Eksploracja informacji trwa zwykle przez cały okres postępowania badawczego (Makowska, 2013) i tak było także w tym przypadku. Przeprowadzona analiza była bowiem pomocna na każdym etapie prac – zarówno przy tworzeniu bazy obszarów badań, zestawu pytań i zagadnień formułowanych w narzędziach badawczych, jak i przy doborze respondentów do wywiadu pogłębionego i przygotowaniu się do niego oraz ostatecznie w opracowaniu wniosków i rekomendacji.

W kolejnym etapie postępowania badawczego (IV), korzystając z przeprowadzonej analizy danych zastanych, stworzono i przez cały rok prowadzenia badań aktualizowano własną bazę obszarów badań (w podziale na województwa i rodzaje gmin: miejska, miejsko-wiejska, wiejska). Obejmowała ona samorządy, które powołały lub powinny powołać KR, gdyż przyjęły GPR. Następnie, korzystając z efektów wyżej wymienionych etapów postępowania badawczego oraz własnych praktycznych doświadczeń, przystąpiono do opracowania kwestionariusza ankiety oraz scenariusza wywiadu pogłębionego, skierowanych do członków KR funkcjonujących w Polsce. Przeprowadzono pilotaż i test techniczny kwestionariusza ankiety oraz dokonano wynikających z nich niezbędnych korekt (V). Dodatkowo przygotowano koncepcję warsztatów pt. *Komitety Rewitalizacji – partycypacja w praktyce*, opracowano materiały dla prowadzących i uczestników oraz prezentację wprowadzającą (VI). Warsztat został zrealizowany w formule World Café 23 maja 2025 r. w Warszawie podczas seminarium *Partycypacja w rewitalizacji*<sup>5</sup>, w którym udział wzięły osoby zajmujące się rewitalizacją

---

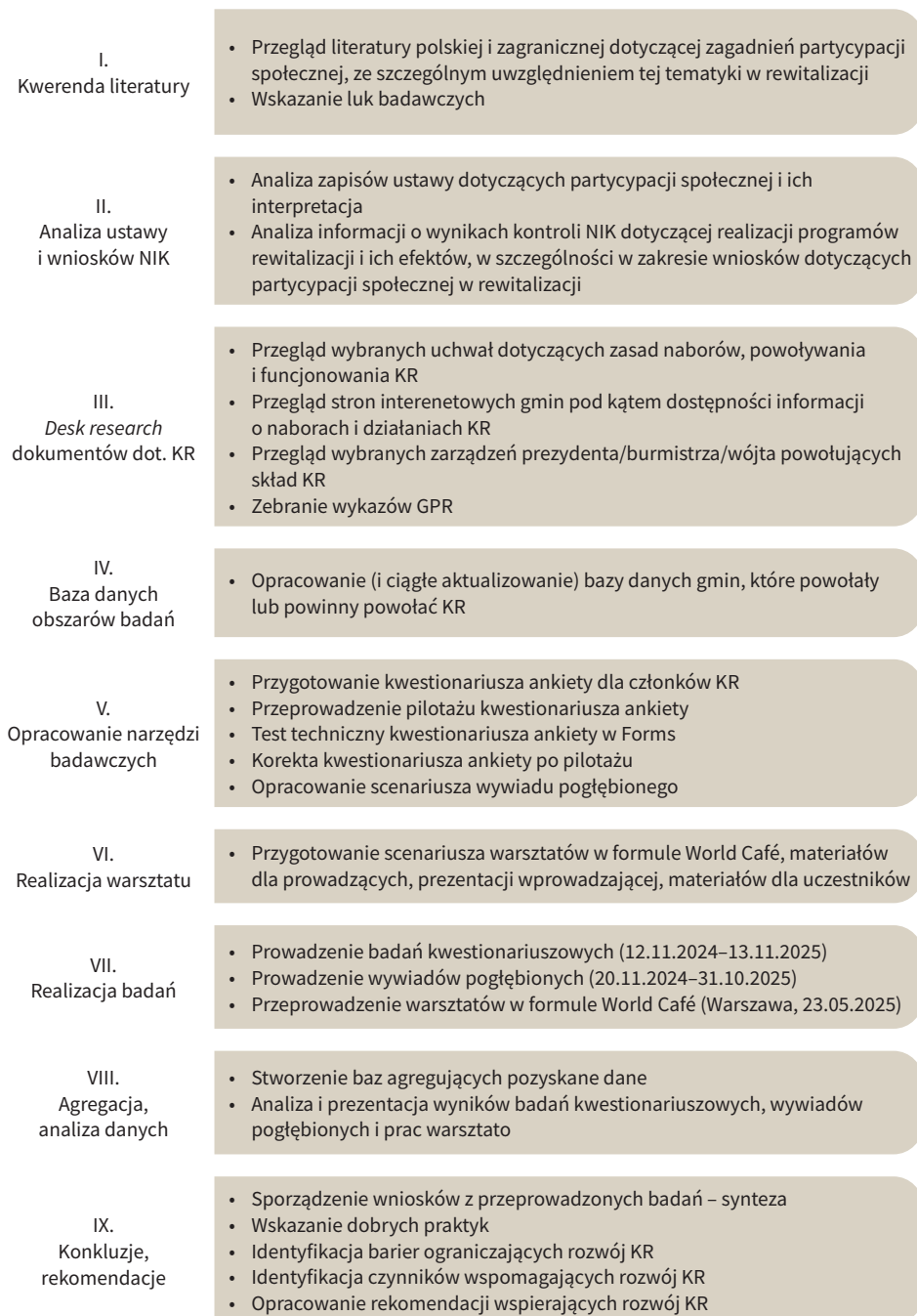
<sup>5</sup> Seminarium *Partycypacja w rewitalizacji* odbyło się 22 i 23 maja 2025 r. w Warszawie, organizatorami byli: Miasto Stołeczne Warszawa, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej oraz Stowarzyszenie Forum Rewitalizacji, a partnerem Muzeum Warszawskiej Pragi, Oddział Muzeum Warszawy.

(w tym członkowie KR z różnych gmin w Polsce). Ich wyniki uwzględniono w monografii jako głos w dyskusji na temat funkcjonowania i kierunków niezbędnych zmian w działalności KR. W okresie od 12 listopada 2024 do 13 listopada 2025 r. zbierano kwestionariusze ankiet, natomiast od 20 listopada 2024 do 31 października 2025 r. prowadzono wywiady pogłębione z aktywnymi członkami KR (VII). W kolejnym kroku (VIII) zagregowano, opisano i zilustrowano wyniki badań. Kończącym etapem postępowania badawczego (IX) było zebranie wniosków z przeprowadzonych różnymi metodami badań oraz opracowanie rekomendacji mających na celu rozwój KR w Polsce, które mogą zostać wykorzystane w dyskusji na temat partycypacji w rewitalizacji i jej instrumentów oraz podejmowania kolejnych wątków badawczych w tym zakresie.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy stanowi wprowadzenie do problematyki badań oraz wyjaśnia najważniejsze pojęcia stosowane w opracowaniu. Wskazano w nim cele, sformułowano pytania badawcze oraz zaprezentowano kolejne etapy postępowania badawczego. Rozdział drugi stanowi teoretyczne tło opracowania, które poświęcone zostało zagadnieniu partycypacji społecznej. Przedstawiono w nim wybrane podejścia do tej tematyki, które z punktu widzenia autorki najtrafniej oddają jej istotę w kontekście prowadzonych badań. Zaprezentowano także najważniejsze rozwijane wątki badawcze związane z partycypacją społeczną oraz podejście krytyczne. Następnie podjęto próbę umiejscowienia KR w poziomach i typach partycypacji społecznej stworzonych przez S. Arnstein (1969) czy J.N. Pretty'ego (1995). Wskazano tu także najważniejsze zasady prowadzenia konsultacji społecznych, które obowiązują zarówno stronę publiczną, jak i społeczną i są istotne również w kontekście powoływania i działania KR. Następnie zauważono, iż partycypacja społeczna traktowana jest jako priorytet polityczny, co determinuje rozwój tej tematyki oraz przekłada się na różne poziomy zarządzania publicznego i jej szczególne miejsce w politykach europejskich, aktach prawnych, wytycznych czy dokumentach planistycznych i strategicznych.

W rozdziale trzecim wyjaśniono sens pojęcia rewitalizacji oraz zidentyfikowano warunki konieczne do podejmowania tego typu interwencji publicznej w przestrzeni, wskazując partycypację społeczną jako jeden z nich. Następnie na podstawie przeglądu literatury oraz własnych doświadczeń i obserwacji wyznaczono zakres, cele oraz użyteczność partycypacji społecznej w rewitalizacji. W kolejnym kroku przedstawiono uwarunkowania prawne partycypacji społecznej w rewitalizacji w Polsce, a w szczególności te dotyczące KR. Na tej podstawie m.in. zaprezentowano procedurę powoływania KR. Stworzono także własną klasyfikację ról interesariuszy oraz poziomy partycypacji społecznej w rewitalizacji. Do zilustrowania niektórych aspektów posłużono się dobrymi praktykami zastosowanymi w konkretnych gminach.

Część empiryczna monografii zawarta w rozdziale czwartym przedstawia opinie interesariuszy na temat jakości funkcjonowania, sprawczości i aktywności KR, które pozyskane zostały z wykorzystaniem trzech różnych metod



Rysunek 1.1. Schemat postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne.



badawczych. Dzięki przeprowadzonym badaniom można poznać perspektywę członków KR oraz dokonać oceny działania tego narzędzia w praktyce. W rozdziale tym analizowane są różne aspekty powoływania i funkcjonowania KR oraz wskazywane są zauważone dobre i złe praktyki. W syntezie badań zawarto analizę mocnych i słabych stron omawianego narzędzia partycypacji społecznej, a także zidentyfikowano czynniki wspomagające jego rozwój oraz bariery ograniczające jego efektywne wykorzystanie. Ostatni, piąty rozdział monografii stanowi podsumowanie podjętych w niej rozważań. Przedstawiono w nim sposób realizacji wyznaczonych celów, zaproponowano kierunki dalszych badań, a także sformułowano wnioski i rekomendacje wspierające rozwój KR jako narzędzia partycypacji społecznej w polskiej praktyce rewitalizacyjnej.

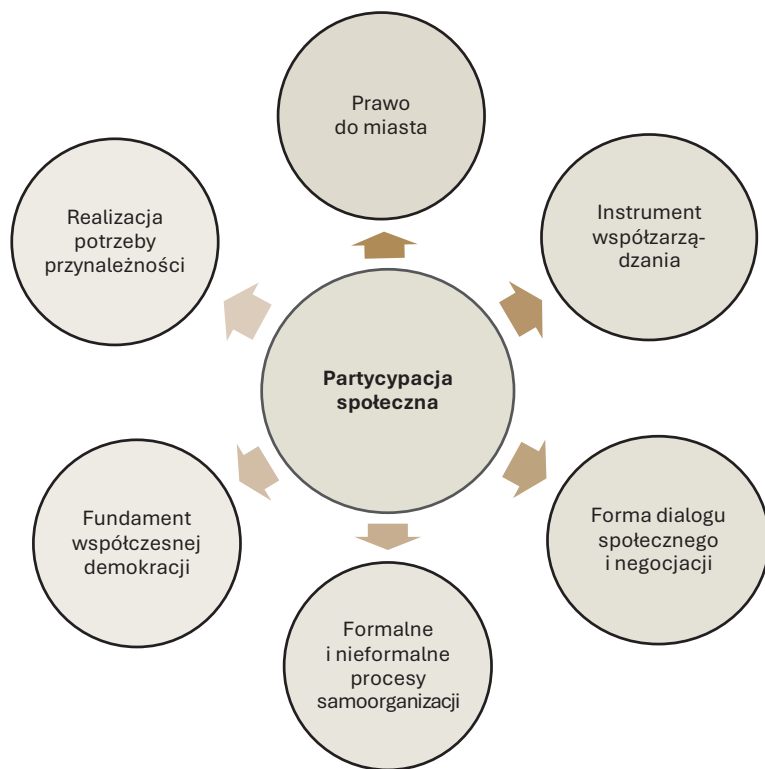


## 2. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA – UJĘCIE TEORETYCZNE

### 2.1. Istota partycypacji społecznej

W literaturze spotkać możemy różne podejścia do partycypacji społecznej. W dużej mierze związane są one ze sposobem i stopniem uczestnictwa interesariuszy w życiu społecznym. Partycypacja społeczna jest wskazywana jako ważny wymiar funkcjonowania demokracji oraz synonim władzy obywatelskiej, co podkreśla, że nie tylko uruchamia ona współdecydowanie, ale także, co najistotniejsze, pobudza współodpowiedzialność. Stanowi ona narzędzie współzarządzania (rys. 2.1) stosowane do uruchamiania aktywności, sprawczości i partnerstwa oraz pobudzania współodpowiedzialności za przestrzeń. Partycypacja społeczna dotyczy udziału jednostek w działaniach kolektywnych w najbliższym środowisku życia (np. poprzez członkostwo w organizacjach pozarządowych, różnych grupach społecznych, gospodarczych oraz aktywny udział w funkcjonowaniu obszaru zamieszkania) (Brodie i in., 2009; Wójcicki, 2013). Wpisuje się w to także opisywane szerzej w monografii członkostwo w polskich KR.

Zdaniem politologów partycypacja społeczna stanowi narzędzie do angażowania obywateli w życie publiczne oraz sposób redystrybucji władzy na różne jej szczeble. Oznacza dobrowolny udział obywateli w zarządzaniu sprawami publicznymi (Hausner, 1999; Brodie i in., 2009; Noworól, Noworól, Hałat, 2012). Traktowana jest jako **synonim władzy obywatelskiej** (Arnstein, 2011; Wójcicki, 2013), a więc także brania na siebie odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Jest działaniem zbiorowym, podejmowanym przez interesariuszy, które dotyczy miejsca ich codziennych aktywności (Kozioł, 2015). Stanowi bezpośredni udział obywateli w zarządzaniu sprawami gminy (Krok, 2020). Polega na utrzymywaniu i odzyskiwaniu politycznej swobody działania oraz tworzeniu nowych przestrzeni dla uczestnictwa deliberatywnego (Nanz, Fritzsche, 2012). Jest traktowana jako **fundament współczesnej demokracji** (Siemiński, 2007). Kierowanie demokracji na tory partycypacji w znacznej mierze polega na dawaniu obywatelom jednakowej władzy wyłącznie w ramach kontradiktoryjnych instytucji (Mansbridge, 1983).



Rysunek 2.1. Wybrane określenia partycypacji społecznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury (Friedmann, 2007; Siemiński, 2007; Gawroński, 2010; Arnstein, 2011; Harvey, 2012; Lefebvre, 2012; Wójcicki, 2013; Świątal, 2018).

Według H. Spiegła (1968) partycypacja to wszelkie działania obywateli, którzy nie stanowią części formalnego układu władzy legislacyjnej ani hierarchii administracyjnej, a pomimo tego chcą mieć wpływ na tworzenie i efektywność wdrażanych programów oraz rządzących i urzędników odpowiedzialnych za politykę i wykonanie planów. Z kolei B. Lewenstein, J. Schindler i R. Skrzypiec (2010) traktują partycypację jako **udział mieszkańców zarówno w formalnych, jak i nieformalnych procesach samoorganizacji**, które mają na celu poprawę warunków życia społeczności lokalnej. Obywatele organizują się zwykle w celu np. rozwiązania pojedynczej kwestii bądź po to, aby działać bardziej kompleksowo i długoterminowo (Martela, 2011). Jak zauważa M. Rahnema (2020), mogą się też organizować, gdy chcą zwiększyć kontrolę nad zasobami i ruchami osób dotychczas wykluczonych z takiej kontroli. Skuteczne zbiorowe działanie w ramach wspólnot pozwala uniknąć wielu dylematów, zależy jednak

od dziedzicznego kapitału społecznego, na który składają się normy wzajemności i obywatelskiego zaangażowania (Putnam, 1995). W rozwoju społeczeństwa obywatelskiego ważne są układy lokalne, które postrzegane są jako ośrodki budowania podstaw demokracji (Putnam, Feldstein, Cohen, 2004). Warto też zauważyć, iż w ujęciu socjologicznym partycypacja społeczna oznacza także w pewnym zakresie **realizację potrzeby przynależności** (patrz piramida Masłowa, potrzeby społeczne) i samorealizację jednostki w społeczeństwie (Szacki, 2002; Milewicz, Podemski, 2012).

Partycypacja społeczna definiowana jest jako **prawo do miasta** (rys. 2.1), jednakże nie tylko w znaczeniu możliwości korzystania z jego zasobów, ale przede wszystkim jako uczestnictwo we współdecydowaniu o jego rozwoju (Harvey, 2008; 2012; Lefebvre, 2012), w tym m.in. zagospodarowaniu przestrzeni jako dobra ograniczonego (Domański, 2005; Markowski, 2008). Określa prawa obywateli do pełnego i równego uczestniczenia w sprawowaniu władzy (Kułak-Krzysiak, 2014). Stanowi **instrument współzarządzania** (rys. 2.1), który może stać się odpowiedzią na problemy dotyczące zaangażowania społeczeństwa w kwestie publiczne. Jej istotą, zdaniem P. Świtala (2018), jest uczestniczenie interesariuszy w podejmowaniu decyzji, które mają wpływ na organizowanie i funkcjonowanie całej społeczności lokalnej w różnych aspektach, m.in. przestrzennym, gospodarczym, kulturowym. Jest to definicja, którą przyjęto na potrzeby monografii (patrz podrozdział 1.2).

Partycypacja społeczna jest **narzędziem proceduralnym**, które pozwala decydentom na włączenie nowych podmiotów (obywateli) do polityki i powierzenie im niektórych zadań (Bobbio, 2019; Chan i in., 2022; Miśkowiec, Masierek, 2023). Samorządy mogą tworzyć forum aktywnego uczestnictwa społeczności w sprawowaniu władzy publicznej oraz współtworzenia jej kierunków działań zarówno w skali lokalnej, jak i regionalnej. Pozwala to na wypracowywanie porozumienia społecznego, rozwiązywanie wspólnie problemów, a nie jedynie na administracyjne załatwienie konkretnej sprawy. Jak zauważa P. Śwital (2019), stwarzanie obywatelom podstaw do aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu własną wspólnotą samorządową jest drogą do budowy społeczeństwa obywatelskiego. Przyszłość, zdaniem M. Kalisiak-Mędelskiej (2015), które autorka w pełni podziela, należy do wspólnot, „które potrafią efektywnie wykorzystać mechanizm zbiorowego podejmowania decyzji w drodze konsultacji, negocjacji, kompromisu czy też konsensusu. Silny i dobrze rozwinięty samorząd terytorialny staje się polem współpracy wszystkich partnerów życia publicznego w jego wymiarze gospodarczym i społecznym, urastając do rangi »zaplecza intelektualnego« państwa” (Kalisiak-Mędelska, 2015, s. 8). Partycypacja społeczna ma na celu zainicjowanie interakcji pomiędzy władzami a społeczeństwem, tworząc potencjalną platformę współpracy pomiędzy stronami (Creighton, 2005).

W powyższym kontekście można powiedzieć za J. Blicharz, że szczególnie ważna staje się „zdolność adaptacji administracji publicznej do wyzwań

i oczekiwań współczesnego społeczeństwa, zwłaszcza w takich dziedzinach jak odpowiedzialność oraz współpraca z podmiotami obywatelskimi i prywatnymi w świadczeniu usług” (Blicharz, 2009, s. 65). Model inkluzywnego nastawienia administracji, przejawiający się jako **gotowość do partnerskiego włączania w proces zarządzania publicznego** podmiotów zewnętrznych, stanowi ważny wątek w międzynarodowym dyskursie naukowym (Blicharz, Zacharko, 2024). Idea ta zakłada, że **gmina powinna wykazywać się otwartością na współpracę i partycypację społeczną oraz stosowaniem różnych narzędzi włączających obywateli w proces decyzyjny**. Jeśli warunek ten jest spełniony, narzędzie, jakie stanowi KR, może się rozwijać i sukcesywnie zwiększać swoją **sprawczość** (Archer, 2013; Szlachcicowa, Nowaczyk, Mrozowicki, 2013). Dzięki temu wzrasta także **użyteczność partycypacji, czyli jej zdolność do zaspokajania potrzeb interesariuszy**.

Model współzarządzania, zakładający znaczne zwiększenie udziału interesariuszy w podejmowaniu decyzji, zyskuje w ostatnich latach na popularności. Zauważa się jednak, że rozwiązanie to może generować dodatkowe koszty, wydłużać proces decyzyjny i wykazywać trudności w ocenie jego efektywności. Stąd być może (co potwierdzają m.in. prezentowane w monografii badania) zachowawczość wielu włodarzy do instrumentów partycypacyjnych.

Podstawą działania lokalnego samorządu powinno być tworzenie dobrego klimatu do dobrowolnej współpracy różnych podmiotów i aktorów życia społeczno-gospodarczego, czyli do rozwoju demokracji bezpośredniej, wyrażanej przez partnerstwo w zarządzaniu (Sagan, 2017). „Nie jest to już więc bezpośrednie podejmowanie przez władze samorządowe decyzji na podstawie uprawnień władczych i legitymizacji władzy (*power over*), a bardziej skoncentrowanie działań na umiejętności mobilizacji zasobów lokalnych (kapitału społecznego, ludzkiego, finansowego, instytucjonalnego itp.) w celu osiągnięcia wspólnie wyznaczonych celów (*power to*)” (Swianiewicz, Klimska, Mielczarek, 2004, s. 25). Partycypacja społeczna to **forma dialogu społecznego**, która traktowana jest jako zinstytucjonalizowany środek rozwiązywania konfliktów (Gawroński, 2010). Aby dialog ten był jednak w ogóle możliwy i nie miał charakteru fasadowego, musimy mieć dwie strony, tj. władzę i interesariuszy, gotowe na niego i nastawione na współpracę (Masierek, Pazder, 2024). Na pewno dobre doświadczenia partycypacyjne (Mannarini, Talò, 2012) oraz rozwój społeczeństwa obywatelskiego i edukacja na każdym etapie życia w tej dziedzinie mogą wspomagać gotowość społeczności lokalnych do aktywnego uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji. Jak zauważa N. Laurisz (2013), władze stoją z kolei m.in. przed wyzwaniem dotyczącym zapewnienia skutecznej, stałej platformy komunikacji na linii urząd–obywatele oraz inicjowania i moderowania współpracy w trójkącie samorząd–biznes–społeczność lokalna. Partycypacja społeczna wzmacnia nie tylko demokrację, ale także zwiększa skuteczność polityk publicznych, integrując różnorodne perspektywy i wiedzę lokalną w proces podejmowania decyzji (Yadav,

2024). Należy podkreślić, że im bardziej kompleksowe i inkluzywne są mechanizmy partycypacyjne, tym większa szansa na skuteczne wdrożenie długofalowych zmian (Fors i in., 2021).

## 2.2. Partycypacja społeczna jako przedmiot badań naukowych

Problematykę związaną z partycypacją społeczną znaleźć można w pracach badaczy reprezentujących zarówno dziedziny nauk społecznych i humanistycznych, jak i inżynierii technicznych (np. Langton, 1978; Putnam, 1995; Fung, 2006; Kurczewski, 2007; Brodie i in., 2009; Marcuse, 2009; Arnstein, 2011; Nanz, Fritsche, 2012; Korus, 2013; Wójcicki, 2013; Jasiecki, 2015; Kalisiak-Mędelska, 2015; 2016; Kienast, Altmann, 2018; Noworól, 2020; Blicharz, Zacharko, 2024; Masierek, Pazder, 2024). Zauważalne są w szczególności dwa wątki tematyczne. Jeden dotyczy rozwoju instrumentów prawnych umożliwiających partycypację społeczną, drugi związany jest z zakresem i poziomem zaangażowania obywateli w proces polityczny i z jego uwarunkowaniami prawnymi i pozaprawnymi (np. Blair, 2013; Teernstra, Pinkster, 2016; Szczepańska, 2018; Rosen, Painter, 2019; Józefowicz, Michniewicz-Ankiersztajn, 2021; Miśkiewicz, Masierek, 2023; Klimowicz, Michalewska-Pawlak, 2024). Wiele opracowań opisuje, proponuje i ocenia stosowane narzędzia partycypacji społecznej (np. Font, 1998; Rowe, Frewer, 2000; Hałat, 2010; Basaj, 2013; Boryczka, 2015; Matczak, Mączka, Milewicz, 2015; Balcerak, 2019; Willems i in., 2020; Miśkowiec, 2023), w tym m.in. wiele uwagi poświęca się sprawom budżetu partycypacyjnego (np. Bernaciak, Rzeńca, Sobol, 2018; Cabannes, Lipietz, 2018; Ebdon, Liao, Franklin, 2018; Błaszczak, 2019; Leśniewska-Napierała, Napierała, 2020; Rubin, Ebdon, 2020; Jung, 2021; Gneta, 2022; Hughes, Leśniewska-Napierała, Masierek, 2023; Ślebocka, Kalinowski, 2023; Radzioch, Scheffs, 2024; Śwital, 2024) oraz narzędziom stosowanym w urbanistyce i planowaniu przestrzennym (np. Kegler, 2005; Hanzl, 2006; 2008; Siemiński, 2018; Hajduk, 2021; Akmentina, 2022; Mikołajczyk, Leśniewska-Napierała, 2022; Kaźmierczak, Rosińska, Czaronek, 2023). W nurt związany z instrumentami partycypacji wpisuje się także niniejsza publikacja. Aktualnie wiele uwagi poświęca się również sposobom docierania do interesariuszy i prowadzenia z nimi dialogu (np. Masierek, Pazder, 2024). W tym kontekście rozwijają się badania nad systemami wspomagania planowania partycypacyjnego i nowoczesnymi narzędziami partycypacyjnymi (np. Font 1998; Obermeyer, 1998; Carver, 2001; Dunn, 2007; Sanford, Rose, 2007; Klages, Daramus, Masser, 2008; Balcerak, Woźniak, 2016; Jankowski i in., 2016; 2017; Haklay, Jankowski, Zwoliński, 2018; Hasegawa i in., 2018; Hajduk, 2019) wykorzystującymi możliwości internetu, systemów informacji geograficznej, mediów społecznościowych czy sztucznej inteligencji. Powszechna partycypacja społeczna w zarządzaniu miastem wymaga łatwej dostępności do informacji o aktualnej sytuacji



i prognozowanych zmianach oraz ich wpływie na różne obszary życia (Pettit i in., 2018; Balcerak, 2019).

Zainteresowanie wspólnotami lokalnymi i uznanie konstytutywnej roli udziału obywateli w życiu publicznym doprowadziły do zwrócenia uwagi na instytucje i mechanizmy demokracji bezpośredniej, czyli form decydowania o sprawach publicznych przez obywateli bez pośrednictwa wybranych reprezentantów (Noworól, 2020). Podkreśla się różne aspekty podejmowanych przez zarządzających praktyk demokratycznych, takie jak m.in. reprezentatywność, jawność, przejrzystość (Imrie, Raco, 1999; Putnam, Feldstein, Cohen, 2004; Kurczewski, 2007). Udane zbiorowe działanie w ramach wspólnot, które obejmuje normy wzajemności i obywatelskiego zaangażowania, zależy w dużej mierze od odziedziczonego kapitału społecznego (Putnam, 1995). Rozważane są rola i znaczenie stabilnych, aktywnych struktur mieszkańców, wspieranych przez władze lokalne w rozwiązywaniu problemów społecznych, zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej oraz podnoszeniu jakości usług publicznych (Putnam, 2002; Lewenstein, 2004). Istotne pytania zadają K.S. Quick i J.M. Bryson (2022). Dotyczą one tego, co stanowi uzasadnioną i użyteczną partycypację publiczną oraz w jaki sposób ujmować relacje między różnorodnością, reprezentacją i włączeniem, a także jak dostosować metody i konteksty partycypacji do konkretnych przypadków. Zwracają oni uwagę na pożądane i realne poziomy partycypacji oraz jej zagrożenia w coraz bardziej rozproszonych systemach zarządzania. W tym kontekście istotne są zatem wszelkie podejmowane próby mierzenia zaangażowania różnych interesariuszy (np. Ramey, Rose-Krasnor, Lawford, 2017). Niedostatecznie zbadanym wątkiem pozostaje monitorowanie partycypacji i efektów, jakie przynosi.

Warto też zwrócić uwagę na podejmowane zarówno w literaturze, jak i w praktyce wątki krytyczne dotyczące partycypacji społecznej. W dużej mierze związane są one z brakiem jej efektywności i szerokiej reprezentatywności (np. King, Stivers, 1998; Roberts, 2004; Callahan, 2007), w tym m.in. z biernością obywateli (Vigoda-Gadot, 2003). Wielu autorów podkreśla także problemy, bariery i wyzwania, jakie wiążą się z prowadzeniem działań partycypacyjnych (np. Bergner i in., 2011; Kalisiak-Mendelska, 2011; Barber, 2013; Kotus, 2014; 2018; Olejniczak, 2015; Rzeńca, 2016; Noworól, 2020; Ostachowski, 2020; Bugno-Janik, 2023; Szulc-Walecka, 2025). Niektórzy naukowcy kwestionują wykonalność czy zasadność bezpośredniego uczestnictwa (np. Kweit, Kweit, 1981; Sanders, 1997). Uznają, że nie ma wystarczających dowodów, aby wykazać mierzalną wartość włączania obywateli w proces deliberacji. Ponadto krytycy twierdzą, że obywatelom brakuje wiedzy i doświadczenia oraz że przede wszystkim kierują się indywidualnymi interesami, a nie dobrem publicznym (Fischer, 1993; 1999; Berman, 1997; Vigoda-Gadot, 2002; Berman, 2003; Roberts, 2004). W niektórych pracach podnoszone są także kwestie związane z nieefektywnością, czasochłonnością, kosztownością całego procesu. Ustawowe formy partycypacji społecznej są często sceptycznie traktowane przez władze lokalne. Zaangażowanie

społeczeństwa obywatelskiego jest interpretowane jako część strategii ustępstw, która służy przeniesieniu zobowiązań państwa wobec społeczeństwa na społeczeństwo w następstwie neoliberalnych wstrząsów. Z kolei praktycy planowania podkreślają, że wysiłek wymagany w procesach partycypacyjnych jest bardzo wysoki, a środki na spełnienie wymagań jakościowych stawianych obecnie innowacyjnym procesom są dostępne tylko w wyjątkowych przypadkach. Partycypacja sprawia, że procesy planowania są długotrwałe, a ze względu na swoją selektywność nie przyczyniają się do rozwoju rozwiązań zorientowanych na dobro wspólne (Altrock, Selle, 2013).

W krajach instytucjonalizujących obecność aktorów obywatelskich (nie-wybieralnych w drodze demokracji przedstawicielskiej) w rozwoju lokalnym (np. poprzez zlecanie zadań jednostkom pozarządowym przez samorządy) niejednokrotnie zaburza procesy reprezentacji politycznej, otwierając dostęp do współrzędzenia tylko nielicznym grupom (Herbst, 2005). Co pozytywne, konstruktywna krytyka konwencjonalnych form partycypacji doprowadziła do opracowania wielu innowacyjnych podejść do bezpośredniego uczestnictwa w politycznych procesach decyzyjnych i administracyjnych, np. budżetów partycypacyjnych, petycji obywatelskich czy instrumentów partycypacji specyficznych dla grup docelowych (dzieci i młodzieży, osób niepełnosprawnych, migrantów, drobnych właścicieli i mieszkańców) lub organów doradczych (rad dzielnic, rad doradczych najemców, okrągłych stołów z firmami itp.). Wiele z nich wykorzystywanych jest w pracy z obszarami o szczególnych potrzebach rozwojowych w procesach odnowy miast (BBSR, 2017).

Reasumując, od lat dziewięćdziesiątych XX w. obserwuje się globalny rozkwit innowacyjnych form partycypacji obywatelskiej (Nanz, Fritzsche, 2012). Odgrywa ona coraz większą rolę w rozwiązywaniu problemów rozwoju lokalnego, zarówno w krajach rozwiniętych, jak i tych się rozwijających. Zmieniają się formy zaangażowania obywatelskiego: jest ono coraz bardziej skoncentrowane na konkretnych kwestiach i ograniczone czasowo, bezpośrednio dostosowane do interesariuszy (zob. Neblo, 2007). Aktywne obywatelstwo i partycypacja społeczna są ważną składową promowania zdrowych społeczności i poprawy jakości ich życia (Nussbaum, 1999; Mannarini, Talò, 2012). Partycypacja społeczna może wzmacniać kapitał społeczny (Putnam, 2000) oraz pozycję społeczności (Prestby i in., 1990).

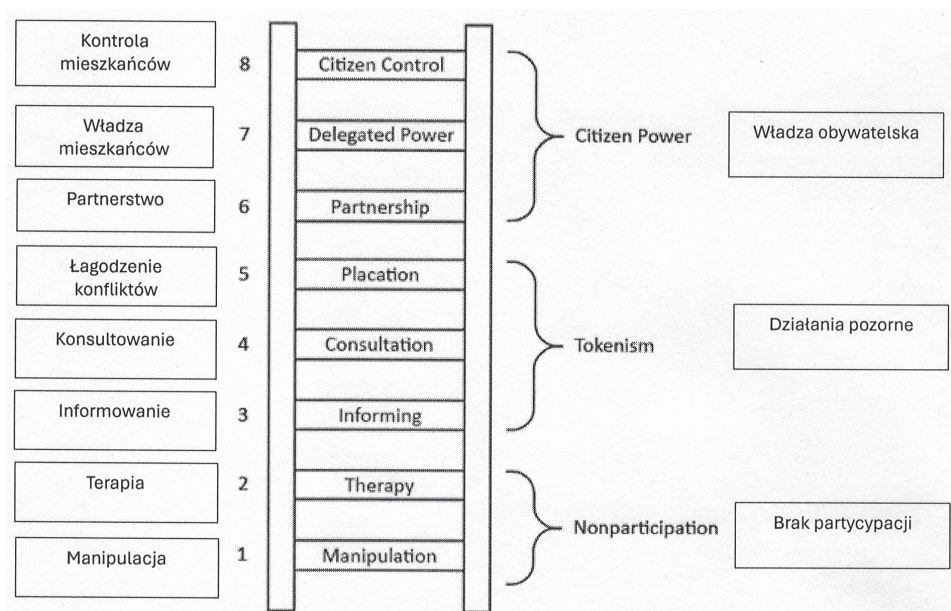


### 2.3. Poziomy i typy partycypacji społecznej oraz zasady konsultacji społecznych

Partycypacja społeczna może przybierać różne formy oraz reprezentować różny stopień zaangażowania społeczności lokalnej w podejmowane decyzje. Z jednej strony jej poziom stanowi miernik zainteresowania obywateli sprawami publicznymi, przedstawia kondycję społeczeństwa obywatelskiego (Klimowicz, Michalewska-Pawlak, 2024), z drugiej zaś prezentuje świadomość, sposób zarządzania i podejście władz publicznych do tej tematyki. Administratorzy publiczni mogą zachęcać do otwartej i bezpośredniej partycypacji lub zniechęcać do niej (Roberts, 2004).

Prowadząc rozważania na ten temat, nie sposób nie rozpocząć od **drabiny partycypacji społecznej** S. Arnstein opublikowanej w 1969 r. (rys. 2.2). Składa się ona z ośmiu szczebli, podzielonych na trzy grupy: **brak partycypacji, tokenizm i władza obywatelska**. Najniżej na drabinie znajdują się „manipulacja” i „terapia” należące do poziomu braku uczestnictwa. Ich celem nie jest faktyczne umożliwienie udziału lokalnych społeczności w planowaniu czy wdrażaniu programów. W imię partycypacji społecznej do komitetów doradczych zapraszane są osoby, które następnie są „edukowane” przez władze w celu uzyskania ich poparcia. Niestety, takie praktyki dotyczą także opisywanego szerzej w niniejszej publikacji KR. Dwa kolejne szczeble to tokenizm, który polega na umożliwieniu osobom należącym do mniejszości liczebnych bycia widocznymi, w celu zademonstrowania istnienia percepcji różnorodności i inkluzywności (Ozdemir, Gurbuz, Dogan, 2025). Jest to praktyka symbolicznych, powierzchownych działań na rzecz włączania przedstawicieli grup marginalizowanych w celu stworzenia wrażenia równości, podczas gdy rzeczywista zmiana i sprawiedliwość są pomijane. Osoby angażowane w ten sposób mogą czuć się wykorzystywane i zniechęcone (Arnstein, 1969). Jeśli samorządy chcą prowadzić faktyczną partycypację, próbują osiągnąć poziomy partnerstwa, delegowania władzy mieszkańcom i kontrolowania. Jest to możliwe, gdy obie strony godzą się na wspólny udział w procesie planowania i podejmowania decyzji oraz biorą za nie odpowiedzialność. W przypadku analizowanych w części empirycznej monografii KR często pojawiają się głosy z jednej strony wskazujące na fasadowe traktowanie przez władze gminy narzędzia, jakim jest KR, z drugiej zaś brakuje faktycznego zaangażowania ze strony interesariuszy. Świadomość obu stron co do ich roli i zadań w partycypacji społecznej jest zatem kluczowa dla rozwoju tej tematyki, możliwości wykorzystania jej potencjału i zwiększania jej użyteczności. Dla S. Arnstein (1969) pełna kontrola była najdoskonalszą formą partycypacji (Kienast, Altrock, 2018). Jej schemat, jak zauważają P. Nanz i M. Fritsche (2012), ma jednak ograniczoną przydatność do klasyfikacji partycypacyjnych form uczestnictwa, ponieważ koncentruje się jednostronnie na możliwościach uczestnictwa oferowanych

przez administrację i politykę. Nie bierze pod uwagę wpływu i potencjału interwencji interesariuszy. Typologia uwzględnia jedynie postawy władz w stosunku do obywateli, pomija zaś oddolne inicjatywy obywatelskie (Kotus, Sowada, Rzeszewski, 2019).

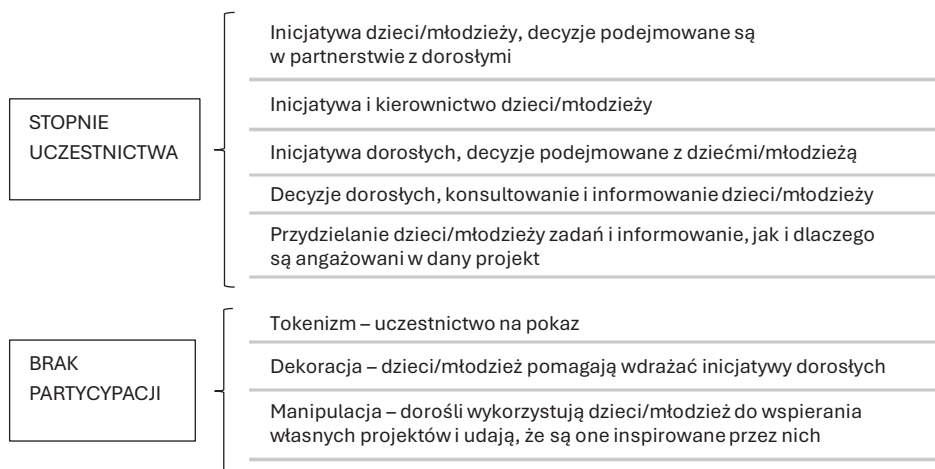


Rysunek 2.2. Drabina partycypacji społecznej według S. Arnstein

Źródło: Arnstein, 1969, s. 216, tłumaczenie własne.

Model S. Arnstein (1969) został zaadaptowany przez R.A. Harta (1992) do przedstawienia relacji młodziż–dorosły (rys. 2.3). Warto na niego zwrócić uwagę w kontekście młodych ludzi jako interesariuszy różnych procesów (w tym rewitalizacji), których należy jak najwcześniej edukować w zakresie partycypacji społecznej oraz tworzyć możliwości budowania w nich poczucia sprawczości. Świadome społeczeństwo obywatelskie to bowiem fundament partycypacji społecznej. Model R.A. Harta (1992) wykorzystywany jest na wielu polach pracy z młodzieżą. Trzy pierwsze kategorie od dołu reprezentują praktyki, które jedynie pozorują partycypację i których zdecydowanie należy unikać. Kolejne pięć wskazuje poziomy uczestnictwa, które przynoszą konkretne efekty i zmiany. Nawiązuje do nich propozycja kategorii stopni partycypacji P. Tresedera (1997), z tym że R.A. Hart wartościuje i hierarchizuje je w zależności od poziomu aktywności młodych ludzi (Janik, 2015). Uważa on także, że w partycypacji nie chodzi jedynie o uwzględnianie opinii dzieci w procesie zarządzania, lecz o naukę współpracy z innymi dziećmi i dorosłymi w celu wypracowania jakichś decyzji lub

zaplanowania wspólnych aktywności. Zaangażowanie rozpoczyna się od wspólnego budowania miejsca do zabawy, a kończy na wspólnym przygotowywaniu polityki państwa w różnych sferach (Hart, 2009) czy programów i przedsięwzięć lokalnych.



Rysunek 2.3. Poziomy partycypacji dzieci/młodzieży według R.A. Harta

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hart, 1992, s. 8; Treseder, 1997.

Także D.M. Connor (1988) rozwijał ideę „drabiny partycypacji”, badając ją w praktyce w celu uzyskania konstruktywnych wniosków planistycznych. Wprowadził w swoich rozważaniach „ogół społeczeństwa”, który uczestniczy w procesach edukacyjnych i konsultacyjnych, oraz liderów, którzy mieli odgrywać rolę zaangażowanych ekspertów społecznych. Ciekawe rozważania na ten temat, uwzględniające aktualne uwarunkowania związane z rozwojem miast i nowych technologii, przedstawiają także J. Kotus, T. Sowada i M. Rzeszewski (2019), proponując rozwinięcie drabiny partycypacji S. Arnstein (1969), które pozwala uwzględnić aktywizm miejski.

Pasującą do podejmowanej w monografii problematyki typologię uczestnictwa w programach i projektach rozwojowych stworzył J.N. Pretty (1995). Występuje tu siedem stopni, w tym **partycypacja – manipulacyjna, pasywna, przez konsultacje, poprzez zachęty materialne, funkcjonalna i interaktywna** (tab. 2.1) (Balcerak, 2019). Polskie KR lokują się aktualnie raczej w pięciu pierwszych kategoriach, w zależności od celów, jakie chcą osiągnąć władze. Jednak z formalnego punktu widzenia nic nie stoi na przeszkodzie, aby reprezentowały one partycypację interaktywną lub podejmowały własną inicjatywę zarówno jako organ, jak i jako przedstawiciele różnych grup interesariuszy.

Tabela 2.1. Typologia partycypacji

| Typy partycypacji          | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manipulacyjna              | Przedstawiciele społeczności zasiadają w oficjalnych komitetach, ich udział jednak jest pozorny, gdyż nie mają wpływu na podejmowane decyzje.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Pasywna                    | Interesariusze są informowani o tym, co zostało już ustalone. Udostępnione informacje są domeną specjalistów.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Przez konsultacje          | Interesariusze odpowiadają na pytania, jednak zarówno definicja problemu, proces gromadzenia danych, jak i ich analiza należą do władz. Nie dają to udziału w procesie decyzyjnym, a specjaliści nie mają obowiązku uwzględnienia wysłuchanych opinii.                                                                                                                                                     |
| Poprzez zachęty materialne | Interesariusze angażują się w działania w zamian za korzyści materialne. Nie są zainteresowani dalszą współpracą.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Funkcjonalna               | Interesariusze biorą udział w danym przedsięwzięciu, aby osiągnąć z góry ustalone cele z nim związane. Często wiąże się to z redukcją kosztów. Takie zaangażowanie może mieć charakter interaktywny i obejmować wspólnie podejmowane decyzje.                                                                                                                                                              |
| Interaktywna               | Interesariusze uczestniczą we wspólnej analizie, opracowaniu planów działania oraz tworzeniu i wzmacnianiu lokalnych instytucji. Udział ten postrzegany jest jako prawo, a nie środek do osiągnięcia celu. Uwzględnione zostają różne perspektywy. Następuje współudział w podejmowaniu decyzji, stąd później pojawia się chęć podtrzymywania wypracowanych wspólnie rezultatów.                           |
| Własna inicjatywa          | Interesariusze biorą sprawy „w swoje ręce”. Sami identyfikują problem i wypracowują sposoby jego rozwiązania. Nawiązują kontakty z instytucjami zewnętrznymi w celu uzyskania potrzebnych zasobów i doradztwa technicznego, zachowując jednocześnie kontrolę nad sposobem ich wykorzystania. Samodzielna mobilizacja może się rozwijać, jeśli rządy i organizacje pozarządowe stworzą im warunki wsparcia. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pretty, 1995, s. 9–10.

Partycypacja społeczna w procesach decyzyjnych składa się z trzech zasadniczych elementów: **informowania** (wymiany informacji), **konsultowania** (interakcji) i **współdecydowania** (wywierania wpływu) (Wall, Lischeron, 1980;

Długosz, Wygnański, 2005; Noworól, 2008; Partycypacja obywatelska, b.r.). Podstawą jest przejrzyste informowanie o przedmiocie konsultacji i różnych jego uwarunkowaniach granicznych. Jest to warunek konieczny partycypacji każdego szczebla (Balcerak, 2019). Następnie zasięgana jest opinia obywateli. Władza daje możliwość wypowiedzenia się na dane tematy. Często głosy interesariuszy są jednak sprzeczne. Są one wysłuchiwanie, choć nie ma gwarancji, że zostaną wzięte pod uwagę. Najwyższy stopień partycypacji stanowi współdecydowanie, które polega na przekazaniu części kompetencji mieszkańcom i na faktycznym ich wpływie na podejmowane przez władze decyzje. Jednak ten poziom stanowi w Polsce spore wyzwanie.

Oprócz stopnia drabiny partycypacyjnej, który chcemy osiągnąć, istotne są – zwłaszcza w praktyce – najważniejsze reguły stosowane podczas prowadzenia, w różnych formach, dialogu z interesariuszami. W 2005 r. Komisja Europejska opracowała **standardy konsultacji społecznych**. Miały one z jednej strony uspołnić i promować podejście partycypacyjne, z drugiej być na tyle elastyczne, aby uwzględniać specyfikę interesariuszy i przedmiotu konsultacji. Zwraca się w nich szczególną uwagę na to, aby (European Commission, 2005):

- 1) uczestnik konsultacji otrzymał wszystkie niezbędne informacje dotyczące przedmiotu konsultacji;
- 2) objąć konsultacjami wszystkich interesariuszy;
- 3) prowadzić konsultacje za pośrednictwem środków komunikacji dostosowanych do ich celów oraz oczekiwań ich uczestników;
- 4) odpowiednio wcześniej powiadomić o terminie konsultacji, tak aby umożliwić w nich uczestnictwo zainteresowanych grup;
- 5) potwierdzać otrzymanie uwag, opublikować raport opisujący wyniki konsultacji i sposób ich wykorzystania.

Wskazuje się na siedem podstawowych zasad dobrych konsultacji społecznych, tj. **dobrą wiarę, powszechność, przejrzystość, responsywność, koordynację, przewidywalność i poszanowanie interesu ogólnego** (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2013). Są to wskazówki dla prowadzących konsultacje społeczne, minimalizujące ryzyko wystąpienia konfliktów interesów i niezniechęcające mieszkańców do udziału w nich. Idealnie wpisują się także w powoływanie i funkcjonowanie narzędzia, jakie stanowi KR. Stosowanie powyższych podstawowych zasad dialogu powinno przyświecać zarówno osobom kształtującym zasady powoływania i działania KR oraz obsługujących ich prace, jak i samym członkom KR (w tym w szczególności prezydium tego ciała).

Dialog obywatelski odbywa się wtedy, gdy zainteresowani mają możliwość wyrazić swoje zdanie i rozumieją odmienne racje. Informacja o terminie, celu i wyniku konsultacji powinna być we właściwym czasie ogólnie dostępna. Zgłaszający uwagi powinni zawsze otrzymać informację zwrotną, czy uwagi zostały uwzględnione, czy nie, wraz z uzasadnieniem. Istnieje moderator, który odpowiada za przebieg konsultacji zgodnie z wcześniej opracowanym planem ich



przebiegu. Decyzja podejmowana w wyniku przeprowadzonych konsultacji powinna uwzględniać interes publiczny i dobro ogólne (Hajduk, 2021).

Poza wyżej wymienionymi zasadami dobrze prowadzonych konsultacji społecznych uwypukla się ponadto:

- 1) **legalność** (administracja publiczna przestrzega reguł prawnych w zakresie konsultacji, ale i rozumie „ ducha ” idei partycypacyjnych);
- 2) **rzetelność** (ze strony społecznej przedstawiane są starannie wypracowane opinie, odzwierciedlające rzeczywiste poglądy reprezentowanych środowisk, a ze strony administracji podejmowane są działania, które zapewnią najwyższy standard organizacyjny konsultacji);
- 3) **kompleksowość** (konsultacje, w zależności od potrzeb, mogą mieć charakter ogólnokrajowy, sektorowy, regionalny lub lokalny; uzasadnione może być łączenie tych szczebli, niezbędne do tego jest dostosowanie odpowiednich zasad i technik konsultacji);
- 4) **dokumentowanie** (kolejne etapy są dokumentowane, zainteresowani mają do nich wgląd i mogą do nich zgłaszać uwagi);
- 5) **ciągłość i sprzężenie zwrotne** (proces konsultacji powinien mieć charakter ciągły, zaplanowany i zmierzać do osiągnięcia zadeklarowanego celu – Długosz, Wygnański, 2005; Kancelaria Senatu, 2019).

Efektywne konsultacje społeczne prowadzone przez administrację publiczną powinny spełniać zarówno standardy prawne, jak i te pozaprawne – „ odnoszące się do społecznie akceptowanych reguł dobrego organizowania wszelkiej działalności ludzkiej (>> dobrej roboty <<), jakości i efektywności działania jednostek sektora publicznego (>> ukierunkowanie na klienta <<), etycznych zasad życia publicznego (uczciwość, dotrzymywanie publicznych obietnic) oraz zasad etykiety w stosunkach międzyludzkich (umiejętność prowadzenia sporu, szanowanie odmiennych opinii itp.) ” (Długosz, Wygnański, 2005, s. 25; Kancelaria Senatu, 2019, s. 12).

Jedną z najważniejszych zasad w prowadzeniu partycypacji jest to, żeby konsultacje społeczne były proaktywne (wyprowadzające), a nie reaktywne. Nie możemy o nich myśleć w momencie, gdy pojawia się napięcie z partnerami społecznymi. Z pewnością nie powinny one pełnić także funkcji komunikowania podjętych już wcześniej decyzji. „ W procedurach deliberatywnych, czyli zorientowanych na dialog, aktorzy społeczeństwa obywatelskiego i decydenci spotykają się na wczesnym etapie procesu politycznego ” (Nanz, Fritzsche, 2012, s. 11). To istotny element w kontekście funkcjonowania KR, który powinien być włączany w różne (często drażliwe) tematy jak najwcześniej, tak aby był czas na wypracowanie alternatywnych rozwiązań. Nie powinien być on traktowany jako miejsce wysłuchania tego, co już gmina zaplanowała czy też zrobiła, lecz jako forum, podczas którego wypracowywane są ważne dla rewitalizacji stanowiska. Wyjściową przyczyną inkluzji obywateli do procesów decyzyjnych, niezależnie od przyjmowanej przez nią formy, powinna być także właściwa problematyzacja kwestii poddawanych pod publiczny namysł (Huk, 2024).



Partycypacja społeczna powinna być codziennością zarządzania w nowoczesnej administracji. Należy pamiętać jednak, iż *savoir-vivre* konsultacji społecznych stosować powinni zarówno partnerzy publiczni, jak i społeczni. Zapewni to udany i konstruktywny dialog oraz będzie zapobiegać zniechęceniu obu stron do udziału w praktykach partycypacyjnych. Administracja publiczna przestrzegająca zasad konsultacji społecznych ma prawo oczekiwać od partnerów społecznych wzięcia odpowiedzialności za przedstawione opinie. Partnerzy społeczni natomiast powinni mieć przekonanie, że administracja docenia ich zaangażowanie i traktuje partycypację poważnie i priorytetowo (Długosz, Wygnański, 2005).

## **2.4. Partycypacja społeczna jako priorytet polityczny i narzędzie współzarządzania**

Zważywszy na złożoność zjawisk, jakie zachodzą we współczesnych społeczeństwach obywatelskich, zauważalna jest ewolucja z państwa administracyjnego na państwo sieciowe, oparte na wieloszczeblowym partnerstwie (*multilevel partnership*) podmiotów publicznych, prywatnych i organizacji społecznych (Izdebski, 2008). W krajach europejskich istotnym zmianom ulega podejście do sprawowania władzy. Tradycyjny paradygmat rządzenia (*urban government*) ustępuje powoli miejsca nowoczesnym sposobom zarządzania (*urban governance*), które opierają się na stylu konsultacyjnym. Ich podstawę stanowi współdziałanie sektora publicznego, prywatnego i społecznego. Sprawowanie władzy odbywa się poprzez dialog i negocjacje (Friedmann, 2007). W tym przypadku interesariusze (czyli ci, których dotyczą skutki planowanych czy wdrażanych działań) powinni mieć prawo udziału w procesie podejmowania decyzji (Izdebski, 2008). Współzarządzanie (*governance*) ma zatem największe znaczenie na poziomie lokalnym, stąd koncepcja ta zyskuje na znaczeniu w zarządzaniu gminami (*local governance*) (Podgórniak-Krzykacz, 2016).

Koncepcję *governance* przedstawiają w literaturze m.in. R.A.W. Rhodes (1997) czy P. John (2001). Zwracają oni uwagę na naturalną wzajemną zależność pomiędzy różnymi partnerami, stąd konieczność przełamania „granic” między sferami publiczną, prywatną i społeczną. Potrzeba wymiany zasobów i ciągłego określania oraz negocjowania celów powoduje stałe interakcje pomiędzy interesariuszami. W efekcie często nawiązują się partnerstwa i sieci (formalne i nieformalne), w których faktycznie przebiega proces decyzyjny. Jednak budowanie takich relacji wymaga zaufania partnerów do siebie, stosowania praktyk mediacji, arbitrażu i samoregulacji. Uruchomienie współzarządzania pozwala integrować zasoby (m.in. wiedzę i informacje) wszystkich partnerów i wypracowywać decyzje, które uwzględniają ich opinie. Podejście to zatem zdecydowanie promuje partycypację społeczną, a także projektowanie i współwytworzenie usług

publicznych przy zaangażowaniu interesariuszy (zarządzanie partycypacyjne, obywatelskie). Niezbędnym czynnikiem współzarządzania lokalnego jest aktywna społeczność lokalna, która jest faktycznie zainteresowana tym, co dzieje się w przestrzeni. Współzarządzanie jest uwarunkowane z jednej strony gotowością władz samorządowych do współpracy z interesariuszami, z drugiej zaś chęcią faktycznego zaangażowania się i działania na rzecz lokalnej społeczności (Podgórniak-Krzykacz, 2016). Partycypacja społeczna w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego oznacza nie tylko udział różnych grup lokalnych w kreowaniu np. strategii rozwoju czy programu rewitalizacji, ale także, a może przede wszystkim, udział tych grup w podejmowaniu decyzji i realizacji sformułowanych wspólnie polityk publicznych (Boryczka, 2016). Udział interesariuszy ma nadawać nowy kształt i wizerunek rozwojowi, opierając się na różnych formach interakcji i wspólnym poszukiwaniu „społecznej” wiedzy. Polityczną funkcją partycypacji jest zapewnienie legitymizacji (Rahnema, 2020). Jak słusznie jednak zauważa H. Gawroński (2010), partycypacja obejmuje nie tylko udział w podejmowaniu decyzji, ale także w korzystaniu z ekonomicznych efektów realizowanych rozwiązań. Role władzy i społeczeństwa w procesie partycypacji są odmienne. Samorząd organizuje, koordynuje dialog z mieszkańcami oraz inicjuje rozwój aktywności i integracji społecznej (Laurisz, 2013).

Warto zwrócić uwagę na sposób, w jaki współdziałają interesariusze, aby osiągać dobre efekty polityki publicznej i na to, jak sprawowana jest władza w tych właśnie warunkach (Bovaird, Löffler, 2003). Przedstawione w monografii badania próbują m.in. te relacje zbadać i dokonać ich oceny. **Zaprezentowane obligatoryjne narzędzie partycypacji społecznej – KR – to wpisujące się w koncepcję *governance* forum rozwiązywania problemów zbiorowych (publicznych) przy współpracy różnych aktorów, reprezentujących zarówno sektor publiczny, jak i prywatny oraz społeczny.** Współzarządzanie nie oznacza jednak zastąpienia struktur władz i administracji przez koalicję interesariuszy. Władze samorządowe nadal pozostają zasadniczym podmiotem zarządzania publicznego, ale nie jedynym. Najważniejsza zmiana, jaką wprowadza koncepcja współzarządzania, dotyczy pozycji władz i administracji lokalnej wobec interesariuszy, których mają traktować jak równorzędnych partnerów (Podgórniak-Krzykacz, 2016). Wyzwaniem zarządzania partycypacyjnego pozostaje jednak faktyczne zapewnienie wpływu interesariuszy na ostateczne decyzje publiczne. Dodatkowo niełatwo jest wielokrotnie prowadzić dialog i poszukiwać kompromisów godzących często sprzeczne interesy, jednocześnie zachowując zrównoważony rozwój społeczności lokalnej (Mazur, 2015).

Zagadnienie partycypacji społecznej w zarządzaniu publicznym traktowane jest w wielu krajach jako priorytet polityczny. Znajduje ono swoje odzwierciedlenie w politykach realizowanych zarówno na poziomie krajowym, regionalnym, jak i lokalnym (Smith, 2005). Zajmuje ona szczególne miejsce w różnych

europejskich aktach prawnych, wytycznych oraz dokumentach planistycznych i strategicznych. Warto w tym miejscu wspomnieć chociażby o:

- 1) Europejskiej Karcie Samorządu Lokalnego, sporządzonej w Strasburgu dnia 15 października 1985 r., gdzie już we wstępie podkreśla się, że wspólnoty lokalne stanowią podstawę każdego systemu demokratycznego i ich prawem jest uczestniczenie w zarządzaniu sprawami publicznymi;
- 2) konwencji o dostępie do informacji, udziale społeczeństwa w podejmowaniu decyzji oraz dostępie do sprawiedliwości w sprawach dotyczących środowiska, sporządzonej w Aarhus dnia 25 czerwca 1998 r., której filary obejmują m.in. udział społeczny w zakresie dostępu do informacji i uczestnictwa w procesach decyzyjnych;
- 3) wspominanych już wcześniej standardach konsultacji społecznych opracowanych przez Komisję Europejską w 2005 r., które miały pomóc w racjonalizowaniu procedur konsultacyjnych i przeprowadzaniu ich w sposób systematyczny i przejrzysty;
- 4) Agendzie 2030<sup>1</sup>, w której partycypacja stanowi istotę celu 11 „Zrównoważone miasta i społeczności” i zakłada się, że do 2030 r. miasta zwiększą stopień inkluzywności, zapewnią zrównoważoną urbanizację i partycypację w zintegrowanym i zrównoważonym planowaniu i gospodarowaniu osiedlami ludzkimi (Kozina, 2022);
- 5) stworzonym przez Komisję Europejską instrumencie pod nazwą Europejska Inicjatywa Miejska (European Urban Initiative – EUi, art. 12 rozporządzenia Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności – Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 2021/1058), którego celem jest wzmocnienie zintegrowanego i partycypacyjnego podejścia do zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2025).

W Polsce aktywny udział mieszkańców w procesach politycznych i szeroko rozumianym rozwoju lokalnym postrzegany jest jako dobro odzyskane po zmianie systemu gospodarczego i na ogół podkreślany jest jego niedorozwój w stosunku do standardów europejskich (Gliński, Lewenstein, Siciński, 2002). Jest to efekt rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i decentralizacji państwa po transformacji systemowej, a także inspiracji partycypacyjnym podejściem do planowania, które zyskało na znaczeniu w Europie Zachodniej od lat sześćdziesiątych XX w. (m.in. McClendon, 1993; Bischoff, Selle, Sinning, 2005; Długosz, Wygnański, 2005; Hajduk, 2021).

W systemie prawnym zauważyć można regularne zmiany legislacyjne, które mają na celu zwiększenie podmiotowości wspólnoty samorządowej oraz

---

<sup>1</sup> Globalny plan działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, przyjęty przez Organizację Narodów Zjednoczonych w 2015 r., który obejmuje siedemnaście celów zrównoważonego rozwoju.

przyznanie jej prawa do współadministrowania (Śwital, 2018). Już w art. 4 ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. znajduje się zapis, iż „naród sprawuje władzę przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio”. Zgodnie z aktem zasadniczym jako obywatele mamy prawo do informacji, dialogu społecznego, narzędzi oceny funkcjonowania władzy, możliwość tworzenia prawa czy wyrażenia opinii (więcej w Wojtoszek, 2015). Rozwiązania legislacyjne w Polsce obejmują kilka obszarów działań partycypacyjnych (Laurisz, 2013; Radzioch, 2025), tj.:

- 1) dostęp do informacji (np. Biuletyn Informacji Publicznej);
- 2) wolność zrzeszania (daje obywatelom możliwość spotkań i wyrażania swoich poglądów politycznych);
- 3) dialog społeczny (np. wojewódzkie, powiatowe, gminne rady działalności pożytku publicznego);
- 4) prawo do petycji, wniosków i skarg w interesie publicznym;
- 5) konsultacje społeczne (np. w realizacji zadań planistycznych w gminach, w tym rewitalizacji);
- 6) inicjatywa lokalna (unormowana w rozdziale 2a ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie);
- 7) referendum lokalne.

W obszary te wpisuje się przyjęta w październiku 2015 r. ustawa, która zmusiła samorządy do zdecydowanej zmiany podejścia do tej tematyki i przejścia od podejścia jedynie infrastrukturalnego do bardziej złożonego, uwzględniającego w dużej mierze aspekty społeczne i nastawionego na interesariuszy tego procesu (Masierek, 2021). Po raz pierwszy także w akcie prawnym tak szczegółowo odniesiono się do tematyki partycypacji społecznej. Miało to zapewnić aktywny udział interesariuszy na każdym etapie rewitalizacji oraz w pracach KR (Blicharz, Zacharko, 2024; art. 5 ust. 1 ustawy). Jak to wygląda w praktyce, autorka stara się m.in. wskazać w niniejszej monografii.

Warto w tym miejscu także zauważyć, iż zapisy dotyczące partycypacji społecznej przyjęte w ustawie stały się inspiracją w nowelizacji z 2023 r. ustawy o planowaniu przestrzennym w tym zakresie. Obecnie także w niej (podobnie jak w ustawie) cały rozdział poświęcony jest zagadnieniu partycypacji społecznej i wskazuje on, iż należy ją prowadzić w sposób umożliwiający aktywny udział interesariuszy, w tym osób ze szczególnymi potrzebami, z poszanowaniem jawności i sprawności postępowania, a jednocześnie z użyciem informacji opracowanych w niespecjalistycznym języku. Ma to spowodować zwiększenie udziału społecznego w organizowanych konsultacjach. Ponadto rozszerzono i uszczegółowiono sposoby informowania interesariuszy o prowadzonych konsultacjach społecznych oraz katalog form ich prowadzenia. Szczegółowo wskazano także zasady ich organizacji (ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, rozdział 1a „Partycypacja społeczna”). W rozwiniętych społeczeństwach obywatelskich podstawę systemu planowania przestrzennego

stanowi model planowania oparty na współpracy (*collaborative planning*). Polega on na wypracowywaniu wspólnego stanowiska z poszanowaniem zdania wszystkich stron uczestniczących w procesie (Healey, 2020).

Jednak nawet najlepiej skonstruowany system prawny czy model bez kreowania i edukowania społeczeństwa obywatelskiego oraz właściwego podejścia do tej tematyki i gotowości na nią samorządów nie zapewni faktycznego udziału interesariuszy w różnych sprawach publicznych i nie uruchomi współodpowiedzialności (Masierek, Pazder, 2024). Demokrację w praktyce mogą bowiem uprawiać społeczeństwa świadome swojej podmiotowości oraz wyróżniające się wysokim poziomem aktywności społecznej, samodzielności i samoorganizacji (Wojtyła, 2022).

### **3. REWITALIZACJA – PROCES PROWADZONY PRZEZ INTERESARIUSZY**

#### **3.1. Rewitalizacja jako szczególna forma interwencji w przestrzeń**

W latach dziewięćdziesiątych XX w., w dużej mierze dzięki inicjatywie URBAN, wypromowano w Europie zintegrowane podejście do rewitalizacji. Łączono w nim rozwiązywanie problemów społecznych (takich jak np. długotrwale bezrobocie, niski poziom skolaryzacji i kwalifikacji zawodowych mieszkańców) z deficytami funkcjonalno-przestrzennymi i technicznymi (Carpenter, 2006; Billert, 2007). W tym czasie zaczęły także powstawać polskie opracowania, które próbowały definiować pojęcie rewitalizacji. Zawsze towarzyszył im wątek społeczny. Związany był on z jednej strony z koniecznością rozwiązywania problemów społecznych, które w sposób szczególny skoncentrowane są na obszarach zdegradowanych, z drugiej zaś z włączaniem, integrowaniem i angażowaniem w ramach tego procesu szeroko rozumianych interesariuszy (mieszkańców, organizacji społecznych, zarządców nieruchomości, przedsiębiorców, inwestorów, instytucji publicznych). Trudno wyobrazić sobie bowiem skuteczne programowanie i wdrażanie rewitalizacji bez tych, których pośrednio lub bezpośrednio ona dotyczy lub będzie dotyczyć. Wątek ten długo ignorowany był jednak w polskiej praktyce rewitalizacyjnej, która w dużej mierze zajęta była nadrabianiem opóźnień rozwojowych i koncentrowała się na realizacji inwestycji, jakie dało się sfinansować ze środków unijnych.

Swoją wiedzę i doświadczeniem zdobytymi podczas pracy z interesariuszami obszarów wymagających interwencji publicznej we Francji dzielił się w końcu lat dziewięćdziesiątych XX w. K. Skalski. Określał on rewitalizację jako połączenie działań technicznych z programami ożywienia gospodarczego i działaniami na rzecz rozwiązywania problemów społecznych (Skalski, 2000). Uważał, że udana rewitalizacja wymaga sprawnych przepływów finansowych i współpracy wielu instytucji na poziomie rządowym, samorządowym i lokalnym. Podkreślał także, że pojęcie to wywodzi się od działań związanych z konserwacją, ochroną i rewaloryzacją zabytków. Zauważał silne powiązanie rewitalizacji z dziedzictwem kulturowym i mieszkalnictwem. Słusznie wskazywał, że służby



konserwatorskie powinny być włączone w ten proces i być w nim partnerem/interesariuszem, a nie tylko wydawać decyzje w fazie inwestycyjnej (Skalski, 2022). W dużej części zaplanowane w programach i prowadzone przez polskie samorządy przedsięwzięcia odnoszą się do dziedzictwa materialnego lub niematerialnego, w tym obiektów i obszarów objętych ochroną konserwatorską. Stąd partycypacja w tym procesie służb konserwatorskich wydaje się w teorii oczywista, jednak w praktyce już taka nie jest. Często bowiem właśnie albo konserwatorzy nie są włączani w procesy konsultacyjne, albo sami nie chcą się w nie włączać, zasłaniając się koniecznością późniejszego uczestnictwa w procesie wydawania decyzji administracyjnych. Wątek dziedzictwa w rewitalizacji w ramach swoich działań od 2019 r. rozwija NID (więcej o tym w podrozdziale 1.1), który m.in. prowadzi szkolenia dla konserwatorów zabytków, dotyczące rewitalizacji, co wydaje się dobrym kierunkiem dla lepszego zrozumienia się partnerów (gmina/konserwator) oraz zwiększenia zaangażowania służb konserwatorskich na jak najwcześniejszym etapie rewitalizacji. Nie ma bowiem nic gorszego dla partycypacji w rewitalizacji niż wypracowanie z interesariuszami projektów, które ostatecznie nie będą mogły być zrealizowane ze względu na ograniczenia konserwatorskie. Stąd udział tych służb na etapie planowania różnych przedsięwzięć i zgłaszania konkretnych postulatów oraz poszukiwania wspólnych rozwiązań jest niezwykle ważny. Dla przedstawicieli konserwatora powinno to stanowić cenne doświadczenie, możliwość poznania oczekiwań i potrzeb różnych interesariuszy oraz ukształtowania projektu z poszanowaniem dziedzictwa kulturowego.

Rewitalizacja to jednak zagadnienie zdecydowanie bardziej złożone niż ochrona zabytków – śmiało można uznać, że multidyscyplinarne. Potwierdza to m.in. M. Bryx w przedmowie do *Podręcznika rewitalizacji...* (2003), który uznaje, że proces ten wymaga „kompleksowego ujęcia wielu różnorodnych dziedzin, składających się na funkcjonowanie organizmu miejskiego. Są to między innymi sfery: ekonomiczna, społeczna, ekologiczna, ale również prawna, finansowa i planistyczna” (*Podręcznik rewitalizacji...*, 2003, s. 11). Zauważa także, że rewitalizacja jest „szczególnie istotna nie tylko ze względu na poprawę warunków życia w miastach i jakości przestrzeni publicznej, ale również dlatego, iż jest znaczącym czynnikiem podnoszenia konkurencyjności miast w skali ponadlokalnej, a nawet ponadnarodowej” (*Podręcznik rewitalizacji...*, 2003, s. 11). To, co także wybrzmiewa w tym podręczniku (a co kompletnie zignorowane zostało w polskiej ustawie), to koncentracja tego procesu wyraźnie na obszarach miejskich. Rewitalizacja powinna obejmować **interwencje w istniejące przestrzenie zurbanizowane** (*Podręcznik rewitalizacji...*, 2003) i koncentrować się na terenach zamieszkałych, bo właśnie one wykazują najwięcej problemów społecznych. Ten słuszny postulat wysuwał także naukowiec i praktyk działań rewitalizacyjnych w Polsce i w Niemczech A. Billert (2004; 2007). Dodatkowo zwracał on uwagę na konieczność zdefiniowania i zdiagnozowania stanu kryzysu danego obszaru,

który uniemożliwia lub znacznie utrudnia prawidłowy jego rozwój ekonomiczny i społeczny (Billert, 2012). Zapisy takie pojawiły się w ustawie.

Kolejny wymiar rewitalizacji, podkreślany m.in. przez T. Markowskiego (1999; 2007), M. Bryxa (*Podręcznik rewitalizacji...*, 2003), A. Billerta (2009), na który warto zwrócić uwagę, gdyż determinuje dobór partnerów w jej prowadzeniu, to wpływ rewitalizacji na rynek nieruchomości. Proces ten poprawia sytuację obszaru w kryzysie, przez co może wywoływać efekt spekulacyjny (niestety do tej pory w żaden sposób nieuregulowany w polskim prawie) oraz niepożądane procesy gentryfikacji. Dzięki rewitalizacji wzrastają: wartość nieruchomości i czynsze. Zyskują zatem na tym właściciele nieruchomości. Ponadto poprawa sytuacji obszaru rewitalizacji (często śródmiejskiego) zwiększa atrakcyjność inwestycyjną i turystyczną gminy, co przynosi wymierne korzyści mieszkańcom i podmiotom gospodarczym także spoza obszaru problemowego. Stąd również oni mogą być żywo zainteresowani tym procesem i chcieć mieć na niego wpływ.

Ciekawy wątek kontynuujący wymiar gospodarczy rewitalizacji porusza też M. Tertelis (2005), który rozpatrywał to zagadnienie w kontekście polityki unijnej. Twierdził, iż istotą klasycznej rewitalizacji jest stosowanie w praktyce narzędzi i sposobów pobudzania aktywności rynkowej inwestorów. Instrumenty te mają działać na zasadzie dźwigni finansowej, tzn. jedna złotówka wydana z publicznych pieniędzy powinna zainicjować inwestycję kilku złotych z budżetu prywatnego (Tertelis, 2005). To bardzo istotny i nadal aktualny dziś wątek związany z włączaniem partnerów prywatnych w rewitalizację i z wymiernymi efektami wspólnego działania. Niestety, w większości samorządy koncentrują się na realizacji własnych inwestycji (najchętniej prowadzonych w obiektach należących w 100% do gminy). Nieliczne skorzystały do tej pory z instrumentu ustawowego w postaci Specjalnej Strefy Rewitalizacji i na jego podstawie udzielają dotacji do remontów budynków prywatnych właścicieli, dzięki czemu współpraca z sektorem prywatnym jest realizowana, choć w niewielkim stopniu. Brakuje też wiedzy o działaniach prowadzonych przez inwestorów prywatnych na obszarach rewitalizacji, które powinny być uwzględniane w raportach z monitoringu GPR. To pokazuje, że nadal potencjał sektora prywatnego nie jest w pełni wykorzystywany i brakuje zrozumienia dla konieczności intensywnej współpracy i partycypacji inwestorów w tym procesie.

Za podstawowy cel rewitalizacji uznaje się poprawę jakości życia mieszkańców, czyli wyraźnie jej efekty powinny być ukierunkowane na ludzi. Jednocześnie wskazuje się następujące grupy celów, kolejny raz potwierdzające interdyscyplinarność tej tematyki i mnogość interesariuszy (Lorens, 2010):

- 1) urbanistyczno-architektoniczne (remonty, modernizacje, rewaloryzacje obiektów zabytkowych wraz ze świadomym kształtowaniem tożsamości kulturowej danego obszaru);
- 2) techniczne (poprawa infrastruktury technicznej);

- 3) społeczne (rozwiązywanie problemów społecznych i przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom społecznym);
- 4) ekonomiczne (działania dążące do ożywienia gospodarczego, takie jak wspieranie przedsiębiorczości, rozwoju turystyki i wdrażania projektów prywatnych);
- 5) środowiskowe (poprawa stanu środowiska naturalnego, likwidacja zanieczyszczeń i emisji, zmniejszenie poziomu hałasu).

Wszystkie wymienione powyżej cele i wymiary rewitalizacji są ze sobą powiązane i powinny się wzajemnie przenikać. Powinno to być widoczne w zintegrowanych, komplementarnych przedsięwzięciach zapisanych w gminnych programach rewitalizacji. Wskazuje to zdecydowanie na multidyscyplinarność rewitalizacji i konieczność włączenia w nią specjalistów z różnych dziedzin. W tym kontekście członkowie KR reprezentujący różne środowiska, ale także różne zawody i dziedziny, którymi się zajmują, stają się cennymi doradcami i ekspertami, z których wiedzy i doświadczeń warto czerpać na każdym etapie rewitalizacji.

Warunkiem koniecznym rewitalizacji jest partycypacja społeczna. W procesie co do zasady (i zgodnie z ustawą) uczestniczyć powinni wszyscy nim zainteresowani. Jego podstawą jest wskazanie na wczesnym etapie wszystkich podmiotów i grup społecznych, których interesy mogą być związane z procesem rewitalizacji, a następnie analiza ich wzajemnych relacji, pól potencjalnych konfliktów lub współdziałania. Skuteczna rewitalizacja jest również przedsięwzięciem komercyjnym, pozwalającym angażować środki z różnych źródeł, jest umiejętnym połączeniem wielu czasem przeciwstawnych interesów dla osiągnięcia akceptowanego celu (Ziobrowski, 2009).

O tej właśnie partycypacji finansowej często zapominamy w dyskusjach nad rewitalizacją. Wpływ na poziom i zakres działań rewitalizacyjnych ma bardzo często interesariusz publiczny koordynujący ten proces. Praktyka pokazuje, że w dużej mierze to od jego podejścia, zaangażowania oraz determinacji zależy powodzenie programu rewitalizacji (Masierek, 2016).

W latach 2007–2010 konsorcjum składające się z ówczesnego Instytutu Rozwoju Miast w Krakowie<sup>1</sup>, Szkoły Głównej Handlowej, Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz partnera w postaci ogólnopolskiego Stowarzyszenia Forum Rewitalizacji realizowało projekt pod nazwą „Rewitalizacja miast polskich jako sposób zachowania dziedzictwa materialnego i duchowego oraz czynnik zrównoważonego rozwoju”. Na jego potrzeby przyjęto wspólnie wypracowaną wtedy definicję rewitalizacji, która łączyła wszelkie wcześniejsze podejścia i podkreślała istotę prowadzenia tego procesu z jego interesariuszami.

---

<sup>1</sup> Od 1 marca 2019 r. Instytut Rozwoju Miast i Regionów (wcześniej Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa, który powstał 1 stycznia 2018 r. z połączenia Instytutu Rozwoju Miast oraz Instytutu Gospodarki Przestrzennej i Mieszkalnictwa).

„Rewitalizacja jest to skoordynowany proces, **prowadzony wspólnie przez władzę samorządową, społeczność lokalną i innych uczestników**, będący elementem polityki rozwoju i mający na celu przeciwdziałanie degradacji przestrzeni zurbanizowanej, zjawiskom kryzysowym, pobudzanie rozwoju i zmian jakościowych, poprzez wzrost aktywności społecznej i gospodarczej, poprawę środowiska zamieszkania oraz ochronę dziedzictwa narodowego, przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju” (Ziobrowski, 2009, s. 12).

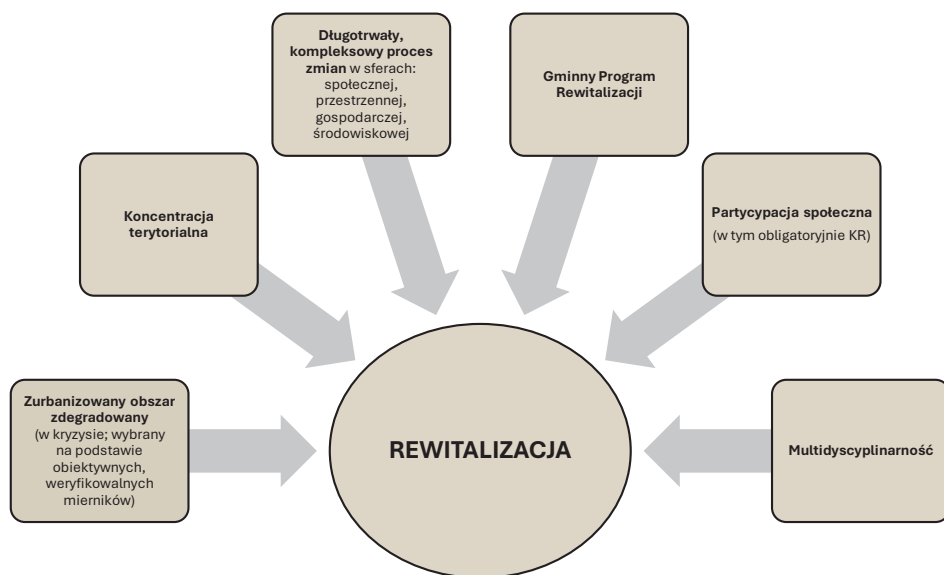
Na intensywny rozwój idei partycypacji społecznej w rewitalizacji w Polsce miał na pewno wpływ jej akces w 2004 r. do Unii Europejskiej i chęć korzystania przez gminy z dostępnych środków. To wtedy zaczęły obowiązywać nowe przepisy prawne nakładające na władze lokalne m.in. obowiązki związane z partycypacją społeczną (Ciesiołka, 2018; Jadach-Sepioło, 2021a; 2024). Niestety, doświadczenia pierwszych okresów programowania unijnego pokazały, że jedynie nieliczne samorządy „poważnie” potraktowały tę tematykę. Zwykle podejście do partycypacji społecznej ograniczało się do spełnienia niezbędnych wytycznych, umożliwiających pozyskanie środków unijnych. Jakość i sposób prowadzenia np. konsultacji społecznych (jedynie do których często ograniczała się partycypacja społeczna) pozostawiała wiele do życzenia. Uporządkowanie tej tematyki oraz skierowanie zdecydowanie większej uwagi samorządów na wymiar społeczny rewitalizacji, w tym także ich mobilizację do uruchomienia partycypacji na każdym etapie tego procesu, nastąpiło w 2015 r., gdy przyjęta została ustawa. Od tego czasu prowadzone są działania na poziomie krajowym i regionalnym (opisane szerzej w podrozdziale 1.1) mające na celu upowszechnianie i wdrożenie tej idei w prowadzonych przez gminy procesach rewitalizacji. Nadal jednak w praktyce użyteczność partycypacji w rewitalizacji nie jest wystarczająca, na co m.in. wskazują zaprezentowane w niniejszej monografii wyniki badań.

Z punktu widzenia autorki sama definicja rewitalizacji, która aktualnie obowiązuje w ustawie (patrz 1.2), wskazuje na jej istotne cechy oraz uwypukla to, co ją wyróżnia od innych interwencji publicznych realizowanych w przestrzeni. Po pierwsze, zwraca uwagę, iż rewitalizacja stanowi **długotrwały** (zdecydowanie wykraczający poza okres kadencji samorządowej), **multidyscyplinarny proces** (angażujący specjalistów z różnych dziedzin), który opisany zostaje w GPR (rys. 3.1). Obejmuje on zaplanowane, zintegrowane, kompleksowe działania w różnych sferach: społecznej, gospodarczej, przestrzennej, środowiskowej, odpowiadające na zdiagnozowane potrzeby lokalnej społeczności i użytkowników (Olbińska, 2020). Nie można zatem tym pojęciem określać punktowych, nawet najbardziej potrzebnych dla gminy inwestycji (co często niestety nadal jeszcze ma miejsce). Następnie definicja podkreśla, iż interwencja dotyczy obszarów o wyraźnych deficytach (w kryzysie), które bez celowanych przez gminę działań

będą ulegały dalszej degradacji i nie będą miały szans na rozwój. Ich delimitacja następuje na podstawie prac diagnostycznych prowadzonych na terenie całej jednostki. Stosuje się w nich mierzalne i weryfikowalne wskaźniki. Na ich podstawie wskazywane są obszary zdegradowane, a następnie podejmowana jest decyzja o delimitacji obszaru rewitalizacji, dla którego opracowywany jest GPR.

Kolejny ważny postulat zaznaczony w definicji dotyczy tego, że działania rewitalizacyjne powinny być **skoncentrowane terytorialnie** (dzięki temu bowiem jesteśmy w stanie „panować” nad tym procesem) oraz zauważalne są jego efekty. Gminy wraz z interesariuszami powinny zatem bardzo świadomie podejmować decyzje w sprawie wyboru obszaru rewitalizacji, na którym w długim okresie koncentrowane będą przedsięwzięcia rewitalizacyjne. Ustawa narzuca pewne limity, tj. obszar rewitalizacji nie może przekraczać 20% powierzchni gminy i 30% jej mieszkańców. Pojawiły się one, aby zapobiegać m.in. praktykom stosowanym wcześniej przez jednostki w tzw. lokalnych programach rewitalizacji, w których przyjmowano, że obszar rewitalizacji obejmuje całe miasto lub bardzo rozległy teren. Działania takie miały na celu poprawność polityczną i „umożliwienie wszystkim” starania się o środki na rewitalizację, lecz nic z nią wspólnego nie miały. Świadome gminy zdecydowanie wybierają niewielkie obszary i nie zbliżają się do limitów ustawowych. Już w definicji ustawodawca zwraca także uwagę, iż proces ten ma być zdecydowanie uspołeczniony, **prowadzony przez interesariuszy**, co jest postulatem choćby z perspektywy niniejszej monografii oczywistym, niełatwym jednak do wdrożenia w praktyce.

Jedyna rzecz, której w ustawowej definicji brakuje, a jest kluczowa z perspektywy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, to wyraźne wskazanie, iż **problematyka rewitalizacji powinna obejmować obszary zurbanizowane, a nie wiejskie**. Niestety, to niedoprecyzowanie spowodowało, że aktualnie wiele gmin wiejskich podejmuje się zgodnie z prawem skomplikowanych prac delimitacyjnych i tworzenia GPR oraz próbuje pozyskiwać fundusze na różne projekty. Jest to m.in. wynikiem braku skierowanych do nich instrumentów wsparcia finansowego. „Pod płaszczykiem” rewitalizacji mniejsze gminy próbują zatem zaplanować i zrealizować potrzebne im działania inwestycyjne. Niektóre instytucje zarządzające regionalnymi programami operacyjnymi w Polsce podejmują decyzje o koncentracji wsparcia na rewitalizację i kierują je jedynie do wybranych miast (np. w woj. kujawsko-pomorskim). W praktyce powoduje to jednak, że to właśnie tylko te jednostki prowadzą działania rewitalizacyjne w danym województwie. Z punktu widzenia monografii miało to znaczenie przy doborze obszarów badań i ich reprezentacji przestrzennej (rys. 4.2).



Rysunek 3.1. Warunki konieczne rewitalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Interwencję, którą nazywamy rewitalizacją, podejmuje się na obszarach problemowych, które często z zasady mają wyraźne deficyty, jeśli chodzi o społeczny kapitał i aktywność. Stąd też niezbędne są tutaj wyjątkowo przemyślane, zaplanowane i skierowane do zidentyfikowanych interesariuszy działania partycypacyjne z wykorzystaniem różnych narzędzi oraz specyfiki obszaru rewitalizacji. Wspólnie przygotowane i wdrażane przedsięwzięcia pozwolą bowiem zapewnić trwałość wprowadzanych przemian i ich akceptację.

### 3.2. Zakres, cele i użyteczność partycypacji społecznej w rewitalizacji

W międzynarodowych dyskusjach na temat rewitalizacji miast podkreśla się, że skuteczność i trwałość tych procesów zależy w dużej mierze od poziomu partycypacji osób dotkniętych zmianami, zastosowania nowoczesnych strategii rozwoju miast oraz zintegrowanego podejścia do zarządzania obszarami wymagającymi wsparcia. Brak podejścia partycypacyjnego może nawet prowadzić do oporu mieszkańców wobec wprowadzanych zmian (Navas-Carrillo, Rodríguez-Lora, 2024). Aktywny udział społeczności lokalnej w całym procesie



rewitalizacji pomaga zapewnić identyfikację z nim, dbanie o konsekwentne jego wdrażanie i zachowanie trwałości jego rezultatów (Arbab, Taghizadeh, Fadaei Nezhad, 2020). W demokratycznych społecznościach partycypacja społeczna powinna odgrywać ważną rolę już na etapie planowania, tak aby koncepcje zmian wybranych przestrzeni odpowiadały potrzebom i oczekiwaniom mieszkańców. Jednym z priorytetów partycypacji społecznej w planowaniu przestrzeni jest kreowanie najkorzystniejszego zagospodarowania dla danego obszaru (Muszyńska-Jeleszyńska, 2015).

Polska ustawa co prawda wprost nie definiuje partycypacji społecznej, lecz wiele uwagi poświęca na jej opis ideowy w kontekście rewitalizacji, co przedstawiono szczegółowo w podrozdziale 3.3. W niniejszym podrozdziale autorka podejmuje **próbę określenia zakresu, celu i użyteczności partycypacji społecznej w rewitalizacji**, która stanowi szczególną formę przeprowadzanej przez interesariuszy interwencji w przestrzeń. Z jej punktu widzenia niezwykle istotne jest, aby **partycypacja społeczna w rewitalizacji miała charakter zaplanowany, a nie akcyjny**. Opracowanie na początku procesu **planu partycypacji w rewitalizacji** mobilizuje do rzetelnej identyfikacji interesariuszy, przygotowania działań na każdym jej etapie, dostosowania narzędzi do odbiorców oraz dążenia do osiągnięcia jak najdojrzalszych poziomów partycypacji społecznej, opisanych szerzej w podrozdziale 2.3 oraz tych zaproponowanych przez autorkę w podrozdziale 3.4 dla rewitalizacji, w których jako najwyższy oczekiwany poziom wskazano **współodpowiadanie**.

**Partycypacja społeczna w rewitalizacji** obejmuje zaplanowane i realizowane przez gminę w sposób ciągły działania, mające na celu włączenie interesariuszy we współdziałanie, współdecydowanie i współodpowiadanie za proces rewitalizacji poprzez ich aktywny udział:

- 1) w delimitacji obszarów zdegradowanych i rewitalizacji;
- 2) w opracowaniu GPR;
- 3) w planowaniu, wdrażaniu i monitorowaniu zmian (i ich skutków) na wyznaczonych obszarach rewitalizacji;
- 4) w zarządzaniu tymi terenami na każdym etapie tego procesu.

Badania pokazują, że programy, w których mieszkańcy aktywnie uczestniczą, mają większe szanse powodzenia, ponieważ są lepiej dostosowane do rzeczywistych potrzeb społeczności (Bobbio, 2019). **Partycypacja w rewitalizacji jest procesem dwustronnym – wymaga aktywnego zaangażowania zarówno ze strony administracji publicznej, jak i interesariuszy**. Teoretyczne postulaty dotyczące partycypacji obywatelskiej mogą być zatem spełnione jedynie przy założeniu, że obie strony zakładają faktyczną współpracę i są na nią w pełni gotowe (Masierek, Pazder, 2024). Należy podkreślić, że im bardziej kompleksowe i inkluzywne są mechanizmy partycypacji, tym większa jest szansa na pomyślne

wdrożenie długoterminowych zmian (Fors i in., 2021). W gminach, w których stosuje się szerokie formy partycypacji, mieszkańcy są bardziej zaangażowani w sprawy społeczne i wykazują większe poczucie odpowiedzialności za swoje otoczenie (Bartoletti, Faccioli, 2020; Kreusslein, Günther, 2024). Zastosowanie formuły partycypacyjnej powinno wspierać stałą wymianę informacji i wiedzy, decentralizację procesu decyzyjnego oraz dialog między różnymi instytucjami zajmującymi się działaniami na obszarach zdegradowanych (Woolrych, Sixsmith, 2013). Pozwala na wyszukanie i wzmocnienie współpracy z lokalnymi liderami, którzy są kluczowi z punktu widzenia realizacji celów rewitalizacji (tab. 3.1).

Partycypacja społeczna zapewnia trwałość podejmowanych działań rewitalizacyjnych i ich akceptację. Włączenie mieszkańców w procesy decyzyjne nie tylko wzmacnia legitymizację rewitalizacji, ale i prowadzi do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów lokalnych, w tym lepszego gospodarowania przestrzenią. Partycypacja społeczna ważna jest nie tylko dla władz publicznych, które podejmują się odbudowy zdegradowanej tkanki miejskiej, ale przede wszystkim dla interesariuszy tego procesu. Ich zaangażowanie powinno być uwzględnione na każdym etapie rewitalizacji, od diagnozowania, planowania, poprzez wdrażanie i monitorowanie wprowadzanych zmian (Roberts, 2016; Masierek, 2017; 2021).

Wiele opracowań porównawczych wskazuje, że partycypacja zapewnia wzmoczoną mobilizację i odpowiedzialność interesariuszy za wdrażane programy i projekty oraz ich większą przejrzystość. Pozwala także na lepsze zrozumienie polityki spójności i większe upodmiotowienie osób ubogich i wykluczonych oraz wzmocnioną zdolność ludzi do uczenia się i działania (za Pretty, 1995). Podejścia do tej tematyki są odmienne w różnych krajach, ponieważ funkcjonują one w odmiennych strukturach instytucjonalnych i znajdują się na różnych etapach rozwoju gospodarczego i urbanizacji (Smith, 2020). Wielu naukowców (w tym m.in. Lehmann, 2019) i praktyków wciąż zastanawia się, w jaki sposób najefektywniej przekształcić zdegradowane części miast w miejsca, w których ludzie chcą mieszkać, pracować i spędzać wolny czas. Jednak P. Arbab, K. Taghizadeh i S. Fadaei Nezhad (2020) zauważają, iż pomimo licznych już prowadzonych badań w tej tematyce nadal obserwuje się znaczącą lukę w zrozumieniu mechanizmów, dzięki którym partycypacja ta może efektywnie przyczyniać się do osiągnięcia kreatywnych rozwiązań i skutecznych rezultatów. Jest to szczególnie widoczne w kontekście rewitalizacji w Polsce, gdzie interakcje między nauką a praktyką oraz interesariuszami pozostają niedostatecznie zbadane.

Wykluczenie i segregacja przestrzenna łączą się z szeregiem problemów, takich jak bezrobocie, wzrost przestępczości, obniżająca się jakość mieszkań i przestrzeni publicznej. Walka z nimi i promowanie spójności społecznej powinny być równie ważne jak przyciąganie nowych inwestycji. Liczne polityki miejskie w Europie Zachodniej mają na celu integrację aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych oraz poprawę warunków życia mieszkańców i ochronę dziedzictwa kulturowego (Biondi i in., 2020). W dużej mierze podkreślają one

także konieczność tworzenia koalicji i angażowania w proces zmian różnych partnerów, tj. władz publicznych, organizacji pozarządowych, mieszkańców i biznesu (Andersen, van Kempen, 2003). W związku z tym partycypacja społeczna stanowi niezbędny element rewitalizacji miast i jest postrzegana nie tylko jako konieczna praktyka, ale także jako panaceum na niepowodzenia tego procesu (Biondi i in., 2020). W celu zachowania warunków *sine qua non* w rewitalizacji, a więc kompleksowości, adekwatności i integralności interwencji, działania rewitalizacyjne powinny być realizowane we współpracy różnych partnerów i sojuszników lokalnych, reprezentujących trzy sektory: publiczny, pozarządowy i prywatny. Dla zapewnienia trwałych i pożądaných zmian kluczowe jest jednak zapewnienie szerokiego zaangażowania mieszkańców i innych użytkowników miasta w proces zmian (Przywojska, 2016; Masierek, Szajerska, 2020). Często sukces realizowanego programu rewitalizacji w dużej mierze zależy od aktywności społecznej oraz funkcjonujących mechanizmów pobudzania rozwoju przedsiębiorczości. Skuteczność tych działań z kolei jest uwarunkowana potencjałem społecznym, a także uruchomieniem wsparcia zewnętrznego, na przykład ze strony administracji publicznej (rządowej i samorządowej) lub instytucji pozarządowych. Zmiany jakościowe w strukturze społeczno-ekonomicznej obszarów będą zależne od stopnia zaangażowania społeczności lokalnej w rozwiązywanie własnych problemów (Markowski i in., 2005). Partycypacja społeczna powinna mieć charakter ciągły i być integralnym elementem rewitalizacji, nie zaś zbiorem incydentalnych działań. Dobór zakresu i form partycypacji powinien być starannie przemyślany, aby umożliwić osiągnięcie celów partycypacyjnych w możliwie najszerszym zakresie (Hołuj, Legutko-Kobus, 2018).

Często w krajowych politykach dotyczących odnowy miast podkreślana jest także konieczność prowadzenia w taki sposób działań rewitalizacyjnych, aby zapobiegać negatywnym skutkom gentryfikacji, która towarzyszy przekształceniom realizowanym na terenach zdegradowanych. Na skutek prowadzonych w dużej mierze przez sektor publiczny działań inwestycyjnych obszary rewitalizowane stają się atrakcyjne i następuje rynkowe przejmowanie przez klasę średnią i wyższą budynków/terenów (Williams, Smith, 1986; Zukin, 1987; Smith, 2006; Wang, Lau, 2009). Powoduje to, że z jednej strony następuje znaczna poprawa jakości przestrzeni miejskiej na tych obszarach, z drugiej zaś diametralna niekiedy zmiana struktury ludności, „wywołana wyrugowaniem z zajmowanych terenów gospodarstw domowych o niższych dochodach” (Jadach-Sepiolo, 2007, s. 115–116). Wspólna, wypracowana z interesariuszami polityka wobec tego – wydaje się nieuniknionego – zjawiska mogłaby ograniczyć jego negatywne skutki. Rozmawianie i wspólne wypracowywanie rozwiązań dla tematów trudnych buduje wzajemne zaufanie i relacje.

Tabela 3.1. Użyteczność partycypacji społecznej w rewitalizacji

| Co zapewnia partycypacja na każdym etapie rewitalizacji?                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Legitymizację, akceptację i identyfikację z zachodzącymi zmianami (Nanz, Fritsche, 2012; Schröter i in., 2016; Arbab, Taghizadeh, Fadaei Nezhad, 2020).                                                                   |
| Stałą wymianę informacji i wiedzy, decentralizację procesu decyzyjnego oraz dialog pomiędzy instytucjami działającymi na obszarach zdegradowanych (Woolrych, Sixsmith, 2013).                                             |
| Współpracę z lokalnymi liderami.                                                                                                                                                                                          |
| Uruchomienie współodpowiedzialności (Kreusslein, Günther, 2024).                                                                                                                                                          |
| Trafniejsze powiązanie projektów z rzeczywistymi potrzebami społeczności lokalnej (Bobbio, 2019).                                                                                                                         |
| Bardziej efektywne wykorzystanie lokalnych zasobów, w tym ograniczonej i cennej przestrzeni.                                                                                                                              |
| Wsparcie władzy lokalnej w rozwiązywaniu problemów społecznych, podnoszeniu wydajności ekonomicznej samorządów oraz jakości świadczonych usług i poziomu zaspokojenia potrzeb lokalnych (Putnam, Feldstein, Cohen, 2004). |
| Przeciwdziałanie negatywnym skutkom gentryfikacji.                                                                                                                                                                        |
| Dbłość o prawidłowy przebieg rewitalizacji.                                                                                                                                                                               |
| Trwałość zmian.                                                                                                                                                                                                           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury i własnych obserwacji.

Bardzo ważne jest, aby przyjąć właściwe założenia dotyczące zaangażowania interesariuszy w długofalowy proces zmian (Jadach-Sepiolo, 2023):

- 1) społeczna akceptacja przedsięwzięć rewitalizacyjnych wymaga stałej komunikacji z interesariuszami na każdym etapie tego procesu;
- 2) władze lokalne powinny być zobligowane prawnie do prowadzenia dialogu społecznego (co w Polsce realizowane jest poprzez ustawę);
- 3) ustalenia ze społecznością lokalną powinny przyjmować formę planów lub programów;
- 4) złe warunki mieszkaniowe mają negatywny wpływ na zdrowie publiczne i są źródłem problemów społecznych.

Działania partycypacyjne w rewitalizacji powinny być przemyślane i dobrze zaplanowane. Warto stworzyć **plan partycypacji społecznej**, w którym m.in. jej cele zostaną doprecyzowane i przełożone na konkretne działania skierowane do różnych grup interesariuszy. Należy także dobrać adekwatne do interesariuszy sposoby włączania ich w rewitalizację oraz zastosować różnorodne metody ich angażowania – od tradycyjnych konsultacji społecznych po nowoczesne narzędzia

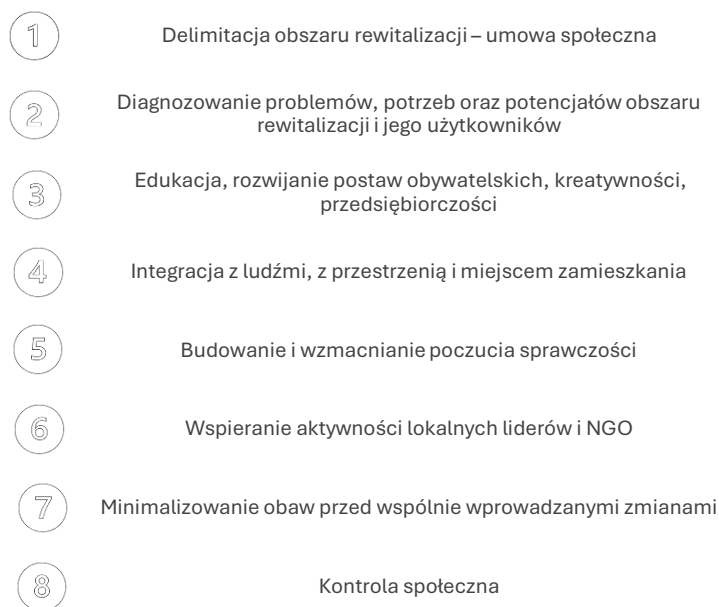
cyfrowe, które mogą zwiększyć udział w szczególności tych grup społecznych, które zwykle pozostają na marginesie debat publicznych (Masierek i in., 2026).

Istotne jest, aby jasno określić cele partycypacji w rewitalizacji (rys. 3.2) na różnych etapach jej wdrażania. Na początek należy podjąć najważniejszą decyzję, czyli dokonać z lokalną społecznością wyboru obszaru/obszarów rewitalizacji, tj. terenów zdegradowanych, w wyraźnym kryzysie, które bez publicznej interwencji nie mają szans na pozytywne zmiany. Dlatego też wymagają one wsparcia z zewnątrz. Lokalna społeczność wyraża zgodę na to, że przez wiele lat to właśnie na obszarze rewitalizacji koncentrowane będą: uwaga interesariuszy, publiczne środki finansowe, zasoby organizacyjne i dla niego opracowany zostanie plan naprawy, tj. GPR. Efektem tej fazy rewitalizacji jest tzw. uchwała delimitacyjna. Następnie rozpoczyna się praca nad GPR oraz diagnozowanie deficytów, potrzeb i potencjałów obszaru rewitalizacji i jego mieszkańców. Często to, jakie problemy występują na terenie w kryzysie, wiadomo częściowo już z analiz delimitacyjnych. Tu jednak następuje pogłębienie tych informacji oraz poszukiwanie przyczyn tych problemów i adekwatnych do oczekiwań interesariuszy sposobów ich rozwiązywania. Trudno zatem sobie wyobrazić, iż pogłębiona diagnoza obszaru rewitalizacji czy budowanie GPR mogą odbyć się bez udziału tych, którzy mają największą wiedzę i doświadczenie w funkcjonowaniu na obszarze rewitalizacji i których planowane zmiany bezpośrednio dotyczą. W każdej fazie tego procesu istotne jest, aby pracować ze świadomymi i faktycznie zaangażowanymi interesariuszami. Warto zatem poświęcić i zaplanować czas na ich edukację, rozwijanie w nich kreatywności, przedsiębiorczości oraz postaw obywatelskich. Powinno to stanowić jeden z najważniejszych celów partycypacji w rewitalizacji, gdyż od jego realizacji mogą zależeć w dużej mierze przebieg i powodzenie całego procesu oraz jego akceptacja. Innymi, równie ważnymi celami partycypacji w rewitalizacji są integracja pomiędzy osobami zaangażowanymi w ten proces (w zespole, wśród sąsiadów, wśród interesariuszy), ale także ich integracja z przestrzenią i miejscem zamieszkania (wzmacnianie identyfikacji, poczucia tożsamości) oraz **budowanie i wzmacnianie poczucia sprawczości interesariuszy**. Zdecydowanie łatwiej wdraża się te trudne często zadania rewitalizacyjne z osobami, które się znają, wspierają i dobrze się ze sobą czują. Poniżej propozycja definicji sprawczości w rewitalizacji.

**Sprawczość w rewitalizacji** to zdolność do kreowania działań, podejmowania decyzji, realnego wpływu na planowane i wdrażane działania rewitalizacyjne.

Duża część projektów powinna być skoncentrowana na aspektach społecznych i możliwa do wdrożenia tylko wtedy, gdy na obszarze rewitalizacji działają liderzy społeczni oraz sprawnie funkcjonują organizacje pozarządowe. Stąd w planie partycypacji w celach powinno się uwzględniać także wspieranie przejawów

oddolnej inicjatywy, lokalnych aktywności i organizacji pozarządowych. Interesariusze zwykle mają obawy przed czekającymi ich zmianami. Jednak im więcej o nich wiedzą, im większy mają na nie faktyczny wpływ, tym bardziej minimalizują swoje niepewności i pozytywnie wizualizują przyszłość. Partycypację w rewitalizacji należy ponadto tak zaplanować, aby możliwe było zgłaszanie uwag oraz monitorowanie i kontrolowanie tego procesu na każdym etapie. Interesariusze to zwykle baczni obserwatorzy działań rewitalizacyjnych w przestrzeni. Na bieżąco widzą np. przebieg inwestycji, zgłaszają usterki, konieczne poprawki oraz najlepiej potrafią ocenić ją na etapie eksploatacji. Korzystanie z ich wiedzy i uwag może oszczędzać czas i środki oraz poprawiać jakość oddawanych do użytkowania obiektów.

- 
- 1 Delimitacja obszaru rewitalizacji – umowa społeczna
  - 2 Diagnozowanie problemów, potrzeb oraz potencjałów obszaru rewitalizacji i jego użytkowników
  - 3 Edukacja, rozwijanie postaw obywatelskich, kreatywności, przedsiębiorczości
  - 4 Integracja z ludźmi, z przestrzenią i miejscem zamieszkania
  - 5 Budowanie i wzmacnianie poczucia sprawczości
  - 6 Wspieranie aktywności lokalnych liderów i NGO
  - 7 Minimalizowanie obaw przed wspólnie wprowadzanymi zmianami
  - 8 Kontrola społeczna

Rysunek 3.2. Cele partycypacji społecznej w rewitalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Dwa pierwsze cele (rys. 3.2) związane są *stricte* z procedurami opisanymi w ustawie i konsultacjami dwóch uchwał: delimitacyjnej i o przyjęciu GPR, stąd w dużej mierze lepiej lub gorzej, ale są one realizowane w praktyce rewitalizacyjnej. Dużo słabiej wyglądają etapy wdrażania, monitorowania, ewaluowania i kontrolowania rewitalizacji. Często gminy ograniczają się tu jedynie do obowiązkowego powołania KR. Realizacja wszystkich celów związana jest z prowadzeniem przemyślanych, zaplanowanych działań partycypacyjnych i wymaga od koordynatora tego procesu podejmowania ciągłej inicjatywy oraz stworzenia stałej



platformy współpracy z interesariuszami. Stąd wdrażane są one w dużej mierze jedynie przez gminy, które widzą sens partycypacji społecznej, rozumieją jej zasady i faktycznie chcą ją stosować w podejmowanych działaniach.

### 3.3. Uwarunkowania prawne partycypacji społecznej w rewitalizacji w Polsce

Ustawa narzuciła gminom nowe standardy, jeśli chodzi o realizację idei partycypacji społecznej w rewitalizacji. Cały jej drugi rozdział poświęcony został temu zagadnieniu, wyjaśniając jego sens zarówno ideowy, jak i praktyczny. To w niej ostatecznie zapisana została definicja rewitalizacji (wskazana w podrozdziale 1.2), która wprost wskazuje ją jako **proces prowadzony przez interesariuszy** (art. 2 ust. 1 ustawy), tak aby realizować realne ich potrzeby, wyzwać lokalny potencjał oraz pobudzać współodpowiedzialność. W samym założeniu przyjmuje się zatem, że **bez udziału partnerów i różnych zainteresowanych grup i osób nie można nazywać podejmowanej interwencji publicznej rewitalizacją**.

W ustawie nie zdefiniowano wprost pojęcia partycypacji społecznej. Stwierdza się jednak, co ma ona obejmować, tj. „przygotowanie, prowadzenie i ocenę rewitalizacji w sposób zapewniający aktywny udział interesariuszy, w tym poprzez uczestnictwo w konsultacjach społecznych oraz w pracach Komitetu Rewitalizacji” (art. 5 ust. 1 ustawy). Następnie wskazuje się szeroko grupy interesariuszy, które powinno się wziąć pod uwagę (szerzej o tym w podrozdziale 3.4). Narzuca się na gminę obowiązek przygotowania, koordynowania i tworzenia warunków do prowadzenia rewitalizacji (art. 3 ust. 2 ustawy):

- 1) **jawnie, przejrzystie, z zapewnieniem aktywnego udziału interesariuszy na każdym etapie;**
- 2) **zapobiegając wykluczeniu mieszkańców obszaru rewitalizacji z możliwości korzystania z pozytywnych efektów rewitalizacji, w szczególności w zakresie warunków korzystania z gminnego zasobu mieszkaniowego;**
- 3) **z uwzględnieniem zasad uniwersalnego projektowania.**

Partycypacja społeczna powinna towarzyszyć wszystkim etapom rewitalizacji i być organizowana w taki sposób, aby zapewnić **aktywny udział interesariuszy**. Powinno się to realizować m.in. poprzez ich uczestnictwo w konsultacjach społecznych czy pracach w KR. Warto zwrócić szczególną uwagę na zapisy art. 5 ust. 2 ustawy, które powinny być zdecydowanie mocniej akcentowane w upowszechnianiu wiedzy i praktyk partycypacyjnych w rewitalizacji, tak aby gminy rozumiały, że ich działania związane z partycypacją społeczną nie powinny ograniczać się jedynie do zapewnienia udziału interesariuszy w przygotowaniu dokumentów dotyczących rewitalizacji. Należy zdecydowanie akcentować pozostałe

kwestie, które doprecyzowują, co mają obejmować działania partycypacyjne samorządów w rewitalizacji (art. 3 ust. 2 ustawy):

- 1) „poznanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy oraz dążenie do spójności planowanych działań z tymi potrzebami i oczekiwaniami;
- 2) prowadzenie, skierowanych do interesariuszy, działań edukacyjnych i informacyjnych o procesie rewitalizacji, w tym o istocie, celach, zasadach prowadzenia rewitalizacji, wynikających z ustawy, oraz o przebiegu tego procesu;
- 3) inicjowanie, umożliwianie i wspieranie działań służących rozwijaniu dialogu między interesariuszami oraz ich integracji wokół rewitalizacji;
- 4) zapewnienie udziału interesariuszy w przygotowaniu dokumentów dotyczących rewitalizacji, w szczególności gminnego programu rewitalizacji;
- 5) wspieranie inicjatyw zmierzających do zwiększania udziału interesariuszy w przygotowaniu i realizacji gminnego programu rewitalizacji;
- 6) zapewnienie w czasie przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji możliwości wypowiedzenia się przez interesariuszy”.

Ustawodawca dość szeroko opisuje zatem ideę partycypacji społecznej, nie ograniczając jej jedynie do kwestii proceduralnych, czyli związanych z koniecznością konsultacji uchwał delimitacyjnej czy przyjmującej GPR. Zakłada, że gmina nieustająco prowadzi i wspiera działania partycypacyjne, sama wychodzi z inicjatywą takich aktywności, rozumiejąc potrzebę ciągłej edukacji i informacji o rewitalizacji oraz integracji środowisk działających na jej rzecz. Stąd też niezwykle pomocne jest na początku procesu zidentyfikowanie i poznanie interesariuszy oraz opracowanie wraz z nimi planu partycypacji społecznej, który powinien być modyfikowany, przystosowywany do zmieniających się w czasie potrzeb i oczekiwań interesariuszy, oraz pomaganie w osiągnięciu coraz wyższych poziomów partycypacji społecznej (rys. 3.4).

Kolejny fragment ustawy odnosi się do procedury prowadzenia przez wójta, burmistrza lub prezydenta miasta konsultacji społecznych. Reguluje ona sposoby, miejsca, liczbę form i terminy prowadzenia działań informacyjno-konsultacyjnych. Wskazuje wybrane formy konsultacji społecznych (przyjmowanie uwag w postaci papierowej, elektronicznej, ustnej, spotkania, debaty, warsztaty, spacer studyjny, ankiety, wywiady, grupy przedstawicielskie). Dopuszcza realizację niektórych z nich z wykorzystaniem środków porozumiewania się na odległość. Wyznacza najkrótszy termin na składanie uwag, tj. 35 dni, licząc od dnia rozpoczęcia konsultacji społecznych. Wskazuje na konieczność stosowania niektórych dobrych zasad konsultacji społecznych, szerzej opisanych w podrozdziale 2.3, dotyczących np. stosowania zrozumiałego języka i treści dopasowanych do interesariuszy czy konieczności opracowania raportu z konsultacji, który zawiera m.in. wykaz zgłoszonych uwag wraz z odniesieniem się do nich. Rekomenduje się także, aby po wyznaczeniu obszaru rewitalizacji konsultacje społeczne prowadzić właśnie na tym obszarze lub, jeżeli nie jest to możliwe, w jego najbliższym sąsiedztwie (art. 6 ust. 10 ustawy). Ogólnie można stwierdzić, iż w ustawie

wskazano uporządkowane, niezbędne minimum, jeśli chodzi o procedurę prowadzenia konsultacji społecznych, do którego powinny stosować się samorządy.

Najważniejsze jednak z punktu widzenia monografii są zapisy prawne określające ogólne ramy omawianego obligatoryjnego instrumentu KR, które znajdują się w art. 7 ustawy. W pierwszej kolejności ustawodawca próbuje wyjaśnić, jak należy go rozumieć, tj. jako forum współpracy i dialogu interesariuszy z władzami gminy w sprawach dotyczących rewitalizacji (definicja wskazana w podrozdziale 1.2). Co do zasady ma on stanowić wsparcie dla władz gminnych, umożliwiając systematyczne konsultowanie działań rewitalizacyjnych z przedstawicielami różnych grup społecznych (w tym mieszkańcami, przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi, ekspertami).

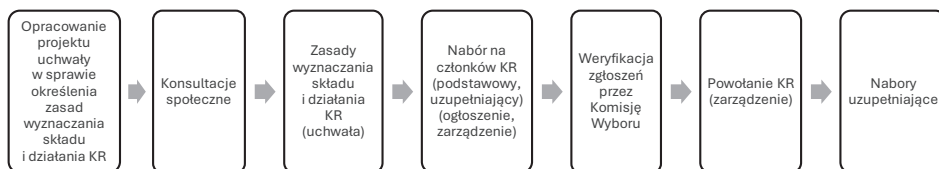
Komitet Rewitalizacji składa się z przedstawicieli różnych interesariuszy, którzy mają wspierać procesy decyzyjne władz lokalnych w zakresie rewitalizacji. W przypadku gdy w procesie delimitacji obszaru rewitalizacji wyznaczono więcej niż jeden podobzar, dopuszcza się powołanie odrębnych KR dla każdego z nich osobno. Każdy z nich może bowiem charakteryzować się innymi uwarunkowaniami endogenicznymi, inną specyfiką problemów, potrzeb oraz dotyczyć kompletnie innych interesariuszy. W jaki sposób wyznaczyć skład i zasady działania KR, przesądza odrębna uchwała, którą ma obowiązek przygotować (i poddać konsultacjom) gmina przed przyjęciem GPR (rys. 3.3). Zwykle określa się w niej:

- 1) jak długo trwa kadencja KR;
- 2) w jaki sposób dokonywany jest nabór i jakie dokumenty są wymagane od kandydatów;
- 3) jakie grupy interesariuszy będą wyłaniane w trakcie naborów;
- 4) skład i zadania komisji dokonującej wyboru i rekomendacji kandydatów na członków KR;
- 5) kiedy wygasa funkcja członka KR;
- 6) w jaki sposób przeprowadzić pierwsze posiedzenie i wybrać prezydium;
- 7) co należy do obowiązków prezydium;
- 8) jak powinny odbywać się głosowania;
- 9) jak zwoływać i organizować posiedzenia;
- 10) jak wypracowywać i przyjmować opinie, stanowiska KR;
- 11) jaka jednostka urzędu zapewnia obsługę administracyjną KR.

Następnie na podstawie przyjętych zasad ogłaszany jest otwarty nabór do KR (rys. 3.3). Część członków jest wyznaczana przez instytucje ze względu na zajmowaną funkcję, jak np. radni, urzędnicy wydziałów zajmujących się rewitalizacją, przedstawiciele uczelni wyższych. Inni zgłaszają się jako przedstawiciele danej grupy interesariuszy. Muszą oni zwykle przedstawić potwierdzenie reprezentacji danej grupy społecznej, np. poprzez wskazanie adresu zamieszkania czy miejsca prowadzenia działalności gospodarczej lub społecznej. Czasem muszą wykazać się także doświadczeniem dotyczącym rewitalizacji. W niektórych przypadkach na potwierdzenie reprezentacji danej grupy społecznej, np.

mieszkańców obszaru rewitalizacji czy przedsiębiorców z obszaru rewitalizacji, należy załączyć listę poparcia określonej w zasadach liczby osób czy podmiotów gospodarczych. W praktyce prawie zawsze po naborze podstawowym konieczne jest przeprowadzenie naboru uzupełniającego. Wynika to z faktu braku reprezentacji lub niewystarczającej liczby założonych w zasadach przedstawicieli różnych grup interesariuszy. Niestety, z dotychczasowej praktyki wynika, że nie jest to narzędzie zbyt popularne i brakuje liderów chętnych do pracy społecznej na rzecz rewitalizacji. Często zainteresowane strony dowiadują się o istnieniu KR dopiero po opublikowaniu ogłoszeń o rekrutacji do niego. Brakuje działań informacyjnych i edukacyjnych o roli komitetu jako narzędzia zarządzania partycypacyjnego. Praca w KR ma charakter społeczny. Być może to stanowi pewne ograniczenie, jeśli chodzi o udział niektórych interesariuszy. Za udział w posiedzeniach i aktywnościach KR nie przysługuje członkom wynagrodzenie, dieta, zwrot kosztów podróży ani rekompensata za utracone zarobki.

Do weryfikacji kandydatur zgłoszonych w naborach do KR powoływana jest zwykle Komisja Wyboru, która rekomenduje wóldarzowi gminy skład KR. Prezydent, burmistrz czy wójt powołuje w drodze zarządzenia skład KR na określoną w zasadach kadencję. Jeśli w trakcie działalności KR z różnych przyczyn pojawiają się nieobsadzone miejsca, KR ma prawo wnioskować w trakcie trwania kadencji o przeprowadzenie naboru uzupełniającego (rys. 3.3).



Rysunek 3.3. Procedura powołania KR

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy.

Stworzone w ustawie ramy dotyczące obligatoryjnego narzędzia partycypacji, jakie stanowi KR, słusznie dają dużą swobodę gminom w kształtowaniu tego narzędzia, w tym m.in. w dobieraniu jego składu. Powinno to bowiem wynikać z lokalnych uwarunkowań, specyfiki obszaru rewitalizacji oraz potencjału społecznego danej gminy. Istotne jest jednak, aby w jak największym stopniu zaprosić partnerów pozapublicznych do wspólnych działań na rzecz rewitalizacji. Stąd warto zachować właściwe proporcje w składzie KR, tak aby zdecydowanie przeważali w nim przedstawiciele sektorów społecznego i prywatnego, a jedynie w niewielkim stopniu reprezentowani byli przedstawiciele gminy.

Co do zasady KR powinien zostać powołany niezwłocznie po przyjęciu przez gminę zasad działania KR (art. 7 ust. 3 ustawy). Często niestety ta niedoprecyzowana ustawowo „niezwłoczność” trwa np. rok. Jeżeli instrument ten ma być w pełni wykorzystany, uzasadnione wydaje się, aby obowiązkowo został powołany na wcześniejszym etapie, tj. opracowywania GPR, tak aby mógł go współtworzyć, a następnie monitorować na kolejnych etapach wdrażania. Aktualne przepisy tego nie zabraniają, lecz praktyka pokazuje, że zasady tworzenia KR uchwalane są tuż przed przyjęciem GPR (zdarza się nawet, że zasady KR przyjmowane są w pkt 1 sesji obrad rady gminy, natomiast GPR w pkt 2). Oznacza to, że KR w większości przypadków powoływany jest, gdy już jest przyjęty GPR i prowadzone są w jego ramach działania rewitalizacyjne. Jego aktywność koncentruje się wtedy głównie na przyjmowaniu sprawozdań z GPR. Nie ma on właściwie żadnego wpływu chociażby na realizowane przedsięwzięcia rewitalizacyjne. Trudno tu o realny wpływ KR, gdyż wszystko jest już zwykle zaplanowane (zlecone) i sfinansowane ze środków unijnych.

Ustawa narzuca na wójta, burmistrza albo prezydenta miasta obsługę organizacyjną KR (art. 7 ust. 7 ustawy). Wskazuje także, iż w przypadku, gdy KR zajmuje stanowisko w drodze głosowania, przedstawiciele gminy, gminnych jednostek organizacyjnych, w tym gminnych osób prawnych, nie biorą udziału w głosowaniu, jeżeli dotyczy ono projektów dokumentów, których opracowanie jest zadaniem wójta, burmistrza albo prezydenta miasta. Czasem zapis ten jest trudny do interpretacji podczas posiedzeń KR i dokonania wykluczenia konkretnych interesariuszy z głosowania.

Poza art. 7 jeszcze w kilku miejscach znajdujemy w ustawie zapisy odnoszące się do KR:

- 1) obowiązek opisu w GPR sposobu zapewnienia udziału interesariuszy w procesie rewitalizacji, w tym w ramach KR (art. 15 ust. 8a ustawy); sens tego zapisu jest większy, gdy mamy na tym etapie już powołany KR i możemy przedstawić realną wizję jego udziału w rewitalizacji, przemyślaną zarówno przez zarządzających tym procesem, jak i samych członków KR;
- 2) obowiązek przeprowadzenia konsultacji społecznych projektu GPR i zaopiniowania go przez KR, jeżeli został powołany (art. 17 ust. 2 pkt 4 tiret 9 ustawy);
- 3) obowiązek zaopiniowania przez KR oceny aktualności i stopnia realizacji GPR (art. 22 ust. 2 ustawy).

Zapisy dotyczące KR w ustawie określają elementy obowiązkowe, jak chociażby fakt przyjęcia uchwały dotyczącej zasad powołania i funkcjonowania KR. Pozostawiają jednak sporą swobodę gminom, jeśli chodzi o kształtowanie tego narzędzia, dobór interesariuszy czy sposób organizacji pracy KR oraz podejmowane przez KR aktywności. Każda jednostka, w zależności od jej potrzeb i endogenicznych uwarunkowań, specyfiki obszaru rewitalizacji i potencjału interesariuszy, powinna kształtować to narzędzie i aktywnie włączać je w system



zarządzania rewitalizacją. Ponownie przydaje się tu plan partycypacji społecznej, w którym w pierwszej kolejności identyfikuje się interesariuszy, przedstawia wymiary współpracy z nimi oraz ewentualne pola konfliktów. Pomaga on m.in. wskazać przedstawicieli, których należy zaprosić do pracy w KR.

Ustawa wyznacza pożądany zakres i kierunek działań gmin w zakresie partycypacji społecznej w rewitalizacji. Nadaje jej wysoką rangę. Zdecydowanie gminy mobilizowane są do rozwijania idei partycypacji społecznej w rewitalizacji. Niestety, praktyka wykazuje, że nie w każdym przypadku się to udaje. Potwierdzają to m.in. wyniki kontroli NIK z 2021 r. Zauważa się w nich m.in., iż w szczególności na etapie wdrażania i monitorowania albo nie prowadzono żadnych działań partycypacyjnych, albo prowadzono je w zdecydowanie okrojonych zakresie (w stosunku do zapisów w GPR) (*Informacja o wynikach kontroli...*, 2021). Gminy wraz z firmami konsultingowymi, które wynajmowane są do opracowania GPR, tworzą jego zapisy (także w zakresie partycypacji społecznej) tak, aby doprowadzić do ich wpisu do wykazu GPR aktualizowanego przez instytucje zarządzające regionalnymi programami operacyjnymi (zwanego dalej wykazem), na podstawie czego mogą ubiegać się o środki na rewitalizację. Nikt jednak po jakimś czasie od wpisu nie weryfikuje, nie monitoruje, czy to, co zostało w GPR zapisane, jest faktycznie realizowane. Gminy koncentrują się na pracach nad GPR i tu muszą – zgodnie z ustawą – przeprowadzić wymaganą procedurę konsultacyjną, którą opisują w GPR i to w praktyce robią. Po uzyskaniu jednak wpisu do wykazu zajmują się pozyskaniem środków na konkretne projekty i raczej nie widzą sensu prowadzenia partycypacji społecznej.

W informacji Najwyższej Izby Kontroli (*Informacja o wynikach kontroli...*, 2021) zauważa się, że gminy zapytane o działania partycypacyjne na etapie wdrażania rewitalizacji wskazywały głównie, że prowadziły działania informacyjno-konsultacyjne dotyczące realizowanych projektów lub działania związane z uchwałą w sprawie zasad naborów i funkcjonowania KR, co zdecydowanie potwierdza niezrozumienie idei partycypacji społecznej i traktowanie jej raczej jako doraźnego działania lub spełniania wymogów ustawy. Zdarzało się, że do KR nie powołano zakładanej reprezentacji, nie odbywały one posiedzeń albo nie dokumentowały prowadzonych prac. Były także takie gminy, które pomimo posiadania GPR nie powołały KR (i żadne konsekwencje ich z tego powodu nie spotkały). „Głównymi przyczynami braku partycypacji interesariuszy lub prowadzenia jej w marginalnym zakresie były: brak zainteresowania procesem rewitalizacji przez interesariuszy; przekonanie władz, że nie jest to konieczne czy uzasadnione; niedostosowanie technik partycypacji do lokalnego środowiska; niepowołanie lub niewyznaczenie osób/grup osób czy komitetów/zespołów rewitalizacyjnych, które miały inicjować działania w tym zakresie” (*Informacja o wynikach kontroli...*, 2021, s. 31). Poza powołaniem KR nie prowadzono aktywnego dialogu z szerszą grupą interesariuszy, który miałby faktyczny wpływ na wdrażanie rewitalizacji. Członkowie tego ciała w dużej mierze podczas posiedzeń zaznajamiani



byli z prowadzonymi przez gminę działaniami. W niektórych przypadkach miało wiele miesięcy od powołania KR do pierwszego posiedzenia, co wskazuje tak naprawdę, że samo utworzenie KR w drodze zarządzenia wcale nie zapewnia rozpoczęcia jego działalności. Niektóre z gmin nie widziały także potrzeby organizowania kolejnych regularnych posiedzeń (*Informacja o wynikach kontroli...*, 2021). Powyższe dane wskazują, jak trudno nawet najlepsze przepisy przełożyć na praktykę. Niestety, potrzeba do tego w dużej mierze nie tyle zmian legislacyjnych, ile zmiany postawy wobec partycypacji społecznej wśród władz samorządowych, co stworzyłoby m.in. szansę na wykorzystanie zdecydowanie w większym zakresie potencjału KR.

Partycypacja społeczna powinna mieć charakter ciągły i być integralnym elementem rewitalizacji, nie zaś zbiorem incydentalnych działań. Dobór zakresu i form partycypacji powinien być starannie przemyślany, aby umożliwić osiągnięcie celów partycypacyjnych w możliwie najszerszym zakresie (Hołuj, Legutko-Kobus, 2018). Wiele przykładów w Polsce wskazuje na niewystarczający poziom uczestnictwa społeczności lokalnych w procesach rewitalizacyjnych (Hołuj, Legutko-Kobus, 2018; Ciesiołka, 2025). Komitet Rewitalizacji powinien być w procesie rewitalizacji jednostką mającą za zadanie nadanie działaniom rewitalizacyjnym pożądanego kierunku. Powinien on stanowić istotne ogniwo zarówno w procesie planowania, jak i monitorowania przebiegu procesów rewitalizacyjnych, stając się platformą konstruktywnego dialogu w gronie podmiotów reprezentujących częstokroć przeciwstawne wizje i interesy (Hajdys, Ślebocka, 2021). Zapisy ustawy zachęcają do budowania właściwych podstaw partycypacji społecznej, która powinna opierać się na wzmocnieniu i odbudowie więzi społecznych oraz identyfikacji potrzeb użytkowników przestrzeni, które tworzymy, co powinno bezpośrednio przełożyć się na poziom angażowania mieszkańców w proces rewitalizacji, w konsekwencji prowadząc do bardziej zrównoważonych i trwałych efektów, poczucia wspólnoty i poprawy jakości życia (Smith, 2006).

### 3.4. Identyfikacja, zaangażowanie i role interesariuszy na różnych etapach rewitalizacji

Ustawa podkreśla rolę partycypacji społecznej i mobilizuje samorządy do podejmowania działań wyraźnie ukierunkowanych na integrację i wspólnotowość (Masierek, 2021). W praktyce niezwykle istotne jest rozpoczęcie od rzetelnej **identyfikacji i analizy interesariuszy** (ich wzajemnych relacji, pól potencjalnych konfliktów lub możliwości współpracy) oraz opracowania (i ciągłego modyfikowania) **planu partycypacji społecznej**, uwzględniającego różne grupy interesariuszy, który pozwoli odpowiedzieć m.in. na pytania, co chce się osiągnąć, jakie narzędzia, zasoby będą do tego potrzebne. Identyfikacja i analiza

interesariuszy pozwalają na zdiagnozowanie partycypacyjnego potencjału lokalnej społeczności. Partnerami gminy w rewitalizacji pozostają także różne szczeble administracji państwowej (powiat, władze regionalne, administracja rządowa) oraz inne podmioty, które realizują na obszarze rewitalizacji uprawnienia Skarbu Państwa (art. 3 ust. 3 ustawy). To ważne, aby na początek wszystkich interesariuszy spróbować zidentyfikować i zastanowić się nad polami wspólnego działania czy potencjalnych konfliktów.

W tym miejscu warto zadać sobie pytanie, kto z punktu widzenia ustawowego jest interesariuszem procesu rewitalizacji albo może raczej, kto nim nie jest. Wskazani jako interesariusze w ustawie zostali w szczególności (art. 2 ust. 2 ustawy):

- 1) mieszkańcy obszaru rewitalizacji oraz właściciele, użytkownicy wieczystości nieruchomości i podmioty zarządzające nieruchomościami znajdującymi się na tym obszarze;
- 2) mieszkańcy gminy spoza obszaru rewitalizacji;
- 3) podmioty prowadzące lub zamierzające prowadzić na obszarze gminy działalność gospodarczą;
- 4) podmioty prowadzące lub zamierzające prowadzić na obszarze gminy działalność społeczną, w tym organizacje pozarządowe i grupy nieformalne;
- 5) jednostki samorządu terytorialnego, ich jednostki organizacyjne oraz organy doradcze i konsultacyjne gminy;
- 6) organy władzy publicznej;
- 7) podmioty realizujące na obszarze rewitalizacji uprawnienia Skarbu Państwa.

Zapis ten nie jest precyzyjny i nie stanowi zbioru zamkniętego. Wynika z niego, że w proces rewitalizacji powinni być włączeni wszyscy potencjalnie nim zainteresowani. To sygnał w kierunku gmin, aby docierać w różny sposób do jak najszerszego grona osób, instytucji, partnerów, którzy mogą mieć interes lub w przyszłości będą mieli interes związany z rewitalizacją, starać się nikogo nie pominąć. Zrozumienie, kim są środowiska i osoby uczestniczące w rewitalizacji, pozwala obu stronom partycypacji uniknąć rozczarowań i nieporozumień. Ważne jest, aby zapraszać wszystkich przedstawicieli społeczności, także tych, którzy mogą być konfliktowi lub stać w opozycji do działań wspólnotowych, bo ich punkt widzenia i aktywność mogą także okazać się kluczowe w rewitalizacji. „Warto promować mowę pozytywną – zorientowaną na potencjałach i możliwościach, a nie deficytach i konfliktach. Budowanie wizji rozwojowej musi łączyć i inspirować, a nie stygmatyzować. Pozytywny przekaz zachęca do aktywności i pozwala kształtować świadomość społeczną w zakresie praw, ale i obowiązków wobec przestrzeni i innych użytkowników” (*Informacja o wynikach kontroli...*, 2021, s. 6).

Z punktu widzenia stopnia zainteresowania i znajomości problemu można mówić o interesariuszach jako (Goban-Klas, 1999):

- 1) społeczeństwie (najszerszej kategorii, zainteresowanej zwykle sprawami najbardziej ogólnymi i w sposób z reguły powierzchowny);

- 2) grupie zainteresowanej (znającej problemy życia publicznego i rozumiejącej własne interesy w danej dziedzinie);
- 3) grupie poinformowanej (uczestniczącej w debatach nad zagadnieniami publicznymi);
- 4) grupie elitarnej (inicjującej i definiującej problemy).

Urzędy, przygotowując podstawy partycypacji społecznej w rewitalizacji, powinny brać pod uwagę interesy i stanowiska grup, środowisk i organizacji (Długosz, Wygnański 2005):

- 1) będących bezpośrednimi adresatami programu rewitalizacji,
- 2) których interesów i praw dotyczy rewitalizacja;
- 3) występujących (na mocy przyznanych im uprawnień lub na podstawie swych celów statutowych) w obronie pewnych interesów zbiorowych (np. przedsiębiorców, mieszkańców).

Dokonując analizy interesariuszy, poza czynnikiem prawnoorganizacyjnym (typ organizacji, np. stowarzyszenie, izba gospodarcza) należy wziąć pod uwagę także czynniki struktury społecznej, co gwarantuje jak najlepsze spełnienie zasady reprezentatywności. Warto odnieść się np. do wielkości prowadzonej działalności gospodarczej i społecznej (mała, średnia, lokalna, regionalna, ogólnokrajowa, globalna), umiejscowienia geograficznego (miejsce zamieszkania, prowadzenia działalności), wieku, płci czy tożsamości etnicznej, kulturowej i religijnej (Długosz, Wygnański, 2005).

Nadal aktualna i warta wykorzystania przez zarządzających procesami rewitalizacji pozostaje także koncepcja interesariuszy (*stakeholders*) R.E. Freemana (1984). Zakłada ona, że interesariusz to osoba/grupa osób/organizacja, która może wywierać wpływ, dlatego warto się z nią liczyć. Koncepcja ta zdecydowanie rozszerza grono potencjalnie zainteresowanych podejmowanymi przez organizację działaniami oraz koncentruje się na ich analizie i wpływie na otoczenie. Co istotne, współpracę z interesariuszami traktuje jako sukces (Freeman, 1984). Stosowanie tej koncepcji wymaga od zarządzających rewitalizacją zrozumienia siły wpływu interesariuszy oraz zorientowania procesu na słuchanie i spełnianie ich oczekiwań, co w konsekwencji przekłada się na ich większe zadowolenie (Klimas, 2011). Natomiast K. Obłój (2007) proponuje uwzględniać w analizie interesariuszy siłę ich nacisku (władzę), uprawnomoćnienie oraz pilność zażądań. Odpowiednie rozpoznanie i zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy umożliwia zaangażowanie ich w działania rewitalizacyjne (Świerk, 2016).

Przeprowadzenie analizy interesariuszy i ustalenie najlepszych kanałów dotarcia do tych grup to punkt wyjścia do planu partycypacji społecznej w rewitalizacji, który powinien być dopasowany do indywidualnych uwarunkowań, potencjałów i potrzeb oraz specyfiki gminy i fazy procesu rewitalizacji. Dzięki niemu można poznać partnerów i lepiej zrozumieć ich oczekiwania i obawy na każdym etapie procesu. W fazie delimitacji obszaru zdegradowanego i rewitalizacji gminy potrzebują dostępu do różnego rodzaju danych, tak aby trafnie

je wyznaczyć. Potrzebują tu zatem wsparcia wielu instytucji zbierających dane w sferach społecznej, gospodarczej, przestrzennej, technicznej i środowiskowej. Ważnym celem pozyskania i analizy danych jest rozpoznanie lokalnych problemów i potencjałów. Na tym etapie wspólnie z lokalną społecznością gminy i różnymi instytucjami podejmuje się decyzję o granicach obszaru rewitalizacji, czyli tego, który przez wiele lat będzie wspierany i na którym koncentrować będzie się środki i działania publiczne.

Następnie gmina przechodzi do budowania GPR dla obszaru rewitalizacji. Na tym etapie potrzebuje wspólnie z interesariuszami postawić trafną diagnozę dla obszaru rewitalizacji, określić jego potencjały i problemy (oraz ich przyczyny), zidentyfikować lokalne potrzeby. Kto lepiej niż lokalna społeczność, przedsiębiorcy, działające tu NGO znają sytuację obszaru rewitalizacji?

**Partycypacja na etapie opracowywania GPR powinna mieć na celu współtworzenie tego dokumentu przez interesariuszy.** Jako dobrą praktykę w tym zakresie można wskazać sposób przygotowania GPR przez Włocławek.

Urząd Miasta Włocławek zredagował GPR oraz zadbał, aby spełniał on jednocześnie wszystkie wytyczne i wymogi prawne, ale kluczowe zapisy i pomysły na zmiany w Śródmieściu powstały na skutek prac wszystkich, którzy poświęcili swój czas na dyskusję na ten temat. **Gminny Program Rewitalizacji został w dużej mierze stworzony przez interesariuszy procesu rewitalizacji.**

Tworzenie GPR odbywało się przy pomocy firmy zewnętrznej, która przeprowadzała badania i organizowała spotkania z różnymi grupami interesariuszy. Pełniła ona funkcję doradczą, wspierającą. Praca nad GPR odbywała się w dziesięciu zespołach roboczych, w których dyskutowano m.in. o jakości przestrzeni publicznej, o standardach mieszkaniowych z jednej strony i o zadłużeniach czynszowych z drugiej, edukacji dzieci i młodzieży, aktywizacji społecznej i obywatelskiej oraz wizerunku Śródmieścia.

Podczas spotkań poszukiwano przyczyn zdiagnozowanych wcześniej problemów oraz sposobów ich rozwiązywania i instrumentów. Na tej podstawie powstało wiele konkretnych projektów, które zostały wpisane do GPR. Dodatkowo pracował zespół strategiczny złożony z przedstawicieli samorządu lokalnego, ekspertów, przedstawicieli zespołów roboczych, który wspólnie wypracował misję, cele GPR.

Istotne jest wnikliwe poznanie problemów oraz potrzeb i potencjałów obszaru rewitalizacji. Dobrą praktykę w tym zakresie można z kolei wskazać w Żyrardowie.

W Żyrardowie opracowano bardzo szczegółowe, pogłębione charakterystyki obszaru rewitalizacji (społeczną, gospodarczą, przestrzenno-funkcjonalną, historyczno-urbanistyczną, techniczną i zabytkoznawczą). Pozwoliło to na szeroką **dyskusję na temat problemów (i ich przyczyn) oraz potrzeb obszaru rewitalizacji z różnymi interesariuszami oraz sformułowanie dla niego trafnej, szczegółowej diagnozy, wskazującej wyzwania, przed jakimi stoi miasto**. Zwróciło to także po raz kolejny uwagę na istotny z punktu widzenia Żyrardowa potencjał dziedzictwa kulturowego i budowania na jego podstawie wizji rewitalizacji. Był to właściwy punkt wyjścia do pracy nad przedsięwzięciami, które powinny odpowiadać na zdiagnozowane problemy i potrzeby oraz wykorzystywać lokalne potencjały.

Do realizacji poszczególnych charakterystyk, poza analizą danych źródłowych, zastosowane zostały również inne metody badawcze, które zbierały opinie różnych interesariuszy związanych z kolejno tworzonymi charakterystykami, takie jak np. w przypadku analizy sfery gospodarczej:

- 1) badanie PAPI przeprowadzone wśród przedsiębiorców;
- 2) badanie PAPI przeprowadzone wśród mieszkańców;
- 3) indywidualne wywiady pogłębione;
- 4) zogniskowane wywiady pogłębione z młodzieżą, młodymi mamami;
- 5) spacer badawczy po obszarze rewitalizacji;
- 6) rozmowy w mobilnym punkcie konsultacyjnym;
- 7) inwentaryzacja terenowa.

Moment opracowywania GPR to także intensywna współpraca z partnerami zgłaszającymi przedsięwzięcia rewitalizacyjne, które znajdują się w tym dokumencie. Warto dać sobie czas na poznanie wnioskodawców oraz ewentualne dopracowanie, modyfikację projektów. Jako dobrą praktykę w tym zakresie można wskazać doświadczenia Konina.

W Koninie ogłoszono otwarty nabór na przedsięwzięcia do programu rewitalizacji, a następnie zorganizowano spotkanie, na którym były one przez wnioskodawców przedstawiane. W jego wyniku i w wyniku kilku kolejnych posiedzeń doszło do wspólnej modyfikacji przedsięwzięć, tak aby lepiej odpowiadały one na potrzeby obszaru rewitalizacji oraz spełniały cele rewitalizacji, a z niektórych zrezygnowano. Dodatkowo okazało się także, że organizacje, instytucje zgłaszały podobne projekty. Dzięki ich „spotkaniu” na tym etapie udało się wypracować wspólne partnerskie projekty (np. połączenie działań liceum i organizacji pozarządowych). Ta inicjatywa pozwoliła na **stworzenie świadomej listy projektów i poznanie wnioskodawców oraz ich planów**.

W rozważaniach dotyczących interesariuszy warto wskazać, jakie są wobec nich oczekiwania i jakie role w rewitalizacji im się przypisuje (tab. 3.2). Po pierwsze, ważne, aby byli kreatywni, tworzyli podstawy rewitalizacji oraz przedsięwzięcia adekwatne do potrzeb, „podrzucali” ciekawe rozwiązania. Następnie oczekuje się, że będą „informatorami”, którzy przekazują istotne dla rewitalizacji treści z „terenu”, od grup interesariuszy, które reprezentują, oraz odwrotnie – komunikują ważne ustalenia interesariuszom, których są przedstawicielami. Istotne jest także, aby jako pośrednicy pomagali rozwiązywać problemy, które sygnalizują im interesariusze. Powinni być ponadto ambasadorami działań rewitalizacyjnych, które mogą promować i wspierać. Stawia się ich także często w roli edukatorów, których najpierw wyposaża się w wiedzę o rewitalizacji (czyli wtedy są uczniami), pozwala zdobyć doświadczenia, kompetencje w tym zakresie, licząc, iż przełożą je na swoje najbliższe otoczenie i wykorzystają w codziennych aktywnościach (np. rodzic w rozmowie z dzieckiem, nauczyciel w szkole, przedsiębiorca, tworząc ofertę dla klientów, organizacja pozarządowa, przygotowując projekty dla lokalnej społeczności itp.). W rewitalizacji można także wykorzystywać specjalności i umiejętności interesariuszy przydatne w różnych działaniach rewitalizacyjnych. Często stawia się ich w rolach specjalistów/ekspertów, doradców czy wręcz decydentów. Oczekuje się, że pomogą podjąć decyzję w jakiejś konkretnej sprawie. Do realizacji tych ról idealnie pasuje opisywany w podrozdziale 3.3 KR. Interesariusze, którzy zwykle poświęcają swój czas i współpracują, to zazwyczaj osoby aktywne i zaangażowane w wiele różnych inicjatyw na rzecz lokalnej społeczności. Są oni niezbędni na każdym etapie rewitalizacji. Stąd niezwykle ważne, aby podczas wdrażania rewitalizacji mogli monitorować jej postępy, dokonywać oceny i kontroli. Funkcja ta może dotyczyć oceny realizowanych przedsięwzięć, celów gminnego programu rewitalizacji czy też osiągniętych rezultatów na obszarze problemowym.

Tabela 3.2. Zidentyfikowane role interesariusza w rewitalizacji

| Rola         | Opis                                                                                                                                                                                                |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | 2                                                                                                                                                                                                   |
| Reprezentant | Reprezentuje określoną grupę interesariuszy, jest ich przedstawicielem.                                                                                                                             |
| Twórca       | „Podrzuca” pomysły, rozwiązania, kreuje nowe projekty.                                                                                                                                              |
| Informator   | Z jednej strony przekazuje istotne z punktu widzenia rewitalizacji informacje z „terenu” od interesariuszy, z drugiej zaś informuje na bieżąco interesariuszy o tym, co się dzieje w rewitalizacji. |



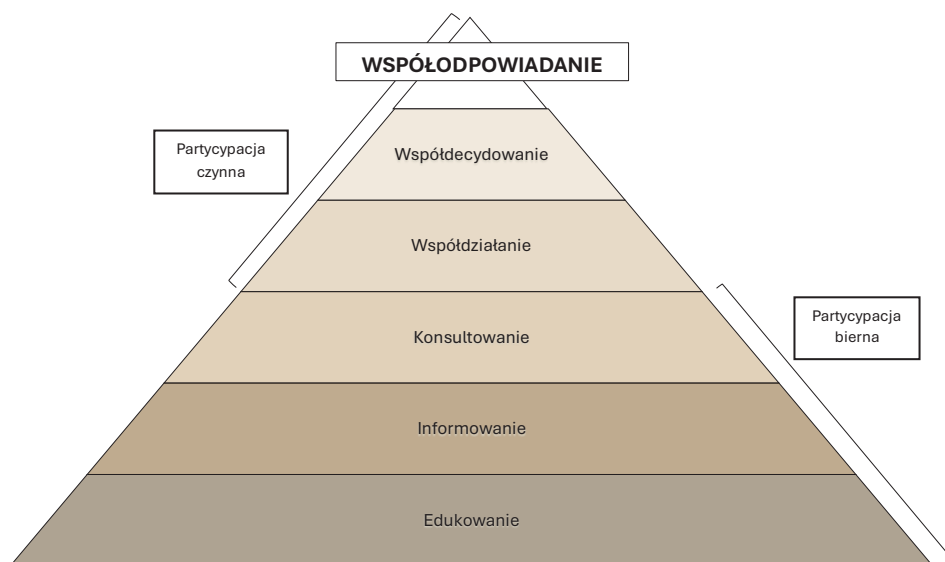
Tab. 3.2 (cd.)

| 1         | 2                                                                                                              |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pośrednik | Pośredniczy w rozwiązywaniu problemów, z którymi zgłaszają się do niego interesariusze.                        |
| Ambasador | Promuje i wspiera podejmowane czy też zrealizowane działania rewitalizacyjne.                                  |
| Edukator  | Uczy interesariuszy, jak rozumieć rewitalizację.                                                               |
| Uczeń     | Dokształca się, szkoli i rozwija swoje kompetencje związane z rewitalizacją.                                   |
| Ekspert   | Jest specjalistą, ekspertem w swojej dziedzinie, co można wykorzystać w działaniach rewitalizacyjnych.         |
| Doradca   | Doradza, opiniuje jakieś sprawy, wypracowuje rozwiązania.                                                      |
| Decydent  | Jest włączony we współzarządzanie, ma istotny udział w wypracowywaniu decyzji.                                 |
| Ewaluator | Dokonuje bieżącej ewaluacji realizowanych działań rewitalizacyjnych.                                           |
| Kontroler | Pilnuje jakości działań rewitalizacyjnych, sprawdza ich poprawność wykonania, terminowość oraz ramy finansowe. |

Źródło: opracowanie własne.

Istotne jest zadanie sobie także w tym miejscu pytań, do jakiego poziomu partycypacji w rewitalizacji się dąży, w jakim stopniu chce się faktycznie zaangażować i delegować decyzje na interesariuszy, jakimi środkami można to osiągnąć. Z perspektywy użyteczności rewitalizacji i wprowadzania trwałych, trafionych i akceptowalnych zmian na obszarach rewitalizacji należy dążyć do osiągnięcia najwyższego jej stopnia, tj. współodpowiadania (rys. 3.4), czyli brania odpowiedzialności za wspólnie podjęte decyzje. Aby go osiągnąć, ważne jest cierpliwe i konsekwentne „przejsię” kolejnych (zaplanowanych) poziomów partycypacji społecznej. Pierwsze trzy reprezentują raczej formę biernego uczestnictwa. Najniższy szczebel wskazuje na edukację rozumianą jako proces, który odbywa się przez całe nasze życie. Im wcześniej następuje zrozumienie sensu rewitalizacji, dbania o otoczenie i partycypacji z perspektywy interesariusza, w tym rozbudzanie w nim poczucia sprawczości, tym szybciej może on świadomie uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Kolejny ważny etap to dotarcie z rzetelną, bezstronną informacją. Bez poświęcenia na niego odpowiedniego czasu nie mam co myśleć

o kolejnym szczeblu, tj. konsultacjach. Powinny być one zawsze poprzedzone właściwą kampanią informacyjną. Zapewnia to możliwość przygotowania się interesariuszy do wyrażania swoich opinii w konkretnych sprawach w trakcie konsultacji społecznych, a nie dopiero dowiadywania się podczas ich trwania, czego będą dotyczyły.



Rysunek 3.4. Poziomy partycypacji społecznej w rewitalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Przystępując do rewitalizacji (na każdym jej etapie) i poświęcając wiele uwagi zaplanowaniu procesu partycypacji społecznej, identyfikacji interesariuszy oraz dążeniu do zapewnienia ich faktycznego udziału we współdecydowaniu i współodpowiadaniu, ma się większe szanse na przeprowadzenie akceptowalnych, trafnych i skutecznych zmian na obszarze rewitalizacji. Z perspektywy przeprowadzonych w monografii analiz oraz własnych obserwacji KR pozostaje aktualnie w większości przypadków na poziomie konsultowania, czyli biernej partycypacji. Tym, czym w dużej mierze się zajmuje, jest wyrażanie stanowiska do opracowanych, gotowych dokumentów czy projektów.



## **4. JAKOŚĆ FUNKCJONOWANIA KOMITETÓW REWITALIZACJI W POLSCE Z PERSPEKTYWY ICH CZŁONKÓW**

### **4.1. Ocena różnych aspektów funkcjonowania Komitetu Rewitalizacji jako obligatoryjnego narzędzia partycypacji społecznej – wyniki badań kwestionariuszowych**

#### **Metoda i obszary badań**

Chcąc odpowiedzieć na sformułowane pytania badawcze i dokonać oceny funkcjonowania KR w Polsce, opracowano kwestionariusz ankiety skierowany do ich członków (załącznik 1). Według T. Pilcha (1995) ankieta to technika gromadzenia informacji polegająca na wypełnieniu przez badanego, najczęściej samodzielnie, kwestionariusza, na ogół o wysokim stopniu standaryzacji. Aby pozyskać jak największą liczbę odpowiedzi, zdecydowano się na zastosowanie metody CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), która polega na zbieraniu danych za pomocą kwestionariuszy online. Dzięki temu respondent mógł odpowiedzieć na przygotowane pytania w wybranym przez niego czasie, co było wygodne zarówno dla ankietera, jak i badanego. Zachowywało to także poczucie większej anonimowości badania.

Ankiety wspomagane techniką komputerową gwarantują wysoką użyteczność przede wszystkim w sytuacji trudnej dostępności respondentów (w jakiej znalazł się badacz) oraz badań dotyczących trudnych zagadnień, o szczególnie wrażliwej tematyce (co w niektórych przypadkach respondentów może mieć miejsce). Najważniejsze zalety badań metodą CAWI to: krótki czas realizacji, wysoka penetracja w interesującym segmencie populacji, zdecydowane obniżenie całociowych kosztów prowadzenia i realizacji badań, udział w badaniu w czasie dla respondenta optymalnym oraz w indywidualnym dla niego tempie, poczucie anonimowości. Zapis w postaci elektronicznej ułatwia także tworzenie baz danych oraz uniknięcie błędów wynikających z wprowadzania odpowiedzi do komputera. Jeśli chodzi o wady, to wskazać można: wymóg dostępności do internetu, brak wiedzy, kto w rzeczywistości wypełnia ankietę oraz trudna do przewidzenia liczba zwrotów (Runge, 2007; Malinowski, 2012).

Opracowany wywiad kwestionariuszowy poddano badaniu pilotażowemu na próbie pięciu członków reprezentujących różne KR w Polsce (rys. 4.1),

które pomogło w ulepszeniu narzędzia badawczego. Sprawdzono, czy pytania i odpowiedzi są właściwie sformułowane i zrozumiałe dla respondentów oraz dokonano korekty kwestionariusza, wprowadzając poprawki wynikające z przeprowadzonego pilotażu. Następnie na jego podstawie zaprojektowano narzędzie internetowe do samodzielnego wypełnienia przez respondentów. Skorzystano z oprogramowania Microsoft Forms. Dokonano testu narzędzia, tak aby mieć pewność, że wszystkie opcje działają prawidłowo i respondent będzie mógł płynnie udzielać odpowiedzi i przechodzić do kolejnych pytań. Chcąc zachować reprezentatywność przestrzenną próby oraz zróżnicowanie pod kątem wielkości gmin, opracowano własną bazę danych potencjalnych obszarów badań, składającą się z 374 jednostek samorządu terytorialnego w różnych województwach (w podziale na gminy wiejskie, miejskie i miejsko-wiejskie), o których badacz wiedział, że:

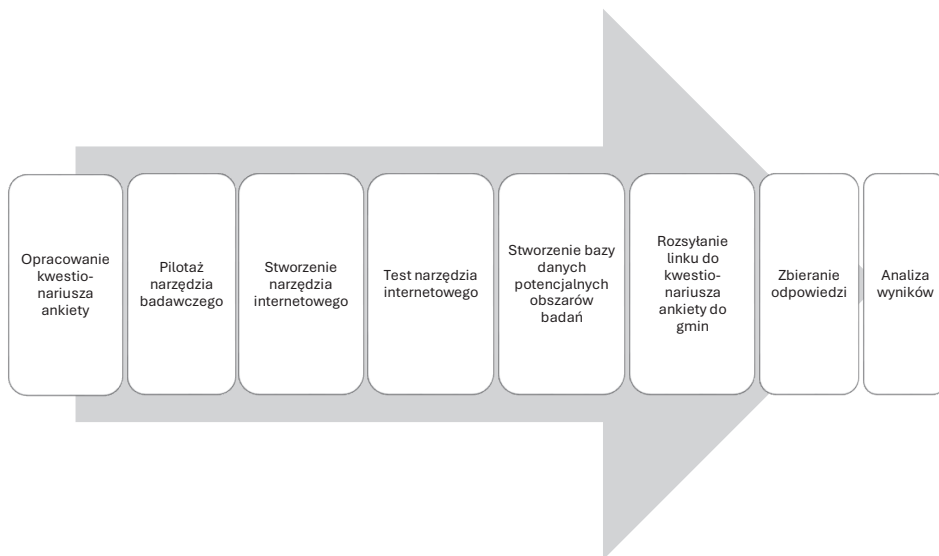
- 1) posiadają KR lub
- 2) wykazują się informacją na temat powołania i funkcjonowania KR w dostępnych źródłach internetowych, lub
- 3) posiadają GPR wpisane w wykazy programów w poszczególnych województwach, na podstawie których można ubiegać się o środki unijne.

Najwięcej w bazie znalazło się gmin miejsko-wiejskich (36%), niewiele mniej miejskich (33%), pozostałe reprezentowały gminy wiejskie. Koncentracja potencjalnych obszarów badań zauważalna była w województwach lubelskim i opolskim (rys. 4.2). To tu funkcjonują bowiem najliczniejsze wykazy z GPR. Niektóre województwa (np. kujawsko-pomorskie) zdecydowały się objąć wsparciem regionalnym na rewitalizację jedynie wybrane obszary miejskie, co jest zbieżne ze stanowiskiem autorki związanym z samym sensem rewitalizacji, która skoncentrowana powinna być zdecydowanie na obszarach zurbanizowanych (więcej na ten temat w podrozdziale 3.1, rys. 3.1). Miało to jednak wpływ z punktu widzenia prowadzonych badań na ograniczenie liczby gmin w potencjalnej bazie danych z danego województwa.

Korzystając z wyżej wymienionej bazy danych gmin, zwrócono się do nich z prośbą o przekazanie członkom KR linku do kwestionariusza ankiety wraz z opisem celu prowadzonych badań. W dużej mierze korzystano z adresów mailowych jednostek odpowiedzialnych za rewitalizację lub ogólnych adresów mailowych urzędów gmin. Do każdej gminy wysłano osobnego maila. Tylko w jednym przypadku informację przekazano bezpośrednio na maila KR. Aby zwiększyć liczebność odpowiedzi, w niektórych przypadkach, korzystając z wcześniej nawiązanych kontaktów (przy okazji innych prowadzonych prac badawczych i praktycznych<sup>1</sup>),

<sup>1</sup> Aktywności badacza związane z rewitalizacją, które pomogły w dotarciu do respondentów, to seminaria, konferencje naukowe, realizacja projektu pt. „Partycypacja interesariuszy w procesach rewitalizacji jako czynnik stałych zmian przestrzennych, społecznych i gospodarczych na obszarach zdegradowanych – analiza funkcjonowania KR w województwie łódzkim”

bezpośrednio kontaktowano się z przedstawicielami KR z prośbą o rozpropagowanie informacji o możliwości wypełnienia ankiety.



Rysunek 4.1. Etapy realizacji badania kwestionariuszowego

Źródło: opracowanie własne.

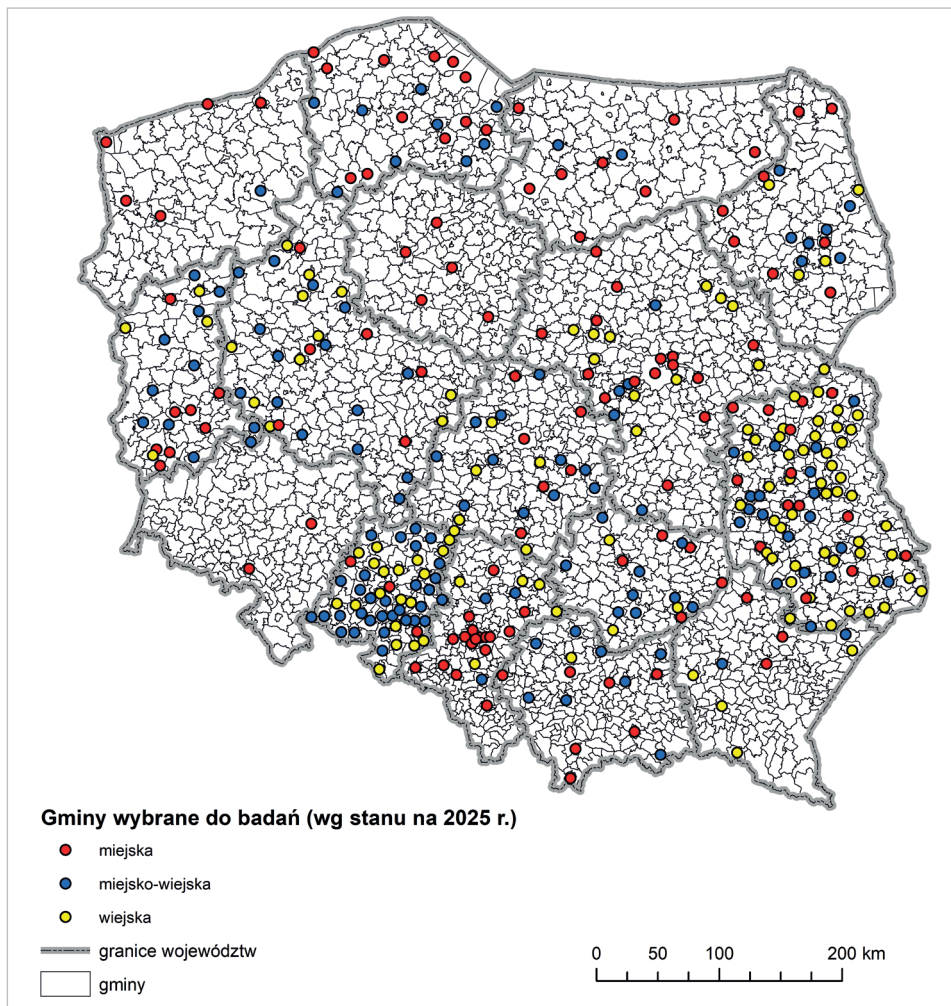
Badania kwestionariuszowe prowadzono w okresie od 12 listopada 2024 do 13 listopada 2025 r. Tak długi okres zbierania odpowiedzi wynikał z faktu, iż polskie gminy były (i nadal są) na różnych etapach, jeśli chodzi o wdrażanie tego instrumentu partycypacji społecznej. Niektóre miały już doświadczenia jednej lub dwóch kadencji funkcjonowania KR, niektóre dopiero w 2025 r. powoływały pierwsze KR. Jeśli po pół roku w zbieranych poprzez platformę Forms odpowiedziach brakowało przedstawicieli KR z danej jednostki (która znajdowała się w bazie potencjalnych obszarów badań), prośba do jednostek samorządowych kierowana była ponownie. Zakładano w tych przypadkach bowiem, iż nie została ona w ogóle przekazana członkom KR albo samorząd na etapie otrzymania pierwszego maila nie powołał jeszcze KR. Od około 3% gmin otrzymano mailowe potwierdzenie z jednostki samorządowej, iż przekazano prośby do członków KR o wypełnienie ankiety. Tylko nieliczne gminy (1%) odpowiedziały, iż są w trakcie procedury naboru na członków KR. Włodarz jednej z gmin

---

w ramach inicjatywy IDUB, aktywne uczestnictwo w KR (Łódź, Żyrardów), współpraca przy projektach: „Modelowa rewitalizacja miast” (realizowany przez Ministerstwo Rozwoju w latach 2015–2020), „Wzorcowa rewitalizacja miast” (realizowany przez Narodowy Instytut Dziedzictwa w latach 2021–2022), działalność w Stowarzyszeniu Forum Rewitalizacji.



odpisał, że „gmina nie wznawiała programu rewitalizacji na kolejny okres, stąd nie ma komitetu”. Dodatkowo podzielił się opinią, iż „oprócz kosztów i pracy żadnych korzyści z KR nie mieliśmy”. Ostatnie prośby o wypełnienie ankiet wysyłano we wrześniu 2025 r. Link do kwestionariusza ankiety był aktywny do 13 listopada 2025 r. Proces dotarcia do respondentów był bardzo żmudny i czasochłonny. Jednocześnie pokazał, iż **kontakt z członkami KR jest bardzo ograniczony i możliwy praktycznie jedynie poprzez urzędy gmin.**



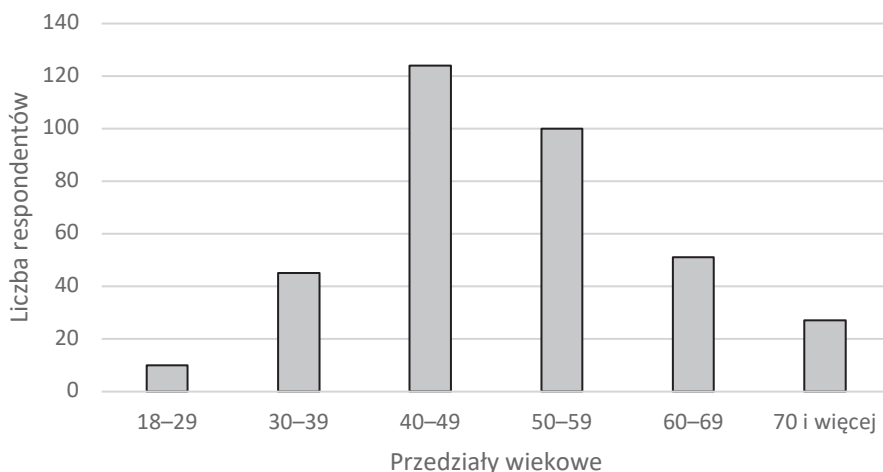
Rysunek 4.2. Potencjalne obszary badań

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych gmin prowadzących rewitalizację, wykazów GPR w poszczególnych województwach.

Rozesłany kwestionariusz ankiety (załącznik 1) składał się z dwóch części. W pierwszej zbierano dane metryczkowe poszerzone o informacje na temat funkcji respondenta w KR, tego, jaką grupę interesariuszy reprezentuje, jak długo pracuje w KR, dlaczego zdecydował się zgłosić do prac w KR, jaka jest jego frekwencja w posiedzeniach KR. Druga część obejmowała informacje na temat działalności KR. Pytano tu m.in. o procedurę naboru do KR, częstotliwość spotkań, sprawczość KR, podejmowane podczas posiedzeń tematy oraz jego różne aspekty funkcjonowania. W kwestionariuszu wykorzystano pytania o charakterze zamkniętym i półotwartym. Dla lepszego zobrazowania stopnia akceptacji danego zjawiska lub opinii respondenta w kilku przypadkach zastosowano skalę Likerta. Podczas badania respondenci mogli dokonać własnej oceny różnych aspektów funkcjonowania KR.

### Charakterystyka respondentów

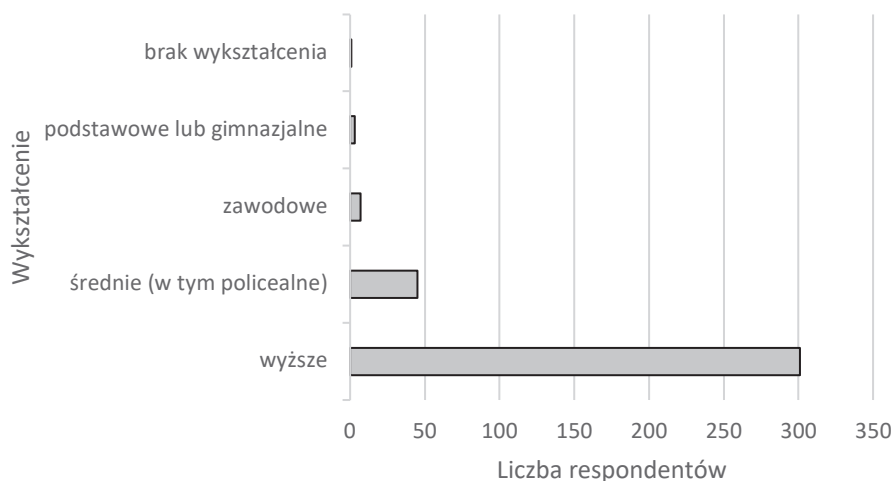
Kwestionariusz ankiety wypełniło łącznie **357 respondentów**, w tym 56% stanowiły kobiety i 43% mężczyźni. Pozostały 1% wolał nie odpowiadać na to pytanie. Żadna osoba nie wybrała odpowiedzi „osoba niebinarna”. Największa liczba respondentów miała od 40 do 59 lat (63%). Podobna liczba respondentów należała do przedziałów wiekowych 60–69 lat (14%) oraz 30–39 lat (13%). Osoby najstarsze wśród badanych stanowiły 6%. Najmniej było respondentów najmłodszych, tj. w przedziale od 18 do 29 lat (wyk. 4.1). Wydaje się to dość logiczne, mając na uwadze charakter KR jako ciała opiniodawczo-doradczego, oczekującego od swoich członków często wiedzy i doświadczenia rewitalizacyjnego.



Wykres 4.1. Struktura wieku respondentów (N = 357)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Zdecydowana większość respondentów (84%) zadeklarowała **wykształcenie wyższe**, a następnie średnie (13%) (wyk. 4.2). Wskazuje to na udział w KR osób o wysokich kwalifikacjach.



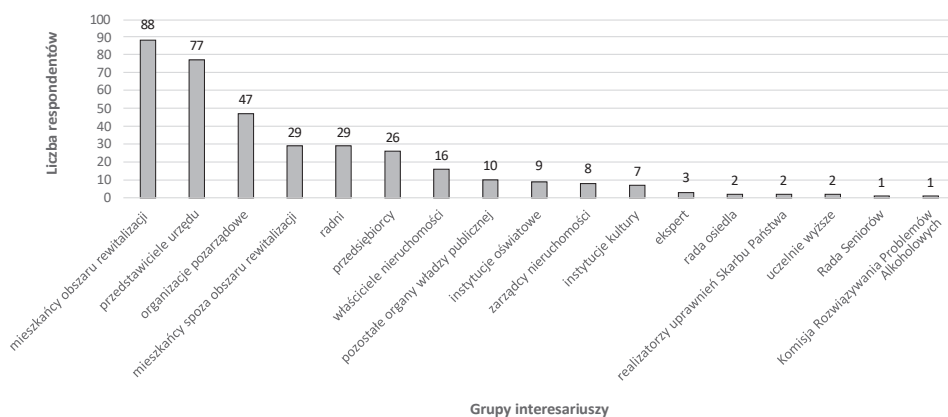
Wykres 4.2. Wykształcenie respondentów ( $N = 357$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

**Ponad 90% ankietowanych zamieszkuje gminę, w której pracują jako członkowie KR, w tym 59% od urodzenia.** Pozostała część respondentów zamieszkuje inne gminy niż te, dla których pracuje w KR. Przeważnie są to gminy sąsiadujące. W przypadku dużych miast związane jest to m.in. z procesami suburbanizacji. Jeśli w gronie KR są eksperci, nie muszą oni pochodzić z danej gminy. Dotyczy to zwłaszcza gmin mniejszych, w których występują braki w zasobach kapitału ludzkiego czy też istnieje wyraźna potrzeba specjalisty z danej dziedziny (np. zabytków).

Respondenci pracują w KR na terenie gmin różnej wielkości, w różnych województwach. **Większość z nich (74%) reprezentuje gminy miejskie.** Po 13% odpowiedziało, że pracuje w gminach miejsko-wiejskich oraz w gminach wiejskich. Trzy osoby wskazały rodzaj gminy, w której działają, bez podawania jej nazwy. Jedna osoba odmówiła odpowiedzi w ogóle. Szanując i chcąc zachować anonimowość respondentów oraz uwzględniając wrażliwość badania, pomimo zebrania danych dotyczących miejsc, w których pracują w KR, celowo nie upublicznia się tych informacji. W analizie wykorzystuje się odniesienie do poziomu: gmina miejska, miejsko-wiejska, wiejska.

**Największa część badanych (prawie jedna czwarta) reprezentuje w KR mieszkańców obszaru rewitalizacji** (wyk. 4.3). Grupę tę w prawie takim samym wymiarze reprezentują obie płcie, z niewielką przewagą mężczyzn (53%). Dominują tu osoby po 40. roku życia (85%), czyli o długoletnim już doświadczeniu zawodowym i życiowym, co na pewno jest cenne z punktu widzenia działań KR. Najmniejsza reprezentacja dotyczy najmłodszych (3%). Na drugim miejscu znajdują się urzędnicy (21%) reprezentujący różne jednostki w gminie, w tym m.in. ośrodki pomocy społecznej. W grupie tej zdecydowanie przeważają kobiety (75%) i również – podobnie jak w przypadku mieszkańców obszaru rewitalizacji – osoby w przedziale wiekowym 40–60 lat (83%). Na trzecim miejscu są organizacje pozarządowe (13%), w tej grupie przeważają kobiety (60%). Po 8% to przedstawiciele mieszkańców spoza obszaru rewitalizacji oraz radni. Niewiele mniej jest przedstawicieli przedsiębiorców (7%), w większości są to mężczyźni (prawie 70%). Pozostałe kategorie to: właściciele nieruchomości (lub użytkownicy wieczysti), pozostałe organy władzy publicznej, instytucje oświatowe (w tym szkoły, przedszkola), zarządcy nieruchomości, instytucje kultury, eksperci, radni osiedla, Państwa, uczelnie wyższe. Kwestionariusz ankiety wypełnił także członek Miejskiej Komisji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych oraz Rady Seniorów. Przedstawiciele władzy uchwałodawczej i wykonawczej stanowią łącznie 36% badanych.

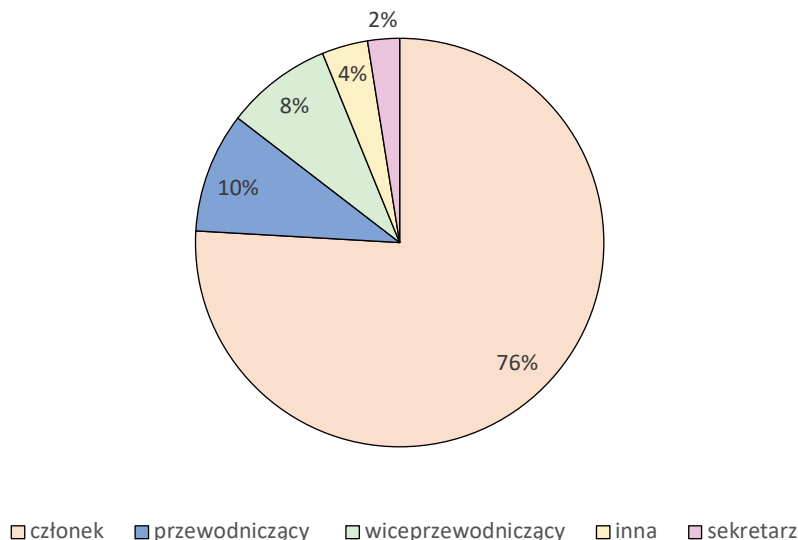


Wykres 4.3. Reprezentacja interesariuszy w KR ( $N = 357$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

**Trzy czwarte respondentów pełni funkcję członka KR.** Natomiast jedna piąta reprezentuje prezydium (przewodniczący, wiceprzewodniczący, sekretarz). Co dziesiąty respondent jest przewodniczącym KR (wyk. 4.4). W kategorii „inne” pojawiały się odpowiedzi wskazujące na przykład, że osoba koordynuje

rewitalizację w gminie lub że jest opiekunem KR, czyli odpowiada za obsługę administracyjną i organizację KR zgodnie z art. 7 ust. 7 ustawy.

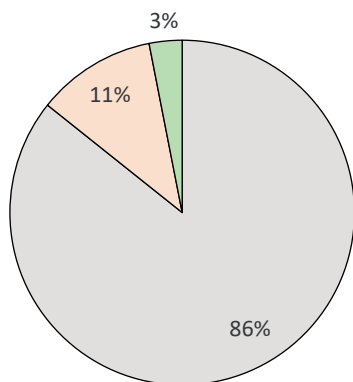


Wykres 4.4. Funkcje respondentów pełnione w KR (N = 357)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Kolejne pytania do respondentów dotyczyły tego, jak długo pracują w KR i która to ich kadencja. **Dla zdecydowanej większości badanych jest to pierwsza kadencja działalności w KR (86%)** (wyk. 4.5), z tym że w przypadku około 42% z nich okres kadencji został przyjęty na czas obowiązywania GPR, czyli może to być jedna i jedyna kadencja ustalona w zasadach tworzenia i funkcjonowania KR. Dla co dziesiątego ankietowanego to druga kadencja KR, w której uczestniczy. Najmniej respondentów (3%) wskazało, że to dla nich już trzecia kadencja KR. Może to być związane z długością kadencji KR przyjętą w zasadach tworzenia KR.

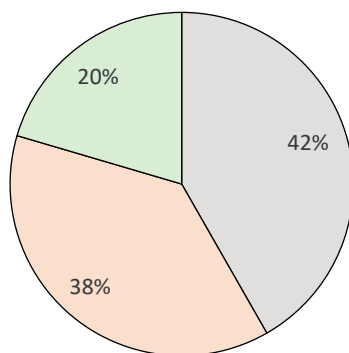
Natomiast 42% respondentów zadeklarowało, iż pracuje w KR krócej niż rok, co potwierdza, iż w latach 2024 i 2025 powstawało wiele nowych KR lub rozpoczynały one w tym czasie kadencję funkcjonowania. Jedna piąta jest w KR powyżej 3 lat, pozostali mają doświadczenie dwu- i trzyletnie (wyk. 4.6).



□ pierwsza   □ druga   □ trzecia

Wykres 4.5. Struktura respondentów według stażu w KR (liczba kadencji)  
(N = 357)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.



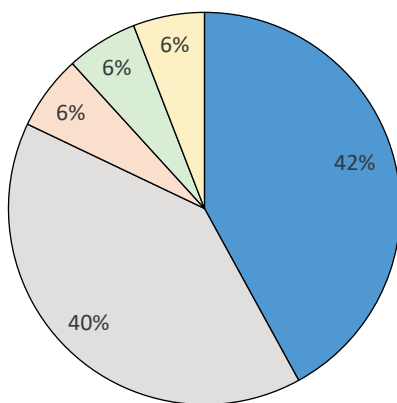
□ krócej niż rok   □ od 1 roku do 3 lat  
□ powyżej 3 lat

Wykres 4.6. Struktura respondentów według stażu w KR (liczba lat)  
(N = 357)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Następnie próbowano dowiedzieć się, jaki wymiar rewitalizacji jest najbliższy respondentowi. **Najwięcej respondentów wskazało wymiar społeczny (42%)** (wyk. 4.7), więcej w tym zakresie było kobiet (63%) (wyk. 4.8), **oraz przestrzenno-funkcjonalny (40%)**, w którym najwięcej z kolei było osób w wieku 40–49 lat (48%). Aspekty te były w równym stopniu wskazywane przez mieszkańców obszaru rewitalizacji, jak i przedstawicieli urzędu. Oczywiście jest także, że najwięcej reprezentantów NGO wskazało na aspekt społeczny. Po 6% badanych zadeklarowało zainteresowanie aspektami: gospodarczym, technicznym i środowiskowym. Rewitalizacja jako tematyka wyraźnie interdyscyplinarna potrzebuje liderów reprezentujących różne dziedziny i specjalizacje. Wydaje się, iż czym bardziej zróżnicowany skład członków KR uda się dobrać, tym lepiej dla całego procesu oraz możliwości jego wspierania i kontrolowania.

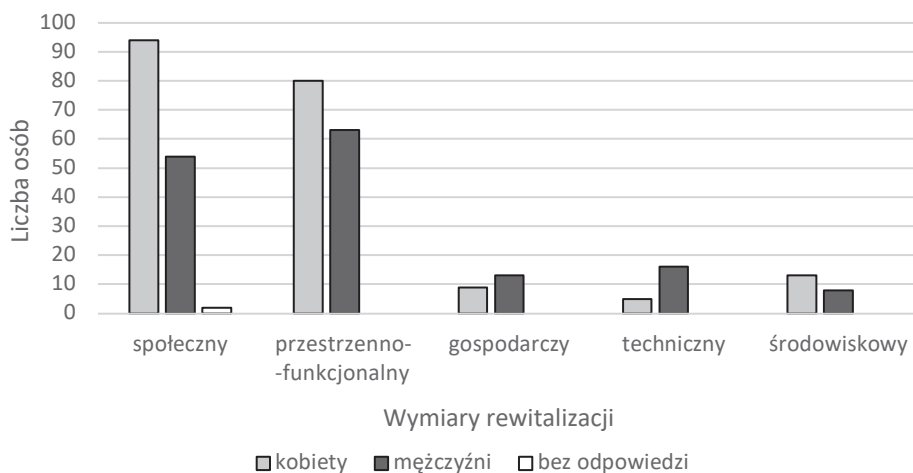




■ społeczny □ przestrzenno-funkcjonalny ■ gospodarczy ■ techniczny ■ środowiskowy

Wykres 4.7. Wymiar rewitalizacji, który jest najbliższy respondentowi w KR ( $N = 357$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.



Wykres 4.8. Wskazane przez respondentów interesujące ich wymiary rewitalizacji w podziale na płeć ( $N = 357$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Ważnym elementem badania była próba poznania motywów zgłoszenia się do pracy w KR. W pytaniu tym można było wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi. Najwięcej (prawie 50%) respondentów deklarowało **chęć realnego wpływu na zachodzące na obszarze rewitalizacji zmiany** (tab. 4.1). Pokazuje to wyraźnie oczekiwanie sprawczości KR. W następnej kolejności wskazywano **zainteresowanie rewitalizacją** (47% respondentów), co wydaje się oczywiste, gdyż KR ma skupiać interesariuszy procesu rewitalizacji. Duża część ankietowanych deklarowała **chęć podzielenia się własnym doświadczeniem zawodowym** (40% respondentów), co wprost związane jest z określoną ustawowo rolą opiniotwórczo-doradczą KR. Co czwarty respondent wskazywał, iż został wyznaczony do pracy w KR przez przełożonego, co wydaje się oczywiste z punktu widzenia procedur naborów do KR. Kolejne najczęściej wybierane przez ankietowanych odpowiedzi były związane z faktem mieszkania na obszarze rewitalizacji, poczuciem, iż głos różnych interesariuszy w rewitalizacji jest bardzo istotny oraz chęcią bycia na bieżąco z aktualnymi informacjami na temat planów czy projektów gminy. Co dziesiąty respondent zgłaszał fakt uczestnictwa w projektach społecznych na obszarze rewitalizacji. Odpowiednio 6% badanych zgłosiło się do KR, gdyż chciało śledzić losy konkretnego obiektu/projektu zlokalizowanego na obszarze rewitalizacji, 5% zgłosiło swój projekt do realizacji w ramach GPR, 5% to przedsiębiorcy chcący rozwijać na obszarze rewitalizacji swoją działalność gospodarczą.

Tabela 4.1. Motywy podjęcia się pracy w KR (N = 357)

| Dlaczego podjął się/ podjęła się Pan/Pani pracy w ramach KR?                                       | Liczba odpowiedzi | N = 357 (proc.) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| 1                                                                                                  | 2                 | 3               |
| „Chciałbym/chciałabym mieć realny wpływ na zmiany zachodzące na obszarze rewitalizacji.”           | 173               | 49              |
| „Interesuje mnie proces rewitalizacji.”                                                            | 167               | 47              |
| „Moje doświadczenie/kompetencje/wykształcenie mogą się przydać w rewitalizacji.”                   | 141               | 40              |
| „Zostałem/zostałam wyznaczony/wyznaczona (przez przełożonego, przewodniczącego rady).”             | 90                | 25              |
| „Mieszkam na obszarze rewitalizacji i interesuje mnie, co się dzieje wokół (aktywizuję sąsiadów).” | 76                | 21              |
| „Głos różnych interesariuszy w procesie rewitalizacji jest bardzo ważny.”                          | 67                | 19              |

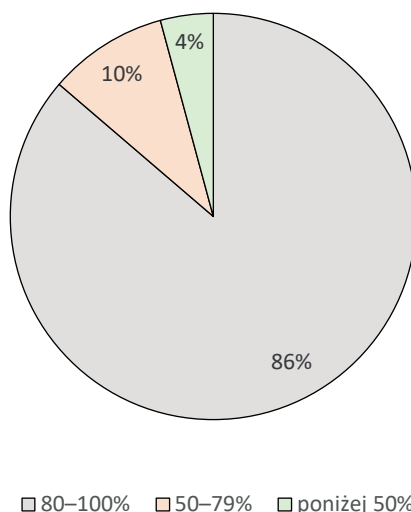
Tab. 4.1 (cd.)

| 1                                                                                                 | 2  | 3  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| „Chcę mieć dostęp do aktualnych informacji na temat planów miasta/gminy i projektów.”             | 61 | 17 |
| „Uczestniczę w projekcie/projektach społecznych na obszarze rewitalizacji.”                       | 32 | 9  |
| „Interesują mnie losy konkretnego obiektu znajdującego się na obszarze rewitalizacji.”            | 23 | 6  |
| „Zgłosiłem/zgłosiłam przedsięwzięcie rewitalizacyjne do GPR.”                                     | 18 | 5  |
| „Chciałbym/chciałabym, aby moja działalność gospodarcza na obszarze rewitalizacji się rozwijała.” | 17 | 5  |
| „Miałem/miałam inne powody.”                                                                      | 7  | 2  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Jako inne powody przystąpienia do KR respondenci podawali: chęć ochrony zabytków oraz troskę o przyrodę i bioróżnorodność na terenie gminy, potrzebę zmiany mentalności mieszkańców gminy, fakt zarządzania dużym terenem, który jest objęty planem rewitalizacji, powiązanie z wykonywanymi obowiązkami służbowymi oraz poczucie społecznej odpowiedzialności i chęć aktywnego uczestniczenia w życiu gminy.

Ostatnie pytanie w tej części dotyczyło frekwencji na posiedzeniach KR. Zdecydowana większość ankietowanych wskazywała na najwyższy poziom uczestnictwa w spotkaniach, tj. na poziomie 80–100% (wyk. 4.9), co potwierdza ich aktywność i zaangażowanie. Co dziesiąty respondent wskazywał swoją przeciętną frekwencję, tj. na poziomie 50–79%. Zgłaszający najmniejszą frekwencję tłumaczyli się brakiem czasu i innymi obowiązkami czy zobowiązaniami, niedogodnymi godzinami posiedzeń („spotkania w godzinach typowo dla urzędników 10 lub 11 – trudno jest wyjść z pracy”), kwestiami osobistymi, brakiem zainteresowania, nieodczytaniem maila z zaproszeniem. Co ciekawe, 40% z nich było przedstawicielami urzędu.



Wykres 4.9. Deklarowana frekwencja respondentów na posiedzeniach KR ( $N = 357$ )

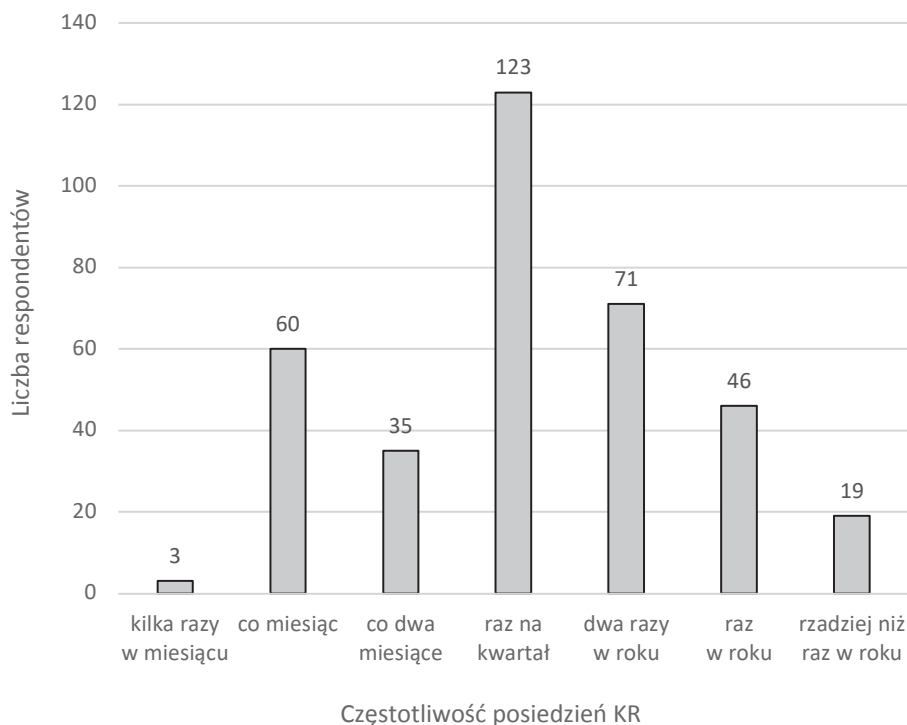
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

### Różne aspekty kreowania i funkcjonowania KR

W drugiej części kwestionariusza ankiety podjęto zagadnienia związane ze sposobem tworzenia i funkcjonowania KR oraz jego wpływem na rewitalizację w danej gminie. **Ponad połowa respondentów (53%) zadeklarowała, że brała udział w konsultacjach społecznych dotyczących zasad tworzenia KR**, w tym – co oczywiste – najwięcej było tu przedstawicieli urzędu (28%) i – co mniej oczywiste – prawie tyle samo (25%) mieszkańców obszaru rewitalizacji. Podobnie **53% badanych przyznało, iż na bieżąco interesuje się zmianami wprowadzanymi do ustawy i śledzi je** – przeważają wśród nich mieszkańcy obszaru rewitalizacji, przedstawiciele urzędu oraz organizacje pozarządowe. Z kolei 56% badanych, którzy interesują się modyfikowanym prawodawstwem, zdecydowanie dobrze lub dobrze ocenia zmiany legislacyjne. Jednak wielu z nich (prawie 40%) nie ma zdania w tym zakresie.

Następnie pytano o częstotliwość spotkań KR. **Najwięcej (jedna trzecia) posiedzeń odbywało się raz na kwartał**. Co piąty respondent wskazał, iż spotkania odbywają się dwa razy do roku (wyk. 4.10). Częstotliwość „co miesiąc” zadeklarowało 17% ankietowanych. Natomiast aż 18% ankietowanych potwierdziło incydentalność spotkań KR, tj. raz do roku lub rzadziej. W tej grupie dominowały (po 45%) gminy wiejskie i miejsko-wiejskie. Częstotliwość zwoływania posiedzeń wskazuje na aktywność KR i możliwość podejmowania różnych tematów związanych z rewitalizacją. Może być ona kreowana zarówno przez prezydium

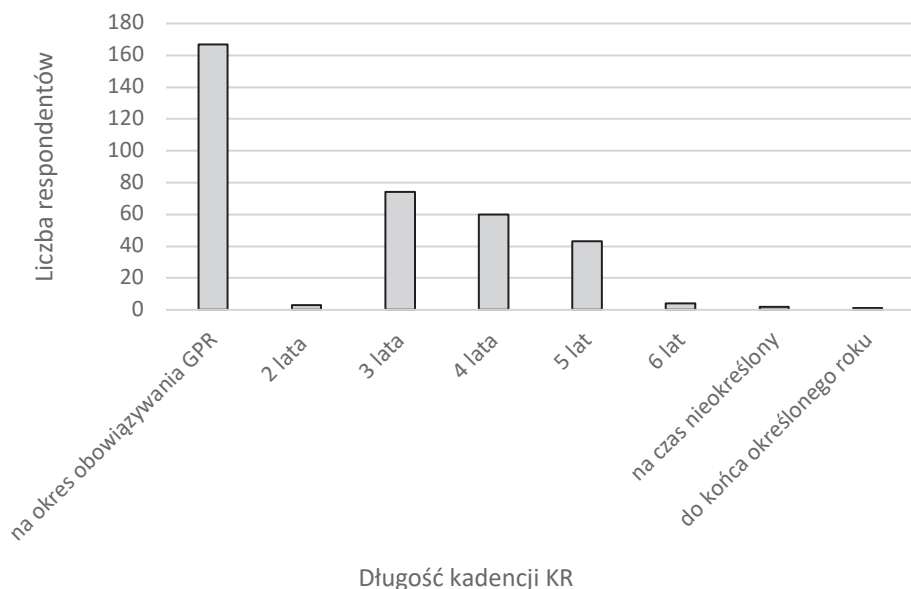
KR, jak i przez włodarzy czy koordynatorów tego procesu. Niewielka liczba spotkań wskazuje na raczej fasadowe traktowanie tego narzędzia i wypełnianie jedynie obowiązku ustawowego.



Wykres 4.10. Częstotliwość posiedzeń KR ( $N = 357$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Kolejne pytanie miało na celu wykazanie, jak długo trwa zwykle kadencja KR. **W przeważającej części respondenci odpowiedzieli, iż czas funkcjonowania KR związany jest z okresem realizacji GPR (47%).** Kadencje KR trwające od 3 do 5 lat zadeklarowała połowa respondentów (wyk. 4.11). Pozostali badani wskazali 2 lub 6 lat oraz czas nieokreślony lub określili dokładny rok zakończenia kadencji KR.

Wykres 4.11. Okres kadencji KR ( $N = 357$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

**Prawie 70% badanych zadeklarowało, że pozostaje w stałym kontakcie z grupą interesariuszy, których są przedstawicielami w KR.** Co ciekawe, co piąty ankietowany uznał, że go ten aspekt w ogóle nie dotyczy. Pozostałe osoby przyznały, że tego kontaktu nie mają. Jest to ważny aspekt z punktu widzenia rozumienia swojej roli w KR jako łącznika pomiędzy grupą interesariuszy czy instytucją, którą dana osoba reprezentuje, a KR. Członek KR nie powinien podczas posiedzeń prezentować jedynie własnych, partykularnych interesów, lecz przedstawiać wypracowane z określoną grupą społeczną opinie. Grupa ta powinna na bieżąco być informowana o postępach rewitalizacji i włączana we właściwym czasie w procesy decyzyjne jej dotyczące.

**Prawie 60% badanych uznało, że zasadniczo praca w KR spełnia ich oczekiwania** (zdecydowanie tak: 12%, raczej tak: 47%). Co ciekawe, wśród nich byli w większości mieszkańcy obszaru rewitalizacji (63%). Na drugim miejscu, co było bardziej przewidywalne, byli przedstawiciele urzędu (46%). Jednak znaczna liczba respondentów odpowiedziała na to pytanie „trudno powiedzieć” (27%). Może to być związane z tym, iż badani nie mieli określonych oczekiwań, nie zastanawiali się wcześniej nad tym. W pozostałych przypadkach udział w KR „zdecydowanie nie” lub „raczej nie” spełnia oczekiwań ankietowanych. W tych



przypadkach respondent został dopytany, z czego to wynika. Uzyskano tu wiele krytycznych odpowiedzi, które często przywoływały konkretne sytuacje czy sposoby zachowań (w dużej mierze władz gminy w stosunku do KR – tab. 4.2). **Zauważalne jest zniechęcenie członków KR spowodowane m.in. brakiem realnego wpływu na rewitalizację, niewłączaniem KR w proces decyzyjny, traktowaniem tego ciała niepoważnie oraz jako niekompetentnego i nieposiadającego mandatu społecznego, brakiem debaty podczas posiedzeń nad faktycznymi problemami rewitalizacji, załatwianiem partykularnych interesów, niewłaściwą organizacją spotkań i komunikacją z urzędem.** Zwracana jest uwaga na to, że KR istnieje tylko ze względu na wymóg ustawowy, a nie realną potrzebę gminy do prowadzenia działań rewitalizacyjnych zgodnie z ideą partycypacji społecznej.

Tabela 4.2. Przyczyny niespełnienia oczekiwań respondentów w związku z ich uczestnictwem w KR

| <b>Dlaczego udział w KR nie spełnia oczekiwań respondentów?</b>                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Nie wypracowaliśmy jeszcze sposobu komunikacji z urzędem i nie jesteśmy na bieżąco informowani o posunięciach, decyzjach dotyczących realizowania GPR.”     |
| „Jest to organ bez realnego wpływu na jakikolwiek aspekt rewitalizacji.”                                                                                     |
| „Opiniowanie nie powoduje działania w rewitalizacji. Mało skuteczna to forma, skoro tylko opiniujemy.”                                                       |
| „Gmina realizuje projekt, nie słuchając głosu mieszkańców obszaru rewitalizowanego.”                                                                         |
| „Brak debaty nad rzeczywistymi problemami rewitalizacji.”                                                                                                    |
| „Marnowanie czasu na sprawy, które nie powinny być tu omawiane.”                                                                                             |
| „KR nie ma żadnej sprawczości, na razie.”                                                                                                                    |
| „Na razie dyskutujemy 4 lata i nic.”                                                                                                                         |
| „Gmina zaczęła ignorować opinie ciała doradczego, ponieważ odczuwa się brak z naszej strony kompetencji oraz brak mandatu społecznego (tak twierdzi urząd).” |
| „Z uwagi na marazm panujący w KR.”                                                                                                                           |
| „Głos KR nie jest słyszany w gminie ani przez władze. Rozwiązujemy czasem bieżące, drobne sprawy. Jesteśmy, bo wymaga tego ustawa.”                          |
| „Brak przełożenia decyzji KR na władzę i radę. Zbytne upolitycznienie KR i sprowadzenie jego roli do opiniowania bez prawa głosu.”                           |

| <b>Dlaczego udział w KR nie spełnia oczekiwań respondentów?</b>                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Słaby przepływ informacji pomiędzy urzędem a członkami KR.”                                                                 |
| „KR istnieje tylko dlatego, że jest wymagany ustawowo.”                                                                      |
| „Na razie to rozmowy o niczym.”                                                                                              |
| „Spotkania odbywają się za rzadko i nie są zbyt merytoryczne. Nie czuję, abyśmy mieli realny wpływ na proces rewitalizacji.” |
| „Brak sprawstwa. Osoba, która zarządza KR, nie jest u władzy.”                                                               |
| „Partykularyzm interesów lokalnych stowarzyszeń – załatwiają swoje interesy, nie dbając o całościowe spojrzenie na miasto.”  |
| „Brak nowych inicjatyw i pomysłów.”                                                                                          |
| „Brak chęci wyszukiwania nowych, potencjalnych przedmiotów rewitalizacji – bazowanie na sporządzonym przez miasto GPR.”      |
| „Nudne, urzędnicze posiedzenia ze »statystyką sukcesu«.”                                                                     |
| „Alienacja wobec możliwości zobaczenia tego w praktyce.”                                                                     |
| „Spotkania są zdecydowanie za często.”                                                                                       |
| „Brak sprecyzowanego celu/sensu działalności KR.”                                                                            |
| „Brak możliwości opiniowania.”                                                                                               |
| „Zbyt mała kolegialność.”                                                                                                    |
| „Włodarze lekceważą KR i nie traktują go poważnie – tylko jako element promocji, z którego nic nie wynika.”                  |
| „KR ma znikomy wpływ na zmiany i kształtowanie rewitalizacji. Bardziej wygląda jak »klub dyskusyjny«.”                       |
| „Niewielkie/żadne zainteresowanie pracami KR na zewnątrz.”                                                                   |
| „Niska częstotliwość spotkań.”                                                                                               |
| „Włodarz nie traktuje KR poważnie. Woli konsultować się z urzędnikami i radnymi.”                                            |
| „Cały proces odbywa się »ponad głowami« członków KR. O postępach prac dowiaduję się z mediów.”                               |
| „Przy małej liczbie spotkań trudno wypracować dobre rozwiązania.”                                                            |
| „Wszystkie moje propozycje nie były uwzględniane. Urząd i tak robi swoje.”                                                   |
| „Brak realnego wpływu na inicjowane procesy rewitalizacyjne.”                                                                |

Tab. 4.2 (cd.)

| <b>Dlaczego udział w KR nie spełnia oczekiwań respondentów?</b>                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Brak informacji oraz realnego wpływu na to, co się dzieje. Brak konsultacji.”                                                 |
| „KR pełni funkcję »na papierze«. Jest, bo musi być, ale władza nie korzysta z wyników jego pracy.”                             |
| „Praca ma charakter bardziej informacyjny niż konsultacyjny.”                                                                  |
| „KR jest potrzebny włodarzowi jedynie do celów, które on mu wskaże.”                                                           |
| „Mały wpływ na to, co się dzieje w gminie.”                                                                                    |
| „Rzadkie posiedzenia.”                                                                                                         |
| „Zbyt mała sprawczość.”                                                                                                        |
| „Nie mam prawie żadnego wpływu na kształt rewitalizacji, a moje pytania są zbywane lub bagatelizowane.”                        |
| „Brak spotkań.”                                                                                                                |
| „Przewodniczący KR nie wykazuje aktywności, przez co możliwości partycypacji są ograniczone do okazji tworzonych przez urząd.” |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Kolejnym zadaniem respondentów była **ocena różnych aspektów związanych z KR**. Zdecydowanie pozytywnie oceniono (ponad 91%) przejrzystość prowadzenia naboru do KR (tab. 4.3). Zdania dotyczące realnego wpływu na to, co jest wdrażane na obszarze rewitalizacji, były z kolei podzielone. Ponad 50% badanych odpowiedziało „raczej tak” oraz „zdecydowanie tak”. Co czwarty respondent stwierdził „trudno powiedzieć”. Ogólnie ankietowani w większości (81%) uważali, że KR to dobre narzędzie partycypacji społecznej. W przypadku ponad 50% respondentów w posiedzeniach KR uczestniczyły regularnie władze gminy. Zdecydowana większość badanych (prawie 80%) uważała, iż praca w KR powinna mieć charakter społeczny, tak jak to jest zapisane w ustawie. Prawie trzy czwarte respondentów wyrażało pogląd, że frekwencja na posiedzeniach jest zadowalająca. Podobnie około 70% badanych było zdania, że KR spotyka się z właściwą częstotliwością. Z kolei 46% ankietowanych sądziło, że dzięki członkostwu w KR ma większe poczucie sprawczości, a 30% zaznaczyło odpowiedź „trudno powiedzieć”. Połowa respondentów wyrażała pogląd, iż określona ustawowo funkcja KR jako organu opiniotwórczo-doradczego jest wystarczająca. Natomiast 34% nie miało zdania w tym zakresie.

Tabela 4.3. Ocena różnych aspektów związanych z KR

| Pytanie                                                                                                                    | Udział odpowiedzi (proc.) |               |                           |               |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------------------|---------------|--------------------------|
|                                                                                                                            | Zdecy-<br>dowanie<br>tak  | Raczej<br>tak | Trudno<br>powie-<br>dzieć | Raczej<br>nie | Zdecy-<br>dowanie<br>nie |
| 1                                                                                                                          | 2                         | 3             | 4                         | 5             | 6                        |
| Czy procedura naboru na członka Komitetu Rewitalizacji była przejrzysta?                                                   | 50,1                      | 41,2          | 7,3                       | 1,1           | 0,3                      |
| Czy uważa Pan/Pani, że Komitet Rewitalizacji ma faktycznie realny wpływ na to, co wdrażane jest na obszarze rewitalizacji? | 15,4                      | 37,5          | 26,3                      | 15,7          | 5,1                      |
| Czy uważa Pan/Pani, że Komitet Rewitalizacji to dobre narzędzie partycypacji społecznej?                                   | 30,8                      | 50,2          | 15,1                      | 2,8           | 1,1                      |
| Czy w posiedzeniach Komitetu Rewitalizacji regularnie uczestniczą prezydent/burmistrz/wójt?                                | 24,1                      | 35,0          | 7,8                       | 17,4          | 15,7                     |
| Czy praca w Komitecie Rewitalizacji powinna mieć charakter społeczny (tak jak jest teraz)?                                 | 43,1                      | 35,7          | 14,8                      | 3,9           | 2,5                      |
| Czy według Pana/Pani frekwencja członków na posiedzeniach Komitetu Rewitalizacji jest zadowalająca?                        | 18,5                      | 54,9          | 12,6                      | 9,8           | 4,2                      |
| Czy Pana/Pani zdaniem Komitet Rewitalizacji spotyka się z właściwą częstotliwością?                                        | 14,0                      | 55,2          | 14,8                      | 9,0           | 7,0                      |

Tab. 4.3 (cd.)

| 1                                                                                                                                    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|-----|
| Czy poprzez członkostwo w Komitecie Rewitalizacji ma Pan/Pani większe poczucie sprawczości?                                          | 10,6 | 35,3 | 30,3 | 17,9 | 5,9 |
| Czy według Pana/Pani określona ustawowo funkcja/rola Komitetu Rewitalizacji jako organu opiniotwórczo-doradczego jest wystarczająca? | 8,7  | 42,6 | 34,2 | 10,1 | 4,5 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Pozostali badani, którzy wyrazili pogląd, że nie jest to rola wystarczająca, dopytani zostali, jakie kompetencje powinno się przypisać KR (tab. 4.4). **Zdecydowana większość respondentów zwracała tu uwagę na potrzebę zwiększenia decyzyjności, a tym samym sprawczości KR.** Jest to jednak możliwe, gdy członkowie są rzetelnie informowani o wszystkich (a nie jedynie o wybranych) planach gminy i faktycznie włączani w proces decyzyjny. Aktualnie to jedynie od podejścia władz zależy, czy opinie są w ogóle brane pod uwagę. Negatywne stanowisko KR nie skutkuje żadnymi konsekwencjami. Ustawowa rola KR pozornie jest zachowana, a faktyczne decyzje zapadają poza nim. Pojawiły się tu też postulaty wzmocnienia wagi opinii wydawanych przez KR, np. poprzez przedstawianie ich na komisjach rad gminy i procedowanie podobnie jak uchwał oraz stworzenie możliwości prawa weta. Komitet Rewitalizacji powinien regularnie spotykać się z osobami decyzyjnymi w mieście oraz pełnić zbliżone funkcje do komitetów monitorujących programy Unii Europejskiej, chociażby w zakresie zatwierdzenia projektów. Respondenci zaproponowali także włączenie KR w proces planistyczny poprzez umożliwienie im np. składania wniosków do budżetu, obligatoryjnego opiniowania kwestii dotyczących bezpośrednio obszaru rewitalizacji, tj. wniosków do budżetu, projektów przedsięwzięć powyżej 50 tys. zł, tworzenia czy zmian w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego oraz innych dokumentów strategicznych. Pojawiły się także postulaty, iż KR powinien mieć własny budżet, który rozdysponowuje na rewitalizację, oraz powinien uczestniczyć w przyznawaniu dotacji na obszarze Specjalnej Strefy Rewitalizacji.

Tabela 4.4. Jakie funkcje/role/kompetencje powinno się przypisać KR?

| <b>Funkcje/role/kompetencje KR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Większa decyzyjność.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| „Opiniodawczo-doradczy charakter komitetu nie czyni go sprawczym. Czy wyniki pracy KR będą brane pod uwagę, zależy tylko i wyłącznie od dobrej woli władz.”                                                                                                                                                                                                                                                     |
| „Funkcja opiniująco-doradcza jest niewiążąca dla samorządu przy podejmowaniu jakichkolwiek decyzji. Aby taka komisja miała sens, musiałaby mieć narzędzia do kreowania polityki samorządu.”                                                                                                                                                                                                                     |
| „Możliwość realnego działania, a nie tylko opiniowania.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| „Mieszkańcy rewitalizowanego obszaru muszą mieć realny wpływ na kształt projektu.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| „KR nie ma istotnego, a jedynie doradczy wpływ na sprawczość i decyzyjność władz miasta i urzędników, którzy mogą, ale nie muszą liczyć się z oczekiwaniami i zdaniem jego członków.”                                                                                                                                                                                                                           |
| „KR nie ma żadnej roli sprawczej oprócz wydawania opinii w sprawie oceny stopnia aktualności GPR. Pełni tylko rolę opiniodawczą dla prezydenta miasta, jego rekomendacje nie muszą być wprowadzane w życie, wszystko zależy od dobrej woli włodarza, a bywa z tym różnie. Powoduje to, że członkowie komitetu, widząc brak sprawczości, tracą motywację do pracy w tym organie i w kolejnym naborze rezygnują.” |
| „KR winien mieć realny wpływ na ostateczną decyzję włodarza – mieć prawo weta i być traktowany na równi z radnymi miasta.”                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| „Powinny zostać sprecyzowane kompetencje KR i możliwości wpływu, powinny być regularne spotkania z osobami decyzyjnymi w mieście, wydanie opinii jest mało znaczące.”                                                                                                                                                                                                                                           |
| „Zapraszanie radnych na spotkania KR, aby poznać ich opinie o podjętych uchwałach dotyczących obszarów rewitalizacyjnych. Spotkania z kierownikami wydziałów UM, jeśli pracują nad jakimś projektem dotyczącym obszaru rewitalizacyjnego.”                                                                                                                                                                      |
| „Propozycje powinny być poddawane rozpatrzeniu komisji Rady Miasta/wydziałów urzędu i dalej procedowane zgodnie z zasadami funkcjonowania Rady Miasta.”                                                                                                                                                                                                                                                         |
| „Rola jest wystarczająca, ale traci sens, gdy nie ma dialogu z władzami.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| „Powinna mieć możliwość wypracowywania stanowisk przekazywanych do przyjmowania przez Radę Gminy.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| „Wydaje mi się, że komitet jest tylko taką »ozdobą formalną« do działań miasta, nieznana jest siła opinii czy doradztwa KR – czy jest to tylko taka »miękką dyplomacją lokalną«?”                                                                                                                                                                                                                               |



Tab. 4.4 (cd.)

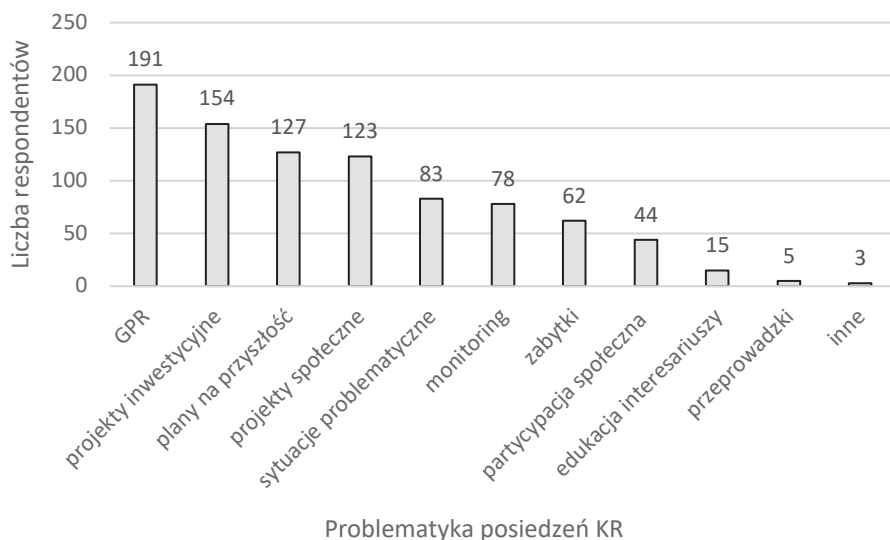
| <b>Funkcje/role/kompetencje KR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „KR powinien posiadać pewne ograniczone kompetencje w zakresie blokowania niektórych rozwiązań (np. zmierzających do gentryfikacji), a także inicjatywę uchwałodawczą.”                                                                                                                                      |
| „KR powinien mieć możliwość stawiania weta organom samorządowym po wcześniejszym ogłoszeniu referendum miejskiego dotyczącego obszaru rewitalizacji.”                                                                                                                                                        |
| „Decyzyjność, a nie tylko opiniotwórczość.”                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| „Więcej narzędzi oraz kompetencji do wnioskowania zmian/uwag/pomysłów etc. W obecnej formie zdanie KR może nie być brane pod uwagę przy decyzjach władz co do rewitalizacji.”                                                                                                                                |
| „Nie tylko funkcja opiniodawczo-doradcza, bo władarz może, a nie musi zgodzić się z tą opinią, a raczej coś na wzór uchwał.”                                                                                                                                                                                 |
| „KR nie ma mocy sprawczej, a jedynie jest organem doradczym, którego opinię wójt/ burmistrz/prezydent może wziąć pod uwagę lub nie. KR nie dysponuje własnym budżetem.”                                                                                                                                      |
| „Chcielibyśmy mieć realny wpływ na przebieg chociażby inwestycji miejskich – kontrola społeczna.”                                                                                                                                                                                                            |
| „Wystarczy zająć się priorytetami, a nie projektami, które pasują miastu. Członkowie nie mają wcale wpływu na decyzje.”                                                                                                                                                                                      |
| „Prawo weta wobec propozycji gminy.”                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| „Na pewno powinna być rozszerzona o większy udział w procesie tworzenia, a nie udziału w głosowaniu – opinia członka KR, zgłosił się z entuzjazmem, ale sprowadzenie go do roli głosującego na gotowe projekty zmienia jego nastawienie. Miałoby to sens, gdyby nadać opiniom KR moc wiążącą (jak uchwała).” |
| „KR powinien mieć realną moc sprawczą wpływania na projekty rewitalizacyjne, powinien je zatwierdzać bądź odrzucać.”                                                                                                                                                                                         |
| „Wrażenie braku sprawczości, które potwierdza faktyczny obraz tego gremium.”                                                                                                                                                                                                                                 |
| „KR powinien być samodzielną jednostką, niepodlegającą wpływom wójtów, burmistrzów, prezydentów. KR powinien mieć skład niezależny. Zbyt duża część głosów przypada pracownikom podległym władzom wykonawczym.”                                                                                              |
| „Powinno się zacząć słuchać członków KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| „Złożoność dokumentów jest tak wysoka, że członkowie niebędący specjalistami w tej dziedzinie nie są w stanie skutecznie wносить zmian. Rola konsultacyjna KR jest zachowana, ale o szczegółowych zapisach w praktyce decydują urzędnicy i radni.”                                                           |

| Funkcje/role/kompetencje KR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Za mało KR ma sprawczości.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| „Opiniowanie nie powinno odbywać się jedynie w gronie osób w KR, lecz zdecydowanie szerzej z grupami interesariuszy, których przedstawiciele są w KR.”                                                                                                                                                                                                                                                        |
| „Ze wszystkich zgłoszonych projektów w pierwszej fazie przygotowania GPR jedynie niektóre (drogą selekcji przez zespół urzędniczy włączony w proces) zostały przedstawione do oceny przez KR.”                                                                                                                                                                                                                |
| „Konieczność informowania społeczności lokalnej o sprawach diskutowanych na KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| „Funkcja opiniotwórczo-doradcza jest zasadniczo niewystarczająca. Pomimo negatywnej opinii KR Rada może uchwalić GPR. KR powinien posiadać zbliżone funkcje do komitetów monitorujących programy UE. Chociażby w kwestii zatwierdzenia projektów. W aktualnym systemie brak jest instrumentów pozwalających realnie wpłynąć na działania w ramach rewitalizacji poza kwestiami informacyjnymi i opiniującym.” |
| „Opinie i dyskusje mają sens, jeśli są przez urząd brane pod uwagę. Nie potrzeba nakładać większej mocy komitetowi w ustawie. Nasz KR był aktywny, a jednak pomimo to nie sędzę, aby jakiegokolwiek postulaty trafiły nawet pod obrady osób decyzyjnych.”                                                                                                                                                     |
| „Decyzyjność.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| „Składanie wniosków do budżetu jako KR, obligatoryjne opiniowanie dotyczących bezpośrednio obszaru rewitalizacji: wniosków do budżetu, projektów przedsięwzięć powyżej 50 tys. zł, mpzp oraz innych dokumentów strategicznych itp.”                                                                                                                                                                           |
| „KR powinien mieć większy wpływ na podejmowane przez prezydenta decyzje dot. rewitalizacji; powinien mieć budżet na rewitalizację, który rozdysponowuje; powinien uczestniczyć w przyznawaniu dotacji na obszarze Specjalnej Strefy Rewitalizacji.”                                                                                                                                                           |
| „Miarą sprawczości jest stosowanie proponowanych rozwiązań w działaniach.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

W kolejnym pytaniu próbowano dowiedzieć się, jakie tematy są najczęściej przedmiotem prac KR. Można było wybrać z dostępnej kafeterii maksymalnie trzy odpowiedzi lub ewentualnie dodać własną w kategorii „inne”. **Najwięcej respondentów (53%) wskazało, iż na posiedzeniach opiniowane są gminne programy rewitalizacji i ich aktualizacje** (wyk. 4.12). Jest to związane wprost z obowiązkiem zapisanym ustawowo. Kolejnymi podejmowanymi tematami były: projekty inwestycyjne (43%), plany na przyszłość (35%) i projekty społeczne (34%). Następna grupa zagadnień to: sytuacje problematyczne (23%), obligatoryjnie opiniowane raporty z monitoringu (22%), zabytki (17%) i partycypacja

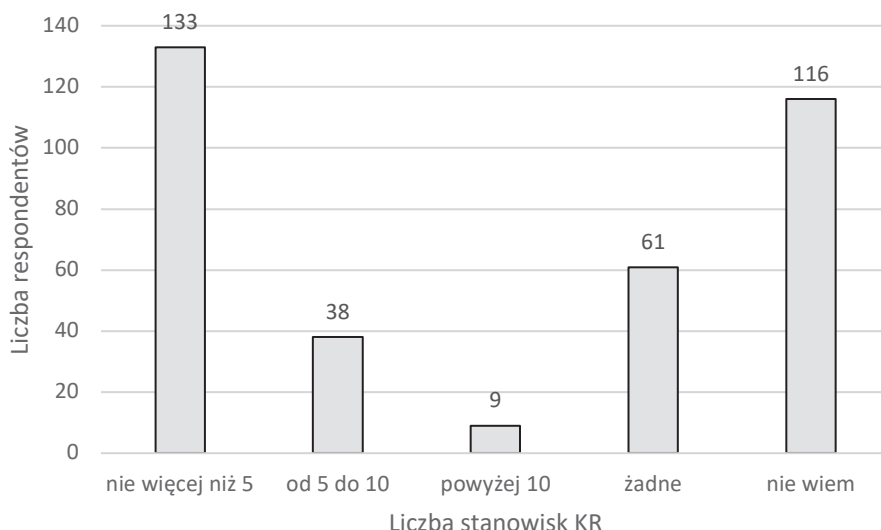
społeczna (12%). W niewielkim stopniu podejmowane były przez KR tematy związane z edukacją interesariuszy oraz, wydawałoby się, istotnymi z punktu widzenia rewitalizacji przeprowadzkami mieszkańców obszaru rewitalizacji. W kategorii „inne” dodano: strategię rozwoju, frustracje kierowane do władz oraz zagadnienia bardziej ogólne dotyczące obszaru rewitalizacji, ale niezwiązane z nim bezpośrednio, np. uchwała reklamowa czy uspokojenie ruchu.



Wykres 4.12. Tematy posiedzeń KR ( $N = 357$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Zapytano także respondentów o to, **ile stanowisk do tej pory wydał KR**, w którym pracują. Najwięcej badanych (37%) odpowiedziało, że nie więcej niż 5, co jest związane z długością deklarowanej kadencji, tj. do 3 lat, i przeważającą deklarowaną częstotliwością posiedzeń, tj. raz na kwartał. Co trzeci badany wskazał, że nie wie (wyk. 4.13). Natomiast 17% zadeklarowało, że KR nie wypracował jeszcze żadnego stanowiska, co przede wszystkim wynika z krótkiego stażu KR (poniżej roku), w tym był to co piąty członek KR gminy wiejskiej.

Wykres 4.13. Liczba wypracowanych stanowisk/opinii KR ( $N = 357$ )

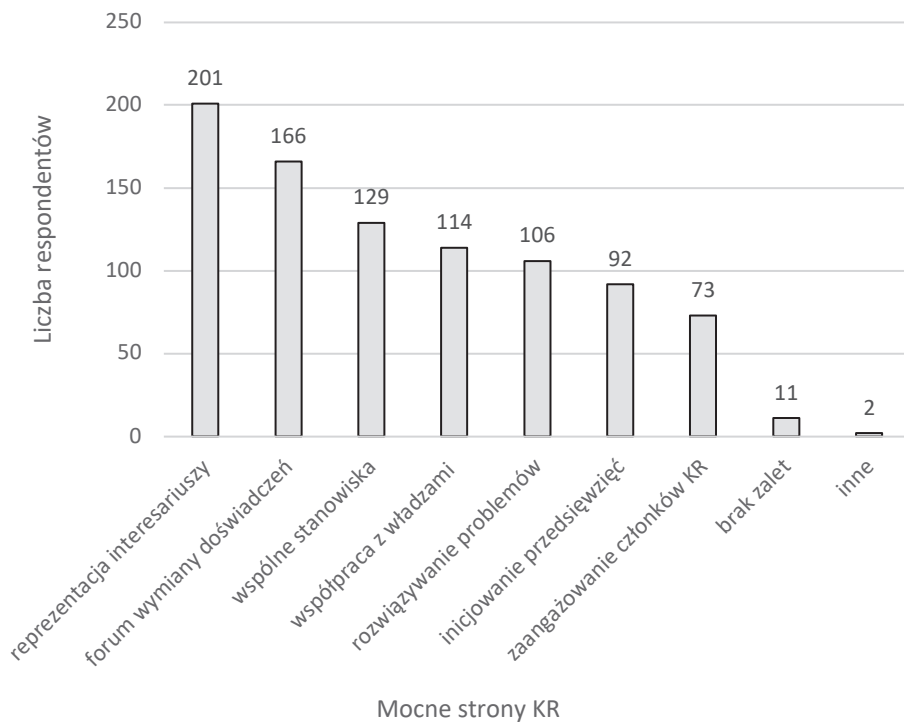
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Następny badany wątek dotyczył **upubliczniania informacji o działalności KR**, tak aby społeczność lokalna na bieżąco mogła śledzić podejmowane na posiedzeniach tematy i ewentualnie we właściwym czasie włączać się w interesujące ją aspekty. To także okazja do prowadzenia działań edukacyjnych związanych z rewitalizacją. W tym miejscu zapytano respondentów, czy uważają, że protokoły posiedzeń, opinie KR powinny być podawane do publicznej wiadomości. Aż 59% z nich uznało, że tak, wśród nich najwięcej (26%) było mieszkańców obszaru rewitalizacji, którzy w naturalny sposób chcieliby „być na bieżąco” z tematami podejmowanymi przez KR. Jedna trzecia wskazała jednak, że nie ma zdania na ten temat, w tym 26% to przedstawiciele urzędu.

Następnie poproszono badanych o wyrażenie opinii, czy informacje z prac KR powinny być zamieszczane w aktualnościach na stronach urzędu/mediach społecznościowych miasta/gminy. W tym przypadku zdecydowana większość (70%) odpowiedziała, że tak, w tym 25% stanowili mieszkańcy obszaru rewitalizacji, a 16% przedstawiciele NGO. Podobnie jak w poprzednim pytaniu na drugim miejscu znajdowała się odpowiedź „nie wiem” (24%).

Podsumowując dotychczasowe rozważania, poproszono członków KR o wskazanie mocnych i słabych stron ciał, w których uczestniczą. Można tu było wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi, w tym uzupełnić kategorię „inne”. Najczęściej podkreślano w zaletach KR (wyk. 4.14): reprezentację różnych

interesariuszy (56%), forum wymiany doświadczeń (46%), wypracowywanie wspólnych stanowisk na różne tematy (36%). Dla co trzeciego ankietowanego istotna była także stała współpraca z władzami gminy przy okazji prac w KR oraz możliwość wspólnego rozwiązywania konkretnych problemów. Co czwarty respondent jako zaletę KR wskazał możliwość inicjowania nowych przedsięwzięć, a co piąty za wartość KR uznał samo zaangażowanie członków. Do prac w KR zgłaszają się zwykle liderzy różnych grup społecznych, osoby aktywne, gotowe do podejmowania nowych wyzwań i działań. Stanowią one niezaprzeczalny potencjał do właściwego wykorzystania przez koordynujących procesy rewitalizacji. Z kolei 3% respondentów nie zauważało żadnych pozytywnych funkcjonowania KR. W odpowiedziach „inne” za dobrą stronę KR uznano uzyskiwanie *quorum* w głosowaniu oraz możliwość poruszania podczas posiedzeń KR tematów trudnych/niewygodnych dla władz.



Wykres 4.14. Zalety/sukcesy KR (N = 357)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

**Na pierwszym miejscu w ograniczeniach działań KR wskazano brak budżetu na jego funkcjonowanie** (30% respondentów) (wyk. 4.15). Zdecydowanie odpowiedź tę preferowały osoby reprezentujące gminy miejskie (71%). Najczęściej tę opcję wskazywali mieszkańcy obszaru rewitalizacji, urzędnicy (po 21%) oraz organizacje pozarządowe (13%), a także mieszkańcy spoza obszaru rewitalizacji i przedsiębiorcy (po 11%). Podobna liczba wszystkich badanych (około 28%) za słabą stronę KR uznała zbyt małą reprezentację mieszkańców w jego składzie, sprowadzenie roli KR do przyjmowania jedynie obligatoryjnych stanowisk oraz wydawanie opinii, które nie są w żaden sposób wiążące dla władz gminy. Około 18% respondentów uważało, że w składzie KR za mało jest przedstawicieli sektora prywatnego oraz że członkowie KR nie mają niestety wiedzy w zakresie rewitalizacji, co stanowi także ograniczenie w jego działaniu.

Inni (około 15%) **za słabą stronę funkcjonowania KR uznawali niewielką frekwencję na posiedzeniach, czy zbyt małą częstotliwość organizowania posiedzeń**. Co dziesiąty badany zwracał uwagę na brak współpracy z władzami gminy. Wszyscy oni reprezentowali członków KR działających w gminach miejskich. Około 8% respondentów odnosiło się do niepełnego składu KR ze względu na brak osób chętnych do pracy w KR (nieskutecznie przeprowadzone naboru), a także do zbyt dużej reprezentacji instytucji publicznych w składzie KR. W odpowiedziach „inne” znaleźć można ograniczenia związane z:

- 1) opiniowaniem przez KR jedynie pomysłów władz gminy;
- 2) brakiem wpływu na możliwości realizacji zadań w zakresie finansowym;
- 3) próbami destabilizacji i umniejszania znaczenia KR;
- 4) malejącym zaangażowaniem członków KR;
- 5) brakiem rządowych programów wsparcia finansowego gmin przy wdrażaniu zadań rewitalizacyjnych;
- 6) reprezentowaniem jedynie „pozornie” różnych interesariuszy, a w gruncie rzeczy władzy;
- 7) brakiem reprezentantów niektórych grup interesariuszy;
- 8) prezentowaniem przez członków KR jedynie indywidualnych interesów;
- 9) słabą aktywnością niektórych członków KR;
- 10) „niedasizmem” w odpowiedziach urzędników na sugestie/pytania członków KR;
- 11) brakiem środków na zadania rewitalizacyjne.





Wykres 4.15. Słabe strony/ograniczenia KR (N = 357)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Na koniec dano możliwość wypowiedzenia się członkom KR, czy chcieliby coś zmienić w ich funkcjonowaniu. Ponad połowa badanych (51%) uznała, że nie ma zdania w tej sprawie. Prawie tyle samo respondentów nie miało potrzeby wprowadzania zmian (26%), ilu uważało, że modyfikacje są niezbędne (23%). Jeśli ktoś udzielił odpowiedzi twierdzącej, miał szansę na wskazanie zmian, jakich by oczekiwał. Najwięcej wśród tych odpowiedzi (30%) wskazywało na konieczność wykreowania **sprawczości KR**. W zdecydowanej większości postulat ten zgłaszali respondenci pracujący na rzecz gmin miejskich (87%). Badani chcieli, aby wyniki ich prac miały przełożenie na faktyczne działania oraz aby rola KR nie sprowadzała się do „przyklepywania decyzji”, czyli żeby we właściwym momencie został on włączony w proces decyzyjny. Powtarzały się także odpowiedzi dotyczące konieczności **zwiększenia częstotliwości posiedzeń KR** (jawnych, niejawnych), **stworzenia budżetu KR** oraz **stałej współpracy z władzami, radnymi i osobami kierującymi różnymi wydziałami w urzędzie**. Pozostałe propozycje zmian (tab. 4.5) dotyczyły m.in. zwiększenia udziału KR w tworzeniu prawa lokalnego, zwiększenia rangi członka KR, uruchomienia współpracy KR z innymi ciałami doradczymi wóldarza oraz różnymi interesariuszami działającymi na obszarze rewitalizacji, zwiększenia edukacji oraz wspierania inicjatywy i integracji członków KR, upublicznienia posiedzeń KR. Pojawiające się postulaty wskazują na spore zróżnicowanie KR ze względu na uwarunkowania, w których funkcjonują. W ramach badań podjęto próbę wyznaczenia pewnych trendów pozytywnych i negatywnych w działalności KR. Jednak każde z tych ciał, mimo

takich samych ram ustawowych, działa w endogenicznych warunkach, w zróżnicowanych przestrzeniach problematycznych, z innymi interesariuszami, w odmiennej rzeczywistości politycznej. Proponując zatem modyfikacje, te właśnie czynniki należy wziąć pod uwagę.

Tabela 4.5. Pozostałe propozycje zmian w funkcjonowaniu KR

| <b>Potrzeba zmiany</b>                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Większy udział w tworzeniu prawa lokalnego; zwiększenie partycypacji mieszkańców                                                                            |
| Umożliwienie spotkań online                                                                                                                                 |
| Zrównanie rangą członków KR do radnych miasta, osiedli                                                                                                      |
| Inicjatywy i integracja samych członków KR oraz współpraca z innymi instytucjami, np. kościoły, muzea etc.                                                  |
| Skrócenie czasu trwania kadencji KR – dość szybko następuje wypalenie jego członków                                                                         |
| Dostarczanie członkom KR wiedzy na temat procesu rewitalizacji                                                                                              |
| Konieczne spotkania KR z członkami lokalnych osiedli, cyklicznie i z konkretnymi ustaleniami                                                                |
| Posiedzenia KR powinny koncentrować się bardziej na projektach społecznych, nie tylko na wskaźnikach i raportach, ewentualnie głównych inwestycjach         |
| W spotkaniach KR powinien uczestniczyć decydent                                                                                                             |
| Powinny odbywać się także cykliczne spotkania interesariuszy z władzami miasta przy udziale KR, żeby zmieniać świadomość mieszkańców na temat rewitalizacji |
| Wydawanie większej liczby opinii                                                                                                                            |
| Współpraca z innymi ciałami doradczymi decydenta                                                                                                            |
| Wprowadzenie ankiet publicznych online dla mieszkańców danego obszaru rewitalizacji, by głos tych osób był znaczący                                         |
| Organizacja spotkań wyjazdowych, spotkania z KR z miast ościennych i z regionu                                                                              |
| Większa elastyczność i kreatywność władz KR                                                                                                                 |
| Dbanie o stosowanie zasady zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami                                                                        |
| Większa konkretyzacja działań KR                                                                                                                            |
| KR powinien inspirować różne środowiska do działań                                                                                                          |

Tab. 4.5 (cd.)

| Potrzeba zmiany                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KR powinien rekomendować priorytetyzowanie działań rewitalizacyjnych                                                                                                                                                                                                                                    |
| Przygotowanie planu działania KR i jego realizacja                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Zbyt duża częstotliwość spotkań powoduje zniechęcenie członków KR                                                                                                                                                                                                                                       |
| Powołanie kilku KR – propozycja wynika z rozległego obszaru rewitalizacji                                                                                                                                                                                                                               |
| Restrykcje w stosunku do absencji                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Wybór bardziej aktywnych członków strony społecznej                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Na posiedzenia powinni być zapraszani interesariusze, eksperci, decydenci                                                                                                                                                                                                                               |
| „By KR był realnie na bieżąco informowany o wszystkich istotnych kwestiach dotyczących procesu rewitalizacji. By był pytany o zdanie częściej, niż wynika to wyłącznie z ustawy. By na posiedzeniach odbywała się realna dyskusja o potrzebach rewitalizacyjnych oraz by KR inicjował pewne działania.” |
| „Aby po prostu KR funkcjonował i istniał w przestrzeni i umysłach mieszkańców, na ten moment mało kto wie o istnieniu takiego organu, nawet sam władarz wydaje się, że zapomniał, że taki organ ma.”                                                                                                    |
| Sklonienie członków KR do uczestniczenia w posiedzeniach oraz aktywnego udziału w procesie rewitalizacji                                                                                                                                                                                                |
| Stworzenie regulaminu spotkań                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Wyeliminowanie z głosowań przedstawicieli radnych i urzędu                                                                                                                                                                                                                                              |
| Zmniejszenie formalizmu w trakcie prac KR                                                                                                                                                                                                                                                               |
| W skład KR powinny wchodzić osoby, które mają odpowiednią wiedzę w zakresie urbanistyki, architektury oraz nauk społecznych                                                                                                                                                                             |
| Zorganizowanie wewnętrznych zespołów roboczych do poszczególnych projektów. Zwiększenie udziału architektów w pracy KR                                                                                                                                                                                  |
| Spotkania KR dostępne publicznie                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Diety za udział                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| KR powinien mieć wpływ na podpisywanie umów dotyczących rewitalizacji poszczególnych obiektów                                                                                                                                                                                                           |
| Możliwość opiniowania projektów do finansowania ze środków zewnętrznych                                                                                                                                                                                                                                 |
| Możliwość czynnego udziału we wdrażaniu własnych pomysłów przy pomocy urzędników                                                                                                                                                                                                                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

Na koniec respondenci, jeśli mieli takie życzenie, mogli podzielić się jeszcze dodatkowymi komentarzami odnośnie do funkcjonowania KR (tab. 4.6). Z tej okazji w ogóle nie skorzystali przedstawiciele KR gmin wiejskich. Wpisane, często niezbyt pochlebne komentarze pochodziły od członków KR z gmin miejskich. Potwierdzały one poczucie braku sprawczości, straconego czasu, sfrustrowanie i zawiedzione nadzieje. Komentarze zwracały uwagę na fasadowość tego narzędzia oraz tworzenie go jedynie na potrzeby wypełnienia wymogu ustawowego, a nie wyraźnej potrzeby włączania interesariuszy w proces decyzyjny. Potwierdzały one także, iż rewitalizacja w dużej mierze nadal kojarzona jest przede wszystkim z pozyskiwaniem dotacji unijnych na wybrane projekty, a nie z długofalowym procesem wyprowadzania z kryzysu problematycznego obszaru. Pojawiały się w tym miejscu jednak także neutralne komentarze i postulaty (sformułowane przez członków KR reprezentujących gminy miejskie oraz dwie gminy miejsko-wiejskie), które podkreślały m.in., iż KR powinny:

- 1) tworzyć sieci i współpracować, stale rozwijać się i edukować w dziedzinie rewitalizacji;
- 2) być powoływane przed powstaniem GPR i brać udział w jego tworzeniu;
- 3) mieć narzędzia do zmian GPR w określonym zakresie (np. dodawania projektów).

Tabela 4.6. Dodatkowe komentarze respondentów

| Komentarze                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Neutralne                                                                                                                                                                                    | Negatywne                                                                                                                                                                                                                            |
| 1                                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                    |
| „Rewitalizacja jest procesem i szansą dla obszarów nią objętych i musi jej przyświecać idea łączenia społeczeństwa i nadrzędności spraw oraz konsekwentne realizowanie ustaleń konsultacji.” | „Teoria często mija się z praktyką i tak jest również w tym przypadku.”                                                                                                                                                              |
| „Ustawa powinna wymagać, żeby KR był powoływany przed powstaniem GPR i brał udział w jego tworzeniu.”                                                                                        | „KR nie spełnia swoich funkcji, ponieważ radni różnych frakcji politycznych starają się marginalizować działania KR oraz dążyć do jego stagnacji.”                                                                                   |
| „Dobrze byłoby doprowadzić do sieciowania i współpracy pomiędzy KR.”                                                                                                                         | „Hasło rewitalizacji jest wykorzystywane ze względu na możliwość uzyskiwania pod tym hasłem dotacji na różne miejskie przedsięwzięcia, jednak całość nie prowadzi do uzdrowienia i poprawy funkcjonowania żadnego fragmentu miasta.” |

Tab. 4.6 (cd.)

| 1                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „KR w dużej mierze odgrywa rolę edukacyjną i informacyjną dla jego członków, dotyczącą bieżących spraw realizowanych w OR i w mieście.”                  | „Głównym problemem jest brak sprawczości. GPR jest dużym przedsięwzięciem, które powinno być premiowane ułatwionym dostępem do środków pomocowych zarówno dla samorządów, osób fizycznych, jak i podmiotów gospodarczych. Brak środków powoduje, że proces rewitalizacji jest bardzo długi i przez to niedostrzegalny.” |
| „Należy się zastanowić, czy KR nie powinien mieć narzędzi do zmian GPR (choćby w jakimś zakresie, np. dodawania inicjatyw).”                             | „Jestem sfrustrowany tym, że KR nie jest brany poważnie pod uwagę przez władze, zaś sam proces rewitalizacji został potraktowany jedynie jako źródło pozyskania dotacji na infrastrukturę, a nie narzędzie polityki społecznej.”                                                                                        |
| „Zainteresowanie rewitalizacją w małych gminach często wydaje się ograniczać do możliwości pozyskania dofinansowania na przedsięwzięcia wpisane do GPR.” | „KR to aktualnie fasadowa struktura, w której realnie pracują przewodniczący.”                                                                                                                                                                                                                                          |
| „Członkowie KR powinni dostać ekwiwalent/dietę za pracę.”                                                                                                | „KR stopniowo redukuje obszar działania, wpływ czynników społecznych. Został zdominowany przez przedstawicieli władz miejscowych i powiązanych firm.”                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                          | „KR jest traktowany jedynie jako spełnienie wymogów ustawowych.”                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                          | „Uważam ten komitet za marnowanie mojego czasu i potencjału, skoro mam tylko przyklepać istniejące pomysły władz. To można zrealizować bez zawracania mi głowy.”                                                                                                                                                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych z członkami KR.

## **4.2. Sprawczość i aktywność Komitetów Rewitalizacji oraz współpraca z władzami gminy – wyniki indywidualnych wywiadów pogłębianych**

### **Metodologia badań**

Kluczowym elementem postępowania badawczego była próba uchwycenia perspektywy aktywnych członków KR, poznanie ich opinii na temat obligatoryjnego narzędzia partycypacji społecznej oraz jego funkcjonowania w praktyce. W związku z tym zdecydowano się na przeprowadzenie z nimi indywidualnych wywiadów pogłębianych (*Individual In-Depth Interview* – IDI). Jest to technika badawcza zaliczana do badań jakościowych, która wymagała opracowania procedury badania. Po sprecyzowaniu problemu badawczego ustalone zostały zakresy badania i sformułowane pytania badawcze. Następnie dokonano doboru uczestników do badania i przygotowano scenariusz rozmowy. Zebranie materiału empirycznego obejmowało przeprowadzenie i zarejestrowanie rozmów, po czym dokonana została analiza jakościowa komunikatów werbalnych i niewerbalnych uczestników badania, a następnie interpretacja i sformułowanie konkluzji (Olejnik, Kaczmarek, Springer, 2022; Perska, 2024). Wybrana technika badawcza polega na prowadzeniu intensywnych rozmów indywidualnych z niewielką grupą respondentów w celu eksploracji ich osobistych punktów widzenia, odczuć oraz perspektyw wobec danych sytuacji, rozwiązań czy programów (Boyce, Neale, 2006). Badacz spotyka się z wybraną osobą w celu omówienia określonego zagadnienia, w tym przypadku było to związane z doświadczeniami rozmówcy z jego przystąpienia do KR i działalności w nim. Dzięki rozmowie jeden na jeden możliwe było zdobycie szczegółowych informacji oraz uwag, które byłyby niemożliwe do pozyskania w grupie, gdyż zwykle wtedy uczestnicy czują się mniej komfortowo. Przeprowadzone wywiady pozwoliły pogłębić i przeanalizować indywidualne doświadczenia i opinie aktywnych członków KR. Przy wyborze metody uwzględniono także to, iż badane zagadnienie jest „wrażliwe”, podejmuje dość delikatny temat, stąd zachowanie anonimowości i atmosfery intymności prowadzonej rozmowy było dość istotne.

Wywiady pogłębione stanowią przydatne narzędzie planistyczne i ewaluacyjne. Można je wykorzystać do różnych celów, w tym do oceny potrzeb, udoskonalania programów, identyfikacji problemów i planowania strategicznego. Zgodnie z zasadą triangulacji (Flick, 2010) wywiad pogłębiony występuje często jako technika uzupełniająca analizę danych zastanych oraz badania ilościowe. Tak było właśnie w przypadku opisywanej procedury badawczej. Cele analizy danych z IDI stanowią: zrozumienie potrzeb i motywacji respondenta, uchwycenie kontekstu, emocji i doświadczeń związanych z badanym zagadnieniem, poznanie ograniczeń, trudności w efektywnym i sprawczym działaniu KR



oraz wzbogacenie pozostałych wykorzystanych metod badawczych o szczegółowe i kontekstowe informacje.

Wywiady pogłębione to niezwykle cenne narzędzie badawcze, nie są jednak pozbawione pewnych ograniczeń. Ich skuteczność zależy m.in. od doświadczenia prowadzącego, doboru uczestników czy sposobu analizy. Ograniczeniem indywidualnych wywiadów pogłębionych może być np. niebezpieczeństwo zebrania zbyt ogólnych informacji. Dzieje się tak w sytuacji, kiedy respondenci nie mają sprecyzowanych poglądów w interesujących nas kwestiach (Creswell, 1998). Zwykle wywiady obejmują także niewielkie próby (5–20 osób), stąd brak możliwości dokonywania uogólnień i wyciągania wniosków statystycznych. W rozmowie jeden na jeden rozmówca jest podatny na wpływ prowadzącego. Jego czasem nieświadome sugestie, sposób zadania pytania, mimika czy np. ton głosu mogą oddziaływać na odpowiedzi. Dodatkowo jest to metoda czasochłonna. Każdy jej etap, tj. rekrutacja, przeprowadzenie rozmowy, transkrypcja, analiza, wymaga czasu i koncentracji. Materiały z wywiadów są często bogate w treści, co stanowi atut tej metody, ale jednocześnie może rodzić trudności analityczne i interpretacyjne.

Mając świadomość powyższych ograniczeń zastosowanej w postępowaniu badawczym metody, warto jednak zwrócić uwagę na jej mocne strony. Po pierwsze, technika stwarza możliwość pełnego poznania i zrozumienia indywidualnej postawy respondenta. Osoba prowadząca wywiad może dotrzeć do motywów jego zachowania, zrozumieć jego poglądy oraz często emocje związane z badanym tematem. Poprzez bliski kontakt respondenta z badaczem możliwe jest dokładne omówienie wszystkich dróg i rozwiązań oraz dociekań pozwalających na tworzenie relatywnie spójnego obrazu osoby (w świetle badanego problemu). Decyduje to o przewadze wywiadów indywidualnych nad innymi technikami, jeśli chodzi o zrozumienie postaw i motywacji kierujących poczynaniami jednostki. Dodatkowo w przypadku indywidualnych wywiadów pogłębionych eliminowany jest wpływ grupy, a więc uzyskuje się informacje, które nie są obciążone interakcją z innymi osobami. Sprzyja to wyrażaniu szczerych opinii, często sprzecznych ze zdaniem innych (Nicińska, 2000).

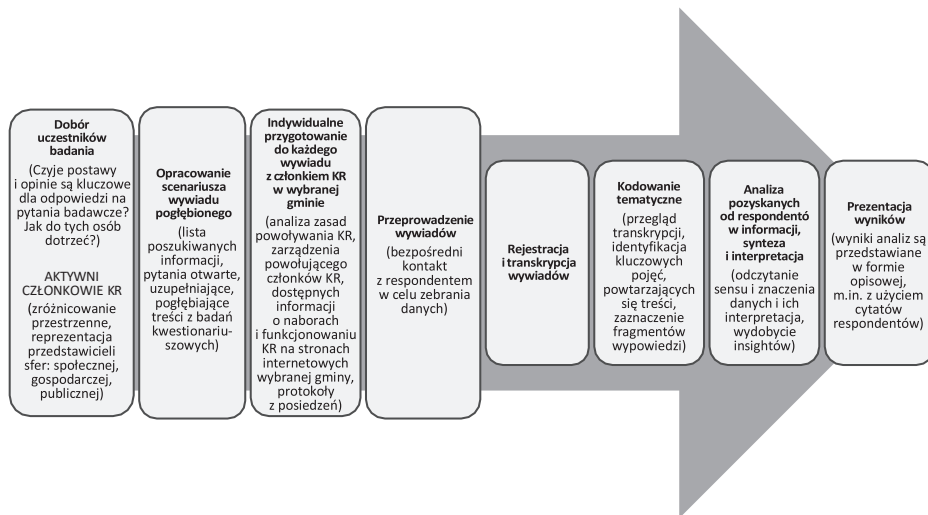
Według L.A. Guion, D.C. Diehla i D. McDonald (2001) oraz R. Mińskiego (2010) najważniejsze cechy wywiadów pogłębionych to:

- 1) bezpośredni kontakt badacza i respondenta;
- 2) formułowanie pytań otwartych, co daje respondentom swobodę wypowiedzi i wyrażania się własnymi słowami;
- 3) scenariusz ustrukturyzowany, co oznacza zaplanowanie kluczowych pytań, z jednoczesnym zachowaniem charakteru konwersacyjnego;
- 4) refleksyjna postawa badacza, poszukiwanie zrozumienia i interpretacji, czyli wykorzystanie umiejętności aktywnego słuchania i zastanawiania się nad tym, co mówi rozmówca;

- 5) rejestrowanie rozmowy i prowadzenie pisemnych notatek przez osobę przeprowadzającą wywiad;
- 6) obserwacja i rejestracja zachowań werbalnych i niewerbalnych oraz osobiste refleksje na temat wywiadu.

Każdy wywiad pogłębiony to nie tylko rozmowa, ale praktycznie proces badawczy. Rozpoczyna się on bowiem długo przed spotkaniem i kończy dopiero po analizie danych. Ważnymi elementami tego procesu badawczego są: jasne określenie celu badania, trafna rekrutacja uczestników, opracowanie scenariusza (mapy) rozmowy, przeprowadzenie wywiadu w dobrej, komfortowej atmosferze (bez pośpiechu), przełożenie nagrania z rozmowy na tekst, analiza pozyskanych danych, wnioski.

Celem przeprowadzonych wywiadów pogłębionych było zrozumienie poglądów, doświadczeń i motywacji respondentów do działania w ramach struktur KR. Procedura badania składała się z ośmiu etapów, tj. doboru uczestników wywiadów pogłębionych, przygotowania narzędzia badawczego, analizy *desk research* dokumentów i materiałów dostępnych na stronach internetowych urzędów, dotyczących powoływania, procedury naboru i funkcjonowania KR w wybranej gminie, przeprowadzenia wywiadów, transkrypcji, kodowania i analizy danych (rys. 4.3).



Rysunek 4.3. Etapy realizacji wywiadów pogłębionych w procedurze badawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Miński, 2010.

W okresie od 20 listopada 2024 do 31 października 2025 r. autorka przeprowadziła łącznie szesnaście wywiadów pogłębionych z aktywnymi członkami KR działających na terenie Polski, w tym trzynaście w gminach miejskich, dwa

w gminach miejsko-wiejskich i jeden w gminie wiejskiej. Dobór próby koncentrował się na odnalezieniu osób, które mają doświadczenia istotne ze względu na cel badania (Flick, 2010). Przy wyborze respondentów starano się uwzględnić aspekt przestrzenny. Najistotniejszym jednak kryterium było zróżnicowanie rozmówców pod kątem reprezentatywności grupy interesariuszy, których są przedstawicielami w KR. Były to osoby pochodzące z różnych środowisk (mieszkańcy obszaru rewitalizacji, przedsiębiorcy, eksperci, przedstawiciele: rady osiedla, zarządcy nieruchomości na obszarze rewitalizacji, organizacji pozarządowych, instytucji rynku pracy, uczelni wyższych, władz samorządowych). Przeważająca część rozmówców (13) reprezentowała sektor społeczny i gospodarczy, pozostała publiczny. Przy doborze respondentów w sposób szczególny badacze zależało na zachowaniu takiej właśnie proporcji, aby w większym zakresie móc wysłuchać strony niezwiązanej z urzędem odpowiedzialnym za rewitalizację w gminie.

Wykonana w pierwszej fazie procedury badawczej szczegółowo opisanej w podrozdziale 1.4 analiza *desk research* doświadczeń i dokumentów gmin wdrażających rewitalizację oraz wykazów GPR prowadzonych przez urzędy marszałkowskie pomogła wskazać samorządy, których członków KR brano pod uwagę jako potencjalnych respondentów. Jednak w praktyce dotarcie do aktywnych członków KR ze sfery pozapublicznej okazało się zadaniem niezwykle trudnym i żmudnym, zwłaszcza że kontakty do nich nie są upubliczniane. Zwykle jednak reprezentowały one jakąś organizację czy podmiot gospodarczy, poprzez które udawało się dotrzeć do respondenta. Wywiady trwały średnio 70 minut i w większości (13) przeprowadzone zostały zgodnie z wolą uczestników online, z wykorzystaniem platformy Teams. W dwóch przypadkach rozmówcy zdecydowali o lokalizacji spotkań w Łodzi, jeden wywiad zrealizowano w miejscu zamieszkania respondenta. Do każdego wywiadu badaczka przygotowywała się, dokonując przeglądu uchwał regulujących zasady powoływania KR, zarządzeń powołujących członków KR, protokołów posiedzeń KR oraz informacji na temat działalności KR dostępnych na stronach internetowych wybranej gminy.

### **Narzędzie badawcze**

Rozmowa z respondentem prowadzona była na podstawie wcześniej opracowanego narzędzia badawczego w postaci scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego. Rozpoczynała się od przedstawienia celu prowadzonych badań, uzyskania zgody na nagrywanie i robienie notatek oraz zapewnienia o anonimowości badania. Scenariusz składał się z trzech części (załącznik 2). Pierwsza obejmowała informacje o członku KR i jego motywach pracy w KR. Zbierała informacje o rozmówcy jako członku KR – pytano w niej respondenta m.in. o to:

- 1) jak długo pracuje w KR;
- 2) jak trafił do KR;
- 3) jak ocenia prowadzenie naboru/naborów do KR;

- 4) jakie były jego motywy podjęcia się pracy w KR (czy te same towarzyszyły mu, gdy zgłaszał się kolejny raz, o ile była to jego kolejna kadencja);
- 5) jaką grupę interesariuszy reprezentuje;
- 6) jaka jest jego rola w organizacji, z której pochodzi;
- 7) jaką pełni funkcję w KR;
- 8) jakie posiada wiedzę i doświadczenie związane z rewitalizacją;
- 9) czy praca w KR wymagała zdobycia dodatkowej wiedzy, umiejętności.

Druga zbierała informacje i opinie na temat działalności KR, w którym respondent działał. Rozmawiano w niej m.in. o:

- 1) frekwencji na posiedzeniach KR;
- 2) częstotliwości posiedzeń KR;
- 3) współpracy pomiędzy członkami KR lub jej braku;
- 4) różnorodności stanowisk wynikającej z reprezentacji różnych grup interesów;
- 5) współpracy z urzędem, władzami gminy;
- 6) komunikacji z reprezentowanymi interesariuszami;
- 7) ograniczeniach KR;
- 8) odczuwaniu satysfakcji z pracy w KR;
- 9) sprawczości KR i konkretnych jej przejawach;
- 10) tematach podejmowanych na posiedzeniach KR;
- 11) podejmowanych przez KR stanowiskach, opiniach.

Ostatnia z kolei dotyczyła szerszej perspektywy, tj. zdania respondenta w sprawie wiedzy mieszkańców na temat rewitalizacji w gminie, roli KR określonej ustawowo, możliwości wykorzystania i przyszłości tego narzędzia partycypacji społecznej w Polsce. Na koniec proszono respondenta o ewentualne podzielenie się dodatkowymi spostrzeżeniami, istotnymi z punktu widzenia rozmówcy, mającymi wpływ na nabór członków do KR czy jego funkcjonowanie, które nie zostały poruszone podczas spotkania. Ta część wywiadu pełniła funkcję podsumowania, a jednocześnie dawała możliwość zwrócenia uwagi przez respondenta na całkiem nowe wątki tematyczne.

### **Przebieg wywiadów i rozmówcy**

Rozmowy przebiegały raczej w przyjaznej atmosferze. Respondenci z zaangażowaniem i bardzo rzeczowo opowiadali o swoich motywach i nadziejach związanych z istnieniem KR. Wyraźnie inne były oczekiwania strony społecznej, a inne osób reprezentujących samorząd. Niektórzy respondenci przygotowali się do rozmowy, przeglądając protokoły z KR czy jego stanowiska. Większość z dystansem i obiektywizmem starała się ocenić działalność KR, pomimo oczywistego osobistego związku z nim. Rozmowa mobilizowała ich zwykle do ewaluacji działalności KR oraz podzielenia się praktycznymi doświadczeniami wynikającymi z pracy w tym organie, które wskazywały zwykle na specyfikę gminy. Przedstawiciele urzędu mieli trudne zadanie, gdyż w jakiejś części, odpowiadając na pytania związane np. z przeprowadzaniem naborów czy funkcjonowaniem

KR, oceniali własne działania lub ich brak oraz działania swoich przełożonych. W wybranych przypadkach podjęte w wywiadzie zagadnienia wzbudzały wyraźne negatywne emocje. Potwierdza to wrażliwość podjętej przez badaczkę tematyki i konieczność zachowania jak najwyższej anonimowości przy prezentowaniu wyników badań. Dla większości jednak była to okazja do uporządkowania wiedzy na temat KR, podsumowania dotychczasowej działalności (co do tej pory zwykle nie miało miejsca) oraz zastanowienia się nad mocnymi stronami i ograniczeniami danego KR. Czasem w trakcie wywiadu pojawiały się skierowane do badaczki pytania o to, jak jest w innych gminach, co potwierdza, że dobre praktyki w tej tematyce nie są respondentom znane i istnieje zdecydowana potrzeba ich upowszechniania. W kilku przypadkach respondenci podkreślali, że sam udział w wywiadzie i rozmowa pozwoli im w inny sposób spojrzeć na KR.

Z perspektywy badaczki jedynie dwa wywiady na trzynaście przypadków strony niepublicznej przedstawiały KR raczej w pozytywnym/neutralnym świetle. Pozostałe niestety w dużej mierze wyrażały niedosyt, zniechęcenie czy wręcz niezadowolenie, które głównie wynikało z poczucia braku sprawczości i fasadowego traktowania przez urząd tego narzędzia.

Większość rozmówców miała wieloletnie doświadczenie pracy w KR. Była to zwykle dla nich kolejna kadencja, w której brali udział. Siedmiu na szesnastu rozmówców reprezentowało prezydium KR (pełnili funkcje przewodniczącego, wiceprzewodniczącego lub sekretarza), a więc zdecydowanie były to osoby aktywne, organizujące dodatkowo prace KR. Pochodziły one z różnych grup interesariuszy: mieszkańców obszaru rewitalizacji, przedsiębiorców, ekspertów, przedstawicieli: rad osiedla, zarządców nieruchomości na obszarze rewitalizacji, NGO, instytucji rynku pracy, uczelni wyższych, władz samorządowych. Przeważająca część z nich (13) reprezentowała sektor społeczny i gospodarczy, pozostała publiczny. Wskazywali oni wykształcenie: gospodarka przestrzenna, studia podyplomowe z rewitalizacji, prawo administracyjne, architektura krajobrazu, zarządzanie organizacjami, historia sztuki, coaching, i doświadczenia, m.in.: znajomość procedur rewitalizacyjnych, znajomość obszaru rewitalizacji, gospodarka mieszkaniowa, zarządzanie nieruchomościami, znajomość rynku pracy, praca z dziedzictwem kulturowym, praca przy projektach z seniorami, pisanie wniosków o dofinansowanie unijne, księgowość, które wykorzystują w pracy w KR. Jeśli chodzi o ich motywety i sposoby trafienia do KR, to były one bardzo różne (tab. 4.7). Niektórzy chcieli się podzielić swoją wiedzą specjalistyczną i doświadczeniem, inni bezpośrednio uczestniczyli w tym procesie czy byli jego podmiotem. Wiele osób kontynuowało rozpoczęte wcześniej działania (np. prace nad GPR). Zdecydowanie respondenci z sektora niepublicznego oczekiwali, że poprzez aktywność w KR będą mieli wpływ na podejmowane decyzje.

Tabela 4.7. Motywy podjęcia pracy w KR

| Co skłoniło respondenta do zgłoszenia się do KR?                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Działalam od początku w NGO i towarzyszyłam pierwszym konsultacjom społecznym i chciałam pozostać w obserwacji procesu.”                                                                    |
| „Chcę podzielenia się wiedzą i doświadczeniem.”                                                                                                                                              |
| „Wzięłam udział w spotkaniu konsultacyjnym na etapie tworzenia GPR i zaproszono mnie do prac w KR, bo uznano, że moje doświadczenie związane z zabytkami jest cenne.”                        |
| „Chcieliśmy być głosem doradczym, krytycznym. Chcieliśmy, aby nas wysłuchali.”                                                                                                               |
| „Wysłano zaproszenie do biznesu, do firm, do organizacji pozarządowych, ale też do mieszkańców o wytypowanie do społeczności lokalnych, tak otrzymałam zaproszenie, z którego skorzystałam.” |
| „Mieszkam tu od urodzenia. Nie chcę, aby ludzie tu mieszkający czuli się jak obywatele drugiej kategorii.”                                                                                   |
| „O naborze do KR dowiedziałam się na spotkaniu rady osiedla.”                                                                                                                                |
| „Brałam udział w tworzeniu GPR i tam zrozumiałam istotę rewitalizacji i chciałam w tym dalej uczestniczyć, to było jakby naturalne.”                                                         |
| „Zadzwonili z urzędu, z którym miałem wcześniej kontakt i zaprosili do udziału w KR.”                                                                                                        |
| „Rodzina związana jest od wielu lat z usługami na tym terenie, mam tu od lat lokal usługowy.”                                                                                                |
| „Wiele rzeczy mi się nie podoba, marnuje się mnóstwo pieniędzy. Miałam nadzieję na zmianę.”                                                                                                  |
| „Pracowałam wcześniej w jednostce miejskiej, która zajmowała się GPR, było to dla mnie ciekawe.”                                                                                             |
| „Interesuję się rewitalizacją, jako organizacja działamy na obszarze rewitalizacji.”                                                                                                         |
| „Mam poczucie, że mogę coś wnieść do KR poprzez konkretne działania w mojej instytucji.”                                                                                                     |
| „Trafiłam do KR przez przypadek, ktoś z urzędu zauważył moją aktywność.”                                                                                                                     |
| „Moje wieloletnie zainteresowania związane z rewitalizacją i kontakty z urzędem sprawiły, że jestem w KR.”                                                                                   |
| „Chcę działania na rzecz miasta. Mam szerszą wiedzę o rewitalizacji niż przeciętny mieszkaniec.”                                                                                             |



Tab. 4.7 (cd.)

| Co skłoniło respondenta do zgłoszenia się do KR? |
|--------------------------------------------------|
| „Nadzieja, że będę miała na coś wpływ.”          |
| „Chciałem poznawać nowe miejsca i inwestycje.”   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

Członkowie cenią sobie to, iż mają możliwość zobaczenia, jak w praktyce działa KR, są bliżej procesu, czują się dowartościowani, poznają aktywne, zaangażowane oraz ciekawe i ważne dla lokalnej społeczności osoby. Większość jednak nie ukrywa, iż udział w KR nie spełnił ich oczekiwań, zwłaszcza jeśli chodzi o sprawczość tego ciała.

### Nabory i skład Komitetu Rewitalizacji

Respondenci zostali poproszeni o ocenę procedury naboru do KR organizowanej przez urzędy (tab. 4.8). Jest ona realizowana na podstawie wcześniej przyjętej przez gminę uchwały w sprawie zasad wyznaczania składu i działalności KR (podrozdział 3.3, rys. 3.3). Zasadniczo można stwierdzić, iż samą procedurę oceniono pozytywnie. Zwracano uwagę na jej **czytelność i proste formularze do wypełnienia**. Jako mocną stronę zasad wskazywano, iż ujmują one szeroko interesariuszy. Jako dobrą praktykę (skracającą zdecydowanie procedurę) wskazywano **losowania**, w przypadku gdy do prac w KR zgłasza się więcej chętnych w danej kategorii interesariuszy. Postulowano, aby osoby rozpoczynające prace w KR miały wiedzę na temat rewitalizacji. Niektóre gminy wymagają od zgłaszających się członków opisu ich doświadczenia związanego z rewitalizacją. Podano nawet przykład Płocka, który przeprowadza test wiedzy w trakcie naboru na członków KR. Rozmowy z respondentami potwierdziły jednak, że **w większości w składach KR zasiadają osoby niewiele wiedzące faktycznie o rewitalizacji**. Jest to niestety pewne ograniczenie (na co także w innych częściach wywiadu zwracali uwagę rozmówcy) w podejmowaniu świadomych działań przez KR. Plusem jest jednak to, że są to osoby aktywne, mające doświadczenie w wybranej dziedzinie, chętne do nauki.

**Większość respondentów zgłaszała, iż konieczna była organizacja naborów uzupełniających.** Zwracano tu uwagę, iż w zasadach należy doprecyzować, że w dodatkowym naborze pozyskuje się jedynie osoby na stanowiska nieobsadzone w I turze. Niestety, zwykle zarówno w pierwszym, jak i kolejnym naborze nie zostają obsadzone wszystkie zapisane w zasadach miejsca w KR, nawet w przypadku jednostek o dużym potencjale społecznym i wydawałoby się większej świadomości rewitalizacji. Jest to wynikiem ogólnej niechęci obywateli do angażowania się w bezpłatne działania społeczne, ale także braku właściwej

informacji i promocji narzędzia, jakim jest KR. Nie wystarczy zamieścić informacji o naborze nawet na najbardziej profesjonalnej stronie internetowej urzędu. Dobrze jest skierować informacje do jak najszerszej grupy interesariuszy różnymi kanałami. Często interesariusze dopiero w momencie naboru dowiadują się o istnieniu KR i nie za bardzo mają wyobrażenie, czym on się będzie zajmował. Aby wypełnić miejsca w KR, urzędy namawiają osoby, z którymi do tej pory współpracowały do zgłoszenia się do KR. Nie jest to nic złego, dopóki nie ma w tym intencji pełnej kontroli nad składem KR. W wypowiedziach respondentów padały określenia: „**składy fasadowe**”, „**sterowane**”. Wskazuje to w niektórych przypadkach na sztuczne wypełnianie składów osobami, które są dla władz „bezpieczne”. Oznacza to, że niektórzy włodarze mają obawy przed powstaniem takiego ciała, w którym zasiadać będą różni interesariusze z własnym, niekoniecznie zbieżnym do niego zdaniem. W jednym z analizowanych przypadków wskazano, iż zdarza się także tak, że to z kolei strona społeczna próbuje wyraźnie zdominować skład konkretną, znającą się grupą osób, która ma swój interes w udziale w KR. Ciekawym wątkiem w przypadku procedury wydaje się także decyzja gminy o braku organizacji otwartego naboru i wypełnienie składu KR poprzez zgłoszenia osób od rad osiedla czy też rad pożytku publicznego.

Nabór do KR stwarza niewątpliwie szansę na pozyskanie do pracy na rzecz rewitalizacji osób, które są specjalistami w różnych dziedzinach. Jest to szczególnie istotne w przypadku niewielkich gmin, w których jedna osoba zajmuje się rewitalizacją. Dzięki KR może pozyskać merytoryczne wsparcie i zdecydowanie zwiększyć jakość planowanych i podejmowanych działań. W niewielkich gminach ponadto, ze względu na to, iż odpowiedzialność nie „rozmywa się”, łatwiej jest ludzi zaangażować w konkretne działania na rzecz lokalnej społeczności. Dobrą praktyką zatem powinno być **powołanie KR już na etapie przystępowania do opracowania GPR**. Wtedy członkowie KR uczą się w procesie, uczestniczą w nim od samego początku, dzięki czemu rozumieją sens zapisów GPR (sami je współtworzą), mają ciągłość wiedzy na jego temat. Wykorzystanie potencjału KR, składającego się z różnorodnych interesariuszy i wchodzenie ich w różne role (rys. 3.2) wydaje się nieocenione dla jakości działań rewitalizacyjnych.

Istotnym tematem, który pojawił się w rozmowach, był brak kontynuacji działań KR, tzn. jedna kadencja KR została zakończona, a nadal nie powołano kolejnego KR, czy nie zorganizowano we właściwym czasie naborów. Logiczna wydaje się **konieczność nieprzerwanego działania KR**. Brakuje jednak konsekwencji prawnych za w ogóle niepowołanie KR lub niepowołanie KR na kolejne kadencje we właściwym czasie, zachowując ciągłość jego funkcjonowania. Jako jedną z przyczyn niepowołania w czasie KR wskazano wybory samorządowe. Niestety, realizując badania w tym właśnie czasie, autorka zdecydowanie może potwierdzić duży przestój w działaniach i podejmowanych decyzjach samorządu, co zauważalne jest już około pół roku przed wyborami, w trakcie kampanii i do kilku miesięcy po wyborach. Jest to, jak potwierdzali respondenci, stracony

czas, także dla rewitalizacji. Okazuje się zatem, iż **uwarunkowania polityczne mają także zdecydowanie wpływ na KR.**

Tabela 4.8. Nabory i powoływanie KR

| <b>Opinie w sprawie naborów i składu KR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Procedura naboru jest czytelna, tylko potem ludzie przychodzą na kilka spotkań, a potem tracą motywację. Nie są świadomi, co ich czeka. Zniechęcają ich tematy, których nie rozumieją. KR nie powinien być miejscem, gdzie przez wiele miesięcy uczymy większość członków KR, co to jest rewitalizacja i jaka jest rola KR. Płock przeprowadza test z wiedzy dla potencjalnych członków KR.” |
| „Nie dla każdego jest zasiadanie w Komitecie Rewitalizacji.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| „Był nabór i dodatkowo zaproszenie na maila jako organizacja dostałam.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| „Regulamin OK, szeroko myśli o interesariuszach. Podobają mi się też losowania, które upraszczają procedurę.”                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| „Formularz był prosty, nierozbudowany. To było po prostu zgłoszenie, trzeba było uzasadnić, w jakim zakresie mogę się włączyć, jakie są moje kompetencje.”                                                                                                                                                                                                                                    |
| „Występują problemy w naborach mimo skali jednostki.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| „Największe problemy są z naborem, bo ludzie nie są chętni do udzielania się. Ludzie mają mało czasu.”                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| „Dobrze budowana strona internetowa z informacjami, mapą realizowanych projektów. To jest dobre narzędzie, ale dla urzędników i ludzi dobrze zorientowanych. Dla mieszkańców to nie wystarczy, żeby dotrzeć.”                                                                                                                                                                                 |
| „Miałam takie poczucie, że skład Komitetu jest składem fasadowym. Było w nim trochę urzędników, którzy udawali, że są społecznikami, bo w jakiejś organizacji działają.”                                                                                                                                                                                                                      |
| „Składy KR są sterowane.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| „Słaba jest kampania informacyjna na temat naborów do KR. Ludzie nawet nie wiedzą, że coś takiego jak społeczny Komitet Rewitalizacji jest, że można przyjść na posiedzenie.”                                                                                                                                                                                                                 |
| „Ludzie się zniechęcają do zgłoszenia do KR, jak się dowiadują, że jest to ciało całkowicie społeczne, bez żadnej gratyfikacji. Niestety, dziś jest duży pęd za pieniądzem.”                                                                                                                                                                                                                  |
| „Urząd robił łapankę do prac w KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| „Nie ma chętnych do KR, także każda kandydatura jest na wagę złota.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Opinie w sprawie naborów i składu KR                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Spotkaliśmy się w ramach KR zupełnie przypadkiem, ale jak już się spotkaliśmy każdy miał za sobą jakieś doświadczenia z miejsc, w których pracuje, ale o rewitalizacji niewiele.”                                                                                                                                                              |
| „W pierwszej turze zgłosiło się za mało osób, w naborze uzupełniającym z kolei za dużo i losowanie ostatecznie decydowało, kto znalazł się w KR, co dla tych, co się zgłosili w pierwszej turze, było kontrowersyjne. Nabór uzupełniający powinien być tylko dla tych nieobsadzonych miejsc, a ogłoszono na wszystkie – trochę pretensji było.” |
| „Osoby, które się zgłosiły do KR to były w dużej mierze osoby włączone w przygotowywanie GPR. Przed powołaniem KR wspólnie pracowaliśmy nad GPR.”                                                                                                                                                                                               |
| „Etap naborów nie był problematyczny, zwłaszcza przy pierwszym KR. Przy naborze do drugiego KR zgłosiła się jakaś grupa osób, która się znała i zdominowała skład, np. mieszkańców OR czy właścicieli nieruchomości. To nie było fajne.”                                                                                                        |
| „Nie robiono otwartego naboru. Zgłoszono się do rad osiedla o wyznaczenie mieszkańców OR, do rady lokalnej przedsiębiorczości o wyznaczenie przedstawicieli przedsiębiorców, radę pożytku publicznego itd. Nie było problemu z naborem, jedynie jedna rada osiedla się nie odezwała.”                                                           |
| „Kadencja KR się skończyła i nie ma przeprowadzonych naborów do kolejnej kadencji Komitetu – wybory samorządowe zastępowały wszystko. Nie ma kar za niepowołanie KR.”                                                                                                                                                                           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Udział w posiedzeniach

Potwierdza się pewna reguła, iż na początku w spotkaniach uczestniczy wiele osób, co wynika czasem z pewnej nowości tematu, zapалу czy chęci konkretnego działania. Niestety, **frekwencja na posiedzeniach w miarę upływu czasu zdecydowanie maleje** (Krzewińska, 2016; 2017). Jako przyczyny respondenci podawali: zniechęcenie po kilku źle zorganizowanych spotkaniach, poczucie straconego czasu, brak poczucia sprawczości, nieświadomość, co to jest KR, przypadkowość trafienia do KR (zgłoszenie przez pracodawcę), podejście gminy do KR, brak jasnych oczekiwań władz w stosunku do KR, brak wyznaczenia jasnych zadań, brak możliwości realizacji planowanych przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Respondenci zwracali też uwagę na to, iż brakuje im widocznych efektów prac KR. Niestety, jest to częsty problem działań rewitalizacyjnych, które przynoszą w dużej mierze rezultaty w długim okresie, a interesariusze pracujący w KR patrzą zdecydowanie z krótszej perspektywy. Czasem frekwencja członków uzależniona jest od tematyki podejmowanej przez KR.

Ważne jest, aby wóldarze przy powoływaniu KR sprecyzowali swoje oczekiwania co do organu doradczego, jaki powołują. Zdecydowanie brakuje zrozumienia sensu tego narzędzia w tym kontekście na rzecz realizacji wymogu ustawowego. Często pojawiają się także bariery prawne, brak możliwości finansowania projektów czy też pomysły członków KR wpadają w nazwane przez jednego z respondentów „urzędnicze niedasie”. To powoduje zniechęcenie członków KR. W jednym przypadku wprost wyrażano niezadowolenie w stosunku do KR i chciano nawet zrezygnować oficjalnie z udziału w jego pracach. W ekstremalnych przypadkach nie można było przeprowadzić posiedzeń ze względu na brak *quorum*. W większości przypadków skład KR po kilku spotkaniach ogranicza się do osób, które zwykle są związane z rewitalizacją i tematyka ta faktycznie je interesuje. Powtarzały się wypowiedzi dotyczące braku obecności radnych na posiedzeniach. Niektórzy uważali, że mają oni inne fora do dyskusji na temat rewitalizacji (komisje, rady gminy), stąd braki w ich frekwencji. Zdarzali się także członkowie KR, którzy pojawiali się jedynie na pierwszym spotkaniu inauguracyjnym, odbierając nominację z rąk wóldarza. Powtarzały się także informacje na temat spadającej frekwencji przedstawicieli instytucji publicznych (tab. 4.9), co ciekawe nawet w przypadku, jeśli wóldarze uczestniczą w posiedzeniach KR. Czasem do udziału w KR urzędników wyższych szczebli demotywowała roszczeniowa postawa strony społecznej. W niektórych KR korzystano z zapisu w zasadach dotyczącego możliwości wyłączenia członka z prac w KR na skutek jego powtarzającej się nieobecności.

Do uczestnictwa w kolejnych posiedzeniach niektórych motywowały: grupa zaangażowanych ludzi, która działała w KR, urzędnicy prowadzący działania rewitalizacyjne czy obecność wóldarza. Zwracano uwagę na dużą aktywność najbardziej zainteresowanych, tj. mieszkańców obszaru rewitalizacji i przedsiębiorców na nim działających.

Tabela 4.9. Udział w posiedzeniach KR

| Ocena frekwencji na posiedzeniach KR                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Pierwsza kadencja KR wprowadzała pewną świeżość. To wszystko było nowe dla ludzi, chętnie się szkolili, uczestniczyli w posiedzeniach. Zapraszaliśmy na posiedzenia osoby, które miały doświadczenia rewitalizacyjne – to było dla nas wszystkich interesujące.” |
| „Ponieważ czasem przychodziły nawet dwie, trzy osoby, ciężko było porozmawiać na istotne tematy tak, żeby rozwiązać jakiś problem, bo teoretycznie nie było z kim rozmawiać.”                                                                                     |

| Ocena frekwencji na posiedzeniach KR                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Na pierwszych spotkaniach jest prawie komplet, a później coraz mniej..., ale z reguły przynajmniej połowa składu jest na posiedzeniu.”                                                                                                                                              |
| „Na początku wszyscy są pełni energii, a później jest problem ze sprawczością. Pomyśłyśmy, ale rozbijamy się o jakiś system.”                                                                                                                                                        |
| „Jest słaba frekwencja, bo brak poczucia użyteczności, brak wyznaczenia jasnych zadań. Jak masz wyznaczone zadania, to czujesz obowiązek ich wykonania.”                                                                                                                             |
| „Na samym początku władze (dla których KR jest organem doradczym) powinny artykułować, czego oczekuje się od członków KR. Tak się niestety nie dzieje.”                                                                                                                              |
| „Ludzie nie chcą tracić swoich popołudni, żeby się zajmować »niczym«. To nie KR ma sobie wymyślać zadania, żeby mieć poczucie użyteczności. Jeśli mnie ktoś zaprasza do ciała doradczego, to oznacza, że chce z mojego doradztwa skorzystać.”                                        |
| „To, że długo nie jest widoczny efekt. Ktoś zaczyna pracę w KR i po dwóch latach nie widzi żadnego konketu. Długo mówimy o rewitalizacji, a efekty są bardzo powolne. Efekt niektórych działań widoczny jest za 10–12 lat. Ani mieszkańcy, ani NGO nie myślą tak długą perspektywą.” |
| „Najpierw energia społeczna była duża, ale jeśli rewitalizacja to proces na 20 lat, to trzeba ją cały czas podsycać.”                                                                                                                                                                |
| „Było coraz mniej osób, znacznie mniej niż 50% składu, w zasadzie na koniec przychodzili urzędnicy i kilku członków KR.”                                                                                                                                                             |
| „Frekwencja duża, ale tylko część osób naprawdę aktywnych. Pewne osoby były bez wiedzy o rewitalizacji, trafiły do KR z łapanek.”                                                                                                                                                    |
| „Do KR wstępują osoby, gdyż chcą zaspokojenia własnych interesów i potrzeb... i sobie myślę, że to jest OK. No bo musisz mieć coś, co cię interesuje szczególnie. Natomiast jak te interesy zostają zaspokojone, przestają się pojawiać na KR.”                                      |
| „Radni może nie przychodzą, bo mają inne przestrzenie do dyskusji (na komisjach, radach gminy).”                                                                                                                                                                                     |
| „Grupa ludzi, z którymi współpracowałam w KR, motywowała mnie do uczestniczenia w posiedzeniach.”                                                                                                                                                                                    |
| „Ważne, żebyśmy po prostu wszyscy patrzyli w jedną stronę, a nie tak w zasadzie odhaczali tylko obecność i tak sporadyczną, bo tam te spotkania były może z 2 razy w roku. Częściej, raz na kwartał byłoby lepiej.”                                                                  |
| „Wyraziliśmy ogromne niezadowolenie z tego, jak funkcjonuje KR. Nie zgłoszę się do kolejnego. Uprosil, to dotrwaliśmy do końca.”                                                                                                                                                     |



Tab. 4.9 (cd.)

| Ocena frekwencji na posiedzeniach KR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Frekwencja jest spadająca i to jest najbardziej poruszające dla mnie. Przestały przychodzić osoby reprezentujące urząd miasta (a także włodarze będący członkami KR).”                                                                                                                                                                                                                      |
| „Niezrozumiałe jest dla mnie, że nie przychodzą szefowie różnych instytucji, którzy są w KR. Zwłaszcza że na spotkaniach jest wóldarz.”                                                                                                                                                                                                                                                      |
| „Członkami KR byli dyrektorzy jednostek. To byli kompetentni i zaangażowani ludzie, stąd KR były bardzo interesujące. Mogli odpowiadać na wszystkie pojawiające się pytania. Niestety, strona społeczna stała się stroną roszczeniową, stawiającą urzędników pod ścianą, co spowodowało obniżanie się rangi KR poprzez uczestnictwo urzędników coraz niższych szczebli na jego spotkaniach.” |
| „Różnie bywało z frekwencją, ze dwa spotkania nie mogły się odbyć z tego względu, nie było <i>quorum</i> .”                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| „Minimum (połowa) składu KR zawsze jest.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| „Frekwencja średnia, na poziomie 60%, minimum do podejmowania stanowisk.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| „Jest kilka takich osób, które były na zaprzysiężeniu, dostały tam dyplomik i na tym się skończyło. Radni do nich należą.”                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| „Bardzo zaangażowani są zawsze reprezentanci mieszkańców. Oni są zawsze i też przedsiębiorcy z tamtego terenu.”                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| „Pracownicy działu rewitalizacji, włodarze są dla mnie motywacją do przychodzenia na spotkania.”                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| „Jeśli ktoś trzy razy nie przychodził, był wyłączany z prac KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| „Wiadomo, jak jest bardzo popularny temat, to więcej osób przyjdzie na posiedzenie, jeśli mniej popularny, to automatycznie ta liczba spada.”                                                                                                                                                                                                                                                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Częstotliwość posiedzeń

Jako ważny element funkcjonowania KR wskazywano także częstotliwość jego spotkań (tab. 4.10). Sugerowano, że regularne, comiesięczne (minimum raz na kwartał) spotkania utrzymują pewien stały rytm funkcjonowania tego ciała. Jednak niektóre jednostki zauważały, że jak planowały rewitalizację KR, spotykał się częściej, teraz – na dalszym etapie – pewne tematy się już wyczerpały, stąd organizują posiedzenia rzadziej, według potrzeb. Tak więc częstotliwość spotkań powinna być uzależniona od dynamiki działań rewitalizacyjnych podejmowanych przez gminę. Inni zauważali słusznie, że za nieorganizowanie spotkań KR (nawet wbrew przyjętym zasadom) nie ma żadnych konsekwencji. Przerwa

w posiedzeniach ponownie łączy się z wyborami samorządowymi, które paraliżują funkcjonowanie urzędów nawet w organizacji posiedzeń KR.

Przeanalizowane doświadczenia pokazują także, że jeśli z kolei spotkanie jest zbyt dużo, to wywołuje to negatywne skutki. Zarówno członkowie, jak i organizatorzy po pewnym czasie się zniechęcają. Długość i liczba tematów podejmowanych na posiedzeniach też mają znaczenie. Należy zatem umiejętnie zarządzać czasem i podejmowanymi zagadnieniami. **Dobrą praktyką jest stworzenie rocznego planu działania KR, z ustalonymi datami posiedzeń i ich tematami, oraz narzucenie maksymalnego czasu trwania posiedzenia.** Dobrze jest ustalić także porę spotkań pasującą członkom KR. Mieszkańcy i przedsiębiorcy wybierają raczej godziny popołudniowe.

Tabela 4.10. Częstotliwość posiedzeń KR

| Opinie na temat częstotliwości posiedzeń KR                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Częstotliwość (raz na miesiąc/dwa miesiące) utrzymuje właściwy rytm.”                                                                                                                                                   |
| „Na początku ostatni czwartek danego miesiąca, czyli co miesiąc. Ale od pół roku nie ma tych spotkań. To chyba jest związane z wyborami.”                                                                                |
| „Wcześniej raz na kwartał, teraz zmieniliśmy zasady, raz na pół roku się spotykamy. Tematy nam się wyczerpały. Pierwszy KR częściej się spotykał, bo byliśmy na początku, omawialiśmy kluczowe sprawy.”                  |
| „Jeśli mamy o czym rozmawiać, spotykać się można co miesiąc, jeśli nie ma o czym, co 3 miesiące też jest OK, optymalnie to w miarę potrzeb.”                                                                             |
| „Spotkania naprawdę były przeładowane, czasem błędziliśmy 3,5 godziny po różnych tematach. To było naprawdę męczące i nic z tego nie wynikało. Miałam poczucie zmarnowanego czasu.”                                      |
| „Zbyt duża częstotliwość spotkań w różnych grupach roboczych powodowała frustrację wynikającą z tego, że człowiek nie mógł we wszystkich uczestniczyć, mimo iż chciał.”                                                  |
| „Duża częstotliwość spotkań KR była przy tworzeniu GPR, później działalność KR osłabła.”                                                                                                                                 |
| „Dobrze byłoby się postarać, żeby KR częściej się spotykał, chociaż może raz w miesiącu, ale nie wiem, czy byłoby to u nas możliwe.”                                                                                     |
| „Chciałabym, abyśmy się spotykali raz w miesiącu, ale wiemy, że to za często. Mamy kompromis raz na 1,5 miesiąca. Rzeczywiście jest potrzeba regularnych spotkań, to ważne szczególnie dla ludzi, którzy tam mieszkają.” |

Tab. 4.10 (cd.)

| Opinie na temat częstotliwości posiedzeń KR                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Bardzo regularnie odbywały się spotkania KR, minimum raz na kwartał.”                                                                                                                                                                   |
| „Częstotliwość jest związana z dynamiką działań rewitalizacyjnych podejmowanych przez gminę. Na początku odbyły się dwa szybkie spotkania organizacyjne (wybór prezydium, ustalenie kierunków działań), a później spotkania co kwartał.” |
| „Spotykamy się 2, 3 razy w roku. Raz na kwartał, raz na pół roku, nie częściej.”                                                                                                                                                         |
| „Co pół roku się spotykaliśmy, a czasami raz na rok, więc mam niedosyt tych spotkań, bo wydaje mi się, że pewnie tych tematów rewitalizacyjnych, o których można by dyskutować, jest zdecydowanie więcej.”                               |
| „Dobrze organizować spotkania raz na kwartał, z możliwością częstszego zwołania posiedzeń.”                                                                                                                                              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Organizacja posiedzeń

Zwracano także uwagę na konieczność przekazywania członkom KR odpowiednio wcześniej materiałów na posiedzenie, tak aby mogli się do niego merytorycznie przygotować. W KR liczących wielu członków praca odbywa się w podgrupach tematycznych i w nich następuje komunikacja. Niektórym respondentom zdecydowanie nie podobało się, gdy KR staje się miejscem przedstawiania wszelkich roszczeń. Za organizację posiedzeń zgodnie z ustawą odpowiedzialna jest gmina. Zasadniczo rozmówcy bardzo dobrze oceniali współpracę z urzędem odpowiedzialnym za organizację posiedzeń. Doceniano duże zaangażowanie urzędników niższego szczebla uczestniczących w posiedzeniach KR oraz to, że zawsze zapraszano na posiedzenia osoby z urzędu związane z omawianym na posiedzeniu tematem.

Dobrą praktyką wydaje się także stworzenie możliwości bezpośredniego kontaktu z KR (czy przewodniczącym), np. **podany kontakt mailowy do KR, oraz otwartość posiedzeń**, o której wspominali respondenci, tak aby na posiedzenie mogły przyjść także osoby zainteresowane tematem. Warto traktować KR jako szersze forum wymiany poglądów, jeśli jest taka potrzeba czy też podejmowane zagadnienie na KR może być istotne z punktu widzenia wielu interesariuszy. Jeden z rozmówców podawał wart uwagi przykład transmisji w takim przypadku posiedzenia na żywo w internecie. Dzięki temu więcej interesariuszy faktycznie bierze czynnie udział w procesie, czują się poważnie traktowani i w każdej chwili mogą zgłosić różne swoje wątpliwości czy zwrócić uwagę na istotne sprawy. Komitet Rewitalizacji powinien odgrywać rolę pośrednika w wymianie informacji pomiędzy interesariuszami a urzędem. **Dobrą praktyką wydaje się także**

**organizacja spotkań KR w różnych miejscach (niekoniecznie tylko w urzędzie) oraz w terenie (tab. 4.11).**

Tabela 4.11. Sposób organizacji pracy KR

| <b>Organizacja posiedzeń KR i komunikacja</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Mamy grupę na Messengerze.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| „Zawsze ogłaszamy publicznie o miejscu i terminie posiedzenia. Czasami zdarza się, że przychodzi na nie kilka osób spoza KR, niektóre są zapraszane bezpośrednio przez członków KR. Czasem też zaglądamy lokalne media. Myślę, że to dobra praktyka, zwłaszcza w kontekście informacji i edukacji mieszkańców. Kiedyś pamiętam takie posiedzenie, które przybrało formę konsultacji, przewodniczący Komitetu zaprosił na nie przedstawicieli lokalnych przedsiębiorców (przyszło dodatkowo chyba 30 osób), którzy zgłosili konkretne uwagi i postulaty dot. obszaru rewitalizacji.” |
| „Staramy się zmieniać miejsca spotkań KR. Kiedyś spotykaliśmy się tylko w ratuszu, teraz organizujemy posiedzenia w różnych miejscach, które powstały w ramach przedsięwzięć rewitalizacyjnych. No i czasami spotykamy się w terenie.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| „Chociaż kontakt do przewodniczącego KR powinien być podany.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| „Godziny spotkań na pewno trzeba by dostosować do potrzeb członków KR. Z racji mojej pracy wolalabym, aby posiedzenia odbywały się w godzinach pracy urzędu, natomiast wiem, że często mieszkańcy w tym czasie jeszcze pracują.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| „Gdyby wcześniej materiał dla nas był udostępniony, wysłany mailem, to moglibyśmy się z nim zapoznać. A tak mamy przedstawiane obszerne treści na posiedzeniu, ciężkie czasem, no choćby jak sprawozdanie z monitoringu GPR. I większość z nas siedzi i nie wie, o co chodzi.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| „KR to nie jest miejsce wyrzucania wszelkich roszczeń na urzędników.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| „Na spotkaniach KR często jest tak taki nastrój smutny, wszystko na zasadzie »wytykania«.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| „Dobrym pomysłem był spacer badawczy po obszarze rewitalizacji. Chodziliśmy po części obszaru rewitalizacji.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| „Zajmowaliśmy się projektami uchwał, które będą na sesji, ale my mieliśmy po prostu to przegłosować. Problem tylko polegał na tym, że generalnie nie mieliśmy czasu się zapoznać z materiałami, tylko było to przedstawiane na samym spotkaniu. Suche fakty, jakaś prezentacja i w zasadzie na <i>cito</i> stanowisko.”                                                                                                                                                                                                                                                             |

Tab. 4.11 (cd.)

| Organizacja posiedzeń KR i komunikacja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Skład KR jest szeroki, stąd pracujemy nad podziałem na grupy robocze związane z podstawowymi przedsięwzięciami w GPR. Powstała też grupa do spraw zarządzania nieruchomościami zabytkowymi. Grupy robocze organizują sobie same prace. Komunikują się ze sobą mailami, składy poszczególnych grup i maile do członków są dostępne dla wszystkich członków KR. Grupy wypracowują stanowiska dla KR do przyjęcia.” |
| „Mam takie poczucie, że urzędnicy odpowiedzialni za organizację spotkań KR mają otwarte głowy, tzn. że są w rozmowie, a nie w przekonywaniu do swojego.”                                                                                                                                                                                                                                                          |
| „Jeśli chodzi o stronę organizatorską, to było wszystko bardzo dobrze. Jak była potrzeba, zapraszano ekspertów na posiedzenia.”                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| „Sprawozdania, zarządzenia są na stronie internetowej. Bardzo użyteczne było spotkanie członków KR z ewaluatorami zewnętrznymi, nie z urzędu.”                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| „Obsługa bez zarzutu. Urzędnicy »wytrenowani«, znamy się, wszystko układa się bardzo dobrze.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| „Obsługa ze strony urzędu sprawnie działa, pomogła nam np. w spotkaniu z innym KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| „Posiedzenia są otwarte. Nawet ostatnio więcej czasu poświęciliśmy problemom, z którymi przyszli goście (koło 6–8 osób), którzy nie są związani z naszym KR, niż tematów w porządku obrad. Chcieli dokładnie dopytać o pewne rzeczy.”                                                                                                                                                                             |
| „Transmitowaliśmy posiedzenie KR na istotny temat, dzięki temu mogło w nim wziąć udział dużo interesariuszy. KR stworzył forum do rozmowy. Powinna być otwartość KR.”                                                                                                                                                                                                                                             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Rola przewodniczącego

Wielu respondentów wskazało na istotną rolę przewodniczącego KR (tab. 4.12). To od jego zaangażowania, wiedzy na temat rewitalizacji, zdolności organizacyjnych i autorytetu często zależy sposób funkcjonowania tego organu i jego aktywność. Gminy mają bardzo różne doświadczenia w tym zakresie i funkcję tę sprawują osoby reprezentujące różnych przedstawicieli. Raczej jednak osobowość, umiejętności i zaangażowanie, a nie przedstawicielstwo danej grupy społecznej decydują o właściwym sprawowaniu tej funkcji. Całe prezydium odpowiedzialne jest za sprawne funkcjonowanie KR. Jeśli przewodniczący ma wsparcie i dobry, ciągły kontakt z prezydium, na pewno łatwiej koordynować

mu działania KR i podejmować kolejne wyzwania. W niektórych przypadkach przedstawiciele urzędu wybierani lub wskazywani są jako przewodniczący KR.

Tabela 4.12. Rola przewodniczącego KR

| Funkcja przewodniczącego KR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „To ważne, aby funkcja przewodniczącego była w rękach kogoś, kto się zna na tematyce rewitalizacji. Ktoś kompletnie nieorientowany, reprezentujący przedsiębiorców, stał się przewodniczącym. To spowodowało, że spotkania do niczego nie prowadziły. Wyznaczane tematy były związane z całym miastem, a nie skoncentrowane na rewitalizacji.” |
| „Przewodniczący artykułuje cały czas głosy mieszkańców, przywołuje do porządku, jest najbardziej aktywny, ma autorytet w grupie.”                                                                                                                                                                                                              |
| „Przewodnicząca jest radną. Od strony organizacyjnej się sprawdza.”                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| „W I kadencji przewodniczącym był jeden z aktywistów, a zastępcą wiceprezydent.”                                                                                                                                                                                                                                                               |
| „Mieliśmy radnego jako przewodniczącego, sprawdzał się rewelacyjnie, był opanowany. Potrafił nie zaogniać tematów, tylko moderować dyskusję.”                                                                                                                                                                                                  |
| „Na początku wybrano przewodniczącego z NGO, interesował się zabytkami, ale nie umiał sobie poradzić organizacyjnie. Prowadzenie posiedzenia sprawiało mu kłopot. Wybrano następnie osobę bardziej zorganizowaną.”                                                                                                                             |
| „Jako prezydium bardzo, bardzo intensywnie się komunikujemy ze sobą.”                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Współpraca z władzami gminy

Jak przedstawiono powyżej, o ile pozytywnie odbierano współpracę z urzędnikami odpowiedzialnymi za rewitalizację i organizację posiedzeń KR, o tyle niestety w wielu przypadkach negatywnie oceniane były kontakty z władzami gmin. W większości analizowanych KR wóldarze nie uczestniczyli w ich posiedzeniach i nie byli zainteresowani opiniami swojego ciała doradczego (tab. 4.13). Wskazuje to na ogólny stosunek władzy do ciała, jakim jest KR, i być może ogólną niechęć do idei współzarządzania. W niektórych przypadkach na początku wóldarz interesował się pracami KR, zwłaszcza na etapie opracowywania GPR, a następnie nie widział już za bardzo roli KR. W trzech analizowanych przypadkach wskazano, że pomimo iż **wóldarz nie jest członkiem KR, to uczestniczy w każdym posiedzeniu**. Wydaje się dobrą praktyką, gdyż nadaje wysoką rangę spotkaniu, pozwala na bezpośredni kontakt z interesariuszami



i ich opiniami oraz przełożenie wypracowanych stanowisk na konkretne decyzje. Niektórzy (ze strony publicznej) tłumaczyli jednak, iż w przypadku wielu obowiązków trudno jest włodarzowi uczestniczyć w posiedzeniach KR. Wydaje się to jednak kwestią priorytetów i nadania właściwej rangi KR. Jeśli wólarz zatrudnia doradcę w jakiejś dziedzinie, to raczej stara się być z nim w stałym kontakcie i wykorzystać jego wiedzę i doświadczenie. Jedna z osób z kolei stwierdziła, że właściwie to wólarz nie jest potrzebny na posiedzeniach, gdyż urzędnicy przekazują wszystko, co mają przekazać. Jest to jednak sytuacja, w której wyraźnie rola KR jest bierna i sprowadzona jedynie do wysłuchiwanie informacji przekazywanych przez urząd.

Tabela 4.13. Współpraca z władzami gminy

| <b>Opinie na temat relacji KR z władzami gminy</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Wólarz był tylko na jednym posiedzeniu KR. Pojawił się, żeby wręczyć nominację. Był na początku, jak sformułował się KR, a później na jakimś posiedzeniu raz jego zastępca, bo sprawa poruszana na KR jego dotyczyła.”                                                                                                         |
| „Nieobecność władz gminy i radnych na posiedzeniach pokazuje stosunek władz samorządowych do tego ciała. Z czego to wynika? Nie mam pomysłu. Być może ze specyfiki gminy?”                                                                                                                                                      |
| „Dobrze, żeby władza bardziej się interesowała tym, co KR ma do powiedzenia.”                                                                                                                                                                                                                                                   |
| „Na początku władze jak najbardziej interesowały się. Przychodziły przy opracowywaniu GPR. Natomiast wiadomo, że jest kadencyjność władzy i w momencie, kiedy zmienił się wólarz, zmieniły się także osoby w urzędzie zajmujące się tematem. Były opracowywane wnioski o dofinansowanie i nie widziano potrzeby kontaktu z KR.” |
| „Tu nie ma o czym gadać, współpracy z władzą nie było właściwie.”                                                                                                                                                                                                                                                               |
| „Kluczowy jest udział władz w KR. Nie musi być członkiem, ale wtedy słyszy bezpośrednio propozycje i może je wdrażać. Ważne, czy wysokiej rangi urzędnicy angażują się, czy nie angażują w rewitalizację.”                                                                                                                      |
| „Na pierwszym posiedzeniu były wszystkie najważniejsze osoby w mieście – podkreśla to rangę tematyki. We wszystkich posiedzeniach uczestniczył wólarz, pełnomocnik i dyrektor wydziału koordynującego rewitalizacji.”                                                                                                           |
| „Zawsze na posiedzeniu jest prezydent i zastępca (nie są członkami KR). Dodatkowo zawsze są różni goście.”                                                                                                                                                                                                                      |

| <b>Opinie na temat relacji KR z władzami gminy</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „W większości przypadków władze uczestniczą w posiedzeniach KR. Ich obecność jest bardzo ważna, bo to też moment, aby przekazać głos mieszkańców jeden do jeden. Wydawałoby się czasem, że rozmawiamy o rzeczach nieistotnych i małych, ale tak naprawdę budujących to, jak tu się mieszka.”                                                                           |
| „W posiedzeniach uczestniczą przedstawiciele urzędu, wóldarz raczej nie.”                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| „Poprzednio zastępca wóldarza był na KR. Obecny zastępca ma tyle spraw, że scedował to na dyrektora wydziału odpowiedzialnego za rewitalizację.”                                                                                                                                                                                                                       |
| „Władza jest niedostępna, nie uczestniczy w posiedzeniach KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| „Nie pojawiają się wóldarze na spotkaniach. Zawsze jest to przedstawiane w taki sposób, że z ramienia prezydenta (z upoważnienia) jest naczelnik danego wydziału. Prezydent był tylko na pierwszym spotkaniu i wręczył nam nominacje. Ale szczerze mówiąc, nie jest nam na tych spotkaniach potrzebny, przedstawiciele urzędu przekazują nam, co jest do przekazania.” |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### **Różnorodność członków KR i współpraca pomiędzy nimi**

Większość rozmówców średnio oceniała współpracę pomiędzy członkami KR. Jako powody wskazywali oni, że brakuje przestrzeni do poznania się i spotkań poza KR. To powoduje, że po zakończeniu kadencji nie pozostają ze sobą w kontakcie. Respondenci z dwóch średniej wielkości miast podzielili się w tym aspekcie dobrymi, lecz przeciwstawnymi doświadczeniami. Jeden z nich zwracał uwagę na to, że KR prowadzi nieprzerwanie i bardzo regularnie działania od wielu lat w miarę stałym składzie („trzon składu się nie zmienia”) i to może powodować, że członkowie zdążyli się poznać i zintegrować, co na pewno sprzyja podejmowaniu współpracy wykraczającej poza działalność KR. Drugi respondent z kolei mówił o tym, iż jest to trzecia kadencja ze zdecydowanie zmienionym składem (z dominującą reprezentacją sektora społecznego i biznesowego) i niezbędną nową energią do pracy w KR. Przykłady te potwierdzają istotę lokalnych uwarunkowań, które decydują o powodzeniu czy niepowodzeniu danego rozwiązania.

Zdecydowana większość respondentów uznaje za bardzo wartościowy fakt spotkania się w jednym miejscu aktywnych osób z różnych środowisk, o różnych doświadczeniach i spojrzeniach na rewitalizację, zwłaszcza jeśli potrafią one wypracować wspólne stanowisko w jakiejś sprawie (tab. 4.14). Gminy mogą czerpać z różnorodności doświadczeń i wiedzy interesariuszy pod warunkiem odpowiedniego momentu włączenia ich w problematykę (np. architekta w projektowanie). Ciągłe skrajne stanowiska członków i brak kompromisu mogą zniechęcać

do udziału w pracach KR. Z kolei kompletny brak dyskusji podczas posiedzeń KR może wynikać z niewielkiej wiedzy jego członków, gdy nie czują się oni kompetentni (doświadczenie niewielkiej gminy).

Tabela 4.14. Relacje pomiędzy członkami KR

| <b>Różnorodność członków KR i relacje między nimi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Ta współpraca faktycznie była realizowana tylko w trakcie samych spotkań KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| „Ciekawym było poznać osoby z »innych światów« i ich perspektywę.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| „Byliśmy grupą osób, którym o coś chodziło.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| „Mało znani są mi członkowie, ale widać, że są grupki, które współpracują. Brakuje bieżącego kontaktowania się ze sobą, wspólnego zaangażowania, integracji.”                                                                                                                                                                                                               |
| „Każdy jest na jakimś stanowisku, posiada jakąś wiedzę, ale niewiele wiem, co dokładnie robi, w co się angażuje. Nie wiem, do kogo iść, z kim porozmawiać i do kogo się zwrócić.”                                                                                                                                                                                           |
| „Działa raczej poczta pantoflowa, ktoś do mojej instytucji czasem dociera od któregoś z członków KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| „W niektórych tematach powstają takie minigrupy robocze.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| „W tej kadencji, nawet jeśli mamy różne opinie, to potrafimy wypracować wspólne stanowisko, dojść do jakiegoś porozumienia. W poprzedniej było więcej osób, które próbowały działać jedynie na własną korzyść, niekoniecznie na korzyść gminy. I to kończyło się skrajnymi postawami. Nie byliśmy w stanie wypracować wspólnego stanowiska. To gasiło zapał do pracy w KR.” |
| „Urzędy mogłyby korzystać z różnych profesji i specjalizacji interesariuszy, np. jeśli w składzie jest architekt, mógłby być konsultantem w sprawach projektowych. Może mógłby podpowiedzieć jakieś rozwiązania.                                                                                                                                                            |
| Ale to możliwe jest tylko wtedy, gdy władze włączą KR w te prace w odpowiednim momencie.”                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| „Gremium raczej zgodne, mało dyskutowało...”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| „Stanowiska różnych interesariuszy nie różniły się za bardzo.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| „Każdy jest na jakimś stanowisku, posiada jakąś wiedzę, ale niewiele wiem, co dokładnie robi.”                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Różnorodność członków KR i relacje między nimi                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Widoczny jest partykularyzm interesów, jeśli chodzi o obszary (KR w różnych dzielnicach). Strona społeczna bardzo się jakby integruje, konsoliduje i współpracuje ze sobą.”                                                                                                                                           |
| „Ci, co się angażują, są raczej zgodni.”                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| „Dyskusja na KR pokazuje, że każdy z nas jest inny. Każdy z nas reprezentuje inny zawód, inne środowisko i to właśnie jest fajnie, że następuje wymiana poglądów, czasem bardzo ostra. Przerzucamy się różnymi argumentami, nie zawsze jest to przyjemna rozmowa, ale na koniec dochodzimy najczęściej do konsensusu.” |
| „Do KR zgłosiła się pani pracująca w urzędzie, ale z ramienia mieszkańców obszaru rewitalizacji i nieźle punktowała urząd.”                                                                                                                                                                                            |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Reprezentacja

Próbowano porozmawiać z respondentami na temat reprezentacji przez nich określonej grupy interesariuszy w KR i ich kontaktu z tą grupą w trakcie trwania kadencji KR. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy interesariusz czuje, że jest przedstawicielem określonej grupy w KR (a nie samego siebie) i o nią dba, czy przekazuje jej bieżące informacje z KR i włącza ją we współdecydowanie (tab. 4.15). Zagadnienie to było mało zrozumiałe. Często pytanie w tym zakresie powodowało dopiero refleksję na temat reprezentacji. Członkowie KR raczej nie kontaktują się z osobami, które reprezentują i nie przekazują im bieżących informacji z KR. Dwie osoby reprezentujące NGO przyznały, że są w kontakcie z grupą, którą reprezentują. Jeden przedstawiciel mieszkańców obszaru rewitalizacji na początku kontaktował się z sąsiadami, ale zaprzestał tego typu działań, gdyż uznał, że urząd tego od niego nie oczekuje. Nie podejmowano tego tematu z reprezentantami strony publicznej.

Dobłą praktyką wydaje się wypracowanie **kanalu informacyjnego z grupą interesariuszy, których przedstawiciele zasiadają w KR i bieżące dzielenie się informacjami na temat rewitalizacji** oraz wspólne podejmowanie decyzji (np. przekazanie sprawozdania z monitoringu GPR interesariuszom, których się reprezentuje i poproszenie ich o przekazanie swoich uwag czy wypracowanie wspólnie z nimi stanowiska w danej sprawie).

Tabela 4.15. Reprezentacja członków KR

| <b>Czy i jak przekazywane są informacje do interesariuszy, których reprezentują członkowie KR?</b>                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Zorganizowane zostały osobne, dodatkowe spotkania dla NGO.”                                                                                                                                                                        |
| „Na początku rozmawiałam z sąsiadami, mówiłam, że nasza ulica jest chwalona, to podnosiło ich na duchu. Ja bym mogła iść do sąsiadów, zrobić zebranie, zebrać informacje od nich i przekazać je na KR, ale nikt tego nie oczekuje.” |
| „Chciałam zrezygnować z bycia członkiem KR, bo już dalej nie chciałam swoją twarzą firmować pewnych rzeczy.”                                                                                                                        |
| „Szef i wiceszef KR są z NGO – daje to ogromne pole do działań. Ale niestety nie jest wykorzystywane, z racji bierności prezydium.”                                                                                                 |
| „Raczej nie są przekazywane informacje z KR przedstawicielom NGO. Ci, co są aktywni, przekazują dalej informacje i działają. KR nie stał się platformą/forum wymiany doświadczeń pomiędzy NGO.”                                     |
| „Uczestnictwo w KR zostało potraktowane jako sposób na załatwienie swoich spraw.”                                                                                                                                                   |
| „Nie mam kontaktu z innymi przedsiębiorcami.”                                                                                                                                                                                       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### **Przedmiot posiedzeń KR**

Podczas wywiadu zbierano informacje dotyczące tematów, jakie omawiane były podczas posiedzeń, oraz zagadnień, jakie bezwzględnie powinny być przez KR opiniowane (poza tymi, które wynikają z obowiązku ustawowego). Próbowano się także dowiedzieć, czy członkowie mają poczucie sprawczości. Zasadniczo KR zajmowały się różnymi tematami (tab. 4.16), wynikającymi ze specyfiki gminy, etapu rewitalizacji oraz realizowanych projektów. Powtarzały się: problematyka związana z przyjęciem czy aktualizacją GPR oraz opiniowaniem raportów z monitoringu, co wynika wprost z ustawy, oraz inne tematy, np. projektowane i realizowane inwestycje, przestrzenie publiczne, tereny nadrzeczne, brakujące miejsca postojowe, funkcje społeczne, zazielenianie, reklamy, transport i korki, bezpieczeństwo, sprawy środowiskowe, budżet obywatelski. Niektóre z tematów były powtarzane na kolejnych posiedzeniach KR, w szczególności te problematyczne. **Jako dobrą praktykę wskazano spacer badawczy po obszarze rewitalizacji.**

Jeśli KR powołano przed przyjęciem GPR, członkowie mogli wraz z urzędnikami i wynajętą firmą pracować nad jego kształtem. W wielu przypadkach posiedzenia stawały się miejscem, gdzie prezentowane były jednak już gotowe

rozwiązania i tylko sprawozdawano, co zostało przez urząd zrobione, bez możliwości wprowadzania jakichkolwiek zmian. **Nie było to ciało włączane we współdecydowanie** zgodnie z koncepcją współzarządzania.

Tabela 4.16. Tematy posiedzeń KR

| Czym zajmował się KR?                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „KR zajmował się zaplanowanymi funkcjami społecznymi, identyfikacją, kto z tego będzie korzystał.”                                                                                                                          |
| „To, czym się zajmuje KR, determinuje moment powołania (przyjmowanie GPR, wdrażanie projektów).”                                                                                                                            |
| „KR uczestniczył w tworzeniu GPR. Zajmował się też kwestiami spornymi dotyczącymi dokumentacji projektowej.”                                                                                                                |
| „Zajmowaliśmy się pracami diagnostycznymi w GPR, projektami zgłoszonymi do GPR, modernizacją dróg, zagospodarowaniem konkretnych terenów i konkretnymi inwestycjami.”                                                       |
| „Omawialiśmy przedsięwzięcia ujęte w GPR oraz koncepcję zagospodarowania konkretnego obszaru – akurat konkurs urbanistyczno-architektoniczny organizowano. Zgłoszone w konkursie prace były na posiedzeniu KR analizowane.” |
| „Wracały pewne tematy, które z punktu widzenia urzędu były niewygodne.”                                                                                                                                                     |
| „Rozmawialiśmy o brakujących miejscach postojowych i ich organizacji, a także o rozbieżnych koncepcjach dotyczących funkcji, jaką obiekt po rewitalizacji miałby pełnić.”                                                   |
| „Potrzebna była aktualizacja niektórych dokumentów projektowych. Zwalczaniem nielegalnych reklam i nośników reklamowych, i strat miasta, które ponosi z tytułu właśnie takiego bałaganu.”                                   |
| „Monitoringiem GPR, bezpieczeństwem, transportem, korkami, zagrożeniami w przebiegu inwestycji i uciążliwościami związanymi z ich realizacją, ochroną środowiska, zanieczyszczeniami, ogólnie sprawami ekologii.”           |
| „Urząd przedstawiał realizowane lub zrealizowane inwestycje, a KR słuchał.”                                                                                                                                                 |
| „Opracowywaniem GPR z firmą i urzędem.”                                                                                                                                                                                     |
| „Stałym punktem KR jest zatwierdzanie sprawozdań z realizacji GPR. Dodatkowo były tematy zgłaszane przez stronę społeczną, np. sport i rekreacja, interwencje związane z zarządzaniem budynkami.”                           |
| „Losami konkretnych obiektów, obszarów.”                                                                                                                                                                                    |
| „Wskazywaniem na pilne opracowanie koncepcji dla konkretnych obiektów na OR, aktualizacją GPR, nieuregulowanymi stanami własnościowymi.”                                                                                    |



Tab. 4.16 (cd.)

| <b>Czym zajmował się KR?</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Regulaminem na remonty w ramach SSR.”                                                                                                                                                                                                                                    |
| „Problemem bezpieczeństwa, porządku, estetyki. Jak wyglądają nasze ulice po różnych imprezach organizowanych przez gminę, kwestiami przyłączeń do sieci ciepłowniczej, pustostanami.”                                                                                     |
| „Zachętami dla przedsiębiorców na obszarze rewitalizacji.”                                                                                                                                                                                                                |
| „Sprawozdaniem z monitoringu za dany rok, toaletami na obszarze rewitalizacji, budżetem obywatelskim.”                                                                                                                                                                    |
| „Projektami na obszarze rewitalizacji, ich wartościami.”                                                                                                                                                                                                                  |
| „Monotonnymi statystykami.”                                                                                                                                                                                                                                               |
| „Pomocą w tworzeniu GPR. Szybką aktualizacją GPR wynikającą z faktu pojawiających się kolejnych przedsięwzięć do GPR. Akceptowaniem GPR.”                                                                                                                                 |
| „Generalnie przestrzenią, w szczególności sprawami drogowymi, problemami parkingowymi, ale też zabytkami, poprawkami, niedoróbkami w realizowanych inwestycjach.”                                                                                                         |
| „Wydawaniem stanowisk anty prezydentowi. Zaniedbanymi terenami zieleni na osiedlach.”                                                                                                                                                                                     |
| „Rewitalizacją przestrzeni publicznej.”                                                                                                                                                                                                                                   |
| „Sprawozdaniem z realizacji GPR.”                                                                                                                                                                                                                                         |
| „Opiniowaliśmy gotowe projekty, takie raportowanie. Było tłumaczone, co będzie robione i w jakim zakresie.”                                                                                                                                                               |
| „Zagospodarowaniem terenów nadrzecznych.”                                                                                                                                                                                                                                 |
| „Inwestycjami i ich dewastowaniem.”                                                                                                                                                                                                                                       |
| „Na KR ludzie z miasta chwalili się tym, co zrobili, albo jakie mają plany. Działanie KR ograniczało się do zaopiniowania zmian w GPR i raportu z monitoringu. Brakowało mi wyjaśnienia/uzasadnienia, że np. z jakichś projektów się wycofano, tego w raporcie nie było.” |
| „Przebudową drogi i wyznaczaniem płatnych miejsc parkingowych, spowalnianiem ruchu. Wychodzimy, mierzymy, konkretnie działamy.”                                                                                                                                           |
| „Zgodą na aktualizację GPR – tego oczekuje urząd.”                                                                                                                                                                                                                        |
| „Seniorami, migrantami, reklamami w centrum.”                                                                                                                                                                                                                             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

Poproszono rozmówców o wskazanie zagadnień, które bezwzględnie powinny być na posiedzeniach KR dyskutowane, w jakich zagadnieniach KR powinien uczestniczyć, w co powinien być włączany (tab. 4.17). Może to stanowić wytyczne dla samorządów i prezydentów KR do ewentualnych zmian zapisów w zasadach pracy KR oraz systemach zarządzania rewitalizacją.

Tabela 4.17. Zadania i kompetencje KR

| <b>Czym powinien zajmować się KR?</b>                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Tworzeniem GPR.”                                                                                                                                           |
| „Stałym monitorowaniem przebiegu rewitalizacji (nie tylko opiniowaniem raportu) i na tej podstawie proponowaniem aktualizacji GPR.”                         |
| „Przedsięwzięciami rewitalizacyjnymi (wybór, priorytetyzacja, projektowanie, realizacja, monitorowanie, kontrola).”                                         |
| „Wypracowaniem decyzji o powołaniu lub nie Specjalnej Strefy Rewitalizacji oraz w przypadku jej powołania uczestnictwem w komisjach przyznających dotacje.” |
| „Udziałem w konkursach urbanistyczno-architektonicznych na zagospodarowanie przestrzeni w obszarze rewitalizacji (np. członek KR w składzie jury).”         |
| „Udziałem w pracach nad Miejscowym Planem Rewitalizacji.”                                                                                                   |
| „Opracowaniem zmian do uchwały w sprawie zasad powoływania i działania KR.”                                                                                 |
| „Przeprowadzaniem wizji lokalnych, pracą w terenie.”                                                                                                        |
| „Konkretnymi problemami interesariuszy.”                                                                                                                    |
| „Informacją i promocją działań rewitalizacyjnych.”                                                                                                          |
| „Inicjowaniem własnych projektów.”                                                                                                                          |
| „Opiniowaniem wniosków do budżetu obywatelskiego na obszarze rewitalizacji.”                                                                                |
| „Opiniowaniem dokumentów strategicznych i planistycznych (np. strategii, planu ogólnego).”                                                                  |
| „Polityką lokalową.”                                                                                                                                        |
| „Przedstawiciele KR powinni być zapraszani do uczestnictwa w komisjach, radach gminy, gdy podejmowane są tematy związane z rewitalizacją.”                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

Komitet Rewitalizacji powinien być przy kluczowych decyzjach dotyczących np. inwestycji. Zajmować się „kwestiami problematycznymi (o zagrożeniach i złych rzeczach się nie mówi, pokazuje się tylko sukces)”.

### **Sprawczość**

Sprawczość (patrz podrozdział 1.2), czyli realny wpływ na proces rewitalizacji, stanowi sens partycypacji społecznej. Jeśli interesariusze podejmują się aktywnego działania, chcą widzieć jego efekty. Ich brak powoduje zniechęcenie i przekierowanie zaangażowania w inną stronę (Myszka-Strychalska, 2020; Chmiel, 2024; Dąbrowska, 2024). Był to w wielu przypadkach najtrudniejszy, najbardziej emocjonalny fragment wywiadu (tab. 4.18). Niestety, w większości wypowiedzi ten element stanowił słabą stronę funkcjonowania KR. Wiele osób miało poczucie braku sprawczości, użyteczności. Zdecydowanie oczekiwano większej roli i aktywności KR. Było to związane ze stosunkiem samorządu do tego ciała. Im KR był bardziej partnersko, otwarcie traktowany przez gminę, tym większy sens udziału w nim widzieli interesariusze. Jednak ciało to wykorzystywane było w dużej mierze jedynie, aby zrealizować wymogi ustawowe. Zamiast czynnego partnera stanowiło biernego obserwatora działań gminy. Jedynie nieliczni respondenci mieli poczucie konkretnego wpływu na pewne tematy, np. na dyskusję na temat reklam, tworzenie czy aktualizację GPR, rozwiązywanie konkretnych problemów interesariuszy.

Tabela 4.18. Sprawczość KR

| <b>Na co KR miał wpływ w rewitalizacji?</b>                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „KR nie ma realnego wpływu na to, co dzieje się w rewitalizacji.”                                                                                                                     |
| „KR opiniował raport z monitoringu. Wydawał jedynie obligatoryjne stanowiska wynikające z ustawy.”                                                                                    |
| „Poza wewnętrznym motywowaniem się to niestety na tę chwilę nasza praca na nic się nie przełożyła.”                                                                                   |
| „KR nie realizuje tego, co wypracował, tylko obserwuje, co zostało wypracowane.”                                                                                                      |
| „Ja nie czuję, żeby to, co mówimy na KR, w jakiś sposób przekładało się na cokolwiek.”                                                                                                |
| „Oczekiwałam, że będę konkretnie działać. Ale też, że będę mogła zgłaszać konkretne problemy i ktoś na to zareaguje. Nie czuję się potrzebna. Oczekiwałam, że będę w coś angażowana.” |

| Na co KR miał wpływ w rewitalizacji?                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Komitet Rewitalizacji nie ma sprawczości. Jest tylko takim ciałem doradczym. Wiele osób przystępujących do pracy w KR miało inne wyobrażenie o KR. Myślało, że będzie decydować np. o jakimś budżecie, o kolejności podejmowania działań rewitalizacyjnych.”                                                                        |
| „KR ma małą sprawczość, miałem zdecydowanie inne oczekiwania.”                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| „Interesariusze nie mieli wpływu na działania rewitalizacyjne podejmowane przez miasto.”                                                                                                                                                                                                                                             |
| „KR jest raczej bez poczucia sprawczości większej niestety, ale to wynika też z braku właściwego zaangażowania interesariuszy.”                                                                                                                                                                                                      |
| „Był taki student architektury, zgłaszał różne rzeczy, ale zobaczył, że my nic nie jesteśmy w stanie zrobić i się już do kolejnego KR nie zgłosił.”                                                                                                                                                                                  |
| „Sprawczość KR tak naprawdę jest znikoma.”                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| „Duża rola KR w dyskusji nad uchwałą reklamową.”                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| „Dużo wnieśliśmy do opracowania GPR, uległ zdecydowanej poprawie projekt GPR przygotowywany przez firmę. Z inicjatywy przedstawiciela przedsiębiorców zorganizowano na jednej z głównych ulic w strefie płatnego parkowania dwa miejsca parkingowe 15-minutowe w celu wymuszenia większej rotacji pojazdów pod lokalami usługowymi.” |
| „Dzięki otwartości włodarzy mamy poczucie, że nas słuchają i faktycznie nasze argumenty są przyjmowane, np. mieliśmy wpływ na zmiany aktualizacji GPR. Nie boimy się otwarcie mówić także o złych decyzjach czy niepotrzebnie wydanych na coś pieniądzach.”                                                                          |
| „Udawano się czasem rozwiązać konkretne problemy poprzez nasze pośrednictwo.”                                                                                                                                                                                                                                                        |
| „Sprawczość w długim okresie widoczna, efekt dyskusji widać w podejmowanych działaniach.”                                                                                                                                                                                                                                            |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Opiniotwórczo-doradcza i społeczna funkcja KR

Ustawodawca przypisał KR rolę opiniotwórczo-doradczą. Rozmawiając z respondentami, próbowano dowiedzieć się, czy jest ona właściwie sformułowana, czy też wymaga jakichś zmian. Zasadniczo rozmówcy zarówno sektora publicznego, jak i pozapublicznego zgodnie uznali, iż funkcja jest wystarczająca. Ostrożnie podchodzono do tematu jej doprecyzowania czy też wzmocnienia. Zauważono, że **można w zasadach bardziej sformalizować np. kwestię udzielania odpowiedzi na stanowiska i informacji, czy zostały wzięte pod uwagę**. W obecnym

kształcie ustawy wóldarz może bowiem (ale nie musi) wziąć pod uwagę stanowiska KR. Ponownie wracano tu jednak do wątku dobrej woli wóldarzy, uznając, że w obecnym kształcie KR daje duże możliwości, trzeba tylko chcieć z nich skorzystać. Na pewno jeśli władze uczestniczą w posiedzeniach, lepiej realizowana jest funkcja doradcza. Rozmówcy raczej zgodnie podchodzili do kwestii społecznego charakteru działań KR. Nie chcieliby go zmieniać, obawiając się zmiany intencji uczestnictwa w KR. W niektórych przypadkach mówiono jednak o symbolicznych dietach czy zwrocie kosztów za uczestnictwo w posiedzeniach (z wyłączeniem urzędników). Jedna osoba (reprezentująca przedsiębiorców) uważała, że za pracę społeczną powinna być jakaś gratyfikacja, ale jej nie doprecyzowała (tab. 4.19).

Tabela 4.19. Funkcja opiniodawczo-doradcza i społeczna KR

| <b>Czy funkcja opiniodawczo-doradcza jest wystarczająca?<br/>Czy KR powinien pozostać funkcją społeczną?</b>                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Rola jest wystarczająca, dajmy się wykazać samorządowcom.”                                                                                                                                                                         |
| „To naprawdę jest fajny zapis, bo on daje dużo możliwości, tylko trzeba z niego korzystać... To jest trochę o kulturze współpracy. Jeśli jest właściwa, ustawa nie przeszkadza. A jeśli jej nie ma, to ci żadna ustawa nie pomoże.” |
| „Gdyby myśleć o zmianach, trzeba by iść w kierunku nie opiniowania, a zatwierdzania. A ja bym była tutaj mimo wszystko ostrożna.”                                                                                                   |
| „Jest to ciało opiniotwórcze, które patrzy na ręce miasta. I można zgłaszać swoje uwagi, ale w KR muszą być przygotowani do takiej roli ludzie.”                                                                                    |
| „Przedstawiciel władzy zawsze jest na KR, mimo że nie jest jego członkiem. Może być wtedy spełniana funkcja doradcza.”                                                                                                              |
| „Wzmocnienie czy doprecyzowanie roli jest ryzykowne ze względu na kapitał społeczny. W procedurach można by to podkreślić, np. że na uwagi na piśmie musi odpowiedzieć wóldarz, może zasięgać opinii indywidualnych członków.”      |
| „To jest takie ciało, które daje duże możliwości i zakładam, że przy dobrej woli wóldarzy może dobrze funkcjonować.”                                                                                                                |
| „Nadawanie dodatkowych kompetencji i sprawczości KR jest ryzykowne, bo nie wiadomo, kto się tam znajdzie.”                                                                                                                          |
| „Moim zdaniem fajnie, jakbyśmy mogli coś robić więcej i mieć jakieś większe możliwości niż opiniowanie, ale pod warunkiem, że rzeczywiście członkowie rozumieją rewitalizację.”                                                     |

| <b>Czy funkcja opiniodawczo-doradcza jest wystarczająca?<br/>Czy KR powinien pozostać funkcją społeczną?</b>                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Plus jest taki, że możemy się wypowiadać. Minus jest taki, że te nasze wnioski nie są dla nikogo wiążące.”                                                                                         |
| „KR mógłby się bardzo mocno przydać, natomiast jego obecny kształt określony w przepisach ustawy powoduje, że tak na dobrą sprawę ten KR jest po to, żeby był, bo ustawa tego wymaga.”              |
| „Nigdy nikt w KR nie zwrócił nawet uwagi na to, że działa społecznie. Ale wydaje mi się, że gdyby tak nie było, mogłoby popsuć to, co najfajniejsze w KR, czyli taką po prostu potrzebę działania.” |
| „Racjonalne byłoby, gdyby członkowie KR otrzymywali zwrot kosztów związanych z uczestnictwem w KR, oczywiście wyłączając z tego urzędników.”                                                        |
| „Moim idealistycznym podejściem jest poczucie misyjności. KR powinno zostać tworem społecznym całkowicie.”                                                                                          |
| „Wprowadzenie chociaż symbolicznych diet.”                                                                                                                                                          |
| „Ja jestem zwolennikiem tego, żeby za nawet tego typu pracę społeczną, którą ktoś wykonuje, była jakaś gratyfikacja.”                                                                               |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### **Trudności**

Próbowano także z rozmówcami zdiagnozować problemy, jakie pojawiły się w ich doświadczeniach związanych z KR, co ewentualnie ograniczało działalność KR (tab. 4.20). Poruszano w tym miejscu bardzo różne wątki, takie jak problemy z naborami, a później utrzymaniem członków w KR, brakiem użyteczności KR, brakiem dostępu do wszystkich informacji o rewitalizacji, małą widoczność KR, ograniczone zasoby zajmujące się rewitalizacją w gminie, małą aktywność członków KR i interesariuszy, brak możliwości przygotowania się do spotkań wynikający z nieprzekazywania wcześniej materiałów członkom KR, niezrozumienie tego instrumentu i niedostrzeganie w nim sensu, poza spełnieniem wymogów ustawowych, pandemia, czasochłonność śledzenia wszelkich informacji i dokumentów, brak sprawczości, zwalczanie frustracji, krytyki, brak widocznego w krótkim okresie efektu działań rewitalizacyjnych, reprezentacja partykularnych interesów, osoby w KR niemające pojęcia o rewitalizacji.



Tabela 4.20. Ograniczenia działalności KR

| Co ograniczało działalność KR?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Problemy z naborami, z tym, aby się ludzie chcieli zaangażować, a później żeby ich w KR utrzymać.”                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| „Mi się wydaje, że w ustawie KR jest dobrze zapisany, tylko trzeba z tego korzystać. Nie narzekać, że się ludzie nie zgłaszają, tylko zastanowić się, dlaczego tak jest. Jak ludzie nie przychodzą na konsultacje, to znaczy, że zostały źle zrobione i trzeba je powtórzyć. I tak samo myślę, jest z KR. Brak użyteczności, sprawstwa. Wymyślanie tematów spotkań.” |
| „KR nie do końca miał dostęp do wszystkich informacji i do tego, co faktycznie w tej tematyce się dyskutuje w gminie.”                                                                                                                                                                                                                                               |
| „Mała widoczność KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| „Jedna osoba zajmująca się rewitalizacją. Ograniczone zasoby gminy.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| „Oczekiwanie większych interakcji czy dyskusji na forum KR, żeby to było żywe. Jeżeli nasze społeczności lokalne mają jakiś problem albo coś, co wynika na przykład ze specyfiki obszaru rewitalizacji, to jest miejsce na rozmowę o tym. Niestety, stało się to bardzo skostniałym organem.”                                                                        |
| „Nieprzekazywanie materiałów przed spotkaniami. Nie było możliwości się do nich przygotować.”                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| „KR od początku przedstawiony przez urzędników jak podrzucone jajo, takie niechciane dziecko, musi ustawowo być.”                                                                                                                                                                                                                                                    |
| „Po drodze była pandemia.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| „Trzeba mieć dużo czasu na śledzenie procesu, analizowanie danych, żeby móc się faktycznie, aktywnie włączać w rewitalizację.”                                                                                                                                                                                                                                       |
| „Najtrudniejsze jest zwalczanie frustracji, bo nie widzę efektów, nie ma sprawności.”                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| „Mieszkańcy występują z bardzo negatywnymi komunikatami w kierunku miasta, jest po prostu bardzo duża krytyka tego, co jest robione i nawet jeśli robi coś pozytywnego, co można ocenić dobrze, są wyciągane jakieś frustracje z przeszłości.”                                                                                                                       |
| „Brak widocznego szybko efektu, mimo wielu działań. Jak już ktoś odchodzi, to nie dlatego, że nie widzi sensu działań, tylko że już kolejny rok coś robimy, a efektu nie widać.”                                                                                                                                                                                     |
| „Te osoby nowe, które dochodzą, to zadają takie podstawowe pytania, a my już nie chcemy wracać ciągle do tych samych tematów i tłumaczyć im fundamentalnych rzeczy. Powinny być to osoby, które mają jakąś wiedzę o rewitalizacji.”                                                                                                                                  |

| Co ograniczało działalność KR?                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Największym mankamentem tego KR jest to, że członkowie teoretycznie są przedstawicielami jakiejś grupy, a w praktyce reprezentują samych siebie.”                                                          |
| „Dla osoby, która nie ma specjalistycznej wiedzy, może być trudne przeczytanie wielostronicowego raportu. Sam podchodziłem do niego dwa, trzy razy. A jeszcze mamy nad tym dyskutować czy coś weryfikować.” |
| „Ktoś musi być mocno zainteresowany, żeby w KR świadomie uczestniczyć. Przychodzi sporo osób niezorientowanych.”                                                                                            |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Propozycje zmian

W propozycjach zmian powtarzała się kwestia związana z koniecznością **włączenia KR w prace nad tworzeniem GPR** (tab. 4.21). Zwracano też uwagę na potrzebę chociaż niewielkiego **budżetu dla KR** (z możliwością przeznaczenia go np. na zlecenie niezbędnych analiz czy ekspertyz), zachowania właściwych proporcji pomiędzy stroną publiczną a pozapubliczną.

Tabela 4.21. Propozycje zmian związanych z KR

| Co powinno być zmienione w funkcjonowaniu KR?                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „KR powinien być włączony w prace nad GPR, być ciałem współtworzącym.”                                                                                  |
| „KR powinien powstawać możliwie najwcześniej, na etapie diagnozy obszaru rewitalizacji. Powinien pomagać kanalizować pewne rzeczy i je ukierunkowywać.” |
| „KR powinien być powoływany na samym początku opracowywania GPR.”                                                                                       |
| „Niewielki budżet by się przydał dla KR, np. na zlecenie analiz, ekspertyz.”                                                                            |
| „Powinny być proporcje zachowane w KR (prywatna/publiczna strona).”                                                                                     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Jaki powinien być KR?

Na koniec tej części próbowano dowiedzieć się, jaki powinien być dobrze funkcjonujący KR, co powinno go wyróżniać (tab. 4.22).

Tabela 4.22. Cechy KR

| <b>Jaki powinien być dobrze funkcjonujący KR?</b>                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Mieć konkretne efekty, przełożenie na rzeczywistość.”                                                                                                                                                  |
| „Złożony z fajnych ludzi, chętnych do pracy.”                                                                                                                                                           |
| „Powinien reprezentować różne grupy społeczne, także różne wiekiem. Powinny też być specjalistami w różnych dziedzinach.”                                                                               |
| „Powinien być ciałem poza podziałami politycznymi.”                                                                                                                                                     |
| „Komitet jako taki twór, który działa bardzo dynamicznie.”                                                                                                                                              |
| „Komitet powinien być bliżej ludzi, dostępny.”                                                                                                                                                          |
| „Mógłby napisać jakiś projekt.”                                                                                                                                                                         |
| „Powinien składać się z ludzi, którzy znają obszar i znają sprawę, w sensie rewitalizację.”                                                                                                             |
| „Umiejętnie moderujący współpracę.”                                                                                                                                                                     |
| „Kompetentny, z doświadczeniem w działaniach społecznych.”                                                                                                                                              |
| „Fajnie, gdyby KR stanowili ludzie, którzy się orientują w temacie, którzy są zaangażowani, sami wyszukują ciekawe pomysły i inspiracje.”                                                               |
| „Złożony z ekspertów, także od komunikacji.”                                                                                                                                                            |
| „Poważany, że służy.”                                                                                                                                                                                   |
| „KR ma nadaną właściwą rangę.”                                                                                                                                                                          |
| „KR ma solidny fundament w postaci osób, które są od początku tego procesu i w KR. Nie trzeba ich uczyć i od początku we wszystko wdrażać.”                                                             |
| „Właściwa postawa członków KR – bez wyraźnych jedynie partykularnych interesów. Spojrzenie bardziej kompleksowe, widzenie obszaru rewitalizacji, ale jako elementu całej struktury przestrzeni miasta.” |
| „KR powinien składać się z liderów.”                                                                                                                                                                    |
| „Powinien zapewniać kompleksowość i synergę.”                                                                                                                                                           |
| „Marzy mi się KR złożony ze specjalistów z różnych środowisk, którzy mają szersze spojrzenie na pewne rzeczy.”                                                                                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### Pozostałe informacje

Ostatnia część rozmowy poświęcona była już bardziej ogólnym opiniom respondentów na temat istoty zagadnienia rewitalizacji w gminie, interesowania się nim przez lokalną społeczność (tab. 4.23). Czy w ogóle ma ona świadomość, że istnieje takie ciało jak KR? Umożliwiono także respondentom podzielenie się dodatkowymi spostrzeżeniami, które nie zostały poruszone podczas wywiadu, a z ich perspektywy są istotne ze względu na omawianą tematykę.

W wypowiedziach powtarzało się stwierdzenie, że mieszkańcy mało interesują się rewitalizacją i że raczej nie mają pojęcia, że istnieje KR. Zwracano uwagę, że: rewitalizacja jest realizowana punktowo; wiele osób po przeprowadzkach na czas remontu nie wraca do swoich miejsc; mieszkańcy nie są właściwie poinformowani o działaniach rewitalizacyjnych, nawet jak bezpośrednio ich dotyczą; w małych gminach bardziej zauważa się mieszkańców (w dużych działania są bardziej anonimowe).

Członkowie KR słusznie postrzegają swoją rolę jako ambasadorów rewitalizacji. Mają przekonanie, że KR sprawnie działa, gdy gmina po prostu stawia na rewitalizację i traktuje ją jako jeden ze swoich priorytetów. Zauważają, iż w dużych miastach jest większa chęć „liderowania” w KR, a także że istnieje potrzeba szkolenia członków KR, aby rozpoczynali oni swoją kadencję lepiej przygotowani, świadomi. **Postulowane jest zatem tworzenie pakietów edukacyjnych kierowanych do członków KR.** Zdecydowanie można takie wsparcie uruchomić, korzystając chociażby z opisywanych w podrozdziale 1.1 środków (Regiony Rewitalizacji 3.0), rozszerzając wachlarz odbiorców i nie ograniczając się jedynie do szkolenia urzędników. Aby nadać większego prestiżu KR, jeden z rozmówców zaproponował zapraszanie na posiedzenia znanych osób (np. urbanisty). Zauważono także, iż osoby biorące udział w konsultacjach GPR następnie zgłosiły się do pracy w KR, czyli miały potrzebę kontynuowania podjętej aktywności. Zastanawiano się również nad sensem i przydatnością konsultacji społecznych, jeśli jest na nich mała frekwencja oraz nad tym, co by było, gdyby KR nie było narzędziem obligatoryjnym, a fakultatywnym. Raczej zgodnie twierdzono, że nie byłoby powoływane. Jeden z przedstawicieli strony publicznej starał się mimo wielu różnic i czasem niełatwych posiedzeń zawsze patrzeć na KR z szacunkiem jako na ciało społeczne, w ramach którego osoby poświęcają swój prywatny czas i angażują się w rewitalizację – co nie jest takie oczywiste, co już wielokrotnie wybrzmiewało, chociażby przy opisie samego procesu naboru do KR. Słusznie **zauważono także różnicę pomiędzy relacjami z włodarzami i ich dostępnością w mniejszych gminach i dużych miastach.** Jeden z rozmówców w tym miejscu zastanawiał się także nad sensem kadencyjności KR. Uznał, że ma ona sens, jeśli wyraźnie przeważa strona społeczna w KR, która przynosi „nową energię”. Jako minus wskazał, że wtedy trzeba te nowe osoby wdrożyć i to zajmuje czas. Każda gmina, na podstawie własnych uwarunkowań, musi podjąć decyzję w tej sprawie – czy lepiej mieć stały skład KR w dłuższym okresie (np. okres nieograniczony czy obowiązywania GPR).

Tabela 4.23. Pozostałe spostrzeżenia respondentów

| <b>Opinie respondentów o charakterze ogólnym</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Najpierw mieszkańcy interesują się, czy nie zostaną przeniesieni. Interesują się też, jak coś nowego się dzieje w mieście.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| „Niektórzy po przeprowadzkach nie wrócili do miejsc, w których mieszkali i wyrażali tęsknotę za nimi.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| „Nie sądzę, żeby mieszkańcy wiedzieli, że istnieje KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| „Rewitalizacja traktowana jest punktowo.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| „W trakcie prowadzenia inwestycji mieszkańcy, których te inwestycje bezpośrednio dotyczyły, nie wiedzieli, co, kiedy i jak długo będzie się działo. Wykonawcy nie byli responsywni. Nie było kogo zapytać. Podane telefony do urzędu nie były odbierane. Otwieram furtkę i mam półmetrowy uskok znienacka. Ja sobie poradzę, ale moja sąsiadka z kulami już nie. Sąsiad postawił wieczorem samochód na podwórku, a rano z niego nie może wyjechać.” |
| „Wykonano wiele fajnych działań społecznych, o których nikt nie wie. Dużo mówi się tylko o inwestycjach.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| „W małych gminach bardziej się zauważa mieszkańców.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| „W przypadku KR w dużych miastach jednak jest większa chęć liderowania.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| „Mieszkańcy są w stanie się zainteresować rewitalizacją, kiedy widzą, że to jest rozwiązanie jakiegoś ich problemu, że właśnie jest to narzędzie.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| „Niewiele osób wie, że istnieje KR, dlatego musimy zejść do ludu.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| „Nadal pojęcie rewitalizacji nie jest właściwie używane.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| „Większość mieszkańców nie wie, co się do końca dzieje, bo się nie interesuje i łatwo mówić, że nic się nie dzieje. A my w KR na bieżąco mamy informacje i wiemy, że bardzo dużo się dzieje. Więc staramy się o tym mówić. Postrzegamy się jako ambasadory tego procesu w różnych środowiskach.”                                                                                                                                                    |
| „Miasto nie żyje tematem rewitalizacji.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| „Mieszkańcy nie mają zielonego pojęcia, co to jest GPR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| „Brakuje upowszechnienia dobrych praktyk KR. Potrzebne są działania edukacyjne skierowane do członków KR. Pakiet szkoleniowy skierowany do członków KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| „Komitet mógłby być forum wymiany informacji, wiedzy. KR działa, gdy gmina po prostu stawia na rewitalizację i traktuje ją jako jeden ze swoich priorytetów.”                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| „Po zgłoszeniu kandydatów (przed powołaniem na członka KR) powinni oni przechodzić szkolenia. Powinni być świadomi. Kolejną kadencję należy rozpocząć od warsztatów, spacerów badawczych. Najpierw edukacja, a potem startujemy.”                                                                                                                                                                                                                   |
| „Dodanie prestiżu, splendoru KR – do działania w KR zaprosić jakiś uznany autorytet, np. jakiegoś znanego urbanistę.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| <b>Opinie respondentów o charakterze ogólnym</b>                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Członkowie KR nie brali udziału w tworzeniu KR, ale wielu z członków uczestniczyło w konsultacjach społecznych GPR.”                                                                    |
| „Byłam ostatnio na konsultacjach jednego z projektów w GPR. Łącznie z urzędnikami i ze mną było 6 osób. Czy to ma sens? Dobrze też umieć przefiltrować informacje z konsultacji.”        |
| „Jeżeli KR byłby fakultatywny, to u nas by nie było KR, to wiem na pewno.”                                                                                                               |
| „Wkurzają mnie naprawdę strasznie czasami członkowie KR, ale zawsze podkreślałam, że doceniam ich wkład i zaangażowanie. Wiem, że są tu społecznie i szanuję, że chcą się tym zajmować.” |
| „W mniejszych gminach jest mniejszy dystans pomiędzy władzą a mieszkańcami. W dużych miastach jest duży i to zdecydowanie ma znaczenie w działalności KR.”                               |
| „Gdyby KR był fakultatywny, to tylko wyjątki by go powoływały. Jestem przekonany, że większość samorządów by go w ogóle nie miała. A konstruktywna krytyka jest bardzo ważna.”           |
| „Powinni być tacy urzędnicy, co chodzą po mieście i sprawdzają te wszystkie niedoróbki rewitalizacyjne.”                                                                                 |
| „Kadencyjność ma sens, kiedy ludzie się zgłaszają sami, czyli minimalizujemy zgłoszenia instytucjonalne. Wtedy wkracza nowa energia, ale z kolei od początku wszystkiego się ucza.”      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z członkami KR.

### **4.3. Ocena sposobu powoływania i funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji – perspektywa uczestników warsztatu World Café**

#### **Metodologia**

W celu uzupełnienia materiału badawczego dotyczącego powoływania i funkcjonowania w praktyce KR w Polsce zastosowano dodatkowo metodę World Café, która wywodzi się z obserwacji spontanicznych zachowań społecznych człowieka prowadzonych przez J. Brown (2010). Zauważyła ona, że ludzie jako grupa dysponują ogromnym potencjałem w zakresie kreatywności oraz tworzenia idei służących rozwiązaniu nawet najtrudniejszych problemów. Potencjał ten wyzwala się, jeśli grupa dyskutuje w atmosferze bezpieczeństwa i relaksu, niczym podczas „swobodnych rozmów kawiarnianych”. World Café to elastyczne narzędzie

służące wspieraniu dialogu grupowego opartego na współpracy, które można wykorzystać do zaangażowania zainteresowanych stron i zachęcenia ich do dyskusji na zadany temat (Silva, Guenther, 2018; Biondi i in., 2020). Stwarza ono możliwość dynamicznych rozmów na istotne tematy. Pobudza zbiorową inteligencję społeczności (Brown, 2010). Początkowo pomyślane było jako instrument w procesie uczenia się, planowania i przeprowadzenia na styku polityki i praktyki (MacFarlane i in., 2017).

Metoda ta opiera się na swobodnej rozmowie prowadzonej przy stolikach w grupach. W trakcie moderowanej, ograniczonej w czasie dyskusji jej uczestnicy dzielą się wiedzą, doświadczeniami czy spostrzeżeniami na dany temat. Następnie zmieniają stolik i prowadzą dalszą rozmowę. Wyniki każdej rundy są dokumentowane przez „gospodarza stołu”, który zostaje przy stole i informuje nowo przybyłych o najważniejszych wnioskach z poprzednich rund (Carson, 2011). W ten sposób w stosunkowo krótkim czasie można zebrać nowe pomysły i poszukać rozwiązań poruszanych problemów. Następnie wyniki z poszczególnych stołów są zbierane i przedstawiane całej grupie. World Café wykorzystywana jest do gromadzenia wiedzy i kompetencji uczestników, wymiany poglądów oraz opracowywania raczej krótkoterminowych rozwiązań i działań. Omawiane tematy, liczba i dobór uczestników są zróżnicowane i zależą od potrzeb. Zwykle podejście to stosowane jest jako dodatkowy element w ramach większych procesów partycypacyjnych. World Café oferuje praktyczne wskazówki dotyczące prowadzenia „ważnych rozmów” w grupach dowolnej wielkości, wzmacniających zarówno relacje międzyludzkie, jak i zdolność ludzi do wspólnego kształtowania przyszłości (Nanz, Fritsche, 2012, s. 77–78).

W przedstawianym w monografii postępowaniu badawczym metodę World Café zastosowano podczas zrealizowanych 23 maja 2025 r. w Warszawie warsztatów z przedstawicielami samorządów różnych szczebli i grup interesariuszy. Stanowiły one część ogólnopolskiego seminarium pod nazwą „Partycypacja w rewitalizacji”, zorganizowanego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Miasto Stołeczne Warszawa, Stowarzyszenie Forum Rewitalizacji oraz Muzeum Warszawy (więcej w: Kaźmierczak i in., 2025). Pierwszy dzień obrad skoncentrowany był na wystąpieniach gospodarzy, prezentujących doświadczenia rewitalizacyjne Warszawy, wykładzie wprowadzającym na temat partycypacji w rewitalizacji oraz przykładach działań ze społecznością lokalną realizowanych we Włocławku i Łodzi. Drugi dzień obejmował trzy warsztaty rozwijające wcześniej zaprogramowane, istotne z punktu widzenia problematyki partycypacji w rewitalizacji zagadnienia, tj.:

- 1) „Metody partycypacji na przykładzie analizy wyzwania społecznego zdefiniowanego podczas spaceru studyjnego na Pradze-Północ” – warsztat I;
- 2) „Identyfikacja interesariuszy oraz budowanie z nimi stałej platformy współpracy i komunikacji” – warsztat II;
- 3) „Komitet Rewitalizacji – praktyka partycypacji” – warsztat III.



Podczas zgłoszenia akcesu na seminarium uczestnicy jednocześnie dokonywali wyboru warsztatu. Łącznie na warsztat III zapisało się 31 osób, wypełniając tym samym limit miejsc. Uczestnicy spotkania nie byli zatem przypadkowi, znali wcześniej jego tematykę i cel. Były to osoby związane z problematyką rewitalizacji albo poprzez sprawowaną funkcję, albo poprzez pracę w KR. Reprezentowały one członków KR z różnych gmin, urzędy gmin, rady osiedli, urzędy marszałkowskie, instytucje kultury, organizacje pozarządowe, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Instytut Antropologii Społecznej im. Maxa Plancka. Zgłoszone osoby reprezentowały czternaście gmin miejskich, jedną gminę miejsko-wiejską i trzy gminy wiejskie. Dodatkowo w warsztacie udział wzięło czterech wcześniej przeszkolonych prowadzących (mających wiedzę i długoletnie doświadczenie związane z rewitalizacją) – tzw. gospodarzy stolików, którzy inicjowali, porządkowali i spisywali prowadzoną w grupach dyskusję.

Przed spotkaniem przygotowano scenariusz warsztatu oraz materiały dla prowadzących. Zawarto w nich cel, tj. wskazanie słabych i mocnych stron aktualnie funkcjonujących KR. Podczas warsztatu poszukiwano odpowiedzi na pytania o to, czy KR stanowi dobre narzędzie partycypacji społecznej w rewitalizacji i jak je skutecznie wykorzystać w praktyce. Zaproponowano podział na dwa stoliki. Przy pierwszym omawiano zagadnienia dotyczące etapu powoływania KR, przy drugim rozmawiano o jego funkcjonowaniu. Do każdego z tematów opracowano pytania pomocnicze. Zaproponowano także sposób porządkowania dyskusji:

- 1) wskazanie problemów/ograniczeń;
- 2) dobre praktyki;
- 3) wskazanie innych istotnych kwestii na omawianym etapie oraz pytań pomocniczych (załącznik 2).

Dyskusję stolikową poprzedziło krótkie wprowadzenie organizacyjne i merytoryczne dotyczące umiejscowienia KR w zapisach obowiązującej ustawy. Następnie losowo podzielono uczestników na dwie grupy. Każdy ze stolików miał dwóch gospodarzy. Praca każdej z grup wraz ze spisywaniem trwała około godziny. W międzyczasie uczestnicy mogli korzystać z przygotowanego serwisu kawowego i drobnych przekąsek. Stwarzało to kameralną atmosferę i zachęcało do rozwijania podejmowanych na warsztatach wątków w mniejszych grupach, z innymi uczestnikami spotkania. Następnie podsumowano dyskusje prowadzone w obu grupach, a na koniec poproszono uczestników warsztatów o zapisanie krótko, jaki powinien być „idealny KR” w podziale na: jaki powinien mieć skład; czym powinien się wyróżniać; jak powinien działać; na co powinien mieć realny wpływ.

Wyniki prac warsztatowych zaprezentowane zostały innym uczestnikom seminarium podczas podsumowania wydarzenia. Dodatkowo w czerwcu 2025 r. opracowano zbiorczy raport podsumowujący pracę wszystkich trzech warsztatów, który dostępny jest na stronach organizatorów wydarzenia i przekazany został uczestnikom seminarium (Kaźmierczak i in., 2025). Przedstawia on próbę

diagnozy stanu udziału lokalnych społeczności w rewitalizacji, identyfikacji interesariuszy procesu, a także roli KR.

### Wyniki

Podczas warsztatu próbowano wspólnie zastanowić się, jak obligatoryjne narzędzie partycypacji społecznej, jakim jest KR, dobrze wykorzystać w praktyce. Dyskusję starano się prowadzić w podziale na dwa tematy, które w praktyce jednak się przenikały. Pierwszy obejmował okres budowania tego narzędzia, tj. określania zasad jego tworzenia i funkcjonowania oraz sposobu przeprowadzania procedury naborów na członków KR. Drugi natomiast koncentrował się już na samej działalności, aktywności i sprawczości KR. Warsztat poprzedził krótki wstęp na temat obowiązków wynikających z ustawy, dotyczących tworzenia tego narzędzia w procesie partycypacji społecznej.

Omawiano kolejne tematy związane z powoływaniem i funkcjonowaniem KR (tab. 4.24). Po pierwsze, zastanawiano się nad rolą tego ciała zapisaną ustawowo. Często determinuje to etap, na którym KR jest powołany. Inną rolę odgrywa, gdy uczestniczy w tworzeniu (opiniowaniu) poszczególnych części gminnego programu rewitalizacji, a inną, gdy powoływany jest dopiero po jego uchwaleniu. Zauważono, iż jego znaczenie w procesie rewitalizacji w dużej mierze zależy od tego, jakie na samym początku jest podejście władz do tego narzędzia („Po co nam KR?”, „Czy władza chce faktycznie skorzystać z wiedzy i doświadczenia członków KR?”). Wielu uczestników warsztatów podkreślało istotę poczucia sprawczości członków KR. Muszą oni widzieć, że ich opinie brane są faktycznie pod uwagę. Często rola KR sprowadzana jest niestety do „przyklepywania decyzji”, a nie ich wypracowywania. Jednak pomimo obligatoryjności ustawowej niektórych stanowisk KR nie są one podejmowane i nie są z tego tytułu wyciągane żadne konsekwencje. Uczestników warsztatu zapytano także, czy narzędzie to powinno pozostać obligatoryjne, czy też może powinno mieć raczej charakter fakultatywny. Tylko jeden głos wyraźnie wskazywał na fakultatywność. Zdecydowana większość wyrażała obawy, że gminy przestaną korzystać w ogóle z tego narzędzia, jeśli nie będzie obowiązku jego powoływania. Zauważono słusznie, podsumowując ten wątek, iż gminy nie mają w ogóle obowiązku rewitalizacji, stąd w praktyce cały ten proces ma charakter fakultatywny. Kolejna kwestia, dość ostrożnie potraktowana przez rozmówców, to brak gratyfikacji za udział w pracach KR. Aktualnie członkostwo ma bowiem charakter społeczny. Stwierdzono jednak, iż gdyby za udział przysługiwało wynagrodzenie, mogłoby to mieć znaczący wpływ na skład KR.

Kolejny poruszony podczas warsztatów temat dotyczył składu i kadencyjności KR. Słusznie zwrócono uwagę, iż powinien on w dużej mierze wynikać z przeprowadzonej identyfikacji interesariuszy oraz specyfiki problemów, które występują na obszarze rewitalizacji. Należy **złożyć rozsądną liczbę członków KR** (nie za dużo, nie za mało), **dopasowaną do skali i potrzeb gminy**. Zwracano

uwagę na konieczność doboru członków z wiedzą dotyczącą rewitalizacji (doświadczeniem). Często zdarza się niestety, że ta wiedza jest niewystarczająca, co następnie uniemożliwia merytoryczne dyskusje i podejmowanie stanowisk. Uznano, że **skład powinien być różnorodny oraz stały podczas całego okresu obowiązywania GPR**. Jego niezmiennosc i długi staż członków zapewniają ciągłość wiedzy i działań oraz niepowtarzanie bez potrzeby podejmowanych na posiedzeniach tematów. Nie trzeba wdrażać kolejny raz nowych osób. Rotacja członków i tak następuje samoistnie, np. na skutek zmiany funkcji, pracy czy „wypalenia”. Postulowano ponadto, aby **nie proponować do składu KR radnych**. Argumentowano to tym, iż mają możliwość uczestniczenia w innych gremiach, gdzie mogą wpływać na podejmowane decyzje. Stanowi to niepotrzebne powielanie ich zadań. Podkreślano także, że KR to miejsce działania liderów (z charyzmą), którzy potrafią pobudzić członków do działania. Dobrym pomysłem wydaje się **możliwość nadawania statusu „członka honorowego” w ramach KR** – za długoletnią pracę na rzecz rewitalizacji. Stanowi to pewną formę wyróżnienia/nagrody za pracę społeczną. Zasadniczo różne doświadczenia uczestników warsztatów związane z lokalnymi uwarunkowaniami warunkowały opinie co do składu KR. Wskazuje to na konieczność indywidualnego podejścia w tym zakresie przez gminy. Powinno ono brać pod uwagę zaplanowane w GPR działania oraz specyficzne cechy obszaru rewitalizacji i działających tam interesariuszy. Firmy konsultingowe mogą wspierać jako doradcy w sprawie kreowania zasad tworzenia KR, ale nie decydować o nich.

Krótko podzielono się doświadczeniami dotyczącymi etapu konsultowania projektu uchwały w sprawie zasad powoływania i funkcjonowania KR. Stwierdzono, że są trudne oraz że podczas spotkań wybrzmiewają zwykle negatywne uwagi i opinie. Zwrócono uwagę na konieczność stosowania różnorodnych, dopasowanych do interesariuszy form i narzędzi konsultacji społecznych. Następnie dyskusja skoncentrowała się na organizowanych przez gminy naborach do KR. Zwrócono początkowo uwagę na **negatywne skutki niedoprecyzowania w ustawie terminu powołania KR**. Powinien on zostać powołany zgodnie z przepisami (stan na wrzesień 2025 r.) „niezwłocznie” po przyjęciu uchwały w sprawie zasad naboru i funkcjonowania KR. Zastosowany termin „niezwłocznie” w przypadku gmin dojrzałych, tj. rozumiejących i stosujących zasady partycypacji, jest właściwie interpretowany, w niektórych jednak powoduje, że czas ten mocno się wydłuża. Znane są przykłady powołania KR po roku od przyjęcia zasad lub później.

Następnie ponownie powrócono do wątku związanego z momentem powoływania KR. Jeśli dzieje się to przed uchwaleniem GPR, wprowadza się dla niego dodatkowe zadanie, tj. uczestnictwo w opiniowaniu projektu GPR. Etap, na jakim powoływany jest KR, może mieć wpływ na jego kształt, dobór członków oraz na zadania, jakie mu zostaną powierzone. Wskazywano, że członkowie powinni uczestniczyć w fazie tworzenia zapisów GPR.

Następnie podczas warsztatu podkreślono, iż istotne jest zachowanie właściwych proporcji pomiędzy stroną publiczną a niepubliczną w składzie KR, aby wyraźnie było to ciało bardziej „zewnątrzne” niż „urzędowe”. Rozpatrywano także sytuacje, gdy za dużo chętnych zgłosi się do danej kategorii interesariuszy i należy dokonać przejrzystej selekcji. Przypadki takie powinny być opisane w zasadach tworzenia KR. Uczestnicy podawali przykłady z własnych gmin, np. organizację losowania. Trafna uwaga dotyczyła wyboru przedstawicieli NGO do składu KR, tj. zaproponowano postawić wymóg co najmniej roku prowadzenia działalności społecznej, co da szansę na wybór aktywnie działających podmiotów.

Kolejnym istotnym w praktyce wątkiem, o którym dyskutowano, była konieczność przygotowania członków do pracy w KR. Zastanawiano się, jaka wiedza jest przydatna, aby prawidłowo wykonywać obowiązki. Wskazano, iż należy uświadomić ich (w szczególności tych nieuświadomionych), że rewitalizacja to nie remont oraz że jest to długofalowy proces, a nie jedna inwestycja. Wskazuje to na to, iż wielokrotnie do pracy w KR zgłaszają się osoby nieznające problematyki rewitalizacji. Co do zasady można wymagać od osób startujących w naborze wykazania się wiedzą czy doświadczeniem związanymi z rewitalizacją lub – jak np. w przypadku Płocka – zdania testu z wiedzy o rewitalizacji. Ogranicza to jednak zdecydowanie możliwości aplikacyjne, co w połączeniu z sygnalizowanymi problemami z naborami, związanymi z ogólnie niewystarczającą liczbą zgłaszających się osób chętnych do pracy w KR, mogłoby stanowić znaczną barierę w powoływaniu tego ciała. W przypadku dużych i średnich miast jest to być może dobre rozwiązanie, jednak w przypadku mniejszych gmin, o zdecydowanie słabszym kapitale społecznym, ograniczenie to może powodować brak możliwości zebrania reprezentacji KR, zwłaszcza ze strony społecznej. Każda gmina powinna zatem w tym aspekcie przyjąć własne, adekwatne do endogenicznych uwarunkowań rozwiązania.

Dobrym pomysłem, wspierającym edukację zarówno urzędników, jak i członków KR, wydaje się **organizacja wizyt studyjnych** w innych miastach/gminach liderach lub innych KR oraz **cyklicznych szkoleń** (Jadach-Sepiolo, Kułaczowska, Mróz, 2019; Spadło, Kułaczowska, 2019), np. na temat wykorzystania narzędzi/źródeł finansowania projektów rewitalizacyjnych (z UE, ale także spoza UE). Aktywności te umożliwią z jednej strony wyrównanie poziomu wiedzy, z drugiej zintegrowanie różnych środowisk wokół problematyki rewitalizacji. W ramach dyskusji stwierdzono, że członkowie KR nie muszą być ekspertami od wszystkiego. Ważne jest natomiast, aby członek KR pamiętał, realizując swoje prace, że jest przedstawicielem określonej grupy, a nie samego siebie i swoich poglądów.

Kolejnym zadaniem grup była analiza etapu funkcjonowania istniejących już KR. Wskazano, iż dobrze jest **organizować posiedzenia: po południu, rotacyjnie (stacjonarnie, online), poza urzędem (u interesariuszy, w siedzibach NGO, w terenie) oraz dbać podczas całej kadencji o zachowanie**

**odpowiednich proporcji pomiędzy stroną urzędową i „pozaurzędową”.** W zasadach działania KR należy ustalić sposób wyboru prezydium i podejmowania stanowisk. W większości przypadków jest to zwykła większość głosów. Ciekawym wątkiem było postawienie pytania, czy KR ma/powinien mieć kontakt z mieszkańcami. Chodziło tu o podkreślenie roli KR jako reprezentanta strony społecznej w procesie rewitalizacji oraz możliwości np. zgłaszania tematów na posiedzenia KR przez mieszkańców niebędącymi członkami KR. Zauważono, iż dobrą praktyką byłoby także podzielenie się doświadczeniami przez członków kończących kadencję i **stworzenie wytycznych do zasad powoływania i funkcjonowania KR.**

Osobno potraktowano kwestię częstotliwości zwoływania posiedzeń KR. Uznano to bowiem za istotny czynnik determinujący w wielu przypadkach frekwencję na spotkaniach. Niektórzy uczestnicy warsztatów postulowali, aby nie „przebodźcować” członków KR zarówno liczbą spotkań, jak i materiałem. Zasadniczo **KR powinien organizować spotkania według potrzeb.** Uznano jednak jednocześnie, że **ważna jest ich cykliczność.** Dobrze byłoby, aby nie rzadziej niż raz na kwartał członkowie mieli okazję spotkać się, sprzyjałoby to m.in. ich lepszej integracji. Uczestnicy wskazywali tematy, jakie pojawiają się na posiedzeniach KR. Były to m.in.: bieżące informacje o rewitalizacji, przebieg realizacji konkretnych przedsięwzięć rewitalizacyjnych, pojedyncze interwencje, monitorowanie działań rewitalizacyjnych, projekty zgłaszane do budżetu obywatelskiego. Zwracano uwagę na konieczność zapraszania na spotkania ekspertów w omawianej tematyce, a czasem nawet rekomendowania zlecenia szczegółowych analiz. Dla porządku spotkań istotne jest, aby tematy zgłaszane były przed spotkaniem, tak aby był czas na przygotowanie się do nich i zaproszenie w razie potrzeby odpowiednich specjalistów. W związku z tym warto może rozważyć m.in. **budżet do dyspozycji KR.** Za dobre praktyki uznano **rozpoczynanie każdego posiedzenia od krótkiego sprawozdania z aktualnych działań rewitalizacyjnych** (tzw. sprawozdania z frontu), opiniowanie poszczególnych rozdziałów GPR przez KR, zorganizowanie sprawnej komunikacji z/pomiędzy członkami KR oraz miejsca zbierania danych (np. wspólny dysk), przekazywanie materiałów członkom na tyle wcześniej, żeby mieli szansę się z nimi zapoznać.

Wielokrotnie w rozmowach z uczestnikami warsztatów pojawiał się także wątek związany z istotą funkcji, jaką pełni osoba przewodnicząca posiedzeniom KR. To w dużej mierze od jej wiedzy, pozycji, umiejętności i osobowości zależą funkcjonowanie i aktywność tego organu. Zastanawiano się, czy spotkaniom z zasady nie powinien przewodniczyć reprezentant władza, aby usprawnić przepływ informacji m.in. wewnątrz urzędu. Podawano przykłady KR, w których funkcję przewodniczącego pełni prezydent/burmistrz/wójt (lub ich zastępcy). Jako atuty takiego rozwiązania wskazano nadanie wysokiej rangi rewitalizacji oraz decyzyjność. Za wady uznano brak dyspozycyjności, polityczny charakter posiedzeń czy też „spinanie się przed szefem” urzędników, którzy są członkami KR.



Proponowano także, aby zastępcą w takim przypadku był z kolei „społecznik”. W niektórych jednostkach wóldarze, pomimo iż nie są członkami KR, uczestniczą w posiedzeniach KR. Choć wydaje się to dość oczywiste, bo zapewnia regularny, bezpośredni kontakt z ciałem doradczym, niekoniecznie jednak zawsze jest stosowane w praktyce. Jako obawę w tym miejscu wskazywano, że obecność władz lokalnych może powodować, iż spotkanie wyjdzie poza temat zasadniczy i stanie się forum załatwiania wszystkich bolączek interesariuszy.

Tabela 4.24. Opinie uczestników warsztatu

| Temat przewodni dyskusji       | Spostrzeżenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Opiniotwórczo-doradcza rola KR | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Etap, na jakim powoływany jest KR, może mieć wpływ na kształt/dobór członków oraz na zadania, jakie mu przypiszemy. Powołując KR przed uchwaleniem GPR, wprowadza się dla niego dodatkowe zadanie, tj. uczestnictwo w opiniowaniu projektu GPR.”</li> <li>2. „»Po co nam KR?« – to pytanie określa rolę KR w danym mieście/gminie.”</li> <li>3. „Ważne jest podejście władz do KR i członków KR (regulamin, umowa). Rola KR zależy od tego, czy władza chce faktycznie skorzystać z wiedzy i doświadczenia członków KR.”</li> <li>4. „Sprawczość KR – opinia KR ma znaczenie.”</li> <li>5. „Obowiązkowe stanowiska KR zgodnie z ustawą nie zawsze są podejmowane przez KR i nie ma za to konsekwencji.”</li> <li>6. „Często praca KR koncentruje się wokół »przyklepywania decyzji«, a nie ich wypracowywania.”</li> <li>7. „Czy KR powinien być fakultatywny, czy obligatoryjny? Jeden głos za fakultatywnością wywołał dyskusję. Obawy jednak innych uczestników były takie, że jeśli będzie fakultatywny, to wiele gmin nie będzie w ogóle korzystało z tego narzędzia i nie będą istniały (zwłaszcza na etapie wdrażania GPR) żadne formy partycypacji społecznej. Dyskusja zakończyła się zwróceniem uwagi, że cały proces rewitalizacji ma charakter fakultatywny, a gminy nie mają obowiązku rewitalizacji.”</li> <li>8. „Charakter społeczny – wynagrodzenie za udział w pracach KR zmieniłoby skład KR.”</li> </ol> |

| 1                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Skład i kadencja KR                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Zasady, liczba, kto – powinno wynikać z identyfikacji interesariuszy.”</li> <li>2. „Analiza interesariuszy oraz problemy obszaru rewitalizacji powinny determinować dobór osób do składu.”</li> <li>3. „Rozsądna liczba członków KR (nie za dużo, nie za mało – dopasowane do skali i potrzeb gminy).”</li> <li>4. „Kandydaci do KR muszą wiedzieć, czym jest rewitalizacja.”</li> <li>5. „Różnorodny.”</li> <li>6. „Stały skład przez cały czas obowiązywania GPR (rotacja członków następuje naturalnie).”</li> <li>7. „Brak kadencyjności.”</li> <li>8. „Bez radnych.”</li> <li>9. „Konieczny lider/liderzy, osoba z charyzmą – aby pociągnąć pracę grupy.”</li> <li>10. „Możliwość nadawania statusu »członka honorowego« za długoletnią pracę na rzecz rewitalizacji.”</li> <li>11. „Firmy konsultingowo-doradcze mają wspierać gminy w podejmowaniu decyzji, a nie decydować za nie o zasadach i o innych kwestiach związanych z rewitalizacją.”</li> </ol> |
| Konsultacje dot. zasad wyznaczania składu i funkcjonowania KR | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Są trudne.”</li> <li>2. „Podczas konsultacji silniej wybrzmiewają negatywne uwagi, opinie.”</li> <li>3. „Należy stosować zróżnicowane narzędzia konsultacyjne.”</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nabór do KR                                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Co to znaczy, aby »niezwłocznie« (po przyjęciu zasad powoływania i funkcjonowania KR) powołać KR? To zależy od gminy, jej specyfiki, dojrzałości społeczeństwa obywatelskiego.”</li> <li>2. „»Niezwłocznie« może chwilę potrwać, najważniejsze jest, aby dochować należytej staranności, prowadząc nabór i powołując KR.”</li> <li>3. „Zbyt krótki okres na powołanie KR może ograniczać dostęp do KR.”</li> <li>4. „Powołując KR przed uchwaleniem GPR, wprowadza się dla niego dodatkowe zadanie, tj. uczestnictwo w opiniowaniu projektu GPR. Etap, na jakim powoływany jest KR, może mieć wpływ na kształt/dobór członków oraz na zadania, jakie mu przypiszemy.”</li> <li>5. „Konieczność współuczestniczenia członków KR w tworzeniu GPR.”</li> <li>6. „Ważne jest zachowanie proporcji w składzie KR (urząd/osoby spoza urzędu).”</li> </ol>                                                                                                               |



Tab. 4.24 (cd.)

| 1                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nabór do KR (cd.)                    | <p>7. „Gdy za dużo chętnych zgłosi się w naborze w danej kategorii interesariuszy, można dokonać ich wyboru poprzez losowania.”</p> <p>8. „Jak wybieramy do KR przedstawicieli NGO, organizacje mające siedzibę lub działające na obszarze rewitalizacji, to dobrze jest postawić im jako warunek w zgłoszeniu »okres funkcjonowania danej organizacji«, np. że funkcjonują co najmniej od roku. Umożliwi to wybór do KR przedstawicieli aktywnie działających organizacji.”</p> <p>9. „Jakie powinny być ograniczenia w głosowaniu stanowisk KR?”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Przygotowanie członków do pracy w KR | <p>1. „Jakiego rodzaju wiedza jest potrzebna członkom KR? Tematy szkoleń: 1) rewitalizacja to nie remont; 2) rewitalizacja to długofalowy proces, a nie jedna inwestycja; 3) wizyty studyjne do innych miast/gmin liderów lub innych KR; 4) wykorzystanie narzędzi/źródeł finansowania projektów rewitalizacyjnych (poza UE).”</p> <p>2. „Czy trzeba zdać test ze znajomości ustawy? – NIE REKOMENDUJE SIĘ!”</p> <p>3. „Niezbędne są szkolenia dla KR (dla członków KR, dla urzędników). Szkolenia mają zapewnić z jednej strony wyrównanie poziomu wiedzy, z drugiej zintegrowanie środowiska.”</p> <p>4. „Członkowie KR nie muszą być ekspertami od wszystkiego – istnieje możliwość zapraszania ekspertów/specjalistów czy zlecanie specjalistycznych analiz, które pomogą w pracach KR.”</p> <p>5. „Stali członkowie, specjaliści w różnych dziedzinach są niezbędnymi na posiedzeniach (gdyż są późniejszymi beneficjentami rewitalizacji), oraz przedstawiciele stowarzyszeń (w ogóle strony społecznej), gdyż są potrzebni do kontaktu z mieszkańcami.”</p> <p>6. „Członek KR to przedstawiciel grupy, a nie samego siebie.”</p> |
| Funkcjonowanie KR                    | <p>1. „Spotkania po południu.”</p> <p>2. „Należy ustalić, kto reprezentuje urząd, a kto stronę społeczną.”</p> <p>3. „Cały czas zachowanie odpowiedniej proporcji pomiędzy urzędem a »poza urzędem« (przedstawiciele NGO, przedsiębiorcy, mieszkańcy, właściciele nieruchomości).”</p> <p>4. „Rotacyjne spotkania (raz stacjonarnie, raz online).”</p> <p>5. „Posiedzenia poza urzędem.”</p> <p>6. „Spotkania u interesariuszy.”</p> <p>7. „Spotkania w siedzibach NGO.”</p> <p>8. „Wytyczne do kolejnego KR, do zasad powoływania i funkcjonowania powinien stworzyć KR kończący kadencję.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| 1                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Funkcjonowanie KR (cd.)                              | 9. „Czy KR ma kontakt z mieszkańcami?”<br>10. „Przewodniczącego wybieramy zwykłą większością głosów.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Częstotliwość spotkań                                | 1. „Nie »przebodźcować« członków KR materiałem i liczbą spotkań.”<br>2. „Cykliczność spotkań – min. raz na kwartał, częściej jak jest potrzeba.”<br>3. „KR powinien się spotykać według potrzeb.”<br>4. „Dobrze, aby nie rzadziej niż raz na kwartał, ale można częściej przecież, dzięki temu lepiej się poznają, zintegrują członkowie KR.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Przebieg i przygotowanie spotkań, podejmowane tematy | 1. „Bieżące informacje o rewitalizacji.”<br>2. „Członkowie KR zgłaszają tematy przed spotkaniem, w zależności od planowanych tematów zapraszani są na posiedzenia odpowiedni eksperci, inwestorzy.”<br>3. „Początek posiedzenia – zawsze rozpoczyna się od raportu/ sprawozdania »z frontu« (bieżące tematy związane z rewitalizacją, postęp z prac).”<br>4. „Tematy mogą być interwencjami.”<br>5. „Trzeba zagwarantować kontakt z KR.”<br>6. „Trzeba zorganizować sprawny przebieg informacji pomiędzy członkami KR, aby jego posiedzenia nie były jałowe.”<br>7. „Na kolejnych posiedzeniach KR opiniowano poszczególne rozdziały GPR.”<br>8. „Monitorowanie działań rewitalizacyjnych.”<br>9. „Projekty do BO – opinia KR.”<br>10. „KR powinien być sprawczy.”<br>11. „Koncentracja na posiedzeniach na realizowanych projektach.”<br>12. „Materiały na KR powinny być przygotowywane i przekazywane wcześniej, aby móc się przygotować do posiedzenia.”<br>13. „Dobłą praktyką jest wspólny dysk udostępniony dla członków KR – materiały z posiedzeń.”<br>14. „Należy wykorzystywać w pracach KR ekspertów/specjalistów – dopraszać do spotkań w konkretnych tematach ekspertów/specjalistów, powodować powstawanie określonych analiz.”<br>15. „Należy rozważyć budżet dla KR.” |
| Rola przewodniczącego                                | 1. „Może przewodniczącym powinien być ktoś od włodarza, aby był dobry przepływ informacji? W niektórych KR rolę przewodniczącego pełni prezydent/burmistrz/wójt (lub ich zastępcy). Zalety: ranga, decyzyjność; wady: dyspozycyjność, polityczny charakter, »spinanie się« urzędników przed szefem (na spotkaniach się nie odzywają).”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Tab. 4.24 (cd.)

| 1                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rola przewodniczącego (cd.)               | 2. „Zastępcą przewodniczącego powinien być »społecznik«.”<br>3. „Przewodniczący – przedstawiciel władarza, np. prezydent, wiceprezydent (zwykle niestety później nie ma czasu na przychodzenie – doświadczenie dużego miasta).”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Udział władz lokalnych w posiedzeniach KR | 1. „Władze w niektórych miastach uczestniczą w posiedzeniach KR, niekoniecznie wprost ich przedstawiciele są wpisani jako członkowie KR.”<br>2. „Dobrze widziany jest udział władz w posiedzeniach (podnosi to rangę, pokazuje zainteresowanie, decyzyjność); zwłaszcza na etapie opracowywania GPR jest to ważne.”<br>3. „Prezydent/burmistrz/wójt słyszy, co zostało wspólnie wypracowane.”<br>4. „Bezpośredni kontakt.”<br>5. „Wady: spotkanie może wyjść poza temat zasadniczy; prezydent ma dużo zadań może nie mieć czasu, ma za dużo tematów »do ogarnięcia« poza rewitalizacją.” |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów opracowanych podczas warsztatu pt. „Komitety Rewitalizacji – praktyka partycypacji” (23.05.2025) oraz *Raportu z ogólnopolskiego seminarium...* (2025).

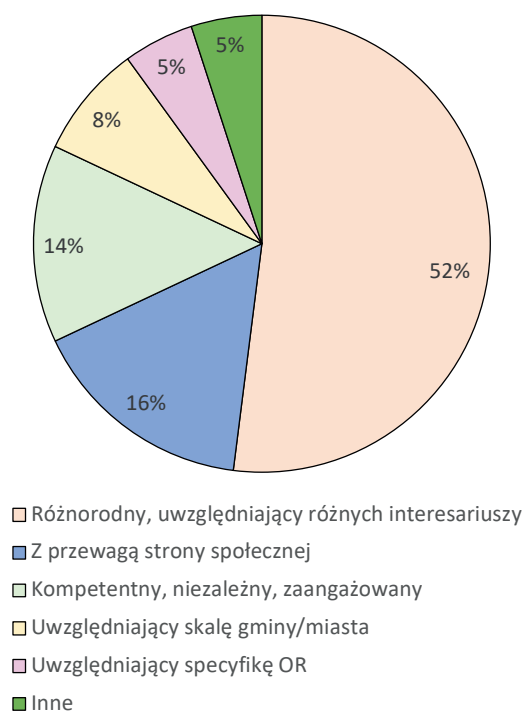
Na koniec warsztatu uczestnicy poproszeni zostali o wskazanie cech „idealnego” KR poprzez krótkie odpowiedzi na pytania: „Jaki powinien mieć skład?” (różowe karteczki), „Czym powinien się wyróżniać KR?” (niebieskie karteczki), „Jak powinien działać?” (fioletowe karteczki), „Na co powinien mieć realny wpływ?” (żółte karteczki) (rys. 4.4).



Rysunek 4.4. Pytania i materiały z warsztatu pt. „Komitety Rewitalizacji – partycypacja w praktyce” (23.05.2025)

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa uczestników warsztatów wskazała, że KR powinien być **różnorodny**, tj. uwzględniać różne grupy interesariuszy z obszaru rewitalizacji, zachowujący proporcje reprezentatywności, zróżnicowany pod względem wieku, wykształcenia, zawodu itp. (wyk. 4.16). Na to, że w składzie KR powinna występować **przewaga strony społecznej**, wskazało 16%, a 14% zwróciło uwagę na jego **kompetencje** (znajomość prawa, obszaru rewitalizacji) i **zaangażowanie** oraz **niezależność**. Pozostali respondenci podkreślali, że **skład KR powinien uwzględniać skalę jednostki i specyfikę obszaru rewitalizacji**. Pojedyncze głosy wskazywały, że KR nie powinien być zbyt liczny, czy też że spotkania KR powinny być otwarte dla wszystkich.

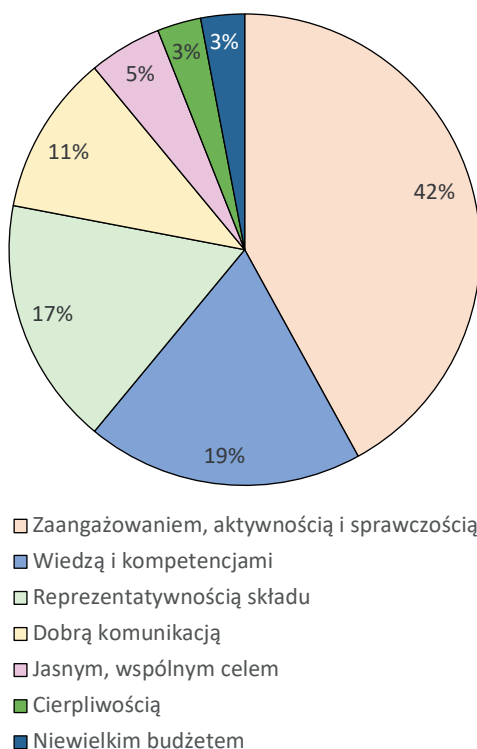


Wykres 4.16. Jaki skład powinien mieć KR?

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z warsztatu pt. „Komitety Rewitalizacji – partycypacja w praktyce” (23.05.2025).

Na pytanie, czym powinien się wyróżniać KR, najwięcej uczestników warsztatów, tj. 42%, odpowiedziało, iż **zaangażowaniem, aktywnością i sprawczością** (wyk. 4.17). Tym razem na drugim miejscu pojawiły się wiedza i kompetencje (19%). Podkreślano tu **umiejętności holistycznego, uniwersalnego**

**spojrzenia na działania rewitalizacyjne.** Istotna okazała się także reprezentatywność składu (17%) odzwierciedlająca lokalną specyfikę. Zwracano uwagę, iż członkowie KR powinni być **ambasadorami rewitalizacji**, a 11% respondentów uznało, że KR powinien wyróżniać się **dobrą komunikacją**, która przejawia się m.in. efektywną współpracą i dialogiem między interesariuszami czy informacją zwrotną. Pojawiały się także głosy, że musi mieć jasno ustalony cel działania oraz wykazywać się cierpliwością, efekt działań rewitalizacyjnych widoczny jest bowiem często po wielu latach.

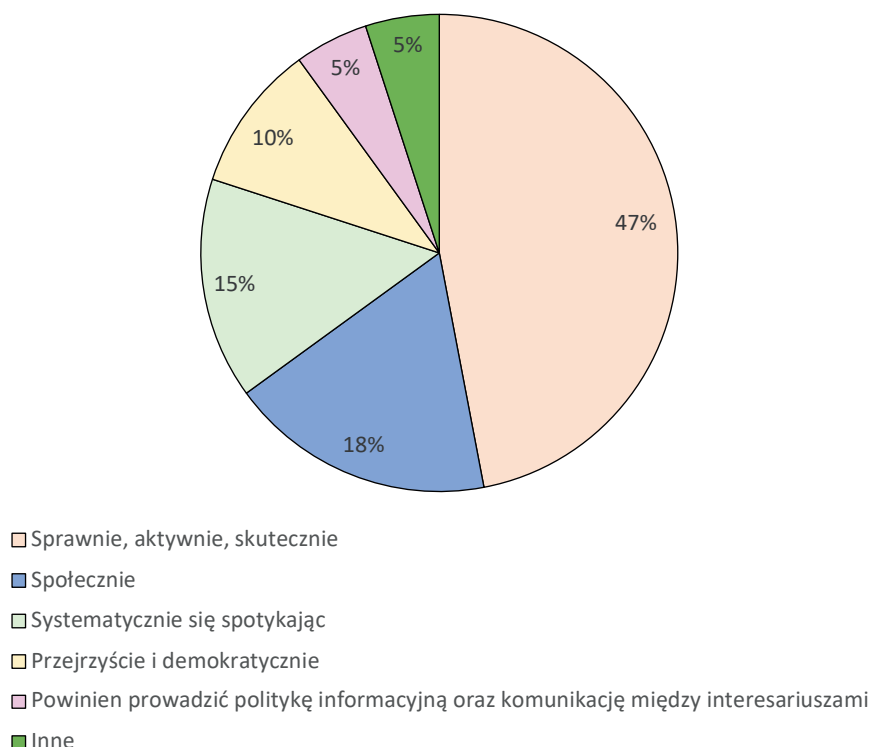


Wykres 4.17. Czym powinien się wyróżniać KR?

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z warsztatu pt. „Komitety Rewitalizacji – partycypacja w praktyce” (23.05.2025).

Kolejne pytanie dotyczyło już etapu działania KR (wyk. 4.18). Według większości respondentów (47%) na pytanie „Jak powinien działać KR?” powtarzały się odpowiedzi: **sprawnie, aktywnie i skutecznie**. Następnie podkreślano (18%) **społeczny charakter** działalności KR, przejawiający się chociażby tym, że powinien on stanowić łącznik pomiędzy gminą a interesariuszami oraz przedstawiać ich racje. Natomiast 15% respondentów uznało, że KR powinien organizować

**regularne spotkania**, a 10% zwracało uwagę na konieczność prowadzenia jego wszelkich aktywności w sposób **przejrzysty i demokratyczny**. Nieliczne osoby zwracały uwagę na konieczność prowadzenia polityki informacyjnej oraz komunikacji pomiędzy interesariuszami.

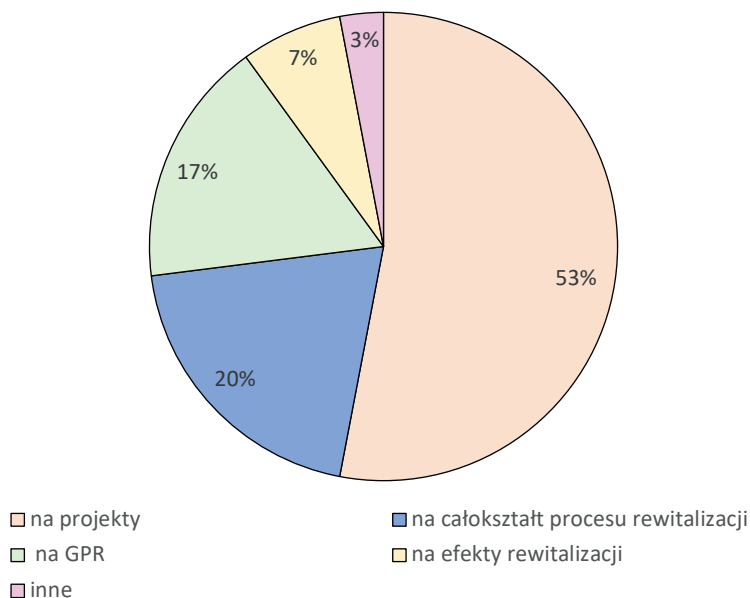


Wykres 4.18. Jak powinien działać KR?

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z warsztatu pt. „Komitety Rewitalizacji – partycypacja w praktyce” (23.05.2025).

W ostatnim pytaniu uczestnicy warsztatu mieli za zadanie zastanowić się, na co KR powinien mieć realny wpływ (wyk. 4.19). Ponad połowa z nich wskazała, że na pewno na realizowane na obszarze rewitalizacji **projekty** (na ich kreowanie, wybór, zakres, sposób wdrażania, priorytetyzację, monitoring). Co piąta osoba uznała, że na **całokształt procesu rewitalizacji**, natomiast 17%, że na **GPR**. Pozostali respondenci chcieliby, aby KR miał wpływ na efekty rewitalizacji, tj. poprawę życia mieszkańców obszaru rewitalizacji, zmiany na obszarze rewitalizacji. Jedna osoba wyraziła pogląd, że KR nie powinien mieć na nic wpływu.





Wykres 4.19. Na co KR powinien mieć realny wpływ?

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z warsztatu pt. „Komitety Rewitalizacji – partycypacja w praktyce” (23.05.2025).

#### 4.4. Mocne i słabe strony Komitetów Rewitalizacji oraz czynniki wspierające i ograniczające ich rozwój – synteza

Przeprowadzone różnymi metodami badania pozwoliły na dokonanie oceny różnych aspektów funkcjonowania KR w polskich gminach, a tym samym sposobu realizacji zasad partycypacji społecznej w kontekście tego narzędzia. Najważniejsze wnioski podzielono na dwie części, pierwsza obejmuje etap powoływania KR, czyli tworzenie uchwały regulującej zasady jego powstania i działalności oraz procedurę naboru. Druga natomiast koncentruje się na funkcjonowaniu tego narzędzia (tab. 4.25).

Osoby, które postanowiły wziąć udział w badaniach zarówno kwestionariuszowych, jak i pogłębionych, reprezentowały grupę osób aktywnych, zaangażowanych, z dużą frekwencją na posiedzeniach. Istotne z punktu widzenia tematyki badań było na początek uzyskanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego w ogóle zdecydowano się na udział w pracach KR. Jako główne motywy pojawiały się: **potrzeba realnego wpływu na zachodzące na obszarze rewitalizacji zmiany, zainteresowanie tą problematyką, chęć podzielenia się swoim**

**doświadczeniem** (nie do końca czasem wprost związanym z rewitalizacją) czy po prostu **bezpośrednie uczestnictwo w tym procesie**. Członkowie byli zasadniczo zadowoleni, że mają możliwość być bliżej rewitalizacji oraz mogą poznawać aktywne, zaangażowane w działalność na rzecz lokalnej społeczności osoby. Nabór do KR stwarza szansę na pozyskanie do pracy na rzecz rewitalizacji osób, które są specjalistami w różnych dziedzinach. Jest to szczególnie istotne w przypadku niewielkich gmin, w których często jedna osoba zajmuje się rewitalizacją. Około 80% respondentów potwierdziło, że **KR to dobre narzędzie partycypacji społecznej**. Tyle samo było przekonanych, iż **KR powinien pozostać ciałem o charakterze społecznym**, aby nie zatracić intencji uczestnictwa w KR. Ustawodawca przypisał KR rolę opiniotwórczo-doradczą. Ogólnie rzecz ujmując, respondenci reprezentujący zarówno sektor publiczny, jak i pozapubliczny zgodnie uznali, iż funkcja ta jest wystarczająca. Faktyczna rola KR i jego znaczenie determinują często etap rewitalizacji, w jakim jest powoływany. Inną funkcję pełni w fazie przygotowywania GPR, a inną w czasie realizacji i monitorowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Jednak znaczenie KR w procesie zarządzania rewitalizacją uzależnione jest w dużej mierze od podejścia władz do partycypacji społecznej.

Połowa badanych brała udział w konsultacjach społecznych uchwały w sprawie zasad powoływania i funkcjonowania KR, czyli można powiedzieć, że interesowała się tym tematem już na tym etapie i mogła mieć wpływ na jej zapisy. Zwracano uwagę, że w niektórych przypadkach konsultacje te były trudne i wybrzmiewały podczas nich różne negatywne uwagi dotyczące rewitalizacji, niekoniecznie samego KR. Stworzone w ustawie ramy dotyczące obligatoryjnego narzędzia partycypacji, jakie stanowi KR, słusznie dają dużą swobodę gminom w dobieraniu jego składu. Powinno to wynikać bowiem z lokalnych uwarunkowań, specyfiki obszaru rewitalizacji oraz potencjału społecznego danej gminy. Istotne jest jednak, aby w jak największym stopniu zaprosić partnerów pozapublicznych do wspólnych działań na rzecz rewitalizacji. Stąd warto zachować właściwe proporcje w składzie KR, tak aby zdecydowanie przeważali w nim przedstawiciele sektorów społecznego i prywatnego, a jedynie w niewielkim stopniu reprezentowani byli przedstawiciele gminy. Proponowano także, aby organizmom pozarządowym zapraszającym do KR postawić wymóg minimum roku prowadzenia działalności.

Zwrócono też w tym miejscu uwagę na negatywne skutki niedoprecyzowania w ustawie terminu powołania KR. Zastosowane sformułowanie „niezwłocznie” po przyjęciu zasad powoływania i funkcjonowania KR powoduje w niektórych gminach nadużycia w tym zakresie (więcej o tym w podrozdziale 3.3). Postuluje się zatem, by ten termin doprecyzować w ustawie. W zasadach określany jest także czas, na jaki powoływany jest KR. W większości przypadków długość kadencji związana jest z realizacją GPR. Niezmiennosć i długi staż członków w KR zapewniają ciągłość wiedzy i działań. Rotacja członków i tak

następuje samoistnie, np. na skutek zmiany funkcji, pracy czy po prostu „wypalenia”. Dobrym pomysłem jest możliwość nadawania statusu członka honorowego, np. za długoletnią pracę na rzecz lokalnej społeczności, co stanowi pewną formę docenienia aktywności interesariusza. Jeśli przyjmowane są krótsze okresy działania KR, należy zadbać o zorganizowanie naborów z właściwym wyprzedzeniem, tak aby zachować ciągłość działań KR. Zasadniczo można stwierdzić, iż doświadczenia respondentów są bardzo różnorodne, jeśli chodzi o skład KR. Wskazuje to na konieczność indywidualnego podejścia w tym zakresie. Firmy konsultingowe zatrudniane do przygotowania rewitalizacji w gminie mogą ją wspierać w kwestii kreowania zasad tworzenia KR, ale nie powinny wchodzić w rolę decydenta.

Zdecydowana większość respondentów zarówno w badaniach kwestionariuszowych, jak i pogłębionych **pozytywnie oceniła przeprowadzane przez samorządy procedury naborów do KR. Uznała je za proste, czytelne i przejrzyste.** Jako dobrą praktykę (skracającą zdecydowanie procedurę) wskazywano losowania, w przypadku gdy do prac w KR w danej kategorii zgłasza się więcej chętnych interesariuszy. W wielu gminach konieczne jest prowadzenie naborów uzupełniających. Niestety, często zarówno w pierwszym, jak i kolejnym naborze nie zostają obsadzone wszystkie zapisane w zasadach miejsca w KR, nawet w przypadku jednostek o dużym potencjale społecznym i wydawałoby się większej świadomości rewitalizacji. Jest to wynikiem ogólnej niechęci obywateli do angażowania się w bezpłatne działania społeczne, ale także braku informacji i promocji narzędzia, jakim jest KR. Często interesariusze dopiero w momencie naboru dowiadują się o istnieniu KR i nie mają wyobrażenia, co będzie robił. Aby wypełnić miejsca w KR, urzędy niekiedy namawiają osoby, z którymi do tej pory współpracowały, do zgłoszenia się do tego organu. W wypowiedziach niektórych respondentów pojawiały się określenia: „składy fasadowe”, „sterowane”. Wskazuje to w niektórych przypadkach na sztuczne wypełnianie KR osobami, które są dla władz „bezpieczne”. Oznacza to, że niektórzy włodarze mają obawy przed powstaniem takiego ciała, w którym zasiadać będą różni interesariusze z własnym, niekoniecznie zbieżnym do nich zdaniem. Skład KR proponowany w zasadach powinien wynikać z przeprowadzonej wcześniej identyfikacji interesariuszy i specyfiki problemów występujących na obszarze rewitalizacji. Liczbę członków należy dopasować do skali i potrzeb gminy.

Zauważono także, że część osób zgłaszających się do prac w KR ma niewielką wiedzę na temat rewitalizacji. Stanowi to niestety pewne ograniczenie w podejmowaniu świadomych działań przez KR, stąd postulowane jest skierowanie działań szkoleniowo-edukacyjnych do członków KR i wsparcie ich w przygotowaniu się do różnych funkcji, jakie mają pełnić w tym ciele. Jako dobrą praktykę wskazuje się organizację wizyt studyjnych czy też cyklicznych szkoleń. Mogłyby to być szkolenia na poziomie regionalnym, tym samym członkowie różnych KR w województwie mogliby się poznawać i wymieniać doświadczeniami. Pewnym

rozwiązaniem wspierającym świadome kształtowanie stanowisk KR jest także zapraszanie na posiedzenia ekspertów w danych dziedzinach.

Większość posiedzeń w zbadanych KR odbywała się z częstotliwością kwartalną. Niewielka liczba spotkań (raz czy dwa razy do roku) wskazuje na raczej fasadowe traktowanie tego narzędzia i wypełnianie jedynie obowiązku ustawowego. Sugerowano, że **regularne**, comiesięczne (minimum raz na kwartał) **spotkania utrzymują pewien stały rytm funkcjonowania tego ciała**. Niektórzy słusznie postulowali, aby „nie przebodźcowywać” członków KR zarówno liczbą spotkań, jak i obszernością materiału do analizy. Częstotliwość posiedzeń powinna być jednak uzależniona od dynamiki działań rewitalizacyjnych podejmowanych przez gminę. Dobrą praktyką jest stworzenie rocznego planu działania KR, z ustalonymi datami posiedzeń i ich tematami oraz narzucenie maksymalnego czasu trwania posiedzenia. Dobrze jest ustalić także porę spotkań pasującą członkom KR. Na początku w posiedzeniach uczestniczy zwykle wiele osób. Niestety, **frekwencja na posiedzeniach w miarę upływu czasu zdecydowanie maleje**. Jako przyczyny respondenci podawali: zniechęcenie po kilku źle zorganizowanych spotkaniach, poczucie straconego czasu, **brak poczucia sprawczości**, sprowadzenie roli KR do „przyklepywania decyzji”, a nie ich wypracowywania, brak możliwości realizacji planowanych przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Zwracano także uwagę na **brak jasnych oczekiwań władz w stosunku do KR** i brak wyznaczenia jasnych zadań. Osoby zgłaszające się do KR oczekują, że zostaną w konkretne sprawy zaangażowane. Ważne jest zatem, aby wóldarze na pierwszym posiedzeniu KR sprecyzowali, jakie mają oczekiwania co do organu doradczego, jaki powołują, w czym oczekują wsparcia, pomocy. Budowanie partnerstwa na tym etapie wydaje się podstawą partycypacji społecznej i relacji pomiędzy wóldarzem a KR. Często pojawiają się także bariery prawne czy brak możliwości finansowania projektów lub pomysły interesariuszy wpadają w tzw. urzędnicze niedasie, przez co członkowie KR zniechęcają się do wszelkich działań. Interesariusze podkreślali, iż **brakuje widocznych efektów prac KR**. To niestety związane jest poniekąd także ze specyfiką rewitalizacji i jej rezultatów pojawiających się w długiej perspektywie czasu. Powtarzały się też wypowiedzi potwierdzające brak uczestnictwa w posiedzeniach zgłoszonych radnych. Niektórzy uważali, że mają oni inne fora do dyskusji na temat rewitalizacji (komisje, rady gminy), stąd braki w ich frekwencji. To, czy radni mają być powoływani do składów KR, powinno pozostać kwestią do indywidualnego rozstrzygnięcia przez gminę w ramach konsultacji uchwały w sprawie powoływania i funkcjonowania KR. Zdarzają się niestety w KR osoby, które pojawiają się jedynie na pierwszym posiedzeniu, na którym odbierają nominację. Powtarzały się także informacje na temat spadającej frekwencji przedstawicieli instytucji publicznych. Czasem było to związane z brakiem chęci konfrontacji z nieustającą roszczeniową postawą strony społecznej. Wielu respondentów jako dobrą praktykę wskazywało organizację spotkań KR w terenie (na obszarze rewitalizacji),

poza urzędem (u interesariuszy, w siedzibach organizacji pozarządowych, w zrealizowanych w ramach rewitalizacji obiektach).

Zdecydowana większość respondentów uznała, że pozostaje w stałym kontakcie z reprezentowaną przez nich grupą interesariuszy. Jest to ważny aspekt z punktu postrzegania swojej roli w KR jako łącznika pomiędzy grupą interesariuszy czy instytucją, którą dana osoba reprezentuje, a KR. Członkowie podczas posiedzeń powinni przedstawiać wypracowane z określoną grupą społeczną opinie. Powinna być ona na bieżąco informowana o postępach rewitalizacji i włączana we właściwym czasie w procesy decyzyjne. Dobrą praktyką mogłoby być stworzenie kanału informacyjnego z reprezentowaną grupą interesariuszy w KR i bieżące dzielenie się informacjami na temat rewitalizacji oraz wspólne podejmowanie istotnych decyzji.

Wielu z respondentów wskazywało też na **istotną rolę przewodniczącego KR**. To od jego zaangażowania, wiedzy na temat rewitalizacji, zdolności organizacyjnych i autorytetu często zależą sposób funkcjonowania tego organu i jego aktywność. Zasadniczo **pozytywnie oceniano kontakty i bieżącą współpracę z jednostką zajmującą się rewitalizacją i odpowiedzialną za organizację posiedzeń KR**. Postulowane jedynie było, aby materiały niezbędne do przygotowania się członków na posiedzenia trafiały do nich z właściwym wyprzedzeniem, tak aby aktywnie i świadomie mogli w nich brać udział. Jako dobrą praktykę wskazano wspólny dysk z materiałami udostępnionymi dla członków KR. Niestety, gorzej oceniane były relacje z włodarzami. W większości analizowanych KR **włodarze raczej nie uczestniczyli w posiedzeniach swojego ciała doradczego**. Dobrym zwyczajem wydaje się jednak ich udział w pracach KR. Nadawałoby to właściwą rangę spotkaniu, wskazywało na poważne traktowanie tego ciała oraz pozwalało na bezpośredni odbiór informacji i przełożenie wypracowanych stanowisk na konkretne decyzje. W wielu przypadkach mogłoby to zwiększyć także motywację członków do uczestnictwa w posiedzeniach KR. W ramach rozważań zauważono różnicę w relacjach z włodarzami i ich dostępności w mniejszych gminach i dużych miastach. Członkowie KR pracujący w gminach miejskich jako ograniczenie działalności KR wyraźnie wskazywali brak współpracy z władzami. Należy jednakże w tym momencie także zauważyć, iż podejście urzędników i władz do KR jest czasem związane z jego kulturą organizacyjną oraz podejmowanymi tematami. Jeśli w ramach KR następuje jedynie próba załatwiania partykularnych interesów poszczególnych osób i staje się on miejscem przekazywania roszczeń dotyczących nie tylko rewitalizacji, ale i innych aspektów funkcjonowania gminy, następuje często zniechęcenie do uczestnictwa w posiedzeniach KR nie tylko strony publicznej, ale i pozostałych członków KR.

Tabela 4.25. Wybrane wnioski z przeprowadzonych badań dotyczące etapów powoływania i funkcjonowania KR

| Powoływanie KR                                                                                                                                                                                                                                                           | Działalność KR                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Główne motywy zgłoszenia się do KR:<br>1) chęć realnego wpływu na zachodzące na obszarze rewitalizacji zmiany;<br>2) zainteresowanie rewitalizacją;<br>3) chęć podzielenia się własnym doświadczeniem zawodowym;<br>4) chęć bezpośredniego uczestnictwa w rewitalizacji. | Regularne posiedzenia (minimum raz na kwartał) utrzymują stały rytm funkcjonowania tego ciała. Częstotliwość powinna być uzależniona od dynamiki działań rewitalizacyjnych.<br>„Nie przebodźcowywać” członków KR zarówno liczbą spotkań, jak i obszernością materiału do analizy. |
| Skład KR powinien wynikać z przeprowadzonej wcześniej identyfikacji interesariuszy i specyfiki problemów występujących na obszarze rewitalizacji.                                                                                                                        | Konieczność zapraszania na posiedzenia ekspertów.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Należy zachować właściwe proporcje w składzie KR, tak aby zdecydowanie przeważali w nim przedstawiciele sektorów społecznego i prywatnego, a jedynie w niewielkim stopniu reprezentowani byli przedstawiciele urzędu.                                                    | Upublicznianie i promowanie działalności KR.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Liczba członków KR powinna być dopasowana do skali i potrzeb gminy.                                                                                                                                                                                                      | Brak poczucia sprawczości.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Długość kadencji KR w większości przypadków związana jest z okresem realizacji GPR.                                                                                                                                                                                      | Malejąca frekwencja na posiedzeniach KR.                                                                                                                                                                                                                                          |
| Należy doprecyzować w ustawie termin „niezwłocznego” powołania KR.                                                                                                                                                                                                       | Organizowanie spotkań KR w terenie (na obszarze rewitalizacji), poza urzędem (u interesariuszy, w siedzibach NGO, w zrealizowanych w ramach rewitalizacji obiektach).                                                                                                             |
| Konieczność nieprzerwanego działania KR.                                                                                                                                                                                                                                 | Stały kontakt z reprezentowaną grupą interesariuszy.                                                                                                                                                                                                                              |
| Pozytywna ocena przygotowywanych przez samorządy procedur naborów do KR.                                                                                                                                                                                                 | Przekazywanie materiałów na posiedzenia KR z odpowiednim wyprzedzeniem.                                                                                                                                                                                                           |



| 1                                                                                    | 2                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Zgłaszanie się osób bez wiedzy o rewitalizacji do KR.                                | Informacje z prac KR powinny być zamieszczane w aktualnościach na stronach gminy.  |
| Praca w KR powinna mieć charakter społeczny.                                         | Istotna rola przewodniczącego.                                                     |
| Funkcja opiniotwórczo-doradcza KR jest wystarczająca.                                | Pozytywna ocena współpracy z jednostką odpowiedzialną za organizację posiedzeń KR. |
| KR powinien mieć niewielki budżet.                                                   | Udział wóldarza w posiedzeniach KR zwiększa ich rangę.                             |
| Konieczność sprecyzowania oczekiwań wóldarza co do organu doradczego, jaki powołują. | Stworzenie wytycznych do zasad powoływania i funkcjonowania KR.                    |

Źródło: opracowanie własne.

**Najczęściej podejmowane na posiedzeniach KR tematy związane były z przyjmowaniem GPR lub jego aktualizacją oraz raportami z monitoringu,** co wynika wprost z obowiązków ustawowych. Zdecydowana większość respondentów uważała, że informacje z posiedzeń powinny być na bieżąco udostępniane i zamieszczane np. w aktualnościach na stronach urzędu/w mediach społecznościowych miasta/gminy. Sam KR może także prowadzić własne profile społecznościowe i tym samym informować lokalną społeczność o swoich działaniach i do nich zapraszać. Jeśli KR na posiedzeniu zajmuje się istotnym dla szerszego grona odbiorców tematem, można np. transmitować posiedzenie. Konieczne jest na pewno zwiększenie widoczności KR oraz promocja tego narzędzia, co ogólnie pozwoli upowszechnić wiedzę o rewitalizacji i istnieniu KR. Dobrą praktyką wydaje się także stworzenie możliwości bezpośredniego kontaktu z KR (np. podany kontakt mailowy do KR oraz otwartość posiedzeń). Warto traktować to ciało jako szerokie forum wymiany poglądów.

Badania wykazały, że ogólnie praca w KR spełnia oczekiwania większości respondentów (60%). Pozostała grupa była zdecydowanie bardziej sceptyczna i wyrażała swoje zniechęcenie wynikające m.in. z braku realnego wpływu na rewitalizację, niewłączania KR w proces decyzyjny, traktowania tego ciała jako niekompetentnego i nieposiadającego mandatu społecznego, braku debaty podczas posiedzeń nad faktycznymi problemami rewitalizacji, załatwiania partykularnych interesów. Jako mocne strony KR jako narzędzia partycypacji społecznej w rewitalizacji można wskazać: reprezentację różnych interesariuszy, forum wymiany doświadczeń, wypracowywanie wspólnych stanowisk na różne tematy.



Za najważniejsze słabe strony KR (niezależne od analizowanego przypadku) można z kolei uznać: brak sprawczości, brak budżetu KR, wydawanie opinii, które nie są w żaden sposób wiążące dla władz gminy (tab. 4.26). Różnorodne deficyty, na jakie zwracali uwagę respondenci w kontekście funkcjonowania KR, to m.in. problemy z: naborami, a później utrzymaniem członków w KR, brakiem użyteczności KR, małą widocznością KR, czasochłonnością śledzenia wszelkich informacji i dokumentów.

Tabela 4.26. Mocne i słabe strony KR jako narzędzia partycypacji społecznej w rewitalizacji

| <b>Mocne strony KR</b>                                                          | <b>Słabe strony KR</b>        |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Reprezentacja różnych interesariuszy (różnych środowisk, instytucji, partnerów) | Stanowiska KR są „niewiążące” |
| Forum wymiany doświadczeń                                                       | Brak sprawczości              |
| Wypracowywanie wspólnych stanowisk (kompromisów)                                | Brak budżetu                  |

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym elementem syntezy wyników badań jest próba identyfikacji, jakie czynniki ograniczają, a jakie pobudzają rozwój KR (tab. 4.27). Główne ograniczenie stanowi fasadowe traktowanie tego ciała przez gminę i sprowadzanie roli KR do wydawania obowiązkowych stanowisk. Kolejna bariera, którą można wskazać, to brak informacji na temat KR i promocji tego narzędzia w gminach. Członkowie KR często po raz pierwszy słyszą o takim cielem w momencie ogłoszenia naboru. Skutkuje to przeprowadzaniem naborów uzupełniających, często też w ich ramach gminy nie są w stanie wyłonić pełnego, założonego w zasadach składu KR. To powoduje, że nie są zachowane właściwe proporcje w składzie KR. Często brakuje przedstawicieli mieszkańców czy też przedsiębiorców. Niestety, wielu członków KR nie ma wiedzy na temat rewitalizacji. Powinno się zatem dążyć do tworzenia takich zasad naboru, aby to weryfikować lub stworzyć możliwości edukacyjne dla takich osób. Kolejnym ograniczeniem, sygnalizowanym także jako słaba strona KR, jest brak budżetu. Ciało to nie decyduje o żadnym podziale środków (choćby na małe projekty), ale także nie ma budżetu na własne działania, potrzebne ekspertyzy czy też edukację członków KR. Zauważa się również spadające z czasem zaangażowanie interesariuszy i malejącą frekwencję na posiedzeniach KR. Ostatnim ograniczeniem, na jakie warto zwrócić uwagę (którego autorka sama doświadczyła, próbując skontaktować się z potencjalnymi respondentami), jest brak jakiegokolwiek bezpośredniego kontaktu z KR i jego członkami.

Jako szanse na rozwój tego narzędzia w Polsce można wskazać jego obligatoryjność, czyli obowiązkowe stosowanie przez gminy, które wdrażają rewitalizację. Ponadto partycypacja społeczna stanowi istotny element ustawy oraz GPR. Jest on oceniany przy wpisie GPR na wykaz, na podstawie którego można pozyskiwać środki unijne. Pewnej szansy na rozwój tego narzędzia upatrywać można także w ogólnych trendach, jeśli chodzi o rozwój idei współzarządzania oraz w tym, że partycypacja społeczna stanowi priorytet różnych polityk, programów rozwoju, strategii na różnych szczeblach – europejskim, krajowym czy lokalnym.

Tabela 4.27. Bariery i szanse w rozwoju KR

| Ograniczenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Szanse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasadowe traktowanie KR przez władze gminy</li> <li>2. Sprowadzanie roli KR do wydawania obligatoryjnych stanowisk</li> <li>3. Brak informacji o KR i promocji tego narzędzia</li> <li>4. Niepełna reprezentacja przedstawicieli różnych środowisk</li> <li>5. Brak kontaktu z KR</li> <li>6. Brak budżetu (w tym m.in. finansowania działalności i edukacji KR)</li> <li>7. Spadające zaangażowanie interesariuszy</li> <li>8. Członkowie KR nie mają właściwej wiedzy na temat rewitalizacji</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obligatoryjność KR</li> <li>2. Partycypacja społeczna w rewitalizacji jako istotny element ustawy i redystrybucji środków unijnych</li> <li>3. Rozwój idei współzarządzania</li> <li>4. Partycypacja społeczna jako priorytet wpisany w różne polityki, programy, strategie na poziomie europejskim, krajowym i lokalnym</li> </ol> |

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci, myśląc o usprawnieniu funkcjonowania tego narzędzia, podawali konkretne przykłady, w jaki sposób należy wzmocnić jego rolę w systemie zarządzania. Na początek istotne jest, aby to strona publiczna jasno wskazała swojemu doradcy (w postaci KR), czego od niego oczekuje, jak wyobraża sobie współpracę. Badani uważali, że KR powinien zdecydowanie zostać włączony w proces planistyczny, tak aby wypracowane opinie i stanowiska możliwe były do wdrożenia. Obligatoryjne powinno być opiniowanie wszystkich kwestii dotyczących bezpośrednio obszaru rewitalizacji, w tym: tworzenie GPR, podejmowanie decyzji o ustanowieniu Specjalnej Strefy Rewitalizacji (i przyznawaniu w ramach niej dotacji na remonty) czy Miejscowego Planu Rewitalizacji, planowanie i realizacja przedsięwzięć rewitalizacyjnych, opiniowanie wniosków do budżetu obywatelskiego na obszarze rewitalizacji. Jako dobrą praktykę

wskazywano także podzielenie się doświadczeniami przez członków kończących kadencję i stworzenie wytycznych do zasad powoływania i funkcjonowania KR.

Na koniec badani mieli możliwość wskazania cech dobrze funkcjonującego/idealnego KR. W kontekście składu zwracano uwagę na to, że powinien być różnorodny, tj. zachowujący proporcje reprezentatywności, zróżnicowany pod względem wieku, wykształcenia, zawodu itp. Jego członkowie powinni posiadać określone kompetencje (wiedzę na temat rewitalizacji, znajomość obszaru rewitalizacji), być zaangażowanymi liderami, być chętni do pracy i niezależni. Sam KR powinien wyróżniać się aktywnością i sprawczością, wykazywać się umiejętnościami holistycznego, uniwersalnego spojrzenia na rewitalizację, zapewniać kompleksowość i synergę działań. Podkreślano także rolę członków KR jako ambasadorów działań rewitalizacyjnych. Badani oczekują, że KR będzie funkcjonował sprawnie, aktywnie, dynamicznie, skutecznie, efektywnie i będzie miał wpływ na rzeczywistość. Będzie ciałem poza podziałami politycznymi. Jego sposób prowadzenia aktywności będzie przejrzysty i demokratyczny. Komitet Rewitalizacji powinien być bliżej ludzi, dostępny, poważany, mieć nadaną właściwą rangę.

Reasumując, przedstawione w monografii w części empirycznej rozważania wyraźnie wskazują na niewykorzystany jeszcze potencjał KR jako instrumentu wspierającego partycypację w rewitalizacji. Należy prowadzić zatem na szeroką skalę działania edukacyjne skierowane zarówno do gmin, jak i członków KR, tak aby wspierać rozwój tego narzędzia, upowszechniać dobre praktyki w tym zakresie, tworzyć fora wymiany wiedzy i doświadczeń. Świadomi, zaangażowani i aktywni członkowie KR to istotne ogniwo w budowaniu solidnych i trwałych podstaw rewitalizacji. Warto, aby władarze to rozumieli i traktowali partycypację społeczną jako ważny i nieodzowny element tego procesu.



## 5. WNIOSKI I REKOMENDACJE

### 5.1. Wnioski i kierunki dalszych badań

Wyznaczone w monografii cele, tj. ocena funkcjonowania KR jako obligatoryjnego narzędzia partycypacji społecznej w polskiej praktyce rewitalizacyjnej z perspektywy interesariusza oraz wskazanie rekomendacji wspierających rozwój tego instrumentu w Polsce, zostały zrealizowane poprzez zestaw zadań szczegółowych o charakterze poznawczym, metodycznym i aplikacyjnym.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu dokonano wyboru określeń partycypacji społecznej, które zdaniem autorki najlepiej oddają jej istotę w kontekście prowadzonych badań, tj. **fundament współczesnej demokracji, prawo do miasta, formalne i nieformalne procesy samoorganizacji, instrument współzarządzania, forma dialogu społecznego i negocjacji, realizacja potrzeby przynależności** (podrozdział 2.1, rys. 2.1), oraz jej definicji stosowanej w pracy (podrozdział 1.2). Partycypacja społeczna stanowi przedmiot badań różnych dyscyplin naukowych. Zauważono w szczególności rozwój dwóch wątków tematycznych. Jeden związany jest z analizami dotyczącymi instrumentów prawnych uruchamiających partycypację społeczną, w które wpisuje się niniejsza monografia. Drugi odnosi się do zakresu i poziomu zaangażowania obywateli w procesy decyzyjne. W pracy wskazano także istotne z punktu widzenia dyskusji naukowej luki badawcze oraz wątki o charakterze wyraźnie krytycznym, które w dużej mierze zwracają uwagę na jej **ograniczoną efektywność w praktyce oraz brak szerokiej reprezentatywności czy niewielkie zaangażowanie interesariuszy** (podrozdział 2.2).

W części teoretycznej analiz niezbędne z punktu widzenia monografii było odniesienie się do fundamentalnych prac, takich jak m.in. S. Arnstein (1969) czy J.N. Pretty'ego (1995), którzy kategoryzują poziomy i typy partycypacji społecznej. Podjęto próbę umiejscowienia KR w tych rozważaniach (podrozdział 2.3). Odnosząc się do klasycznej drabiny partycypacji S. Arnstein (1969) (szerzej przedstawionej w podrozdziale 2.3, rys. 2.2), analizowane KR pozostają raczej na szczeblach „braku partycypacji” lub „pozornych działań”. Niektóre z nich wpisują się w przywoływane przez autorkę komitety doradcze, które tworzone są „w imię partycypacji społecznej”. Dzieje się to wtedy, gdy do składu KR doбираne są osoby z grona „bezpiecznych” dla władz interesariuszy, a następnie

„edukowane” w celu uzyskania ich poparcia. Resztę miejsc w KR wypełnia strona publiczna. Stąd w wielu przypadkach niestety **KR pozostaje raczej ciałem fa-sadowym**, pozornym, udającym partycypację. Komitety Rewitalizacji są informowane o tym, co zostało zrobione, nie uczestniczą jednak w podejmowaniu decyzji. Ponadto sprawczość tego ciała, jak wykazały badania, jest niewielka. Reprezentują zatem w wielu przypadkach, zgodnie z typologią J.N. Pretty’ego (1995) (szerzej opisaną w podrozdziale 2.3, tab. 2.1), partycypację manipulacyjną (udział interesariuszy pozorny, niemający wpływu na decyzje) czy pasywną (interesariusze są jedynie informowani o tym, co już zostało ustalone). Z punktu widzenia formalnego nie ma przeszkód, aby reprezentowały one partycypację interaktywną lub podejmowały własne inicjatywy – zarówno jako ciała opiniodawczo-doradcze, jak i jako przedstawiciele poszczególnych grup interesariuszy. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na **konieczność edukacji młodych ludzi jako interesariuszy** różnych procesów, prowadzenia działań aktywizujących oraz budowania w nich poczucia sprawczości. **Tworzenie podstaw społeczeństwa obywatelskiego to jeden z warunków koniecznych świadomej partycypacji społecznej.** Opisane powyżej wątki dotyczące sposobu doboru interesariuszy do KR czy też jego sprawczości zdecydowanie warto są rozwinięcia w kolejnych badaniach.

W dalszej części rozważań teoretycznych wskazano najważniejsze **standardy konsultacji społecznych** (podrozdział 2.3), **bez stosowania których dialog społeczny** (w tym także prowadzony w ramach funkcjonowania KR) **nie jest możliwy**. Przestrzeganie podanych zasad ma zapewnić udaną i konstruktywną rozmowę, zapobiegać zniechęceniu obu stron do działań partycypacyjnych i tym samym wzmocnić sprawczość KR. Zwrócono również uwagę, iż partycypacja społeczna jest istotnym elementem zyskującej coraz bardziej na popularności koncepcji współzarządzania oraz stanowi priorytet polityczny wielu państw europejskich (podrozdział 2.4), co sprawia, iż zarówno w teorii, jak i w praktyce zagadnienie to ma duże szanse na rozwój. Podejmowanie zatem wszelkich badań w tej tematyce wydaje się jak najbardziej uzasadnione i aktualne.

W wyniku przeglądu definicji stosowanych w Polsce od lat dziewięćdziesiątych XX w. zaprezentowano w monografii **warunki konieczne rewitalizacji jako szczególnej formy interwencji w przestrzeń** (pytanie badawcze 1). Podkreślono **multidyscyplinarność** tego **długofalowego procesu zmian**, co powoduje konieczność zaangażowania w niego specjalistów reprezentujących różne dziedziny, a KR zdecydowanie stwarza takie możliwości. Zwrócono też uwagę na konieczność zachowania zasady **koncentracji terytorialnej**, co zapobiega rozpraszaniu środków, działań i efektów rewitalizacji, oraz prowadzenia interwencji w sposób zaplanowany i usystematyzowany w **GPR**. Jeden z postulatów mówi także o tym, iż rewitalizacja powinna obejmować działania wyraźnie **skoncentrowane na obszarach zurbanizowanych**, co nie zostało doprecyzowane w obowiązującej ustawie (podrozdział 3.1, rys. 3.1) i ma – zdaniem autorki

– swoje negatywne skutki w praktyce. Może to stać się zatem przedmiotem dyskusji naukowej oraz rozwoju badań pogłębiających ten wątek. Najważniejsza jednak konkluzja wynikająca z powyższej analizy jest taka, iż **partycypacja społeczna stanowi warunek konieczny rewitalizacji na każdym jej etapie**. Bez uruchomienia partycypacji społecznej nie można mówić o skutecznej interwencji w przestrzeń i nazywać jej rewitalizacją.

W kolejnej części monografii przedstawiono **zakres i cele partycypacji społecznej w rewitalizacji** (podrozdział 3.2, rys. 3.2, pytanie badawcze 2), która powinna mieć zdecydowanie charakter zaplanowany. Ponadto na podstawie przeglądu literatury i własnych wieloletnich obserwacji działań rewitalizacyjnych w różnych gminach próbowano także wskazać **korzyści wynikające z włączania interesariuszy w rewitalizację** (podrozdział 3.2, tab. 3.2, pytanie badawcze 2) oraz zdefiniować **sprawczość w rewitalizacji**. Te wybrane przez autorkę aspekty stanowić mogą przedmiot odrębnych analiz i projektów naukowych. Wciąż bowiem, jak wykazano, brakuje kompleksowych opracowań dokonujących oceny efektywności prowadzonych przez gminy działań partycypacyjnych w rewitalizacji. O ile rezultaty w postaci przeprowadzonych inwestycji czy wydatkowanych środków można zmierzyć, o tyle już ocena skutków rewitalizacji w wymiarze społecznym oraz udziału w tym procesie interesariuszy jest zdecydowanie trudniejsza do przeprowadzenia (Jadach-Sepiolo, 2021b). Pomimo świadomości krytycznych podejść do partycypacji społecznej w rewitalizacji i znanych trudnych praktyk w tym zakresie autorka uważa jednak, że **właściwie koordynowana partycypacja społeczna jest jednym z czynników sukcesu rewitalizacji. Sprzyja ona akceptowalności i trwałości wprowadzanych rozwiązań** (Nanz, Fritsche, 2012; Schröter i in., 2016; Arbab, Taghizadeh, Fadaei Nezhad, 2020), **uruchamianiu współodpowiedzialności** (Kreusslein, Günther, 2024) **oraz lepszemu wykorzystaniu lokalnych zasobów**.

Aby skutecznie zrealizować cele monografii, przeprowadzono także analizę uwarunkowań prawnych partycypacji społecznej w rewitalizacji (podrozdział 3.3). Pozwoliła ona wskazać, w jakim zakresie ustawa reguluje partycypację społeczną w rewitalizacji (pytanie badawcze 4), w tym jak wygląda procedura powoływania KR (podrozdział 3.3, rys. 3.3). Na jej podstawie, a także na podstawie analizy *desk research* uchwał w sprawie powoływania i funkcjonowania KR w wybranych gminach oraz przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż **przepisy prawne dotyczące KR w ustawie dają możliwość elastycznego kształtowania tego narzędzia z uwzględnieniem endogenicznych cech jednostki, dla której są powoływane**. Wydaje się to słusznym podejściem, umożliwiającym dowolne kształtowanie zasad powoływania KR i organizowania ich pracy, uwzględniając lokalne uwarunkowania i specyfikę OR oraz funkcjonowanie KR i podejmowanie przez to ciało takich aktywności, jakie wynikają z potrzeb samorządu i skali prowadzonego procesu. Zasadniczo system rewitalizacji w Polsce ma dobre podstawy prawne (Jadach-Sepiolo, 2021b). Z jednej strony wyznacza on ramy



i kierunki działań rewitalizacyjnych, z drugiej zaś pozostawia w wielu aspektach swobodę gminom co do zaplanowania i prowadzenia tego procesu z uwzględnieniem ich endogenicznych uwarunkowań, specyfiki obszaru rewitalizacji i działających na nim interesariuszy. Analizując jednak szczegółowo regulacje prawne, wnioski NIK w zakresie realizacji przez kontrolowane gminy zasad partycypacji społecznej oraz własne obserwacje praktyk stosowanych w polskich samorządach (Masierek i in., 2026), warto zauważyć, że istnieją zapisy, które w ustawie wymagają doprecyzowania. Zostały one wskazane w dalszej części pracy w rekomendacjach. W dużej mierze jednak to doprecyzowanie wynika z ograniczenia występujących złych praktyk (np. zwłoki w powoływaniu KR), a nie ze źle sformułowanych przepisów.

W związku z tym, iż rewitalizacja zgodnie z definicją ustawową powinna być prowadzona przez interesariuszy tego procesu, podjęto także próbę ich identyfikacji w tym procesie oraz opracowano własną **typologię ról interesariuszy w rewitalizacji** (podrozdział 3.4, tab. 3.2, pytanie badawcze 3), którą można zastosować również do funkcji pełnionych przez członków KR. Podjęto się też **wyznaczenia poziomów partycypacji społecznej w rewitalizacji** (podrozdział 3.4, rys. 3.4, pytanie badawcze 2). Za jej najwyższy poziom uznano **współodpowiadanie**. W tej części monografii zwrócono także uwagę na konieczność opracowania przez gminę na początku procesu rewitalizacji **planu partycypacji** oraz przeprowadzenia rzetelnej diagnozy i analizy jego interesariuszy, tak aby działania te nie miały charakteru „akcyjnego”, a uporządkowany i prze-myślany, z wyraźnie wytyczonymi priorytetami. Przedstawione rozważania mogą stanowić inspirację do rozwijania wątków badawczych związanych ze szczegółowymi analizami interesariuszy, stopniem ich zaangażowania oraz ich sprawczością w rewitalizacji.

W części empirycznej monografii dokonano **oceny różnych aspektów powoływania i funkcjonowania KR z perspektywy interesariuszy** (pytanie badawcze 5) i **ich wpływu na planowanie i wdrażanie rewitalizacji** (pytanie badawcze 6). Analizy bazowały tu przede wszystkim na materiałach zebranych przy wykorzystaniu trzech różnych metod, tj. badań kwestionariuszowych, wywiadów pogłębionych, warsztatów w formule World Café (podrozdziały 4.1, 4.2, 4.3). Wskazują one istotne z punktu widzenia interesariuszy kwestie związane z etapem powoływania, ale także funkcjonowania KR (tab. 4.24). Zarówno w badaniach kwestionariuszowych, jak i w wywiadach pogłębionych wielokrotnie powracał wątek **braku sprawczości** tego narzędzia, co wyraźnie zniechęca interesariuszy do pracy w KR. Ponadto analizowano tu aktywności podejmowane przez KR, które w większości przypadków wskazywały na sprawowanie roli KR jedynie do przyjmowania obligatoryjnych stanowisk, takich jak opiniowanie GPR lub jego aktualizacji czy raportu z monitoringu. Można zatem stwierdzić, iż w **praktyce KR w Polsce mają niewielki wpływ na planowanie i wdrażanie działań rewitalizacyjnych**.

Realizując cel aplikacyjny pracy, dokonano syntezy badań (podrozdział 4.4), w której wskazano **mocne i słabe strony powołanych KR** (pytanie badawcze 7) oraz **zidentyfikowano czynniki stymulujące i ograniczające rozwój tego narzędzia partycypacji społecznej** (pytanie badawcze 8). Pomogła ona sformułować wniosek, iż **KR może stanowić skuteczne narzędzie partycypacji społecznej, lecz w praktyce jego potencjał nie jest w pełni wykorzystany zarówno przez stronę publiczną, jak i społeczną oraz gospodarczą**. Warto zatem podejmować działania, aby ten stan rzeczy zmienić. Istotne były tu m.in. analizy opinii respondentów co do sensu i obligatoryjności tego narzędzia, jego społecznego charakteru, ich motywacji do podejmowania pracy w KR i oczekiwań z tym związanych. Identyfikowano także tematy poruszane przez KR podczas posiedzeń czy podejmowane aktywności. Kluczowe jednak okazały się wypowiedzi respondentów dotyczące działalności, jaką KR powinny prowadzić, w jakie sprawy powinny być (a nie są) włączane. Badania te można powtórzyć za jakiś czas i sprawdzić, czy i jakie zmiany w ocenie tego narzędzia nastąpiły. Można także skoncentrować się na wybranej perspektywie interesariuszy (np. stronie publicznej, gospodarczej czy społecznej) czy też szczegółowo analizować KR w polskich gminach ze względu na ich położenie geograficzne, wielkość czy inne wybrane cechy. Diagnoza funkcjonowania KR pozwala zwrócić uwagę na najważniejsze z punktu widzenia członków KR aspekty powoływania i działania tego instrumentu. Mogą z tej analizy skorzystać zarówno gminy, które przygotowują się do wdrożenia tego narzędzia partycypacji społecznej, jak i te, które już je stosują.

## 5.2. Rekomendacje wspierające rozwój Komitetów Rewitalizacji

Konkludując prowadzone w monografii rozważania, autorka próbuje sformułować rekomendacje wspierające rozwój KR w Polsce, co jednocześnie realizuje cel aplikacyjny opracowania. Głównym założeniem wskazanych zaleceń jest wykorzystanie potencjału tego narzędzia poprzez poprawę jego funkcjonowania w polskiej praktyce rewitalizacyjnej, co może przyczynić się do prowadzenia przez gminy działań lepiej dopasowanych do potrzeb użytkowników, a tym samym efektywniejszego gospodarowania zdegradowaną przestrzenią. Odbiorcami rekomendacji mogą być badacze zajmujący się różnymi wymiarami gospodarowania przestrzenią i partycypacją społeczną, decydenci, urzędnicy różnych szczebli, członkowie KR oraz zarządzający tym procesem. Mogą być one także wykorzystane przez organizacje zajmujące się szkoleniem gmin i realizujące zadania związane z rewitalizacją, zespoły ds. rewitalizacji w urzędach marszałkowskich oraz sektor rządowy opracowujący zmiany legislacyjne. Rekomendacje wspierające rozwój KR podzielono ze względu na ich zakres na: legislacyjne, edukacyjne oraz te dotyczące bezpośrednio tworzenia i funkcjonowania KR (tab. 5.1).

Obowiązujące szczegółowe przepisy ustawy, odnoszące się do zasad aktywnego włączania interesariuszy na każdym etapie rewitalizacji (opisane w podrozdziale 3.3), tworzą niepodważalne podstawy do ich wdrażania. W samej definicji ustawowej wykreowano zapis, który prowadzenie tego procesu przekazuje w ręce interesariuszy, co jest ideą słuszną w teorii, ale bardzo trudną do wdrożenia w praktyce. To w ustawie wprowadzono obligatoryjne narzędzie partycypacji społecznej w postaci KR, które ma na celu zapewnienie ciągłego zaangażowania wszystkich partnerów w proces. Spoglądając jednak na doświadczenia gmin z ostatnich dziesięciu lat, można stwierdzić, iż na etapie opracowywania GPR obowiązkowo prowadzą one mniej lub bardziej zaawansowane działania partycypacyjne, niestety jednak w fazie jego wdrażania i monitorowania zmian często ograniczają się one jedynie do obowiązkowego powołania KR. Można w tym miejscu zadać sobie pytanie, co by było, gdyby ustawodawca takiego instrumentu w ogóle nie przewidywał lub gdyby był on fakultatywny. Należy raczej przypuszczać (potwierdzają to także przeprowadzone badania), iż jedynie w nielicznych przypadkach powoływane byłyby tego typu ciała, a w innych prowadzone działania partycypacyjne ograniczone byłyby do niezbędnego minimum. Stąd m.in. postuluje się utrzymanie **obligatoryjności KR w ustawie**. Warto w tym miejscu jednak zauważyć, iż w praktyce sam proces rewitalizacji ogólnie ma charakter fakultatywny, a nie obligatoryjny. Najlepiej jednak skonstruowane wytyczne, przepisy czy obowiązkowe narzędzia partycypacji społecznej, takie jak KR, nie będą skuteczne, jeśli sami władarze nie będą chcieli faktycznie włączyć interesariuszy w proces decyzyjny (we współzarządzanie) i wykorzystać ich potencjał. To w dużej mierze od ich dojrzałości, świadomości oraz nastawienia do partycypacji społecznej zależy, czy KR ma jakiegokolwiek szanse na rozwój. Ważne w tym kontekście wydaje się zatem **szkolenie włodarzy i kadry zarządzającej** w tym zakresie, uświadamianie istoty partycypacji społecznej oraz wskazywanie jej korzyści, a także prowadzenie działań mających na celu **upowszechnianie idei współzarządzania w rewitalizacji**. Gotowość władz samorządowych do współpracy z różnymi partnerami przekłada się na ich aktywność i podejmowane działania na rzecz lokalnej społeczności (Podgórniak-Krzykacz, 2016). W samorządach, w których wdrażane są szersze formy partycypacji, mieszkańcy są zazwyczaj bardziej zaangażowani w sprawy społeczności i wykazują większe poczucie odpowiedzialności za swoje otoczenie (Bartoletti, Faccioli, 2020; Kreusslein, Günther, 2024).

Wyzwaniem zarządzania partycypacyjnego pozostaje jednak zapewnienie realnego wpływu partnerów na ostateczne decyzje publiczne. Niełatwo jest bowiem prowadzić dialog i poszukiwać kompromisów godzących często sprzeczne interesy, jednocześnie zachowując zrównoważony rozwój społeczności lokalnej (Mazur, 2015) i zdegradowanej przestrzeni. Postrzeganie obywatela jako ważnego i aktywnego partnera władz lokalnych pozostaje jednak zasadniczym elementem koncepcji współzarządzania. Interesariusze (w szczególności członkowie KR) tego oczekują. Jeżeli zgłaszają chęć pracy społecznej w ramach KR,

oznacza to, że nie chcą być biernymi odbiorcami aktywności samorządu i oczekują uwzględnienia ich opinii oraz potrzeb w jego planach i działaniach. Są oni gotowi aktywnie działać na rzecz otaczającej ich przestrzeni, lecz jednocześnie chcą widzieć efekty swojej pracy (sprawczość). Często ich zaangażowanie wynika z poczucia przynależności do wspólnoty. Dla wykorzystania w pełni ich potencjału ważne jest, aby władarze potrafili **sprecyzować wobec KR swoje oczekiwania, określić, jakie zadania przewidują dla niego jako doradcy, i faktycznie włączyli go w proces decyzyjny. Komitet Rewitalizacji należy realnie**, a nie tylko programowo, **wkomponować w system zarządzania rewitalizacją**, tak aby mógł on zajmować się konkretnymi sprawami, np.:

- tworzeniem GPR i stałym jego monitorowaniem;
- dokonywaniem wyboru i priorytetyzacją przedsięwzięć rewitalizacyjnych;
- wypracowywaniem decyzji o wykorzystaniu narzędzi ustawowych (Specjalnej Strefy Rewitalizacji, Miejscowego Planu Rewitalizacji), a następnie ich tworzeniem i wdrażaniem (np. udziałem w opracowywaniu regulaminu przyznawania dotacji, uczestnictwem w komisjach dokonujących wyboru beneficjentów dotacji);
- udziałem w konkursach urbanistyczno-architektonicznych na przestrzenie na OR;
- opiniowaniem wniosków do budżetu obywatelskiego na OR;
- opiniowaniem dokumentów planistycznych i strategicznych dla OR;
- polityką lokalową i własnościową na OR.

Partycypacja społeczna ma kluczowe znaczenie nie tylko dla organów publicznych zarządzających zdegradowanymi przestrzeniami, ale przede wszystkim dla podmiotów bezpośrednio dotkniętych tymi procesami, dla których wprowadzane zmiany mogą budzić niepokój i negatywne emocje. Im więcej będą one zatem wiedzieć o rewitalizacji, wspólnie ją kreować i później wdrażać, tym większa jest szansa na trwałe, akceptowane przez lokalną społeczność przekształcenia i wspólne dbanie o ich rezultaty. Rozwijanie współodpowiedzialności za rewitalizację na każdym jej etapie powinno stanowić cel nadrzędny prowadzonych działań partycypacyjnych (więcej o tym w podrozdziale 3.4). Aby jednak miały one sens, należy przede wszystkim dobrze poznać ich odbiorców. Rekomenduje się zatem na początku procesu **wykonanie rzetelnej identyfikacji interesariuszy** (potencjalnych pól współpracy z nimi oraz konfliktów). Będzie ona przydatna przy tworzeniu zasad powoływania i funkcjonowania KR, w których należy m.in. określić, przedstawicieli jakich grup społecznych zaprosić chcemy do prac w KR. Powinna ona stanowić element konsekwentnie wdrażanego planu partycypacji społecznej z konkretnie wyznaczonymi celami (rys. 3.2), nie zapominając o ciągłej potrzebie jego ewaluacji i dostosowywaniu do zmieniających się potrzeb. To w nim także powinien znaleźć się pomysł gminy na funkcjonowanie KR, który uwzględnia jej endogeniczne cechy i uwarunkowania. Z przeprowadzonych analiz wynika także, że ważne jest, aby skład KR był zróżnicowany i reprezentatywny,

z wyraźną przewagą stron społecznej i gospodarczej. Postuluje się zatem, aby uwzględnić to przy opracowywaniu zasad tworzenia KR, tzn. starać się **zachować właściwe proporcje w powoływanym składzie KR**.

Jeśli chodzi o zmiany ustawowe, proponuje się takie, które mają przede wszystkim na celu zwiększenie sprawczości KR. Postuluje się, aby w ustawie **doprecyzować czas powołania KR i powiązać go z momentem przystępowania do opracowywania GPR**, tak aby członkowie KR od początku włączeni byli w programowanie i mieli wpływ na jego kształt. Jednocześnie zrealizowany zostanie wtedy wcześniej opisany we wnioskach postulat dotyczący doprecyzowania terminu „niezwłoczności” powoływania KR, który odnosi się do uchwały o zasadach tworzenia i funkcjonowania KR. Kolejna propozycja dotyczy stworzenia w ustawie zapisu, który zwróci uwagę gminom na **konieczność zachowania ciągłości działalności KR pomiędzy kadencjami**. Inny bardzo istotny postulat, wynikający z przeprowadzonych w monografii analiz, dotyczy **wyposażenia KR w budżet**. Z jednej strony miałby on stanowić wsparcie dla KR w prowadzeniu działalności (np. możliwość zlecenia specjalistycznej ekspertyzy). Z drugiej strony można by się zastanowić nad funduszem na niewielkie projekty, o których KR mógłby decydować.

Pomimo dziesięciu lat upowszechniania dobrych praktyk w rewitalizacji, wzmacniania idei partycypacji społecznej w planowaniu przestrzennym oraz rozwoju koncepcji współzarządzania można stwierdzić, iż nadal wiele gmin nie postrzega jej jako potencjału w gospodarowaniu przestrzenią oraz często nie ma wiedzy i pozytywnych doświadczeń w tym zakresie. Stąd konieczne wydają się: **kontynuowanie działań edukacyjno-szkoleniowych skierowanych do szerokiego grona interesariuszy** tego procesu, **tworzenie możliwości wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy nimi**, **promowanie KR jako narzędzia partycypacji społecznej i idei współzarządzania w rewitalizacji oraz upowszechnianie dobrych praktyk partycypacyjnych, w tym dobrze funkcjonujących KR**. Pozwoli to na rozwój tego instrumentu w praktyce, wyszkolenie liderów i stworzenie w wielu gminach solidnych i trwałych podstaw rewitalizacji opartej na współpracy z interesariuszami. Oczekiwania w stosunku do interesariuszy pracujących w KR są duże. Pełnią oni wiele różnych funkcji (szerzej opisanych w podrozdziale 3.4, tab. 3.2). Warto zatem wspierać ich działania i inicjatywy oraz proces edukacyjny i stwarzać możliwości zbierania doświadczeń w rewitalizacji. Dzięki temu będą mogli świadomie w tym procesie uczestniczyć oraz aktywnie i mądrze go wspierać.



Tabela 5.1. Lista najważniejszych rekomendacji wspierających rozwój KR

| Zakres                     | Treść rekomendacji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Legislacja                 | Zachowanie obligatoryjności KR<br>Doprecyzowanie czasu powołania KR<br>Zachowanie ciągłości funkcjonowania KR (pomiędzy kadencjami)<br>Stworzenie budżetu KR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Edukacja                   | Szkolenia dla włodarzy (kadry zarządzającej) dotyczące istoty partycypacji społecznej w rewitalizacji<br>Upowszechnianie idei współzarządzania w rewitalizacji<br>Prowadzenie dla interesariuszy działań szkoleniowo-edukacyjnych dotyczących rewitalizacji<br>Tworzenie forów wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy interesariuszami (członkami KR)<br>Upowszechnianie dobrych praktyk partycypacyjnych, w tym dobrze funkcjonujących KR                                                                                                                                    |
| Tworzenie i działalność KR | Opracowywanie na początku procesu rewitalizacji planu partycypacji społecznej, w tym identyfikacji interesariuszy i pomysłu na KR<br>Zachowanie właściwych proporcji w powoływanym składzie KR, aby był różnorodny i reprezentatywny<br>Zintensyfikowanie działań informacyjno-promocyjnych o KR zarówno przed jego powołaniem, jak i w trakcie jego funkcjonowania<br>Tworzenie kanałów komunikacji pomiędzy członkami KR<br>Przedstawienie oczekiwań i wskazanie zadań KR (jako doradcy)<br>Zwiększenie dostępności KR (kontakt do KR)<br>Zaangażowanie KR w tworzenie GPR |

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone w monografii analizy i własne doświadczenia wskazują także, że zdecydowanie brakuje informacji i promocji narzędzia, jakie stanowi KR, na różnych poziomach. Szczególnie istotne jest to na szczeblu lokalnym, gdyż często skutkuje w praktyce niewielkim zainteresowaniem naborami do KR, naborami uzupełniającymi czy ostatecznie niepełną reprezentacją różnych środowisk w KR. Często ogłoszenie o naborze do KR jest pierwszą informacją kierowaną do interesariuszy, z której dowiadują się (o ile do nich dotrze), że istnieje tego typu ciało doradcze. Zdecydowanie ograniczone są także możliwości kontaktu bezpośredniego z KR, a kanały komunikacyjne pomiędzy jego członkami są słabo rozwinięte. Rekomenduje się zdecydowane **zintensyfikowanie działań informacyjno-promocyjnych o KR** zarówno przed jego powołaniem, jak i w trakcie jego funkcjonowania oraz **tworzenie kanałów komunikacji**

**pomiędzy członkami.** Ważne jest także zadbanie o **zwiększenie dostępności KR** jako ciała reprezentującego różnych interesariuszy.

Z punktu widzenia koordynacji rewitalizacji warto pamiętać, iż prowadzenie działań aktywizujących i integrujących użytkowników OR, którzy borykają się z wieloma różnymi problemami, będzie procesem trudnym, a jego pozytywne efekty pojawiają się dopiero po długim czasie. Dużo prościej jest wyremontować budynek, nadać mu nową funkcję czy też na nowo zagospodarować przestrzeń publiczną i nazywać to rewitalizacją, niż faktycznie rozwiązywać problemy dotyczące tereny zdegradowane, zmieniać ich wizerunek czy też przyzwyczajenia, nawyki i mentalność mieszkańców oraz aktywnie angażować ich we wspólne działania.

Jak zauważa Izdebski (2008), w Polsce zaobserwować można zwiększenie zainteresowania obywateli sprawami publicznymi, szczególnie na szczeblu lokalnym. Zaangażowanie mieszkańców w zarządzanie jednostką terytorialną uzależnione jest jednak od poziomu rozwoju społecznego wspólnoty i jej postaw obywatelskich. Warto zatem budować systemowe podstawy świadomego społeczeństwa obywatelskiego oraz edukacji w tym zakresie na każdym etapie życia człowieka. Stwarza to szansę na wykreowanie świadomego i aktywnego interesariusza, gotowego do brania odpowiedzialności za otaczającą go przestrzeń. Pozwala to także na funkcjonowanie zdrowych społeczności, wzmacnianie ich kapitału i pozycji oraz poprawę jakości ich życia (Nussbaum, 1999; Mannarini, Talò, 2012). Wdrażanie z kolei ze strony publicznej faktycznego współzarządzania może przyczynić się do zwiększenia poczucia sprawczości oraz rozwoju dopasowanych do specyfiki gminy narzędzi partycypacji społecznej w rewitalizacji.



## BIBLIOGRAFIA

- Akmentina L. (2022), *E-participation and engagement in urban planning: Experiences from the Baltic cities*, „Urban Research & Practice”, vol. 16(4), s. 624–657.
- Altrock U., Selle K. (2013), *Kommunale Stadtentwicklungspolitik – quo vadis, „RaumPlanung”*, no. 167/2, s. 8–13.
- Andersen H.T., Van Kempen R. (2003), *New trends in urban policies in Europe: evidence from the Netherlands and Denmark*, „Cities”, vol. 20(2), s. 77–86.
- Arbab P., Taghizadeh K., Fadaei Nezhad S. (2020), *Toward participation-based urban planning and development: evaluating participatory revitalization in middle Oudlajan neighborhood of Tehran*, „Journal of Urban Planning and Development”, vol. 146(4), 05020022.
- Arbab P., Fadaei S., Bahramjerdi N., Taghizadeh K. (2025), *Exploring participatory place development: the case of Oudlajan Bazaar regeneration*, „Journal of Place Management and Development”, vol. 18(3), s. 303–321.
- Archer M.S. (2013), *Człowieczeństwo. Problem sprawstwa*, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Arnstein S. (1969), *The ladder of citizen participation*, „Journal of Institute of American Planners”, vol. 35(4), s. 216–240.
- Aulich C. (2009), *From Citizen Participation to Participatory Governance in Australian Local Government*, „Commonwealth Journal of Local Governance”, issue 2, s. 44–60.
- Balcerak A. (2019), *Innowacyjne narzędzia wspomagające partycypację społeczną*, [w:] Z. Malara, J. Tutaj (red.), *Innowacje a dobrostan społeczeństwa, gospodarki i przedsiębiorstw: próba pomiaru*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, s. 217–226.
- Balcerak A., Woźniak J. (2016), *Gry menedżerskie. Przewodnik dla trenerów*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Barber B. (2013), *If Mayors Ruled the World. Dysfunctional Nations, Rising Cities*, London: Yale University Press.
- Bartoletti R., Franca F. (2020), *Civic Collaboration and Urban Commons. Citizen's Voices on a Public Engagement Experience in an Italian City*, „Partecipazione e conflitto”, vol. 13(2), s. 1132–1151.
- Basaj M. (2013), *Instrumenty partycypacji społecznej w teorii i praktyce zintegrowanego zarządzania miastem*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, vol. 40, s. 279–288.

- BBSR (2017), *Zwischenevaluierung des Städtebauförderungsprogramms Soziale Stadt*, Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.
- Bednarowska Z. (2015), *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 18–26.
- Benham C.F., Hussey K.E. (2018), *Mainstreaming deliberative principles in Environmental Impact Assessment: current practice and future prospects in the Great Barrier Reef, Australia*, „Environmental Science & Policy”, vol. 89, s. 176–183.
- Bergner B.S., Zeile P., Papastefanou G., Rech W., Streich B. (2011), *Emotional Barrier-GIS – A New Approach to Integrate Barrier-Free Planning in Urban Planning Processes*, [w:] M. Schrenk, V.V. Popovich, P. Zeile (red.), *REAL CORP 2011. Changes for Stability – Lifecycles of Cities and Regions. The Role and Possibilities of Foresighted Planning in Transformation Processes*, Proceedings of 16<sup>th</sup> International Conference on Urban Planning, Essen: Regional Development and Information Society, s. 247–257.
- Berman E.M. (2003), *Dealing with Cynical Citizens*, [w:] D.J. Watson, W.L. Hassett, *Local Government Management: Current Issues and Best Practices*, New York: Routledge, s. 401–414.
- Berman S. (1997), *Civil Society and Political Institutionalization*, „American Behavioral Scientist”, vol. 40(5), s. 562–574.
- Bernaciak A., Rzeńca A., Sobol A. (2018), „New” public urban space: citizens’ initiatives in participatory budgeting in Katowice, Łódź and Poznań, „Miscellanea Geographica. Regional Studies on Development”, vol. 22(4), s. 197–202.
- Billert A. (2004), *Stadterneuerungsprobleme in Polen als Folge fehlender Marktstrukturen im Wohnungswesen und ungenügendem Planungsrecht – Praxisbericht und Ausblick*, „Städte im Umbruch”, no. 2(04), s. 45–51.
- Billert A. (2006), *Współczesne problemy rozwoju i rewitalizacji. Lokalny Program Rewitalizacji – Nowy instrument dla zintegrowanego planowania i wdrażania rozwoju i rewitalizacji miast*, [w:] *Renowacja budynków i modernizacja obszarów zabudowanych*, t. 2, Zielona Góra: Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, s. 1–20.
- Billert A. (2007), *Rewitalizacja i rozwój miast w Polsce – uwarunkowania i scenariusze w świetle doświadczeń europejskich*, [w:] P. Lorens (red.), *Rewitalizacja miast w Polsce. Pierwsze doświadczenia*, seria „Biblioteka Urbanisty”, t. 10, Warszawa: Wydawnictwo Urbanista, s. 92–105.
- Billert A. (2012), *Założenia, modele i planowanie polityki rozwoju miast. Próba konfrontacji dwóch światów jednej Unii Europejskiej*, [w:] K. Derejski, J. Kubera, S. Lisiecki, J. Macyra (red.), *Deklinacja odnowy miast. Z dyskusji nad rewitalizacją w Polsce*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, s. 21–53.
- Biondi L., Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M., Piber M. (2020), *Understanding orchestrated participatory cultural initiatives: Mapping the dynamics of governance and participation*, „Cities”, vol. 96, 102459.

- Bischoff A., Selle K., Sinning H. (2005), *Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden. Völlig überarbeitete und erweiterte Neuauflage*, Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.
- Blair H. (2013), *Participatory Budgeting and Local Governance*, Visby: Swedish International Centre for Local Democracy, <https://cdn.icld.se/wp-content/uploads/20250922111159/icld-workingpaper-10-tryck-low.pdf> (dostęp: 10.10.2025).
- Blicharz J. (2009), *Relacje sektora obywatelskiego z państwem i sektorem gospodarczym*, [w:] J. Blicharz, J. Boć (red.), *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*, Wrocław: Kolonia Limited, s. 7–19.
- Blicharz J., Zacharko L. (2024), *Partycypacja społeczna w obecnym i przyszłym modelu współzarządzania publicznego – problemy i wyzwania*, [w:] B. Kowalczyk, K. Kulińska-Jachowska, Ł. Prus, M. Tabernacka (red.), *Prawo administracyjne jako miejsce spotkań: księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Jerzemu Supernatowi*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 625–642.
- Błaszak M. (2019), *Budżet obywatelski w Polsce i dylematy z nim związane*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 81(3), s. 203–220.
- Bobbio L. (2019), *Designing effective public participation*, „Policy and Society”, vol. 38(1), s. 41–57.
- Boryczka E.M. (2015), *Partycypacyjne instrumenty zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 39–86.
- Boryczka E.M. (2016), *Partycypacja społeczna*, [w:] A. Nowakowska, Z. Przygodzki, A. Rzeńca (red.), *EkoMiasto#Społeczeństwo. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miast*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 115–136.
- Bovaird T., Löffler E. (2003), *Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies*, „International Review of Administrative Sciences”, vol. 69(3), s. 313–328.
- Boyce C., Neale P. (2006), *Conducting In-depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-depth Interviews for Evaluation Input*, Watertown: Pathfinder International.
- Brodie E., Cowling E., Nissen N., Ellis Paine A., Jochum V., Warburton D. (2009), *Understanding participation: A literature review*, London: National Council for Voluntary Organisations.
- Brown J. (2010), *The World Café: Shaping Our Futures through Conversations That Matter*, [https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=oymkkyQWmJAC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Brown+J.+\(2010\),+The+World+Caf%C3%A9:+Shaping+Our+Futures+through+Conversations+That+Matter](https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=oymkkyQWmJAC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Brown+J.+(2010),+The+World+Caf%C3%A9:+Shaping+Our+Futures+through+Conversations+That+Matter),

- +ReadHowYouWant.com.&ots=tILTZy57O7&sig=XaFmf-mEo1qdDJJ-  
-OiVuHnW6pIc&redir\_esc=y#v=onepage (dostęp: 10.10.2025).
- Bugno-Janik A. (2023), *Problemy partycypacji w polskich miastach*, „Builder”, nr 5(310), s. 55–57.
- Cabannes Y., Lipietz B. (2018), *Revisiting the democratic promise of participatory budgeting in light of competing political, good governance and technocratic logics*, „Environment and Urbanization”, vol. 30(1), s. 67–84.
- Callahan K. (2007), *Citizen Participation: Models and Methods*, „International Journal of Public Administration”, vol. 30(11), s. 1179–1196.
- Carpenter J. (2006), *Addressing Europe's Urban Challenges: Lessons from the EU Urban Community Initiative*, „Urban Studies”, vol. 43(12), s. 2145–2162.
- Carson L. (2011), *Designing a Public Conversation Using the World Cafe Method*, „Social Alternatives”, vol. 30(1), s. 10–14.
- Carver S. (2001), *Participation and Geographical Information: a position paper*, [https://www.iapad.org/wp-content/uploads/2015/07/Participation\\_and\\_Geographic\\_Information\\_a\\_position\\_paper.pdf](https://www.iapad.org/wp-content/uploads/2015/07/Participation_and_Geographic_Information_a_position_paper.pdf) (dostęp: 10.10.2025).
- Chan Y.E., Krishnamurthy R., Mann J., Sabherwal R. (2022), *Public Participation in Policy Making: Evidence from a Citizen Advisory Panel*, „Public Performance & Management Review”, vol. 45(6), s. 1308–1345, <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062398>
- Chmiel B. (2024), *Rady dzielnic jako kluczowy aktor partycypacji społecznej na poziomie lokalnym: przykład Gdańsk*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 71, s. 103–116.
- Ciesiołka P. (2018), *Doświadczenia miast subregionalnych w programowaniu rewitalizacji*, „Biuletyn KPZK”, z. 270, s. 7–23.
- Ciesiołka P. (2023), *Rola partycypacji społecznej w procesie rewitalizacji na przykładzie gmin z województwa wielkopolskiego*, [w:] M. Marciniak, C. Troisiak, B. Hordecki (red.), *Partycypacja społeczna – inspiracje, uwarunkowania, perspektywy. 25 lat działalności Stowarzyszenia Oświatowego im. Dezyderego Chłapowskiego w Kościanie*, Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, s. 101–116.
- Ciesiołka P. (2025), *Konsultokracja w programowaniu rozwoju lokalnego na przykładzie rewitalizacji*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 74, s. 161–174.
- Ciesiołka P., Kudłak R., Kołsut B. (2016), *Programowanie rewitalizacji w miastach województwa wielkopolskiego w latach 1999–2015*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 36, s. 57–71.
- Connor D.M. (1988), *A New Ladder of Citizen Participation*, „National Civic Review”, vol. 77(3), s. 249–257.
- Creighton J.L. (2005), *The Public Participation Handbook. Making Better Decisions Through Citizen Involvement*, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Creswell J.W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, London: Sage Publications.

- Dąbrowska A. (2024), *Kompetencje i poczucie sprawstwa podstawowymi czynnikami aktywności obywatelskiej?*, [w:] C. Trutkowski, A. Gendźwiłł, A. Dąbrowska, J. Konieczna-Salamatin, M. Lewicki, S. Mandes, K. Pobłocki, D. Wojakowski, *Kapitał obywatelski społeczności lokalnych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 360–384.
- Długosz D., Wygnański J.J. (2005), *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Warszawa: Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych.
- Domański R. (2005), *Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dunn Ch.E. (2007), *Participatory GIS – A people's GIS?*, „Progress in Human Geography”, vol. 31(5), s. 616–637.
- Dziarmakowska N. (2023), *Rola komitetów rewitalizacji w procesie rewitalizacji na przykładzie województwa wielkopolskiego*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 66, s. 129–148.
- Ebdon C., Liao W.-J., Franklin A.L. (2018), *Citizen participation in budgeting in the U.S.: Participatory budgeting, budget simulations, and theory-building*, ABFM Conference, Denver, s. 1–17.
- European Commission (2005), *Towards a reinforced culture of consultation and dialogue – General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission*, COM (202) 704 final, Brussels, [https://ec.europa.eu/governance/docs/comm\\_standards\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/governance/docs/comm_standards_en.pdf) (dostęp: 10.09.2025).
- Europejska Karta Samorządu Lokalnego, sporządzona w Strasburgu dnia 15 października 1985 r. (Dz.U. z 1994 r. Nr 124, poz. 607).
- Fischer F. (1993), *Citizen Participation and the Democratization of Policy Expertise: From Theoretical Inquiry to Practical Cases*, „Policy Sciences”, vol. 26(3), s. 165–187.
- Fischer F. (1999), *From theoretical inquiry to practical cases*, „The Science of Public Policy”, vol. 7, 166.
- Flick U. (2010), *Projektowanie badania jakościowego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Font N. (1998), *New Instruments of Citizen Participation*, „Working Paper”, no. 152, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Fors H., Hagemann F.A., Sang Å.O., Randrup T.B. (2021), *Striving for Inclusion – A Systematic Review of Long-Term Participation in Strategic Management of Urban Green Spaces*, „Frontiers in Sustainable Cities”, vol. 3, 572423.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing.
- Friedmann J. (2007), *A Spatial Framework for Urban Policy: New Directions, New Challenges*, [w:] *Proceedings of the OECD International Conference: “What Policies for Globalising Cities”*, Madrid: Campo de las Naciones, s. 74–88.



- Fung A. (2006), *Varieties of Participation in Complex Governance*, „Public Administration Review”, vol. 66 (special issue), s. 66–75.
- Gawroński H. (2010), *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gliński P., Lewenstein B., Siciński A. (red.) (2002), *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Gneta J. (2022), *Model budżetu obywatelskiego w Polsce – próba uporządkowania zagadnień teoretycznych*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne”, nr 73, s. 161–174.
- Goban-Klas T. (1999), *Komunikowanie i media społeczne. Globalne kierunki badań na świecie w zakresie komunikowania i mediów społecznych*, [w:] M. Kocójowa (red.), *Zarządzanie i komunikowanie. Tendencje rozwoju badań naukowych u progu XXI wieku*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 87–96.
- Guion L.A., Diehl D.C., McDonald D. (2011), *Conducting an In-depth Interview*, „Edis”, no. 8.
- GUS (2020), *Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami w samorządzie gminnym. Raport z badania*, Warszawa: Departament Badań Społecznych Głównego Urzędu Statystycznego, Urząd Statystyczny w Krakowie, [https://nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/RAPORT\\_GUS\\_Ochrona-zabytkow-i-opieka-nad-zabytkami-w-gminach\\_2019.pdf](https://nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/RAPORT_GUS_Ochrona-zabytkow-i-opieka-nad-zabytkami-w-gminach_2019.pdf) (dostęp: 10.10.2025).
- GUS (2025a), prezentacja w panelu Bilans systemu funkcjonowania rewitalizacji w Polsce, podczas konferencji „Sprawny system rewitalizacji – podsumowanie 10-lecia funkcjonowania ustawy o rewitalizacji”, 18–19 listopada 2025 r., Europejskie Centrum Solidarności w Gdańsku, prezentowała Irena Podlecka – Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2025b), *Rewitalizacja w gminach w 2023 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/rewitalizacja-w-gminach-w-2023-r,-24,1.html> (dostęp: 10.10.2025).
- Hajduk S. (2019), *E-partycypacja jako nowoczesna forma komunikacji w zarządzaniu przestrzennym miast*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 170, s. 135–150.
- Hajduk S. (2021), *Partycypacja społeczna w zarządzaniu przestrzennym w kontekście planistycznym*, Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Hajdys D., Ślebocka M. (2021), *Rewitalizacja miast we współpracy z podmiotem prywatnym w formule partnerstwa publiczno-prywatnego*, Kraków: Wydawnictwo edu-Libri.
- Haklay M., Jankowski P., Zwoliński Z. (2018), *Selected Modern Methods and Tools for Public Participation in Urban Planning – A Review*, „Quaestiones Geographicae”, vol. 37(3), s. 127–149.



- Hałat P. (2010), *Instrumenty partycypacji społecznej w lokalnych programach rewitalizacji miast w Polsce*, [w:] K. Skalski (red.), *O budowie metod rewitalizacji w Polsce – aspekty wybrane*, Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 127–156.
- Hanzl M. (2006), *Nowe możliwości udziału mieszkańców miasta w planowaniu przestrzennym jako wynik wykorzystania współczesnych technik komputerowych*, rozprawa doktorska, Łódź: Wydział Architektury i Urbanistyki, Politechnika Łódzka.
- Hanzl M. (2008), *Technologie informacyjne jako narzędzie udziału społecznego w kształtowaniu przestrzeni*, „Roczniki Geomatyki”, nr 6(3), s. 87–99.
- Hart R. (2009), *Charting change in the participatory settings of childhood: A very modest beginning*, [w:] N. Thomas (red.), *Children, Politics and Communication*, Bristol: Policy Press, s. 7–30.
- Hart R.A. (1992), *Children's Participation: from Tokenism to Citizenship*, „Innocenti Essays”, no. 4, Florence: UNICEF International Child Development Centre.
- Harvey D. (2008), *The Right to the City*, „New Left Review”, vol. 53.
- Harvey D. (2012), *Rebel Cities. From the Right to the City to the Urban Revolution*, London–New York: Verso.
- Hasegawa Y., Sekimoto Y., Seto T., Fukushima Y., Maeda M. (2018), *My City Forecast: Urban planning communication tool for citizen with national open data*, „Computers, Environment and Urban Systems”, vol. 77, 101255.
- Hausner J. (red.) (1999), *Komunikacja i partycypacja społeczna*, Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej.
- Healey P. (2020), *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*, London: Bloomsbury Publishing.
- Herbst I., Jadach-Sepiolo A. (2010), *Modele rewitalizacji miast w Polsce – ocena założeń*, [w:] Z. Ziobrowski, W. Jarczewski (red.), *Rewitalizacja miast polskich – diagnoza*, t. 8, Kraków: Instytut Rozwoju Miast, s. 119–226.
- Herbst J. (2005), *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego*, Warszawa: Biblioteka Aktywności Lokalnej, Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej przy Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.
- Hołuj D., Legutko-Kobus P. (2018), *Partycypacja jako element rewitalizacji (przykłady miast z województwa małopolskiego i mazowieckiego)*, „Studia Ekonomiczne”, nr 365, s. 93–119.
- Hughes W., Leśniewska-Napierała K., Masierek E. (2023), *Budżet obywatelski jako narzędzie partycypacji w procesach rewitalizacji miast. Przykład Łodzi*, „Prace Geograficzne”, nr 172, s. 31–55.
- Huk M.Z. (2024), *Teoria demokracji deliberatywnej Jane Mansbridge*, rozprawa doktorska, Poznań: Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Huston S., Darchen S. (2014), *Urban regeneration: An Australian case study insights for cities under growth pressure*, „International Journal of Housing Markets and Analysis”, vol. 7(2), s. 266–282.

- Imrie R., Raco M. (1999), *How New is the New Local Governance? Lessons from the United Kingdom*, „Transactions of the Institute of British Geographers”, vol. 24(1), s. 45–63.
- Informacja o wynikach kontroli. Realizacja programów rewitalizacji i ich efekty (2021), Rzeszów: Najwyższa Izba Kontroli, Delegatura w Rzeszowie, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/20/081/LRZ/> (dostęp: 10.10.2025).
- Izdebski H. (2008), *Elementy teorii państwa*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Krakowskiego Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 29–46.
- Jadach-Sepioło A. (2007), *Metody badawcze w analizie procesu gentryfikacji w miastach postsocjalistycznych*, [w:] M. Madurowicz (red.), *Percepcja współczesnej przestrzeni miejskiej*, Warszawa: Wydział Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, s. 115–122.
- Jadach-Sepioło A. (red.) (2021a), *Ewaluacja systemu zarządzania i wdrażania procesów rewitalizacji w Polsce*, Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Jadach-Sepioło A. (2021b), *Trzydzieści lat ewolucji polskiego podejścia do rewitalizacji miast*, „Konwersatorium Wiedzy o Mieście”, nr 6, s. 7–16.
- Jadach-Sepioło A. (2023), *Gra o obszary zdegradowane. Ekonomiczny wymiar polityki rewitalizacji*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Jadach-Sepioło A. (2024), *Urban revitalization in Poland*, [w:] U. Altrock, D. Kurth (red.), *Urban Regeneration in Europe: Jahrbuch Stadterneuerung 2024/25*, Cham: Springer Nature Switzerland, s. 405–428.
- Jadach-Sepioło A., Kułaczowska A., Mróz A. (red.) (2019), *Rewitalizacja w praktyce. Modele rozwiązań jako rezultat konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast i pilotaży w zakresie rewitalizacji*, Warszawa: Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa.
- Janik A. (2015), *Partycypacja dzieci – wprowadzenie do zagadnienia*, [https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2017/01/Partycypacja-dzieci\\_wprowadzenie\\_Agnieszka-Janik.pdf](https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2017/01/Partycypacja-dzieci_wprowadzenie_Agnieszka-Janik.pdf) (dostęp: 20.10.2025).
- Jankowski P., Czepkiewicz M., Młodkowski M., Zwoliński Z. (2016), *Geo-questionnaire: A Method and Tool for Public Preference Elicitation in Land Use Planning*, „Transactions in GIS”, vol. 20(6), s. 903–924.
- Jankowski P., Kaczmarek T., Zwoliński Z., Mikula Ł., Wójcicki M., Bąkowska E., Czepkiewicz M., Młodkowski M., Brudka C. (2017), *Narzędzia internetowe w konsultacjach społecznych w planowaniu przestrzennym. Idea, obszary zastosowań i wdrażanie*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza.
- Jasiecki K. (2015), *Problemy partycypacji społecznej w Polsce i ich wpływ na politykę publiczną*, „Studia z Polityki Publicznej”, nr 7(3), s. 100–119.
- Jessop B. (2007), *Promowanie „dobrego rządzenia” i ukrywanie jego słabości*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 2(2), s. 6–26.
- John P. (2001), *Local Governance in Western Europe*, London: Sage.

- Józefowicz I., Michniewicz-Ankiersztajn H. (2021), *Aktywność społeczna mieszkańców małych miast w Polsce*, „Studia Miejskie”, t. 4, s. 39–52.
- Jung S.M. (2021), *Participatory budgeting and government efficiency: Evidence from municipal governments in South Korea*, „International Review of Administrative Sciences”, vol. 88(4), s. 1–19.
- Kaczmarek P. (2021), *Przegląd działalności wybranych komitetów rewitalizacji w województwie wielkopolskim*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 53, s. 65–76.
- Kalisiak-Mędelska M. (2011), *Partycypacja społeczna – przymus czy rzeczywista potrzeba?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 241, s. 262–276.
- Kalisiak-Mędelska M. (2015), *Partycypacja społeczna na poziomie lokalnym jako wymiar decentralizacji administracji publicznej w Polsce*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kalisiak-Mędelska M. (2016), *Możliwe kierunki zmian partycypacji społecznej na poziomie lokalnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17(4), s. 17–29.
- Kancelaria Senatu (2019), *Konsultacje społeczne jako narzędzie partycypacji publicznej. Opracowania tematyczne OT-666*, [https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/171/plik/ot\\_666.pdf](https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/171/plik/ot_666.pdf) (dostęp: 20.10.2025).
- Kaźmierczak B., Rosińska O., Czaronek J. (2023), *Partycypacja społeczna w procesie planowania miasta*, „Przestrzeń/Urbanistyka/Architektura”, nr 2, s. 5–18.
- Kaźmierczak B., Poczubut J., Chudowska-Rączka D., Pazder D., Rembeza M., Kułaczowska A., Masierek E. (2025), *Raport z Ogólnopolskiego Seminarium pn. Partycypacja w rewitalizacji 22–23.05.2025*, [https://www.funduszeunijne.gov.pl/media/153892/Raport\\_z\\_Seminarium\\_Warszawa.pdf](https://www.funduszeunijne.gov.pl/media/153892/Raport_z_Seminarium_Warszawa.pdf) (dostęp: 25.10.2025).
- Kegler H. (2005), *Charrette-Verfahren zur Reurbanisierung*, „disP – Planning Review”, no. 160(1), s. 75–82.
- Kienast G., Altrock U. (2018), *Bürgerbeteiligung in der Stadtentwicklung und im Wohnungsbau*, Berlin: Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V.
- King C.S., Stivers C. (1998), *Citizens and administrators: Roles and relationships*, [w:] C.S. King, C. Stivers (red.), *Government is us*, Thousand Oaks: Sage, s. 49–67.
- Klages H., Daramus C., Masser K. (2008), *Bürgerbeteiligung durch lokale Bürgerpanels. Theorie und Praxis eines Instruments breitenwirksamer kommunaler Partizipation*, Berlin: edition sigma.
- Klimas P. (2011), *SNA jako narzędzie mapowania interesariuszy*, [w:] J. Harasim (red.), *Warsztaty doktoranckie '10 Zarządzanie – Finanse – Ekonomia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 170–181.
- Klimowicz M., Michalewska-Pawlak M. (2024), *Pozaprawne uwarunkowania partycypacji społecznej na poziomie lokalnym w Polsce. Przegląd literatury*, „Polityka i Społeczeństwo”, nr 22(2), s. 92–107.

- Komornicki T. (2023), *Przestrzeń między nauką i praktyką*, [w:] M.J. Nowak, R. Rakoczy (red.), *Nauka polska. Szanse, bariery i wyzwania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 119–130.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 ze zm.).
- Konwencja o dostępie do informacji, udziale społeczeństwa w podejmowaniu decyzji oraz dostępie do sprawiedliwości w sprawach dotyczących środowiska, sporządzona w Aarhus dnia 25 czerwca 1998 r. (Dz.U. z 2003 r. Nr 78, poz. 706).
- Kotus J. (2013), *Position of the Polish city on the ladder of public participation: Are we going the right way? The case of Poznań*, „Cities”, vol. 35, s. 226–236.
- Kotus J. (2014), *Partycypacja społeczna w zarządzaniu miastem: pomiędzy wykluczeniem społecznym a zaangażowaniem*, „Studia Miejskie”, nr 13, s. 37–45.
- Kotus J. (2018), *Partycypacja – aktywność – podmiotowość... Krok wstecz czy postęp rozwoju społeczeństwa obywatelskiego?*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, nr 183, s. 119–131.
- Kotus J., Sowada T., Rzeszewski M. (2019), *Ponad górne szczeble „drabiny partycypacji”: koncepcja Sherry Arnstein po pięciu dekadach*, „Studia Socjologiczne”, nr 3(234), s. 31–54.
- Kozina S.A. (2022), *Partycypacja społeczna w lokalnej polityce zrównoważonego rozwoju małych miast turystycznych – na przykładzie miasta Kowary w województwie dolnośląskim*, „Studia Miejskie”, nr 44, s. 11–30.
- Kozioł P. (2015), *Partycypacja publiczna i społeczna we współczesnej Polsce: pojęcie, formy, podmioty i uwarunkowania*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Politologica”, nr 15(194), s. 53–77.
- Kreusslein M., Günther M. (2024), *Power to the citizens: Factors fostering satisfaction with citizen participation in urban planning*, „Human Factors in Architecture, Sustainable Urban Planning and Infrastructure”, vol. 153, s. 97–107.
- Krok E. (2020), *Partycypacja obywatelska*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.
- Krystek-Kucewicz B., Spadło K. (2019), *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*, Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Krzewińska A. (2016), *Deliberacja. Idea – metodologia – praktyka*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Krzewińska A. (2017), *Słabości i niedostatki procedur demokracji deliberacyjnej*, „Przegląd Socjologiczny”, nr 66(3), s. 45–72.
- Kulak-Krzysiak K. (2014), *Partycypacja czy efektywność? Dylematy skutecznego osiągania celów w administracji publicznej*, [w:] B. Dolnicki (red.),



- Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 58–66.
- Kurczewski J. (2007), *Prawem i lewem. Kultura prawna społeczeństwa polskiego po komunizmie*, „Studia Socjologiczne”, nr 2, s. 33–60.
- Kweit M.G., Kweit R.W. (1981), *Implementing Citizen Participation in a Bureaucratic Society*, New York: Praeger.
- Lang W., Chen T., Chan E.H.W., Yung E.H.K., Lee T.C.F. (2019), *Understanding livable dense urban form for shaping the landscape of community facilities in Hong Kong using fine-scale measurements*, „Cities”, vol. 84, s. 34–45.
- Langton S. (1978), *What is Citizen Participation?*, [w:] S. Langton (red.), *Citizen Participation in America: Essays on the State of the Art*, Lexington: Lexington Books, s. 13–24.
- Laurisz N. (2013), *Wprowadzenie do partycypacji społecznej w Polsce*, [w:] M. Ćwiklicki, M. Frączek (red.), *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*, Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, s. 24–37.
- Lefebvre H. (2012), *Prawo do miasta*, „Praktyka Teoretyczna”, nr 5, s. 183–197.
- Legutko-Kobus P., Nowak M.J. (2020), *Niesprawność władz publicznych w świetle prawno-przestrzennych i partycypacyjnych narzędzi rewitalizacji*, „Studia z Polityki Publicznej”, nr 3, s. 117–135.
- Lehmann S. (2019), *Urban Regeneration. A Manifesto for transforming UK Cities in the Age of Climate Change*, Cham: Palgrave Macmillan.
- Leśniewska-Napierała K., Napierała T. (2020), *Participatory budgeting: Creator or creation of a better place? Evidence from rural Poland*, „Bulletin of Geography. Socio-economic Series”, vol. 48, s. 65–81.
- Lewenstein B.V. (2004), *What does citizen science accomplish*, <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/68ed3b1d-fb23-4056-947d-cfdda376f175/content> (dostęp: 20.10.2025).
- Lewenstein B., Schindler J., Skrzypiec R. (2010), *Partycypacja społeczna i aktywizacja w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnej*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lorens P. (2010), *Rewitalizacja miast. Planowanie i realizacja*, Gdańsk: Politechnika Gdańska.
- MacFarlane A., Galvin R., O'Sullivan M., McNerney C., Meagher E., Burke D., LeMaster J.W. (2017), *Participatory methods for research prioritization in primary care: An analysis of the World Café approach in Ireland and the USA*, „Family Practice”, vol. 34(3), s. 278–284.
- Makowska M. (2013), *Desk research*, [w:] M. Makowska (red.), *Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 79–103.
- Malinowski S. (2012), *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji jednostki wojskowej specjalnego przeznaczenia*, rozprawa doktorska, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

- Mannarini T., Talò C. (2012), *Evaluating public participation: instruments and implications for citizen involvement*, „Community Development”, vol. 44(2), s. 239–256.
- Mansbridge J. (1983), *Beyond Adversary Democracy*, Chicago: University of Chicago Press.
- Marcuse P. (2009), *From critical urban theory to the right to the city*, „City”, vol. 13(2–3), s. 185–197.
- Markowski T. (1999), *Zarządzanie rozwojem miast*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Markowski T. (2007), *Rynkowe podstawy procesów rewitalizacji miast*, [w:] P. Lorens (red.), *Rewitalizacja miast w Polsce. Pierwsze doświadczenia*, seria „Biblioteka Urbanisty”, nr 10, Warszawa: Wydawnictwo Urbanista.
- Markowski T. (2008), *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego*, [w:] Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 13–28.
- Markowski T., Stawasz D., Nowakowska A., Sikora D., Turała M. (2005), *Polityka mieszkaniowa – cele i instrumenty w ramach Zintegrowanego Programu Rewitalizacji Obszarów Centralnych Łodzi*, Łódź: Urząd Miasta Łodzi.
- Marszał T., Masierek E. (2021), *Some remarks on the revitalisation of small towns: The Polish perspective*, „Space – Society – Economy”, vol. 32, s. 209–226.
- Martela B. (2011), *Aktywność obywatelska w ramach inicjatyw nieformalnych. Przyczynek do refleksji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica”, nr 38, s. 105–120.
- Masierek E. (2013), *Nieudane próby tworzenia w Polsce podstaw prawnych dotyczących rewitalizacji*, „Samorząd Terytorialny. Miesięcznik”, nr 1–2, s. 41–59.
- Masierek E. (2016), *Aktualne wyzwania rewitalizacyjne polskich miast na tle ich dotychczasowych doświadczeń*, „Problemy Rozwoju Miast”, nr 4, s. 19–31.
- Masierek E. (2017), *Programowanie rewitalizacji w Polsce na tle doświadczeń wybranych małych miast i gmin*, „Space – Society – Economy”, no. 22, s. 43–68.
- Masierek E. (2021), *Urban regeneration programming in Poland in the years 2014–2020*, „European Spatial Research and Policy”, vol. 28(1), s. 223–245.
- Masierek E., Pazder D. (2024), *Partycypacja w rewitalizacji – przykład ulicy św. Marcin w Poznaniu*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 72, s. 111–129.
- Masierek E., Szajerska A. (2020), *Kreowanie przestrzeni sąsiedzkich w obszarach rewitalizacji na przykładzie Włocławka*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 49, s. 133–156.
- Masierek E., Borowska-Stefańska M., Sikora-Fernandez D., Ślebocka M. (2026), *Revitalisation committee as a participation tool in urban regeneration processes in Poland – Case study of łódzkie voivodeship*, „European Spatial Research and Policy”, vol. 32(2), s. 135–160.



- Matczak P., Mączka K., Milewicz M. (2015), *E-partycypacja: zastosowania sondażu internetowego jako narzędzia partycypacyjnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 77(1), s. 239–256.
- Mazur S. (red.) (2015), *Współzarządzanie publiczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- McClendon B.W. (1993), *The paradigm of empowerment*, „Journal of the American Planning Association”, vol. 59(2), s. 145–147.
- Mikołajczyk T., Leśniewska-Napierała K. (2022), *Ocena stanu partycypacji społecznej w planowaniu przestrzennym na poziomie lokalnym w Polsce*, „Space – Society – Economy”, vol. 33, s. 41–64.
- Milewicz M., Podemski K. (2012), *Konsultacje czy manipulacja?*, [w:] P. Sadura, J. Erbel (red.), *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej, s. 161–181.
- Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (2013), *Siedem zasad konsultacji*, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/konsultacje-spoeczne> (dostęp: 21.06.2025).
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2025), *KPM 2030 i jej realizacja*, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/kpm-2030-i-jej-realizacja> (dostęp: 10.10.2025).
- Miński R. (2017), *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. XIII, nr 3, s. 30–51.
- Miszczuk A., Miszczuk M. (2021), *Lokalna polityka gospodarcza w Polsce. Uwarunkowania – instytucje – instrumenty*, Lublin: Norbertinum.
- Miśkowiec M. (2023), *Mechanizmy partycypacyjne oraz cechy partycypacji sąsiedzkiej w rewitalizacji podwórek miejskich w Polsce*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 63, s. 207–225.
- Miśkowiec M., Masierek E. (2023), *Factors and levels of community participation using the example of small-scale regeneration interventions in selected neighbourhood spaces in Polish cities*, „Urban Research & Practice”, vol. 16(5), s. 797–821.
- Muszyńska-Jeleszyńska D. (2015), *Znaczenie konsultacji społecznych w procesach rewitalizacji obszarów miejskich*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 77(1), s. 257–271.
- Myszka-Strychalska L. (2020), *Znaczenie poczucia sprawstwa w procesie aktywności i partycypacji społecznej młodzieży*, „Rocznik Pedagogiczny”, nr 43(1), s. 37–61.
- Nanz P., Fritsche M. (2012), *Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen*, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, [https://www.bpb.de/system/files/dokument\\_pdf/Handbuch\\_Buergerbeteiligung.pdf](https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/Handbuch_Buergerbeteiligung.pdf) (dostęp: 15.08.2025).
- Narodowy Instytut Dziedzictwa (b.r.), *O Narodowym Instytucie Dziedzictwa*, <https://nid.pl/o-nas/> (dostęp: 18.10.2024).

- Navas-Carrillo D., Rodríguez-Lora J.A. (2024), *Innovative perspectives on urban heritage. Towards the integrated regeneration of mass housing neighbourhoods*, „European Public & Social Innovation Review”, vol. 9, s. 1–19.
- Neblo M.A. (2007), *Philosophical Psychology with Political Intent*, [w:] W.R. Neuman, G.E. Marcus, A.N. Crigler, M. MacKuen (red.), *The Affect Effect: Dynamics of Emotion in Political Thinking and Behaviour*, Chicago: University of Chicago Press, s. 25–47.
- Nicińska M. (2000), Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe. Analiza porównawcza, „ASK: Społeczeństwo, Badania, Metody”, nr 8, s. 39–50.
- Noworól A., Noworól K., Hałat P. (2012), *Partycypacja społeczna w zarządzaniu procesami rewitalizacji*, „Problemy Rozwoju Miast”, nr 1, s. 26–39.
- Noworól K. (2020), *Wyzwania partycypacji w zarządzaniu publicznym*, seria „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Nussbaum M.C. (1999), *Women and equality: The capabilities approach*, „International Labour Review”, vol. 138(3), s. 227–245.
- Obermeyer N.J. (1998), *The Evolution of Public Participation GIS*, „Cartography and Geographic Information Systems”, vol. 25(2), s. 65–66.
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami w samorządzie gminnym* (2020), Warszawa: GUS, [https://nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/RAPORT\\_GUS\\_Ochrona-zabytkow-i-opieka-nad-zabytkami-w-gminach\\_2019.pdf](https://nid.pl/wp-content/uploads/2021/12/RAPORT_GUS_Ochrona-zabytkow-i-opieka-nad-zabytkami-w-gminach_2019.pdf) (dostęp: 25.10.2025).
- Olbińska K. (2020), *Planowanie procesów rewitalizacji miast. Teoria a praktyka*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Olejniczak P. (2015), *Partycypacja społeczna jako podstawa społeczeństwa obywatelskiego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 31(1), s. 111–121.
- Olejnik I., Kaczmarek M., Springer A. (2022), *Badania jakościowe. Metody i zastosowania*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Orłowska A., Mazur Z., Łaguna M. (2017), *Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów?*, „Ogrody Nauk i Sztuk”, nr 7, s. 350–363.
- Ostachowski P. (2020), *Funkcjonowanie i wyzwania władz lokalnych związane z budżetem partycypacyjnym w Polsce na przykładzie największych miast*, „Rocznik Administracji Publicznej”, nr 6, s. 162–176.
- Ozdemir T.Y., Gurbuz O., Dogan A. (2025), *Tokenism Perception Scale: Validity and Reliability Study*, „Participatory Educational Research”, vol. 12(1), s. 74–92.

- Partycypacja obywatelska (b.r.), *Co to jest partycypacja obywatelska?*, <https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/abc-partycypacji/co-to-jest-partycypacja-obywatelska-2/> (dostęp: 13.07.2025).
- Parysek J.J. (2006), *Wprowadzenie do gospodarki przestrzennej. Wybrane aspekty praktyczne*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Perska A. (2024), *Dobór próby w indywidualnych wywiadach pogłębionych na przykładzie badań w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] I. Olejnik, M. Antoniak (red.), *Metody badań jakościowych i ilościowych. Przykłady zastosowań w ekonomii i zarządzaniu*, Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, s. 72–88.
- Pettit C., Bakelmun A., Lieske S.N., Glackin S., Thomson G., Shearer H., Newman P. (2018), *Planning support systems for smart cities*, „City, Culture and Society”, vol. 12, s. 13–24.
- Pilch T. (1995), *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Podgórniak-Krzykacz A. (2016), *Local Governance – czyli jak równoważyć zarządzanie miastem*, [w:] Z. Przygodzki (red.), *EkoMiasto#Zarządzanie. Zrównoważony inteligentny i partycypacyjny rozwój miast*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 21–43.
- Podręcznik rewitalizacji. Zasady, procedury i metody działania współczesnych procesów rewitalizacji* (2003), Warszawa: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast.
- Prestby J., Wandersman A., Florin P., Rich R., Chavis D.M. (1990), *Benefits, costs, incentive management and participation in voluntary organizations: A means to understanding and promoting empowerment*, „American Journal of Community Psychology”, vol. 18, s. 117–149.
- Pretty J.N. (1995), *Participatory Learning for Sustainable Agriculture*, „World Development”, vol. 23(8), s. 1247–1263.
- Przywojska J. (2016), *Rewitalizacja miast. Aspekt społeczny*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Przywojska J. (2018), *Revitalisation Committee – a Form of the Co-management of the Revitalisation Process on the Example of the City of Łódź*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 19(3/III), s. 15–26.
- Przywojska J. (2019), *Współzarządzanie i partycypacja społeczna w rewitalizacji*, „Rocznik Lubuski”, nr 45(2), s. 21–34.
- Putnam R.D. (1995), *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, [w:] L. Crothers, Ch. Lockhart (red.), *Culture and Politics: A Reader*, New York: Palgrave Macmillan US, s. 223–234.
- Putnam R.D., Feldstein L.M., Cohen D. (2004), *Better Together: Restoring the American Community*, New York: Simon & Schuster.

- Putnam R.D. (red.) (2002), *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford: Oxford University Press.
- Quick K.S., Bryson J.M. (2022), *Public participation*, [w:] Ch. Ansell, J. Torfing (red.), *Handbook on Theories of Governance*, Cheltenham–Northampton: Edward Elgar Publishing, s. 158–168.
- Radzioch J. (2025), *Funkcjonowanie budżetów obywatelskich w Polsce na przykładzie miast wojewódzkich*, praca doktorska, Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Radzioch J., Scheffs Ł. (2024), *Różnice w realizacji budżetów obywatelskich w Polsce*, „Przegląd Politologiczny”, nr 4, s. 31–42.
- Rahnema M. (2020), *Participation*, [w:] T. Prentki, N. Abraham (red.), *The Applied Theatre Reader*, London: Routledge, s. 143–149.
- Ramey H.L., Rose-Krasnor L., Lawford H.L. (2017), *Youth–adult partnerships and youth identity style*, „Journal of Youth and Adolescence”, vol. 46(2), s. 442–453.
- Rącka I., Wenerska B. (2018), *Partycypacja społeczna w procesie rewitalizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 3, s. 37–49.
- Rhodes R.A.W. (1997), *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham: Open University Press.
- Roberts N. (2004), *Public Deliberation in an Age of Direct Participation*, „American Review of Public Administration”, vol. 34(4), s. 315–353.
- Roberts P. (2016), *The Evolution, Definition, and Purpose of Urban Regeneration*, [w:] P. Roberts, H. Sykes, R. Graner (red.), *Urban Regeneration*, London: Sage, s. 9–43.
- Rosen J., Painter G. (2019), *From Citizen Control to Co-Production: Moving Beyond a Linear Conception of Citizen Participation*, „Journal of the American Planning Association”, vol. 85(3), s. 335–347.
- Rowe G., Frewer L.J. (2000), *Public Participation Methods: A Framework for Evaluation*, „Science, Technology & Human Values”, vol. 25(1), s. 3–29.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 2021/1058 z dnia 24 czerwca 2021 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności.
- Rubin M., Ebdon C. (2020), *Participatory Budgeting: Direct Democracy in Action*, „Chinese Public Administration Review”, vol. 11(1), s. 1–5.
- Runge J. (2007), *Metody badań w geografii społeczno-ekonomicznej: elementy metodologii, wybrane narzędzia badawcze*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Rzeńca A. (2016), *Zrównoważony rozwój miast*, [w:] A. Rzeńca (red.), *EkoMiasto#Środowisko. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miast*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 49–61.
- Saab F., Lira W.R.C., Souza Alves C. de, Souza Bermejo P.H. de, Borges G.H.A. (2018), *Public Management and Technology: How Can e-Government*

- Strategies Contribute to Greater Efficiency in Public Expenditures?*, [w:] X.-S. Yang, S. Sherratt, N. Dey, A. Joshi (red.), *Third International Congress on Information and Communication Technology: ICICT 2018, London, Singapore*: Springer, s. 457–470.
- Sagan I. (2017), *Miasto. Nowa kwestia i nowa polityka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Sagan I., Grabkowska M. (2012), *Urban Regeneration in Gdańsk, Poland: Local Regimes and Tensions Between Top-Down Strategies and Endogenous Renewal*, „European Planning Studies”, vol. 20(7), s. 1135–1154.
- Sanders L.M. (1997), *Against Deliberation*, „Political Theory”, vol. 25(3), s. 347–376.
- Sanford C., Rose J. (2007), *Characterizing e-Participation*, „International Journal of Information Management”, vol. 27(6), s. 406–421.
- Schmitt G., Schröteler von Brandt H. (2023), *Soziale Stadt – integrierte Quartiersentwicklung*, [w:] G. Schmitt, H. Schröteler von Brandt, *Stadterneuerung: Eine Einführung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Vieweg, s. 169–198.
- Schröter R., Scheel O., Renn O., Schweizer P.-J.E. (2016), *Testing the value of public participation in Germany: Theory, operationalization and a case study on the evaluation of participation*, „Energy Research & Social Science”, vol. 13, s. 116–125.
- Siemiński W. (2007), *Cele i zasady partycypacji społecznej w planowaniu przestrzennym – przegląd literatury*, „Człowiek i Środowisko”, nr 31(1–2), s. 37–59.
- Siemiński W. (2018), *Instrumenty i korzystne sytuacje partycypacji społecznej w planowaniu przestrzennym*, „Człowiek i Środowisko”, nr 41(3), s. 51–62.
- Silva S., Guenther E. (2018), *Setting the research agenda for measuring sustainability performance—systematic application of the world café method*, „Sustainability Accounting, Management and Policy Journal”, vol. 9(4), s. 455–469.
- Skalski K. (2000), *Rewitalizacja starych dzielnic miejskich*, [w:] Z. Ziobrowski (red.), *Odnowa miast: rewitalizacja, rehabilitacja, restrukturyzacja*, Kraków: IGPIK Oddział w Krakowie, s. 33–83.
- Skalski K. (2006), *Programy rewitalizacji w Polsce. Bilans, perspektywy, zarządzanie*, „Czasopismo Techniczne. Architektura”, nr 103(8-A), s. 441–476.
- Skalski K. (2022), *Źle jest mieć rację za wcześnie*, [w:] *Życie między zabytkami. O dziedzictwie w rewitalizacji*, Warszawa: Narodowy Instytut Dziedzictwa, s. 201–217.
- Smith G. (2005), *Beyond the Ballot: 57 Democratic Innovations from Around the World*, London: The Power Inquiry.
- Smith N. (2006), *The New Urban Frontier: Gentrification and the revanchist city*, London–New York: Routledge.
- Smith R.H. (2020), *The Howie Smith Project ‘creative spaces for creative people’ a study of urban regeneration and the creative community*, rozprawa doktorska, Birmingham: University of Birmingham.



- Spadło K., Kułaczowska A. (red.) (2019), *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*, Warszawa: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Spiegel H.B. (1968), *Citizen Participation in Urban Development*, vol. 1, Washington: NTL Institute.
- Stoker G. (1998), *Governance as theory: five propositions*, „International Social Science Journal”, vol. 50(155), s. 17–28.
- Strykiewicz T. (2020), *Kształtowanie się geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej jako dyscypliny naukowej w nowej klasyfikacji nauki w Polsce*, „Prace i Studia Geograficzne”, nr 65(2), s. 21–32.
- Suliborski A., Wójcik M. (2023), *Tożsamość geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej: Geneza, współczesne relacje i wyzwania przyszłości*, „Czasopismo Geograficzne”, nr 94(4), s. 655–670.
- Swianiewicz P., Klimska U., Mielczarek A. (2004), *Nierówne koalicje – liderzy miejsc w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Szacki J. (2002), *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczepańska M. (2018), *Lokalna aktywność obywatelska – czynniki, pułapki, różnicowanie. O wzorach zaangażowania charakterystycznych dla wspólnot mieszkaniowych*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica”, nr 64, s. 105–119.
- Szlachcicowa I., Nowaczyk O., Mrozowicki A. (2013), *Sprawstwo a dylematy współczesnych nauk społecznych. Wprowadzenie*, [w:] A. Mrozowicki, O. Nowaczyk, I. Szlachcicowa (red.), *Sprawstwo: teorie, metody, badanie empiryczne w naukach społecznych*, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos, s. 7–15.
- Szulc-Walecka E. (2025), *Problemy i wyzwania praktycznego stosowania idei participatory governance. Doświadczenia Polski*, „Political Science Studies / Studia Politologiczne”, nr 76, s. 178–194.
- Ślebocka M., Kilanowski A. (2023), *Civic budget and its role in the process of urban reconstruction – a case study of the city of Lodz*, „Finanse i Prawo Finansowe”, nr 40(4), s. 105–130.
- Świerk J. (2016), *Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu strategią – analiza przypadku gminy Inowrocław*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 6(326), s. 29–43.
- Śwital P. (2018), *Konsultacje społeczne jako forma współuczestnictwa obywateli w działaniach administracji publicznej*, „Opolskie Studia Administracyjno-Prawne”, t. 16, nr 1(4), s. 97–106.
- Śwital P. (2019), *Gwarancje prawne udziału mieszkańców we współzarządzaniu gminą*, Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”.



- Śwital P. (2024), *Budżet obywatelski – jako forma partycypacji społecznej*, „Gubernaculum et Administratio”, t. 1, nr 2(30), s. 95–108.
- Tarkowski M., Michalski T., Połom M. (2023), *Stosowana geografia społeczno-ekonomiczna i gospodarka przestrzenna w świetle trzeciego kryterium ewaluacji jakości działalności naukowej*, „Przegląd Geograficzny”, nr 95(1), s. 5–27.
- Teernstra A.B., Pinkster F.M. (2016), *Participation in neighbourhood regeneration: Achievements of residents in Dutch disadvantaged neighbourhood*, „Urban Research & Practice”, vol. 9(1), s. 56–79.
- Tertelis M. (2005), *Nieruchomości w projektach finansowanych przez UE*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Treseder P. (1997), *Empowering Children and Young People: Training Manual*, London: Children’s Rights Office and Save the Children.
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego (Dz.U. z 2023 r., poz. 725).
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (tekst jedn. Dz.U. z 2026 r., poz. 538).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (tekst jedn. Dz.U. z 2024 r., poz. 1491, 1761, 1940).
- Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji (Dz.U. z 2015 r., poz. 1777 ze zm.).
- Vigoda-Gadot E. (2003), *New Public Management*, [w:] J. Rabin (red.), *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, New York: Marcel Dekker, Inc., s. 812–816.
- Vigoda-Gadot E. (red.) (2002), *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis*, New York–Bassel: Marcel Dekker, Inc.
- Wall T.D., Lischeron J.A. (1980), *Zum Begriff der Partizipation*, [w:] W. Grunwald, H.-G. Lilge (red.), *Partizipative Führung, Betriebswirtschaftliche und Sozialpsychologische Aspekte*, Berlin–Stuttgart: Verlag Paul Haupt.
- Wang J., Lau S.S.Y. (2009), *Gentrification and Shanghai’s new middle-class: Another reflection on the cultural consumption thesis*, „Cities”, vol. 26(2), s. 57–66.
- Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Willems J.J., Molenveld A., Voorberg W., Brinkman G. (2020), *Diverging Ambitions and Instruments for Citizen Participation across Different Stages in Green Infrastructure Projects*, „Urban Planning”, vol. 5(1), s. 22–32.
- Williams P., Smith N. (red.) (1986), *Gentrification of the City*, Boston–London–Sydney: Allen and Unwin.
- Wojtoszek K. (2015), *Prawne uwarunkowania partycypacji społecznej w Polsce*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 33, s. 327–338.
- Wojtyła W. (2022), *Osoba, społeczność, demokracja. W poszukiwaniu personalistycznych podstaw władzy społecznej*, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.

- Woolrych R., Sixsmith J. (2013), *Mobilising community participation and engagement: The perspective of regeneration professionals*, „Journal of Urban Regeneration and Renewal”, vol. 6(3), s. 309–321.
- Wójcicki M. (2013), *Pojęcie, istota i formy partycypacji społecznej w procesie planowania przestrzennego*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 24, s. 169–184.
- Yadav B. (2024), *Citizen Participation in Government Decision-Making*, „Research Review. International Journal of Multidisciplinary”, vol. 9(4), s. 267–271.
- Ziobrowski Z. (2009), *Wstęp*, [w:] R. Guzik (red.), *Rewitalizacja miast Wielkiej Brytanii*, Kraków: Instytut Rozwoju Miast, s. 11–13.
- Zukin S. (1987), *Gentrification: Culture and Capital in the Urban Core*, „Annual Review of Sociology”, vol. 13(1), s. 129–147.

## SPIS RYSUNKÓW

|              |                                                                                                              |     |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 1.1. | Schemat postępowania badawczego .....                                                                        | 21  |
| Rysunek 2.1. | Wybrane określenia partycypacji społecznej .....                                                             | 24  |
| Rysunek 2.2. | Drabina partycypacji społecznej według S. Arnstein .....                                                     | 31  |
| Rysunek 2.3. | Poziomy partycypacji dzieci/młodzieży według R.A. Harta .....                                                | 32  |
| Rysunek 3.1. | Warunki konieczne rewitalizacji .....                                                                        | 47  |
| Rysunek 3.2. | Cele partycypacji społecznej w rewitalizacji .....                                                           | 53  |
| Rysunek 3.3. | Procedura powołania KR .....                                                                                 | 57  |
| Rysunek 3.4. | Poziomy partycypacji społecznej w rewitalizacji .....                                                        | 67  |
| Rysunek 4.1. | Etapy realizacji badania kwestionariuszowego .....                                                           | 71  |
| Rysunek 4.2. | Potencjalne obszary badań .....                                                                              | 72  |
| Rysunek 4.3. | Etapy realizacji wywiadów pogłębionych w procedurze<br>badawczej .....                                       | 103 |
| Rysunek 4.4. | Pytania i materiały z warsztatu pt. „Komitety Rewitalizacji<br>– partycypacja w praktyce” (23.05.2025) ..... | 148 |



## SPIS TABEL

|              |                                                                                                    |     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 2.1.  | Typologia partycypacji .....                                                                       | 33  |
| Tabela 3.1.  | Użyteczność partycypacji społecznej w rewitalizacji .....                                          | 51  |
| Tabela 3.2.  | Zidentyfikowane role interesariusza w rewitalizacji .....                                          | 65  |
| Tabela 4.1.  | Motywy podjęcia się pracy w KR ( $N = 357$ ) .....                                                 | 79  |
| Tabela 4.2.  | Przyczyny niespełnienia oczekiwań respondentów w związku<br>z ich uczestnictwem w KR .....         | 84  |
| Tabela 4.3.  | Ocena różnych aspektów związanych z KR .....                                                       | 87  |
| Tabela 4.4.  | Jakie funkcje/role/kompetencje powinno się przypisać KR? .....                                     | 89  |
| Tabela 4.5.  | Pozostałe propozycje zmian w funkcjonowaniu KR .....                                               | 97  |
| Tabela 4.6.  | Dodatkowe komentarze respondentów .....                                                            | 99  |
| Tabela 4.7.  | Motywy podjęcia pracy w KR .....                                                                   | 107 |
| Tabela 4.8.  | Nabory i powoływanie KR .....                                                                      | 110 |
| Tabela 4.9.  | Udział w posiedzeniach KR .....                                                                    | 112 |
| Tabela 4.10. | Częstotliwość posiedzeń KR .....                                                                   | 115 |
| Tabela 4.11. | Sposób organizacji pracy KR .....                                                                  | 117 |
| Tabela 4.12. | Rola przewodniczącego KR .....                                                                     | 119 |
| Tabela 4.13. | Współpraca z władzami gminy .....                                                                  | 120 |
| Tabela 4.14. | Relacje pomiędzy członkami KR .....                                                                | 122 |
| Tabela 4.15. | Reprezentacja członków KR .....                                                                    | 124 |
| Tabela 4.16. | Tematy posiedzeń KR .....                                                                          | 125 |
| Tabela 4.17. | Zadania i kompetencje KR .....                                                                     | 127 |
| Tabela 4.18. | Sprawczość KR .....                                                                                | 128 |
| Tabela 4.19. | Funkcja opiniotawczą-doradczą i społeczną KR .....                                                 | 130 |
| Tabela 4.20. | Ograniczenia działalności KR .....                                                                 | 132 |
| Tabela 4.21. | Propozycje zmian związanych z KR .....                                                             | 133 |
| Tabela 4.22. | Cechy KR .....                                                                                     | 134 |
| Tabela 4.23. | Pozostałe spostrzeżenia respondentów .....                                                         | 136 |
| Tabela 4.24. | Opinie uczestników warsztatu .....                                                                 | 144 |
| Tabela 4.25. | Wybrane wnioski z przeprowadzonych badań dotyczące etapów<br>powoływania i funkcjonowania KR ..... | 157 |
| Tabela 4.26. | Mocne i słabe strony KR jako narzędzia partycypacji społecznej<br>w rewitalizacji .....            | 159 |
| Tabela 4.27. | Bariery i szanse w rozwoju KR .....                                                                | 160 |
| Tabela 5.1.  | Lista najważniejszych rekomendacji wspierających rozwój KR ...                                     | 171 |





## SPIS WYKRESÓW

|              |                                                                                                                |     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wykres 4.1.  | Struktura wieku respondentów ( $N = 357$ ) .....                                                               | 73  |
| Wykres 4.2.  | Wykształcenie respondentów ( $N = 357$ ) .....                                                                 | 74  |
| Wykres 4.3.  | Reprezentacja interesariuszy w KR ( $N = 357$ ) .....                                                          | 75  |
| Wykres 4.4.  | Funkcje respondentów pełnione w KR ( $N = 357$ ) .....                                                         | 76  |
| Wykres 4.5.  | Struktura respondentów według stażu w KR (liczba kadencji)<br>( $N = 357$ ) .....                              | 77  |
| Wykres 4.6.  | Struktura respondentów według stażu w KR (liczba lat)<br>( $N = 357$ ) .....                                   | 77  |
| Wykres 4.7.  | Wymiar rewitalizacji, który jest najbliższy respondentowi w KR<br>( $N = 357$ ) .....                          | 78  |
| Wykres 4.8.  | Wskazane przez respondentów interesujące ich wymiary rewita-<br>lizacji w podziale na płeć ( $N = 357$ ) ..... | 78  |
| Wykres 4.9.  | Deklarowana frekwencja respondentów na posiedzeniach KR<br>( $N = 357$ ) .....                                 | 81  |
| Wykres 4.10. | Częstotliwość posiedzeń KR ( $N = 357$ ) .....                                                                 | 82  |
| Wykres 4.11. | Okres kadencji KR ( $N = 357$ ) .....                                                                          | 83  |
| Wykres 4.12. | Tematy posiedzeń KR ( $N = 357$ ) .....                                                                        | 92  |
| Wykres 4.13. | Liczba wypracowanych stanowisk/opinii KR ( $N = 357$ ) .....                                                   | 93  |
| Wykres 4.14. | Zalety/sukcesy KR ( $N = 357$ ) .....                                                                          | 94  |
| Wykres 4.15. | Słabe strony/ograniczenia KR ( $N = 357$ ) .....                                                               | 96  |
| Wykres 4.16. | Jaki skład powinien mieć KR? .....                                                                             | 149 |
| Wykres 4.17. | Czym powinien się wyróżniać KR? .....                                                                          | 150 |
| Wykres 4.18. | Jak powinien działać KR? .....                                                                                 | 151 |
| Wykres 4.19. | Na co KR powinien mieć realny wpływ? .....                                                                     | 152 |



## **SPIS ZAŁĄCZNIKÓW**

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety dla członków Komitetu Rewitalizacji ..... | 201 |
| Załącznik 2. Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) .....      | 209 |



# ZAŁĄCZNIK 1

## Kwestionariusz ankiety dla członków Komitetu Rewitalizacji

### I. Informacje o członku Komitetu Rewitalizacji

#### 1. Płeć:

- ☐ kobieta
- ☐ mężczyzna
- ☐ osoba niebinarna
- ☐ wolę nie odpowiadać

#### 2. Wiek:

- ☐ 18–29      ☐ 30–39
- ☐ 40–49      ☐ 50–59
- ☐ 60–69      ☐ 70 i więcej

#### 3. Wykształcenie:

- ☐ wyższe
- ☐ średnie (w tym policealne)
- ☐ zawodowe
- ☐ podstawowe lub gimnazjalne
- ☐ brak wykształcenia

#### 4. Miejsce zamieszkania (proszę podać nazwę miejscowości, gminy):

.....  
.....

#### 5. Jak długo Pan/i mieszka w miejscowości zamieszkania:

- ☐ od urodzenia
- ☐ powyżej 10 lat
- ☐ od 6 do 10 lat
- ☐ od roku do 5 lat
- ☐ krócej niż rok

#### 6. W jakiej gminie/miejscowości pracuje Pan/i w Komitecie Rewitalizacji?

.....  
.....

#### 7. Jakich interesariuszy Pan/i reprezentuje:

- ☐ mieszkańców obszaru rewitalizacji
- ☐ mieszkańców spoza obszaru rewitalizacji
- ☐ przedsiębiorców
- ☐ właścicieli nieruchomości/użytkowników wieczystych
- ☐ zarządców nieruchomości
- ☐ organizacje pozarządowe
- ☐ instytucje kultury
- ☐ instytucje oświatowe (przedszkola, szkoły)
- ☐ uczelnie wyższe
- ☐ radnych
- ☐ przedstawicieli urzędu miejskiego/gminnego
- ☐ pozostałe organy władzy publicznej (poza urzędem miasta/gminy)
- ☐ realizatorów uprawnień Skarbu Państwa
- ☐ ekspertów
- ☐ innych

**8. Jeśli w pytaniu 7 odp. INNYCH, proszę podać jakich.**

.....  
.....

**9. Jeśli w pytaniu 7 odp. PRZEDSTAWICIELE URZĘDU MIEJSKIEGO/GMIN-  
NEGO, proszę podać nazwę jednostki urzędu miejskiego/gminnego, którą  
Pan/i reprezentuje.**

.....  
.....

**10. Jeśli w pytaniu 7 odp. POZOSTAŁE ORGANY WŁADZY PUBLICZNEJ  
(POZA URZĘDEM MIASTA/ GMINY), proszę podać nazwę jednostki, którą  
Pan/i reprezentuje.**

.....  
.....

**11. Jaką funkcję pełni Pan/i w Komitecie Rewitalizacji?**

- ☐ przewodniczący
- ☐ wiceprzewodniczący/zastępcą przewodniczącego
- ☐ sekretarz
- ☐ członek
- ☐ inną

**12. Jeśli w pytaniu 11 zaznaczono odp. INNĄ, proszę podać jaką.**

.....  
.....

**13. Jak długo zgodnie z przyjętymi zasadami trwać będzie kadencja Komitetu  
Rewitalizacji, w którym Pan/i pracuje?**

- ☐ 3 lata
- ☐ 4 lata
- ☐ 5 lat
- ☐ na okres funkcjonowania Gminnego Programu Rewitalizacji
- ☐ inny okres niż podane powyżej

**14. Jeśli w pytaniu 13 zaznaczono odp. INNY OKRES, proszę podać, jak długo ma  
trwać kadencja?**

.....  
.....

**15. Która to jest Pana/i kadencja w Komitecie Rewitalizacji?**

- ☐ pierwsza
- ☐ druga
- ☐ trzecia



**16. Jak długo pracuje Pan/i w Komitecie Rewitalizacji?**

- ☐ krócej niż rok
- ☐ od roku do 3 lat
- ☐ powyżej 3 lat

**17. Jaki wymiar rewitalizacji jest Panu/i najbliższy? (proszę wskazać jeden)**

- ☐ społeczny
- ☐ przestrzenno-funkcjonalny
- ☐ techniczny
- ☐ środowiskowy
- ☐ gospodarczy

**18. Czy brał/a Pan/i udział w konsultacjach społecznych dotyczących zasad tworzenia Komitetu Rewitalizacji?**

- ☐ tak
- ☐ nie

**19. Moja frekwencja na posiedzeniach Komitetu Rewitalizacji wynosi około:**

- ☐ 80–100%
- ☐ 50–79%
- ☐ poniżej 50%

**20. Jeśli w pytaniu 19 zaznaczył/a Pan/i opcję PONIŻEJ 50%, proszę napisać, z czego wynika taka frekwencja.**

.....  
.....

**II. Informacje na temat działalności Komitetu Rewitalizacji****21. Jaka jest zwykle częstotliwość organizacji posiedzeń Komitetu Rewitalizacji?**

- ☐ kilka razy w miesiącu
- ☐ co miesiąc
- ☐ co 2 miesiące
- ☐ raz na kwartał
- ☐ dwa razy w roku
- ☐ raz w roku
- ☐ rzadziej niż raz w roku

**22. Dlaczego podjął/ęła się Pan/i pracy w ramach Komitetu Rewitalizacji?**

(można wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)

- ☐ interesuje mnie proces rewitalizacji
- ☐ głos różnych interesariuszy w procesie rewitalizacji jest bardzo ważny
- ☐ moje doświadczenie/kompetencje/wykształcenie mogą się przydać w rewitalizacji
- ☐ chciałbym/abym mieć realny wpływ na zmiany zachodzące na obszarze rewitalizacji

- ☐ chcę mieć dostęp do aktualnych informacji nt. planów miasta/gminy i projektów rewitalizacyjnych
- ☐ mieszkam na obszarze rewitalizacji i interesuje mnie, co się dzieje wokół (aktywizuję sąsiadów)
- ☐ chciałbym/abym, aby moja działalność gospodarcza na obszarze rewitalizacji się rozwijała
- ☐ interesują mnie losy konkretnego obiektu znajdującego się na obszarze rewitalizacji
- ☐ zgłosiłem/am przedsięwzięcie rewitalizacyjne do Gminnego Programu Rewitalizacji
- ☐ uczestniczę w projekcie/projektach społecznych na obszarze rewitalizacji
- ☐ zostałem/am wyznaczony/a (przez przełożonego, przewodniczącego rady)
- ☐ miałem/am inne powody

**23. Jeśli w pytaniu 22 wybrał/a Pan/i odpowiedź INNE, proszę podać, jakie to były powody:**

.....  
.....

**24. Czy na bieżąco śledzi Pan/i zmiany wprowadzane w ustawie o rewitalizacji w odniesieniu do sposobu funkcjonowania Komitetu Rewitalizacji?**

- ☐ tak
- ☐ nie

**25. Jeśli w pyt. 24 wybrał/a Pan/i odpowiedź TAK, to jak ogólnie ocenia Pan/i wprowadzone zmiany w ustawie dotyczące funkcjonowania Komitetu Rewitalizacji?**

- ☐ zdecydowanie dobrze
- ☐ raczej dobrze
- ☐ trudno powiedzieć
- ☐ raczej źle
- ☐ zdecydowanie źle

**26. Czy ma Pan/i bieżący kontakt z grupą interesariuszy, którą Pan/i reprezentuje i przekazuje Pan/i im informacje z posiedzeń Komitetu Rewitalizacji?**

- ☐ tak
- ☐ nie
- ☐ nie dotyczy

**27. Czy praca w Komitecie spełnia Pana/i oczekiwania?**

- ☐ zdecydowanie tak
- ☐ raczej tak
- ☐ trudno powiedzieć
- ☐ raczej nie
- ☐ zdecydowanie nie

**28. Jeśli praca w Komitecie Rewitalizacji RACZEJ NIE spełnia lub ZDECYDOWANIE NIE spełnia Pana/i oczekiwań, proszę napisać, z czego to wynika.**

.....

.....

**29. Proszę ocenić różne aspekty funkcjonowania Komitetu Rewitalizacji (proszę zaznaczyć 1 odpowiedź)**

|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Czy procedura naboru na członka Komitetu Rewitalizacji była przejrzysta?                                                | <input type="checkbox"/> zdecydowanie tak <input type="checkbox"/> raczej tak<br><input type="checkbox"/> trudno powiedzieć<br><input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> zdecydowanie nie |
| Czy uważa Pan/i, że Komitet Rewitalizacji ma faktycznie realny wpływ na to, co wdrażane jest na obszarze rewitalizacji? | <input type="checkbox"/> zdecydowanie tak <input type="checkbox"/> raczej tak<br><input type="checkbox"/> trudno powiedzieć<br><input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> zdecydowanie nie |
| Czy uważa Pan/i, że Komitet Rewitalizacji to ogólnie dobre narzędzie partycypacji społecznej?                           | <input type="checkbox"/> zdecydowanie tak <input type="checkbox"/> raczej tak<br><input type="checkbox"/> trudno powiedzieć<br><input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> zdecydowanie nie |
| Czy w posiedzeniach Komitetu Rewitalizacji regularnie uczestniczą władze miasta/gminy?                                  | <input type="checkbox"/> zdecydowanie tak <input type="checkbox"/> raczej tak<br><input type="checkbox"/> trudno powiedzieć<br><input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> zdecydowanie nie |

**30. Proszę ocenić różne aspekty funkcjonowania Komitetu Rewitalizacji (proszę zaznaczyć 1 odpowiedź)**

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Czy praca w Komitecie Rewitalizacji powinna mieć charakter społeczny (tak jak jest teraz)?                                    | <input type="checkbox"/> zdecydowanie tak <input type="checkbox"/> raczej tak<br><input type="checkbox"/> trudno powiedzieć<br><input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> zdecydowanie nie |
| Czy wg Pana/i frekwencja członków na posiedzeniach Komitetu Rewitalizacji jest zadowalająca?                                  | <input type="checkbox"/> zdecydowanie tak <input type="checkbox"/> raczej tak<br><input type="checkbox"/> trudno powiedzieć<br><input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> zdecydowanie nie |
| Czy Pana/i zdaniem Komitet Rewitalizacji spotyka się z właściwą częstotliwością?                                              | <input type="checkbox"/> zdecydowanie tak <input type="checkbox"/> raczej tak<br><input type="checkbox"/> trudno powiedzieć<br><input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> zdecydowanie nie |
| Czy poprzez członkostwo w Komitecie Rewitalizacji ma Pan/i większe poczucie sprawczości?                                      | <input type="checkbox"/> zdecydowanie tak <input type="checkbox"/> raczej tak<br><input type="checkbox"/> trudno powiedzieć<br><input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> zdecydowanie nie |
| Czy wg Pana/i określona ustawowo funkcja/rola Komitetu Rewitalizacji jako organu opiniotwórczo-doradczego jest wystarczająca? | <input type="checkbox"/> zdecydowanie tak <input type="checkbox"/> raczej tak<br><input type="checkbox"/> trudno powiedzieć<br><input type="checkbox"/> raczej nie <input type="checkbox"/> zdecydowanie nie |

**31. Jeśli Pana/i zdaniem (jeśli przy pytaniu o funkcję/rolę KR podano ZDECYDOWANIE NIE albo RACZEJ NIE) ustawowo określona funkcja/rola Komitetu Rewitalizacji jako organu opiniotwórczo-doradczego nie jest wystarczająca, proszę napisać, jakie wg Pana/i powinno się mu przypisać funkcje/role/kompetencje.**

.....  
.....

**32. Jakie tematy są najczęściej przedmiotem prac Komitetu Rewitalizacji? (proszę wskazać maksymalnie 3)**

- ☐ opiniowanie zmian, aktualizacji GPR
- ☐ opiniowanie raportów z monitoringu
- ☐ konkretne projekty inwestycyjne
- ☐ projekty społeczne
- ☐ edukacja interesariuszy
- ☐ partycypacja społeczna
- ☐ zabytki
- ☐ sytuacje problematyczne/sporne
- ☐ problem przeprowadzek mieszkańców na czas remontu
- ☐ plany na przyszłość
- ☐ inne

**33. Jeśli w pytaniu 32 zaznaczono opcję INNE, proszę podać jakie.**

.....  
.....

**34. Ile opinii w aktualnej kadencji wydał Komitet Rewitalizacji? (tych wynikających wprost z obowiązku ustawowego, ale także dotyczących innych spraw czy przedsięwzięć)**

- ☐ powyżej 10
- ☐ 5–10
- ☐ nie więcej niż 5
- ☐ żadnej
- ☐ nie wiem

**35. Czy uważa Pan/i, że protokoły posiedzeń, opinie Komitetu Rewitalizacji powinny być podawane do publicznej wiadomości?**

- ☐ tak
- ☐ nie
- ☐ nie mam zdania

**36. Czy uważa Pan/i, że informacje z prac Komitetu Rewitalizacji powinny być zamieszczane w aktualnościach na stronach urzędu/mediach społecznościowych miasta/gminy?**

- ☐ tak
- ☐ nie
- ☐ nie mam zdania

**37. Co uważa Pan/i za sukces/mocną stronę działalności Komitetu Rewitalizacji?**  
(proszę wskazać maksymalnie 3)

- ☐ reprezentacja różnych interesariuszy
- ☐ forum wymiany doświadczeń
- ☐ rozwiązywanie konkretnych problemów
- ☐ zaangażowanie członków Komitetu Rewitalizacji
- ☐ wypracowywanie wspólnych opinii/stanowisk w różnych sprawach
- ☐ inicjowanie nowych przedsięwzięć
- ☐ stała współpraca z władzami miasta/gminy
- ☐ inne

**38. Jeśli w pytaniu 37 zaznaczono opcję INNE, proszę podać jakie.**

.....  
.....

**39. Jakie są wg Pana/i ograniczenia/słabe strony funkcjonowania/działalności Komitetu Rewitalizacji?** (proszę wskazać maksymalnie 3)

- ☐ niepełny skład Komitetu Rewitalizacji z uwagi na brak chętnych osób
- ☐ za mało przedstawicieli mieszkańców w Komitecie Rewitalizacji
- ☐ za dużo przedstawicieli instytucji publicznych w Komitecie Rewitalizacji
- ☐ za mało przedstawicieli sektora gospodarczego
- ☐ słaba frekwencja członków Komitetu Rewitalizacji na posiedzeniach
- ☐ brak współpracy z władzami miasta/gminy
- ☐ brak budżetu przeznaczonego na funkcjonowanie Komitetu Rewitalizacji
- ☐ rola Komitetu Rewitalizacji sprowadzona jedynie do wydawania obligatoryjnych opinii
- ☐ wydawanie opinii, które nie są wiążące dla władz miasta/gminy
- ☐ zbyt mała częstotliwość organizacji posiedzeń Komitetu Rewitalizacji
- ☐ zbyt duża częstotliwość organizacji posiedzeń Komitetu Rewitalizacji
- ☐ brak wiedzy z zakresu rewitalizacji członków Komitetu Rewitalizacji
- ☐ inne

**40. Jeśli w pytaniu 39 zaznaczono opcję INNE, proszę podać jakie.**

.....  
.....

**41. Czy chciałby/aby Pan/i coś zmienić w funkcjonowaniu Komitetu Rewitalizacji?**

☐ tak

☐ nie

☐ nie mam zdania

**42. Jeśli w pytaniu 41 zaznaczono odpowiedź TAK, proszę podać, co chciałby Pan/i zmienić w funkcjonowaniu Komitetu Rewitalizacji.**

.....  
.....

**43. Jeśli chciałby/aby Pan/i podzielić się dodatkowymi komentarzami odnośnie do funkcjonowania Komitetu Rewitalizacji, proszę wykorzystać to miejsce.**

.....  
.....

**Bardzo dziękuję za poświęcony czas!**



## ZAŁĄCZNIK 2

### Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)

**Cel badania:**

Ocena dotychczasowych działań i funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji (dalej: KR) i wskazanie dobrych praktyk.

Czy KR stanowi aktualnie skuteczny instrument partycypacji społecznej?

**Osoby badane:**

Aktywni członkowie KR reprezentujący przedstawicieli różnych interesariuszy w gminach miejskich, miejsko-wiejskich, wiejskich w różnych województwach na terenie Polski ( $N = 16$ ).

**Metoda:**

Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI).

**Czas i miejsce realizacji:**

Listopad 2024 – październik 2025.

Miejsce dopasowane indywidualnie do preferencji respondenta (stacjonarnie lub online poprzez platformę Teams).

### WYWIAD

**Informacje wstępne:**

- Przedstawienie się, opis podejmowanej problematyki badawczej oraz celu wywiadu.
- Uzyskanie zgody na nagrywanie wywiadu, transkrypcję i robienie notatek.
- Zapewnienie o anonimowości badania, wykorzystaniu wypowiedzi do analiz zbiorczych.
- Informacja o długości rozmowy (około godziny).
- Proszę pamiętać, że w naszym badaniu nie ma złych odpowiedzi, interesują nas Pana/i doświadczenie, wiedza i wszelkie opinie nt. KR, w którym Pan/i pracuje.

**Informacja o członku KR:**

1. Od kiedy jest Pan/i członkiem KR? Która to Pana/i kadencja?  
Jak trafił/a Pan/i do KR?

2. Jaką grupę interesariuszy Pan/i reprezentuje/reprezentował/a? (Jeśli różne, w różnych kadencjach – dopytać o to.)
3. Jaka jest Pana/i rola w organizacji, którą Pan/i reprezentuje?
4. Czy posiada Pani/i wykształcenie/wiedzę/doświadczenie związane z rewitalizacją? Jakie? (zarządzanie miastem, gospodarka przestrzenna, urbanistyka, architektura, ekonomika miasta itp.)
5. W jakim zakresie powołanie na członka KR wymagało od Pana/i pogłębienia wiedzy w zakresie rewitalizacji?
6. W jaki sposób dowiedział/a się Pan/i o potrzebie powołania KR przez gminę/miasto?
7. Jak ocenia Pan/i sposób przeprowadzenia naborów na członków KR? Czy ma Pan/i do niego jakieś zastrzeżenia? Co można by dobrze ocenić?
8. Jakie były Pana/i motywów wstąpienia do KR?
9. Czy mając obecną wiedzę nt. funkcjonowania KR, podjąłby/ęłaby się Pan/i tej pracy ponownie? Tak/nie – dlaczego podjąłby/ęłaby się/nie podjąłby/ęłaby się pracy w KR?
10. Czy motywów podjęcia się tej pracy ponownie byłyby podobne jak za pierwszym razem, czy jednak w trakcie prac uległy zmianie? (Oczywiście, przy założeniu, że odp. na pyt. 9 jest TAK.)

#### **Informacje na temat działalności KR:**

11. Jaka jest zwykle frekwencja na spotkaniach KR (poniżej 50%, 50–79%, 80–100%)? Jak Pan/i myśli, z czego wynika słaba/średnia/dobra frekwencja?
12. Jaka częstotliwość posiedzeń KR jest Pana/i zdaniem optymalna dla prowadzonego procesu rewitalizacji? Wraz z uzasadnieniem.
13. Jak ogólnie ocenia Pan/i działalność KR? Dobrze/średnio/źle – uzasadnić (może też na tle innych KR, jeśli ma doświadczenie w tym zakresie).
14. Jak Pan/i ocenia współpracę pomiędzy członkami KR w ramach prowadzonych prac? Czy ich stanowiska zwykle się uzupełniają/pokrywają/kompletnie różnią, proszę podać przykłady; czy jacyś interesariusze wg Pana/i wyróżniają się aktywnością w ramach działalności KR?
15. Jak ocenia Pan/i współpracę z urzędem odpowiedzialnym za koordynację rewitalizacji? Bardzo dobrze/dobrze/średnio/źle/ raczej źle – uzasadnić.
16. Jak ocenia Pan/i kontakt z władzami miasta/gminy (KR to ciało opiniodawczo-doradcze dla wójta/burmistrza/prezydenta)? Bardzo dobrze/dobrze/średnio/ raczej źle/źle – uzasadnić. Jeśli średnio, raczej źle, źle – dopytać, jak można by było usprawnić kontakt KR z władzami gminy.
17. Czy i w jaki sposób komunikuje się Pan/i z interesariuszami, których Pan/i reprezentuje? Czy ma Pan/i z nimi stały kontakt? Jakie sprawy najbardziej ich interesują?
18. Co uznaje Pan/i za najtrudniejsze dla Pana/i jako członka KR? Dlaczego?
19. Co przynosi Panu/i najwięcej satysfakcji w pracy w KR?
20. Czy coś należałoby w pracy KR poprawić/usprawnić/zmienić? Tak/nie, co, w jaki sposób?

21. Czy i jakie widzi Pan/i utrudnienia w funkcjonowaniu prac KR?
22. W jakim stopniu w Pana/i ocenie KR ma realny wpływ na proces rewitalizacji? Słaby/średni/duży – uzasadnić, podać przykłady.
23. Czym się zajmuje KR, jakie tematy, sprawy podejmuje? Czy są to jedynie sprawy wynikające z obowiązku ustawowego, czy jeszcze jakieś inne tematy/aktywności poza wskazanymi ustawowo są podejmowane, jakie? Jakie tematy powinny być podejmowane obowiązkowo, a nie są? Jakie sprawy wg Pana/i są kluczowe do opiniowania przez KR?
24. Jaki był z Pana/i perspektywy najciekawszy/najważniejszy temat, jakim do tej pory zajmował się KR na swoim posiedzeniu? Jeden lub kilka, jeśli respondent nie może wskazać jednego.
25. Jakiego rodzaju opinie (na jaki temat) wydał KR, w pracach którego bierze/brał/a Pan/i udział? Podać przykład/y. Czy opinie te wpłynęły na prace rewitalizacyjne w mieście? Tak/nie – uzasadnić.
26. Jakich istotnych zmian dokonano w prowadzonym procesie rewitalizacji za sprawą prac podejmowanych przez KR, którego Pan/i jest/był/a członkiem?
27. Jak wg Pana/i mógłby wyglądać idealny KR? Co powinno go wyróżniać?

### **Ogólne opinie, ustawa o rewitalizacji, przyszłość:**

28. Czy Pana/i zdaniem mieszkańcy/interesariusze (spoza KR) interesują się rewitalizacją? Tak, raczej tak/średnio/raczej nie/nie, jak Pan/i myśli, dlaczego?
29. Czy interesariusze (spoza KR) wiedzą, że funkcjonuje w mieście KR i czym się zajmuje? Tak/raczej tak/średnio/raczej nie/nie, uzasadnić.
30. Czy rola opiniotwórczo-doradcza KR zapisana w ustawie o rewitalizacji jest wystarczająca? Czy powinno się może wzmocnić tę rolę? Jeśli odpowiedź TAK, to w jaki sposób?
31. Czy zna Pan/i zmiany, jakie zaszły w ustawie o rewitalizacji dot. KR? Jak postrzega Pan/i nowelizację ustawy o rewitalizacji dot. powoływania i funkcjonowania KR (czy to dobra/zła zmiana – dlaczego)? Czy jakieś jeszcze inne zmiany na podstawie wiedzy i doświadczeń widziałby/aby Pan/i w ustawie o rewitalizacji w zakresie partycypacji społecznej czy funkcjonowania KR? Czy KR powinien pozostać jako obligatoryjny do powołania?
32. Czy w ustawie o rewitalizacji należałoby rozszerzyć kompetencje KR? O jakie?
33. Czy zna Pan/i jakieś problemy, ograniczenia, które zgłaszają gminy/miasta, jeśli chodzi o nabory, powoływanie, funkcjonowanie KR?

### **Podsumowanie, zakończenie:**

34. Czy widzi Pan/i inne ważne kwestie, nieporuszone jeszcze na naszym spotkaniu, mające wpływ na nabór członków do KR, funkcjonowanie KR. Czy chciałby się Pan/i podzielić jeszcze jakimiś spostrzeżeniami dot. działalności KR, o których nie udało nam się porozmawiać?

**Dziękuję za poświęcony czas!**



## SUMMARY

### **The Revitalisation Committee as an obligatory tool for public participation in Polish municipalities – a stakeholder perspective**

This monograph focuses on public participation in revitalisation, analysed from both a theoretical perspective and within the context of local authority management. It examines revitalisation activities carried out in urban, urban–rural, and rural municipalities following the adoption of the Revitalisation Act (2015). The work fulfills two primary objectives: cognitive and practical. The former assesses the functioning of the Revitalisation Committee as a mandatory tool for public participation from a stakeholder's perspective. The practical objective, on the other hand, is to formulate recommendations to support the development of this instrument in Poland.

In the first part of this study, a selection of terms relating to social participation was made based on a literature review to best describe its essence within the research context. These include: the foundation of modern democracy, the right to the city, formal and informal processes of self-organization, an instrument of governance, a form of social dialogue and negotiation, and the fulfillment of the need for belonging. It was observed that two thematic strands, in particular, are developing within this field. The first relates to the analysis of legal instruments that initiate social participation – the primary subject of this monograph. The second relates to the scope and level of citizen involvement in decision-making processes. This section also highlights research gaps relevant to the academic debate, as well as critical themes that draw attention to participation's limited effectiveness in practice, lack of broad representativeness, and low stakeholder engagement.

In the theoretical section, it was necessary for this monograph to refer to the fundamental works of, among others, S. Arstein and J.N. Pretty who categorise the levels and types of social participation. This section attempts to situate Revitalisation Committees within these deliberations. Attention is also drawn to the need to educate young people as stakeholders, to carry out activities that encourage their involvement, and to foster a sense of agency in them. Creating the foundations of civil society is a prerequisite for informed social participation.

The next section of the theoretical discussion also highlights the key standards for public consultation, without which social dialogue (including that conducted within the framework of the Revitalisation Committees) is not possible. Observation of these principles is intended to ensure a successful and constructive dialogue, prevent both sides from becoming disengaged from participatory activities, and thereby strengthen the effectiveness of the Revitalisation Committees. It was also noted that public participation is a key element of the increasingly popular concept of governance and constitutes a political priority for many European countries, which means that, both in theory and in practice, this issue has great potential for development. Therefore, undertaking any research on this subject seems entirely justified and relevant.

Following a review of the definitions used in Poland since the 1990s, the subsequent section of this study sets out the necessary conditions for revitalisation as a specific form of spatial intervention. The multidisciplinary character of this long-term process of change is emphasised here, which necessitates the involvement of specialists from various fields, and the Revitalisation Committee certainly provides such opportunities. Attention is also drawn to the need to uphold the principle of territorial concentration, which prevents the dispersal of resources, actions and their revitalisation effects, and ensures that interventions are carried out in a planned and systematic manner within the Commune Revitalisation Programme. One of the proposals also states that revitalisation should include measures clearly focused on urban areas, a point which has not been clarified in the current Revitalisation Act and which, in the author's view, has negative consequences in practice. The most important conclusion from the above analysis, however, is that public participation is a necessary condition for revitalisation at every stage. Without engaging public participation, we cannot speak of effective intervention in the built environment or call it revitalisation.

The next section of the monograph presents the scope and objectives of public participation in revitalisation, which should be firmly planned in nature. Furthermore, based on a review of the literature and the author's own long-term observations of revitalisation activities in various local authorities, an attempt is also made to highlight the benefits of involving stakeholders in revitalisation and to define agency in revitalisation. Despite being aware of critical approaches to public participation in revitalisation and the well-known difficulties in this area, the author nevertheless believes that properly coordinated public participation is one of the factors contributing to the success of revitalisation. It promotes the acceptability and sustainability of the solutions implemented, fosters shared responsibility, and enables better use of local resources.

In order to effectively achieve the objectives of this monograph, an analysis of the legal basis for social participation in revitalisation was also carried out. This analysis made it possible to identify, amongst other things, the extent to which the Revitalisation Act regulates social participation, including the procedure

for appointing the Revitalisation Committee. On this basis, as well as an analysis of desk research into resolutions concerning the appointment and functioning of the Revitalisation Committee in selected municipalities and the research conducted, it can be concluded that the legal provisions concerning the Revitalisation Committee in the Act of Revitalisation allow for the flexible shaping of this tool, taking into account the endogenous characteristics of the entity for which it is appointed. This appears to be a sound approach, allowing for the flexible formulation of rules governing the establishment of revitalisation committees and the organisation of their work, taking into account local conditions and the specific nature of the local authority, as well as the functioning of the revitalisation committee and its undertaking of activities arising from the needs of the local authority and the scale of the process being carried out. In principle, the revitalisation system in Poland has a sound legal basis. On the one hand, it sets out the framework and directions for revitalisation activities; on the other, it leaves municipalities considerable freedom in many aspects regarding the planning and implementation of this process. However, analysing the legal regulations in detail, the conclusions of the National Audit Office's report regarding the implementation of social participation principles by selected municipalities, and based on our own observations of practices in Polish local authorities, it is worth noting that there are provisions in the Revitalisation Act that require clarification. These have been highlighted in the recommendations. To a large extent, however, this clarification stems from the need to limit bad practices (e.g. delays in appointing the Revitalisation Committee) rather than from poorly worded regulations.

Given that revitalisation should be carried out by the stakeholders involved in the process – as per the statutory definition – this section identifies these actors and develops a specific typology of their roles. This typology is also applicable to the functions performed by members of the Revitalisation Committee. Furthermore, the text defines the various levels of public participation, identifying 'joint responsibility' as the highest level. Finally, emphasis is placed on the municipality's need to draft a participation plan at the outset of the process and conduct a thorough stakeholder analysis. This ensures that activities are not merely *ad-hoc* but are organized, well-thought-out, and guided by clearly defined priorities.

The empirical section of the monograph assesses various aspects of the establishment and functioning of the Revitalisation Committee from the perspective of stakeholders and their influence on the planning and implementation of revitalisation. The analyses were based primarily on data collected using three different methods: questionnaire surveys, in-depth interviews, and World Café workshops. The research was conducted between 20 November 2024 and 13 November 2025. They highlight issues relevant to stakeholders concerning both the establishment and the functioning of the Revitalisation Committee. In both the questionnaire surveys and the in-depth interviews, the theme of the lack



of agency of this body recurred frequently, which clearly discourages stakeholders from working within the Revitalisation Committee. Furthermore, the activities undertaken by the Revitalisation Committee were analysed here, which in most cases indicated that the role of the Revitalisation Committee was reduced to merely adopting mandatory positions such as issuing opinions on the Commune Revitalisation Programme or its updates, or on the monitoring report. It can therefore be concluded that, in practice, the Revitalisation Committee in Poland currently have little influence on the planning and implementation of revitalisation activities.

In pursuit of the study's objective, a synthesis of the research was carried out, highlighting the strengths and weaknesses of the established Revitalisation Committees and identifying the factors that stimulate and hinder the development of this tool for public participation. This helped to formulate the conclusion that the Revitalisation Committee can be an effective tool for social participation, but in practice its potential is not fully used by the public, social or economic sectors. Of particular significance here were, among other things, analyses of respondents' opinions regarding the purpose and obligation of this tool, its social character, their motivation for joining the Revitalisation Committee, and their associated expectations. The topics addressed by the Revitalisation Committee during meetings and the activities undertaken were also identified. However, the respondents' comments on the activities that Revitalisation Committees should undertake, and the matters in which they should (but are not) involved, proved to be key. An assessment of how Revitalisation Committees operate highlights the most important aspects of the establishment and functioning of this instrument from the perspective of their members. This analysis can be of use both to local authorities preparing to implement this tool for public participation and to those that are already using it.

This monograph attempts to supplement the theoretical framework of social participation in revitalisation. The analyses presented in this work may serve as a starting point for further research on this topic and for developing themes related to instruments of social participation, not only in revitalisation, but also in other activities aimed at rational, needs-based space management. They also provide an opportunity to compare the Revitalisation Committee with similar instruments used in international revitalisation practice. The diagnosis and assessment of this tool's functioning presented in the monograph supports the ongoing discussion on legislative, methodological and systemic changes concerning revitalisation in Poland. The conclusions and recommendations may be useful in managing these processes and contribute to the improvement of this tool and its effective use in practice.

Monografia stanowi solidne i dojrzałe opracowanie naukowe oparte na szerokim przeglądzie literatury przedmiotu, wszechstronnych badaniach empirycznych oraz niewątpliwiej znajomości problematyki przez Autorkę. Porusza ważne i aktualne zagadnienie partycypacji społecznej w rewitalizacji, wypełniając zauważalną lukę badawczą, zwłaszcza w odniesieniu do funkcjonowania Komitetów Rewitalizacji w polskiej praktyce.

Z recenzji dr. hab. Łukasza Mikuły, prof. UAM

Atrakcyjność książki polega przede wszystkim na połączeniu perspektywy badawczej z wyraźnym potencjałem aplikacyjnym. Monografia może być postrzegana zarówno jako opracowanie naukowe, jak i jako pogłębiona analiza użyteczna dla praktyków zaangażowanych w procesy rewitalizacyjne. W tym sensie uzupełnia lukę pomiędzy literaturą stricte akademicką a raportami instytucjonalnymi, oferując materiał bardziej pogłębiony niż publikacje eksperckie, a jednocześnie bardziej osadzony w praktyce niż prace teoretyczne.

Na tle krajowych publikacji poświęconych rewitalizacji i partycypacji społecznej monografia wyróżnia się przede wszystkim systematycznym zgromadzeniem materiału empirycznego oraz uwzględnieniem perspektywy uczestników Komitetów Rewitalizacji. W odróżnieniu od opracowań stricte normatywnych lub projektowych Autorka podejmuje próbę rekonstrukcji realnych praktyk funkcjonowania tego narzędzia, ujawniając rozbieżności pomiędzy jego formalnym statusem a faktyczną rolą w procesach decyzyjnych. Ten aspekt należy uznać za oryginalny i istotny poznawczo, zwłaszcza w kontekście dominującej w literaturze tendencji do afirmatywnego opisywania partycypacji jako wartości samej w sobie.

Z recenzji dr. hab. Aleksandry Jadach-Sepiolo



**WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO**



**wydawnictwo.uni.lodz.pl**



**ksiegarnia@uni.lodz.pl**



**(42) 665 58 63**

Książka dostępna również  
jako e-book

ISBN 978-83-8445-046-8



9 788384 450468