

**ALEKSANDER NOWORÓL**

Uniwersytet Jagielloński

**KAMILA NOWORÓL**

Aleksander Noworól Konsulting

## **REWITALIZACJA OBSZARÓW MIEJSKICH JAKO WEHIKUŁ ROZWOJU LOKALNEGO**

**Abstract: Revitalization of Urban Areas as a Vehicle of Local Development.** The paper presents a concept of treating revitalization (or urban regeneration) as one of the vehicles of local development. Authors' researches on the development issues disclose the information and communication technologies as the driving force for the institutional change, enhancing public participation in local management of development. The nature of the local development vehicle consists in participatory governance. The revitalization of dysfunctional areas or districts can be an important element of such a process. During the year 2015, Polish State adopted important regulations strengthening social dimension of revitalization. However, the desk research and the consulting work conducted by authors disclose, that managerial instruments implemented under those regulations, are not sufficient for stimulating the broader way of the development, limiting themselves to finding funds for local social policy.

**Keywords:** Local development, participatory governance revitalization, social policy.

### **Wstęp**

Opracowanie ma na celu refleksję nad charakterem procesu rewitalizacji w perspektywie rozwoju lokalnego na podstawie dotychczasowych doświadczeń oraz autorskiej analizy rozwiązań wprowadzonych przez *Ustawę o rewitalizacji*<sup>1</sup>. Główne pytanie, które postawili sobie autorzy prezentowanej publikacji brzmi: Rewitalizacja – polityka rozwoju czy polityka miejskiej spójności (wyrównywania szans)?

---

<sup>1</sup> Autorzy, pod własną firmą, opracowywali w przeszłości wiele programów rewitalizacji dla takich ośrodków, jak Rzeszów, Bielsko-Biała, Jaworzno, Trzebinia. W latach 2015-2017 prowadzili prace nad pięcioma programami, w tym dwoma uchwalonymi miejskimi programami dla Krakowa i Częstochowy oraz trzema gminnymi programami rewitalizacji dla Chrzanowa (uchwalony), Bierunia i Krzeszowic (w trakcie opracowania lub procedowania).

Problematyka rewitalizacji zyskała w ostatnich latach zarówno szerokie zainteresowanie środowisk naukowych, jak i praktyków związanych z zarządzaniem publicznym czy gospodarką przestrzenną. Po latach bycia w osi problemów powiązanych z kwestiami jakości przestrzeni, staje się przede wszystkim obszarem interwencji społecznych, tak w miastach, jak i na terenach wiejskich. Łączy się to z kontekstem nadanym procesowi przez Unię Europejską oraz z zapisami polityk krajowych, w tym oczywiście Krajowej Polityki Miejskiej. Po latach legislacyjnych zmagania, przyjęto *Ustawę o rewitalizacji*, której zapisy wywierają dzisiaj decydujący wpływ na interpretację i zakres podejmowanych działań. Na tle autorskiej interpretacji wehikułów rozwoju lokalnego, w pracy wskazano na szansę, jaką może stworzyć rewitalizacja, jako wehikuł rozwoju. Wnioski, oparte na analizie dokumentów oraz obserwacje uczestniczące w pracach nad programami rewitalizacji, nie pozwalają na pełny optymizm w tym względzie.

## 1. Rozwój lokalny a wehikuły rozwoju

Problematyka wzrostu i rozwoju w kontekście społeczno-gospodarczym ma szerokie podstawy teoretyczne w naukach ekonomicznych. W kontekście procesu rewitalizacji odnieść się wypada do pojęcia *sustainable development*, czyli rozwoju trwałego i zrównoważonego/ rozwoju sustensywnego. Według tej koncepcji, przyjętej jako paradygmat współczesnego zarządzania publicznego, rozwój opiera się na trzech filarach, a są to gospodarka, społeczeństwo i środowisko [Bąkiewicz, Żuławska 2010: 85]. W ramach filarów rozwoju zrównoważonego:

- *social sustainability*, to za Barbier'em, *zdolność zachowania pożądanych wartości społecznych, tradycji, instytucji, kultur i innych cech społecznych*;
- z punktu widzenia środowiska *koncepcja oznacza zachowanie równowagi pomiędzy wzrostem gospodarczym a ochroną środowiska przyrodniczego*;
- z punktu widzenia gospodarki – *warunkiem koniecznym samopodtrzymującego się rozwoju jest to, że w procesie zmian gospodarczych całkowite zasoby pozostają niezmiennione lub się zwiększają* [Bąkiewicz, Żuławska 2010: 85].

Uzupełnieniem podstaw teoretycznych do dalszych rozważań prowadzonych przez autorów, w kontekście rewitalizacji jako wehikułu rozwoju, jest także teoria endogenicznego rozwoju. *W koncepcjach rozwoju „od dołu” zwraca się uwagę na endogeniczne (często specyficzne) czynniki rozwojowe poszczególnych regionów, w tym niematerialne, znajdujące się w gestii regionalnych społeczności. Nacisk kładzie się na występowanie i wagę inicjatyw oddolnych (wychodzących od społeczności lokalnych) przyczyniających się do wykorzystania zasobów własnych regionu. Teorie wykorzystania potencjału endogenicznego rozumieją potencjał jako prawdopodobne, możliwe do ujawnienia dodatkowe możliwości rozwojowe regionu, które tkwią w czynnikach produkcji, potencjale inwestycyjnym obszarów peryferyjnych, wewnątrzregionalnym obiegu oraz innowacyjności środowiska regionalnego* [Dyjach 2013: 54 i nast.].

We wcześniejszych publikacjach dotyczących procesów przekształceń terytorialnych, autorzy rozumieli rozwój terytorialny jako *takie ukierunkowanie zmiany systemu terytorialnego, które – stymulując siły sprawcze, jakimi są: przedsiębiorczość, równoważenie czynników endo- i egzogenicznych oraz konkurencyjność i kooperacja – prowadzi do procesów tworzenia nowych konfiguracji elementów, z których ten system jest zbudowany, warunkujących jego sprawniejsze (skuteczniejsze i bardziej ekonomiczne) działanie. Te nowe konfiguracje elementów systemu obejmują:*

- wzrost złożoności, różnorodności i elastyczności podsystemów, zwiększając ich możliwości i zdolności przystosowawcze,
- podniesienie zdolności autoregulacji podsystemów,
- zwiększenie kreatywności i proaktywności (innowacyjności) podsystemów,
- dostosowanie dynamiki zmian ciągłych i nieciągłych w podsystemach do potrzeb własnych i wpływu otoczenia,
- *zintensyfikowanie kontaktów z otoczeniem, poprzez komunikację, wymianę dóbr i wartości, oraz ekspansję (przestrzenną, społeczną, gospodarczą), przy kontrolowanym poziomie dostosowania i agresywności* [por.: Noworól 2007: 26–29, 2013: 21].

Istotnym elementem, tak szerokiego rozumienia procesów rozwojowych jest dostrzeżenie jego nieprzewidywalności. Zwraçał na to uwagę Schumpeter, a przywoływał Hausner, pisząc: *Rozwój ma ewolucyjną naturę i w tym sensie jest nieprzewidywalny, nieliniarny, niejednorodny i nierównomierny* [Hausner 2013: 35 za: Schumpeter 2005]. Hausner podkreślał przy tym, że *Sednem rozwoju jest adaptacja (zmiana) systemowa. Rozwój to transformacja instytucjonalna, a instytucje społeczne są zarazem produktem i zasobem rozwoju*. I dalej: *...trzeba uznać instytucje społeczne za produkt kultury, a nie natury, za rezultat ewolucji. Instytucje nie są zatem ani uniwersalne, ani wieczne. Są utrwalone i stabilne, ale nieostateczne – powstają, zanikają i ewoluują, co oznacza zmianę tożsamości aktorów społecznych* [Hausner 2013: 61].

Warto zatrzymać się przy tym instytucjonalnym wymiarze rozwoju, gdyż właśnie w charakterze zmiany instytucjonalnej dostrzec należy dzisiejsze perturbacje i pułapki, które wiążą się z tematem niniejszej wypowiedzi. Pierwsze dekady XXI. w. wiążą się z istotną zmianą ładu instytucjonalnego. Autorzy ukazywali, że czynniki, które prowadzą do tego stanu wynikają z głównych sił sprawczych zmieniających współczesny świat, wymieniając:

- rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych (ICT) i jego konsekwencje dla komunikacji społecznej; kontrola zawiązanych w internetowych sieciach związków umożliwia kontrolę wartości – także ekonomicznych...;
- globalizację życia społeczno-gospodarczego, opierającą się na wykorzystaniu komputerów osobistych i Internetu, co przekształca płaszczyznę współpracy z pionowej w poziomą i powoduje wzrost znaczenia kreatywnych jednostek, konkurujących dziś nawet z dużymi organizacjami; łączy się to z metropo-

lizacją i wprowadza nierównowagę w przestrzennym rozłożeniu procesów rozwojowych;

- *niekorzystne procesy demograficzne i związane z nimi konsekwencje dla systemów emerytalnych...;*
- *wzrost znaczenia miast i miejskich obszarów funkcjonalnych...;*
- *wzrost świadomości społecznej i potrzeby wpływu na procesy rozwoju i bieżącego funkcjonowania jednostek terytorialnych, co skłania do większej otwartości władz i administracji publicznej, zwłaszcza w sferze konsultacji, a nawet partycypacji społecznej w procesach zarządzania terytoriami [Noworól 2016: 112].*

Spośród wymienionych sił, zasadnicze znaczenie ma, specyficzne dla współczesności, upowszechnienie technologii informatycznych i komunikacyjnych (ICT<sup>2</sup>). Wpływ tych zjawisk na procesy rozwojowe ujawniany jest szeroko w literaturze [Castels 2011; Dawson 2008; Jewtuchowicz 2013]. Warto uzmysłwić sobie, że dziś – w dobie upowszechnienia się serwisów społecznościowych, typu Facebook, rośnie znaczenie, opisanych przez Browna i Duguida, 6 procesów charakteryzujących społeczeństwo informacyjne: despecjalizacji, demasyfikacji, decentralizacji, denacjonalizacji, dezintermediacji i dezagregacji [Brown, Duguid 2000: 22; 2001: 45]. Szczególnie dezintermediacja, polegająca na eliminowaniu pośredników i łatwości dotarcia do źródła informacji, a co za tym idzie – eliminująca cenzurę i autocenzurę, tworzy nowe możliwości nawiązywania relacji między organizacjami ze wszystkich sektorów oraz organizacjami a niezrzeszonymi osobami, które często stają się – w Internecie – równorzędnymi partnerami organizacji. Sprzyja to nawiązywaniu relacji partnerskich i daje podstawy do swoistej alienacji publicznych podmiotów zarządzających rozwojem. Zwracał na to uwagę już w latach 90. Rhodes podkreślając, że w dobie rozwoju ICT rośnie znaczenie samoorganizujących międzyorganizacyjnych sieci. W tej nowej, i wciąż ewoluującej, rzeczywistości rządzenie wymaga uwzględniania podmiotów spoza sektora publicznego i przełamania „granic” między sferami: publiczną, prywatną i społeczną, prowadząc do interakcji o charakterze gry, opartych na zaufaniu i regulowanych przez zasady, wynegocjowane i uzgodnione przez uczestników sieci. Oznacza to znaczny poziom niezależności od państwa [Rhodes 1997: 53]. Sprzyja też zmianie instytucjonalnej zarządzania rozwojem, gdyż – obok organów władzy publicznej – na procesy rozwoju terytorialnego rosnący wpływ mają partnerstwa hybrydowe (dwu- i trójsektorowe), umiejscowione w różnych obszarach wielopodmiotowych sieci [Noworól 2013: 132–138]. Ta dezagregacja organizacyjna procesów zarządzania rozwojem i oparcie wzajemnych relacji na powiązaniach kontraktowych w miejsce tradycyjnych układów hierarchicznych, stanowić może – w opinii autorów – *wehikuł rozwoju terytorialnego*. Wehikuł ten nie jest zjawiskiem oczywistym. Wiąże się to z tym, że dezagregacja oznacza zmianę roli państwa, jako

<sup>2</sup> Information and Communication Technologies (ang.).

strażnika ładu instytucjonalnego – a więc *zbioru instytucji, który posiada wyłączną zalegalizowaną władzę stanowienia reguł, którymi rządzą się ludzie w jednym lub w wielu społeczeństwach, mając wewnętrzną i zewnętrzną suwerenność nad określonym terytorium* [Stankiewicz 2012: 182]. Wzrost znaczenia partnerstw hybrydowych w procesie zarządzania rozwojem może więc naruszać społeczne rozumienie pojęcia wspólnoty, a przy tym – ładu moralnego, porządkującego zachowania społeczne. Między ładem społecznym opartym na kontrakcie społecznym, *gdzie wszyscy ludzie są równi i powinni się cieszyć jak największą wolnością, aby móc swobodnie się przemieszczać, rozwijać swoje talenty i tworzyć związki według swoich upodobań, jak chciał J. S. Mill a koncepcją E. Durkheima, zakładającą że społeczeństwo to coś, co powstało w naturalny sposób z upływem czasu, w miarę jak ludzie uczyli się współżyć ze sobą, budować więzi z innymi, tłumić swój egoizm oraz karać dewiantów i pasażerów na gapę...* ujawnia się wielka różnica postaw społecznych i politycznych [Haidt 2014]. Skutkuje ona wahaniem w nastrojach społecznych. Wiele grup społecznych obawia się stawać uczestnikami otwartego społeczeństwa obywatelskiego opartego na uzgodnieniach kontraktowych, wołać „kryć się” za tradycyjnymi zhierarchizowanymi strukturami myślenia i działania. Technologie informacyjne i komunikacyjne stanowią – z natury – element zwiększający otwartość społeczeństwa i zdolność do konfrontowania się z wyzwaniami przyszłości. Mogą jednak być, jak chcą jedni – tylko środkiem propagowania określonych ideologii, także tych, które wypaczają durkheimowską koncepcję w stronę społeczeństwa totalitarnego, mogą – czego obawiają się inni – prowadzić do uzależnienia społeczności globalnej od internetowych korporacji, posiadających niespotykaną wiedzę o każdym, a zatem mogących każdego kontrolować [Orliński 2017]. Zjawiska te mają bezpośredni wpływ na rozumienie i wdrażanie procesów rewitalizacji, o czym szerzej w kolejnym rozdziale.

## 2. Rewitalizacja jako jeden z wehikułów rozwoju

Zgodnie z *Ustawą o rewitalizacji* (Dz.U. 2015, poz. 1777 z późn. zm.) *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. 2.1 *Ustawy* 2015]. Definicja ta oddaje istotę procesu interwencji publicznej w obszarach, uznanych za kryzysowe.

Rewitalizacja stała się przedmiotem dyskursu społecznego w Polsce po wejściu Polski do Unii Europejskiej. W 2004 r., kiedy pojawiły się środki na prowadzenie rewitalizacji – zaczęto o niej mówić, pisać i programować odpowiednie procesy przekształceń środowiska miejskiego. Robiono to w sposób ułomny, gdyż samorządy traktowały rewitalizację, jako dodatkowe źródło finansowania rozwoju, uzasadniając problemami społecznymi, gospodarczymi i przestrzennymi finansowanie projektów

lokalnych, głównie o charakterze infrastrukturalnym. W konsekwencji, sukces rewitalizacji odnotowywano w przypadku odnowy przestrzeni publicznych, lub publicznej infrastruktury, dedykowanej miastom, jako całości. Powstało wiele interesujących, powszechnie znanych rozwiązań, niewątpliwie – w jakimś stopniu – poprawiających jakość życia. Znane są tego typu doświadczenia Bydgoszczy, Zgierza, Słupska, czy Zamościa. W niewielkim jednak stopniu, może z wyjątkiem projektów realizowanych w Słupsku, czy gdyńskiej Chyloni, interwencja dotyczyła faktycznej odnowy miejskiej, z uwzględnieniem tego, co w rewitalizacji powinno być najważniejsze, czyli – jakości życia w obszarach cechujących się dysfunkcjami społecznymi. Sytuacja taka trwała do 2015 r., kiedy to nastąpiła istotna zmiana jakościowa, wzorowana na podejściu do rewitalizacji wypracowanym w państwach Unii Europejskiej. W krajach tych, wsparcie procesów odnowy ma długą historię, starszą niż sama Unia. Już w latach 70. XX. w. rozpoczęto w wielu krajach działania wyrównawcze, ukierunkowane na poprawę jakości życia w dzielnicach i osiedlach, w których – z różnych przyczyn – piętrzyły się problemy społeczne. Dobrze opisuje to literatura, wskazując różne modele rewitalizacji we Francji [Noworól 1991; Skalski 2009], Niemczech [Bryx, Jadach-Sepiolo 2009] i Wielkiej Brytanii [Guzik 2009].

W istocie, sednem rewitalizacji jest interwencja ukierunkowana na poprawę jakości życia w dzielnicach z problemami, głównie społecznymi. Rewitalizacja jest w cyklu urbanizacyjnym Klaassena i Paelincka – elementem procesu reurbanizacji [Paelinck, Klaassen 1979]. W kontekście zarządzania rozwojem, rewitalizacja stanowi przy tym wyzwanie dla władz publicznych, bo ogniskuje terytorialnie interwencję publiczną w obszarach, w których nawarstwiają się negatywne zjawiska. Nastąpić zatem powinno przejście od działań często punktowych, służących poprawie wizerunku przestrzeni miejskich (rewitalizacja rynków, placów miejskich, parków) czy też wypełnieniu luk w podstawowej infrastrukturze komunalnej (drogowej, kanalizacyjnej), do działań zintegrowanych, ale zogniskowanych wyłącznie na obszarach o skali problemów społecznych przekraczających średnią dla miasta czy gminy i jednocześnie ukierunkowanych na ich rozwiązanie.

Warto w tym miejscu podkreślić jeden z kluczowych dylematów rewitalizacji, polegający na – zidentyfikowanej w wielu zachodnich ośrodkach – niespójności działań publicznych. Jak nadmieniono powyżej – walczy się z marginalizacją społeczną, ale jednak – dopuszcza się do tzw. gentryfikacji obszarów zdegradowanych, co w wielu przypadkach oznacza, że obarczeni wykluczeniem społecznym mieszkańcy wyprowadzą się z obszaru kryzysowego w inne miejsce, przenosząc tam nierozwiązane problemy. Z założenia proces rewitalizacji nie powinien pociągać za sobą negatywnych efektów gentryfikacji. Pierwotne rozumienie *gentryfikacji*, ukute przez R. Glass, oznacza *złożony proces obejmujący fizyczną poprawę bądź odnowę zasobów mieszkaniowych danej dzielnicy, zmiany ich statusu własnościowego, wzrost cen nieruchomości i związane z tym wszystkim zmiany w składzie społecznym ludności wskutek wypierania bądź zastępowania mieszkańców należących do klasy robotniczej przez nową klasę średnią*

[Grzeszczak 2010: 9] Nie wnikając głębiej w dyskurs dotyczący zakresu definicji tego procesu, warto przytoczyć 4 cechy charakterystyczne współczesnej gentryfikacji, za Davidsonem i Leesem: *reinwestowanie kapitału, podnoszenie poziomu społeczności lokalnej przez napływające grupy o wysokich dochodach, zmiany krajobrazu, i bezpośrednio lub pośrednio wypieranie grup o niskich dochodach* [ibidem: 20].

Istotne dla tych rozważań jest pytanie stawiane przez Jadach-Sepioło: *czy realizacja społecznych celów rewitalizacji, a więc poprawa warunków mieszkaniowych (w szerszym rozumieniu podniesienie poziomu życia) na obszarze rewitalizacji oznacza poprawę warunków życia dotychczasowych mieszkańców czy warunków mieszkaniowych w ogóle, z pozostawieniem dotychczasowych mieszkańców obszaru poza nawiasem* [Jadach-Sepioło 2009:125 i n.]. Jak nie zaprzepaszczać prorozwojowych efektów gentryfikacji, nie tracić z oczu dotychczasowych mieszkańców obszaru? [por. *Krajowa Polityka Miejska*: 70].

Zarządzanie rewitalizacją, jako procesem rozwojowym, uwzględniać powinno wskazane wyżej elementy systemowego rozumienia samego pojęcia rozwoju. Warto przytoczyć w tym kontekście następujące cechy lokalnego systemu zarządzania.

1. Traktując rewitalizację przez pryzmat **wzrostu złożoności, różnorodności i elastyczności** podsystemu zarządzania, należy tworzyć instytucjonalne podstawy do współpracy międzyorganizacyjnej: władz, beneficjentów oraz innych partnerów procesu. Polegać to powinno na włączaniu w rewitalizację instytucji publicznych różnego szczebla, których aktywność na terenie dzielnic kryzysowych może sprzyjać ich przestrzennej, społecznej oraz gospodarczej odnowie. Jak pokazują doświadczenia zachodnie, kluczowym elementem ożywienia dzielnic, jest włączanie organizacji społeczeństwa obywatelskiego:

- wszelkiego typu organizacji społecznych: pomocowych i edukacyjnych, a w tym – organizacji pożytku publicznego,
- organizacji otoczenia biznesu,
- niesformalizowanych grup beneficjentów, lokalnych liderów itp.,
- struktur pozarządowych ukierunkowanych na międzysektorową i międzyorganizacyjną kooperację w rodzaju: „sieć współpracy”, „porozumienie dla rozwoju” itp.

Wiąże się to z dezagregacją struktur i systemów zarządzania procesem rewitalizacji, zwłaszcza przez ustanawianie operatora rewitalizacji poza strukturą administracji publicznej. Innym ważnym elementem jest zdecentralizowane zarządzanie procesem, przez wykorzystanie biur lokalnych, do których mieszkańcy mają łatwy dostęp, sprzyjający stałemu prowadzeniu dialogu publicznego.

2. W odniesieniu do kolejnego wyznacznika rozwoju lokalnego, czyli – podniesienia **zdolności autoregulacji**, promować należy decentralizację i pełne wykorzystanie korzyści płynących z zasad pomocniczości w sprawowaniu władzy publicznej. Dotyczy to także wdrażania w jednostce terytorialnej (gminie lub dzielnicy) instrumentów zarządzania przez przywództwo, opartego na zaufaniu do władz, oraz stworzenia

i rozwijania mechanizmów uczestnictwa wspólnoty w podejmowaniu decyzji dotyczących rewitalizacji. Te nowe płaszczyzny dialogu między władzą, administracją i mieszkańcami powinny wykorzystywać trzy formy partycypacji społecznej, czyli:

- informowanie, jako szerokie udostępnianie wiedzy o działaniach władz oraz możliwych wyborach;
- konsultowanie, jako proces dwustronnego przepływu informacji, w którym beneficjenci mają możliwość wpływać na polityków i administrację, po zapoznaniu się z odpowiednimi propozycjami władz;
- pełne uczestnictwo, jako proces, w którym wspólnie przedstawiciele władz i beneficjenci ustalają kierunki, rozwiązania oraz metody wdrażania instrumentów
- odnowy dzielnic.

Procesy autoregulacji i decentralizacji wykorzystywać powinny sieci współpracy, obejmujące wszelkiego typu wielostronne porozumienia (umowne, wirtualne), partnerstwa: publiczno-publiczne, publiczno-społeczne oraz publiczno-prywatne, systemy wsparcia, a w tym pozyskiwania zwrotnych i bezzwrotnych środków finansowych na rozwój.

3. Wsparcie **proaktywności** społecznej i zwiększanie **innowacyjności** powinno polegać na powiązaniu zarządzania strategicznego z programowaniem rewitalizacji, rozumianej jako zespół działań zintegrowanych, obejmujących wiele dziedzin branżowych. Poza łączeniem praktyk planowania społeczno-gospodarczego oraz planowania zagospodarowania przestrzennego i urbanistycznego, warto przywołać w tym miejscu upowszechnienie innowacyjnych form projektowania z uczestnictwem mieszkańców, czy też tzw. innowacji społecznych, których istotą jest *tworzenie i wdrażanie pomysłów (produktów, usług, modeli) w celu zaspokajania potrzeb społecznych i tworzenia nowych relacji społecznych oraz współpracy* [Daszkiewicz 2015: 1411]. Innowacyjne podejście dotyczyć też może złożonych źródeł zasilania finansowego, a w tym finansowania z wykorzystaniem: środków bezzwrotnych, np. funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, środków zwrotnych – pożyczek i kredytów, czy też udziału partnerów gospodarczych i społecznych w tworzeniu systemu zasilania lokalnego procesu rewitalizacji. Kolejnym elementem zarządzania rewitalizacją powinno być promowanie nowych, przedsiębiorczych rozwiązań, w tym monitorowanych społecznie prototypowych działań i projektów. Jednym z podstawowych wyzwań w kwestii innowacyjności jest znalezienie formuły harmonijnego integrowania interwencji ukierunkowanych na eliminację wykluczenia społecznego z – nie zawsze negatywną – gentryfikacją.

4. Dostosowanie **dynamiki zmian** podsystemu zarządzania procesem rewitalizacji do bieżących potrzeb, wiąże się z otwartym i elastycznym podejściem do modelowania struktur organizacyjnych urzędów administracji publicznej w relacji do (zewnętrznego) operatora rewitalizacji i jej beneficjentów. Chodzi o zdolność do adaptowania sposobu zarządzania procesem rewitalizacji w relacji do zmieniających się potrzeb



i wymagań, a także do postępów rozumienia odnowy przez beneficjentów/mieszkańców zarówno obszaru rewitalizowanego, jak i całej gminy.

5. Opisane powyżej ujęcia zarządzania procesami rewitalizacji wymagają interdyscyplinarnego podejścia i wielopłaszczyznowej współpracy: teoretyków, analityków procesów rozwojowych, wreszcie – władz i praktyków, wdrażających w życie cele i koncepcje odnowy obszarów kryzysowych. Współpraca taka powinna być oparta na **otwartości** i stałym procesie wzajemnego uczenia się. Wiedza interdyscyplinarna, tak niezbędna w animowaniu procesów rozwoju lokalnego, stanowi warunek konieczny, lecz niewystarczający do skutecznego wdrażania procesów rewitalizacji [por też: Noworól 2010].

Podsumowując, wymienione kierunki działań, mogą potencjalnie usytuować rewitalizację w sercu animowania procesów rozwojowych przez pożądaną zmianę instytucjonalną i w konsekwencji – uspołecznienie prototypowych rozwiązań, współtworzonych z lokalną społecznością. Rewitalizacja jest więc ważnym kandydatem na wehikuł rozwoju lokalnego. Czy zatem podjęte w Polsce działania pozwalają wierzyć w sukces tak rozumianej rewitalizacji?

### 3. Rewitalizacja w świetle polityki państwa

W Polsce, poważny dyskurs na temat „europejskiego” rozumienia rewitalizacji rozpoczął się w 2014 r., kiedy to, na Kongresie Rewitalizacji, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego zaprezentowało tzw. Narodowy Plan Rewitalizacji. Od tego czasu częściej zauważyć można postrzeganie rewitalizacji, szczególnie jej wymiaru społecznego, jako elementu polityki społecznej w sferze zapobiegania procesom marginalizacji. Wyraźnie wiąże się obecnie działania współfinansowane z EFRR z działaniami EFS nastawionymi na kwestie marginalizacji społecznej. Podejście takie zaowocowało stworzeniem nowego otoczenia regulacyjnego rewitalizacji. Po części odnosi się ono do głównych dokumentach sterujących rozwojem Polski: *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego* [2010] oraz *Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju* [2011]<sup>3</sup>. Rewitalizacja stanowi jeden z celów Krajowej Polityki Miejskiej [2015: 11], a więc jednocześnie ważny element polityki rozwoju naszego Państwa<sup>4</sup>. Cel 3. obejmujący proces rewitalizacji, brzmi *Odbudowa zdolności do rozwoju poprzez rewitalizację zdegradowanych społecznie, ekonomicznie i fizycznie obszarów miejskich*.

W 2015 r. uchwalono dwa dokumenty kluczowe do prowadzenia dziś rewitalizacji w Polsce: *Ustawę z 9.10.2015 r. o rewitalizacji* [Dz.U. 2015, poz. 1777 z późn. zm.], określanej dalej jako *Ustawa*, oraz *Wytyczne* (Ministra Rozwoju) w zakresie rewitali-

<sup>3</sup> Warto podkreślić, że rewitalizacja jest wpisana także jako jeden z instrumentów rozwoju uwzględnionych w projekcie *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* [2016].

<sup>4</sup> Por. Zasada integralności: podporządkowanie polityki miejskiej polityce rozwoju.

zacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020 [*Minister Rozwoju* 2016]<sup>5</sup>, zwane niżej *Wytycznymi*.

*Ustawa* zdefiniowała dwa podstawowe z perspektywy zakresu działań pojęcia: *obszar zdegradowany* i *obszar rewitalizacji*. Zgodnie z *Ustawą*, obszar gminy znajdujący się w stanie kryzysowym z powodu koncentracji negatywnych zjawisk społecznych, w szczególności bezrobocia, ubóstwa, przestępczości, niskiego poziomu edukacji lub kapitału społecznego, a także niewystarczającego poziomu uczestnictwa w życiu publicznym i kulturalnym, można wyznaczyć jako obszar zdegradowany w przypadku występowania na nim co najmniej jednego z następujących negatywnych zjawisk: gospodarczych (w szczególności niski stopień przedsiębiorczości, słaba kondycja lokalnych przedsiębiorstw) lub środowiskowych (takich jak przekroczenia standardów jakości środowiska, obecność odpadów stwarzających zagrożenie) lub przestrzenno-funkcjonalnych (m.in. niewystarczające wyposażenie w infrastrukturę techniczną i społeczną, brak dostępu do podstawowych usług lub ich niska jakość, niedostosowanie rozwiązań urbanistycznych do zmieniających się funkcji obszaru) lub technicznych (jak degradacja stanu technicznego obiektów budowlanych, brak funkcjonowania rozwiązań technicznych umożliwiających efektywne korzystanie z obiektów budowlanych).

Obszar rewitalizacji obejmuje całość lub część obszaru zdegradowanego, cechującego się szczególną koncentracją negatywnych zjawisk, **na którym ze względu na istotne znaczenie dla rozwoju lokalnego** gmina zamierza prowadzić rewitalizację.

Wyznaczenie obszaru zdegradowanego powinno się opierać na analizie z wykorzystaniem obiektywnych i weryfikowalnych mierników i metod badawczych dostosowanych do lokalnych uwarunkowań. Jedną z praktykowanych metod jest przyjęcie, że pierwszym krokiem do wyznaczenia obszaru zdegradowanego jest analiza zjawisk degradacji społecznej, gdyż ich kumulacja stanowi warunek *sine qua non* uznania pewnego terenu za zdegradowany. Zgodnie z tą metodyką, pozostałe analizy dotyczące wymienionych w *Ustawie* kategorii zjawisk, prowadzi się wstępnie dla tego zarysowanego terenu.

Decyzja, co do ostatecznego przebiegu granic obszaru rewitalizacji, pozostaje w rękach władz gminy, przy czym warto zauważyć, że obserwacje autorów, wskazują na niechęć władz samorządowych do zawężania obszaru rewitalizacji nawet wtedy, kiedy gmina nie ma sprecyzowanych planów rewitalizacyjnych dla całości obszaru zdegradowanego.

Z punktu widzenia mechanizmów stymulowania rozwoju lokalnego warto wskazać następujące regulacje wprowadzone do *Ustawy* i – przeważnie – także do *Wytycznych*;

- Zapis stanowiący, że *Przygotowanie, koordynowanie i tworzenie warunków do prowadzenia rewitalizacji, a także jej prowadzenie w zakresie właściwości gminy, stanowią jej zadania własne* (Art. 3.1. *Ustawy*) jest interpretowany

<sup>5</sup> Pierwsza wersja *Wytycznych* pochodzi z 3.7.2015 i była regulacją Ministra Infrastruktury i Rozwoju.

jako przejęcie kontroli zarządczej nad rewitalizacją przez gminę. Wyklucza to rozwiązanie, powszechnie przyjęte w przywoływanych państwach zachodnich, w którym operator/zarządca rewitalizacji jest podmiotem zewnętrznym, ewentualnie podmiotem w formie partnerstwa z udziałem gminy lub spółką powierniczą.

- Stworzenie instytucji tzw. komitetu rewitalizacji, mającego – w teorii – stanowić *forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji oraz pełni funkcję opiniodawczo-doradczą wójta, burmistrza albo prezydenta miasta* (Art. 7). Komitet rewitalizacji jest – w sytuacji powierzenia gminie organizowania rewitalizacji – namiastką otwarcia zarządzania procesem odnowy na interesariuszy. Niestety, ograniczenie roli komitetu od funkcji doradczej organu wykonawczego spowoduje, że nie będzie on odgrywał roli współzarządzającego. Rada gminy, choć uchwała zasady działania tego ciała, w żaden sposób nie jest zobowiązana do wysłuchania jego opinii w sprawach rewitalizacji.
- Podniesienie roli konsultacji społecznych, którym w obu dokumentach nadano istotną rolę w procesie rewitalizacji. W *Ustawie* konsultacje regulowane są ze znaczną szczegółowością, ze wskazaniem minimalnego czasu ich trwania oraz zakresu stosowanych form konsultacji oraz sposobu ich ogłaszania i raportowania. W *Wytocznych* podkreśla się zasadność, choć nie stanowi to wymogu, stosowania instrumentów partycypacyjnych, wykraczających poza konsultacje. Jest to krok we właściwym kierunku, wymuszający na urzędnikach gminnych nabycie odpowiednich kompetencji i wdrażanie procesów uczestnictwa mieszkańców w decydowaniu o losach zamieszkiwanego obszaru. Jednak nadmierne sformalizowanie procesu konsultacji – z natury wymagającego pewnej elastyczności i uwzględnienia specyfiki lokalnej – prowadzić może (m.in. przez literalną kontrolę zapisów *Ustawy* przez wojewodę) do przyjmowania form „wydmuszkowych”, pozwalających na udowodnienie realizacji litery przepisu, a nie prowadzących do podniesienia skuteczności poszczególnych działań. Oczkiem w głowie urzędników stać się może sprostanie wymaganiom norm ustawowych, poza kontekstem efektów, które można by uzyskać.
- *Ustawa* zawiera wiele zapisów usprawniających prowadzenie rewitalizacji, a obejmujących regulacje dotyczące polityki nieruchomościowej (m.in. prawo pierwokupu), podatkowej, czynszowej, finansowania tzw. społecznego budownictwa czynszowego przez system dotacji, wreszcie – ułatwienia w organizowaniu zamówień publicznych. Wprowadzono w tym celu dwa nowe instrumenty w postaci tzw. specjalnej strefy rewitalizacji (SSR) oraz miejscowego planu rewitalizacji. *Ustawa* reguluje szczegółowo sytuacje, kiedy odnowa zdegradowanej zabudowy wymusza przeprowadzki. To potrzebne regulacje, wzmacniające pozycję gminy wobec właścicieli nieruchomości i mieszkańców, których stanowisko niejednokrotnie utrudniałoby rewitaliza-

cję. Dotychczasowe obserwacje i doświadczenia autorów wskazują, że gminy nie wykazują chęci wykorzystania tych nowych uprawnień. Samorzady obawiają się poszerzać swoje uprawnienia ze względu na potencjalne konflikty z mieszkańcami i inwestorami, a także z powodu kosztów ich wdrożenia (dot. to szczególnie miejscowych planów rewitalizacji oraz konieczności zmiany studium wynikającej z propozycji zawartych w programie rewitalizacji). Ostrożność ta, zdaniem autorów, poważnie może ograniczyć skuteczność rewitalizacji oraz zagrozić powstawaniu trwałych mechanizmów wyprowadzenia obszarów z kryzysu (poza systemem dotacyjnym finansowanym ze środków Unii Europejskiej).

- *Ustawa* narzuca konieczność prowadzenia rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji, opisanego w tekście obu regulacji z nadmierną szczegółowością. Przygotowanie programu staje się znów w większym stopniu próbą literalnego sprostania wymaganiam przepisów, niż mechanizmem stymulowania rozwoju. W długiej perspektywie czasu jednak, przepisy te mogą być elementem poszerzania kompetencji organów gminy.

#### **4. Rewitalizacja jako instrument rozwoju lokalnego w Polsce – szanse i zagrożenia**

W perspektywie obecnego okresu programowania (przyjmując za taki lata 2014-2020/22) wzrasta rola działań ściśle powiązanych z pomocą społeczną i aktywizacją mieszkańców obszarów rewitalizacji. Jeśli propagowany model rewitalizacji ma – zgodnie z założeniami polityki Państwa – zapobiegać negatywnym efektom gentryfikacji i przenoszenia się mieszkańców, to należy podkreślić, że dzisiaj poważny problem dla kontynuacji działań rewitalizacyjnych stanowią możliwości ich finansowania, szczególnie przez podmioty prywatne, w tym mieszkańców obszarów rewitalizacji. To prywatni właściciele nieruchomości położonych w obszarach zdegradowanych są swoistą barierą działań służących odnowie. Brak możliwości finansowania napraw i ulepszeń, a często także niechęć do ich podejmowania, przy nieznaczących możliwościach ingerencji władz samorządowych w sposób wykonywania władztwa nad nieruchomościami prywatnymi, powoduje tworzenie się enklaw zaniedbań w otoczeniu odnowionych przestrzeni publicznych<sup>6</sup>. Z tego punktu widzenia szczególne znaczenie dla wykorzystania rewitalizacji jako mechanizmu prorozwojowego powinny mieć instrumenty ingerencji władz publicznych w sposób sprawowania władztwa nad nieruchomościami, z jednoczesnym systemem wsparcia finansowego interwencji prywatnych. Odrębny, jakkolwiek, nie mniej ważny aspekt stanowi potrzeba kształto-

<sup>6</sup> Warto przypomnieć, że B.J.L. Berry określał efekt gentryfikacji *jako wyspy odnowy otoczone morzami upadku* [Grzeszczak 2010: 12].

wania postaw odpowiedzialności za miejsce, jego wizerunek i rozwój. Wydaje się, że dotychczasowe publiczne interwencje rewitalizacyjne o charakterze inwestycyjnym zbyt rzadko wywoływały efekt kuli śnieżnej, i nie zmobilizowały pozostałych interesariuszy.

Odnosząc się do rozwojowego potencjału działań rewitalizacyjnych trzeba podkreślić, że pewnym problemem staje się już sama nomenklatura rewitalizacji, wprowadzona m.in. najpierw wytycznymi Ministra Rozwoju, a następnie *Ustawą o rewitalizacji*. Pierwsze doświadczenia autorów z programowania rewitalizacji w zgodzie z *Ustawą* wskazują – na być może marginalny, ale jednak – problem swoistej stygmatyzacji, „piętna” obszaru zdegradowanego. Zarówno dla lokalnych polityków, jak i działaczy społecznych, a także w odbiorze mieszkańców (np. opinii wyrażanych w trakcie konsultacji społecznych) – znalezienie się w obszarze zdegradowanym, budzi złe skojarzenia. Nie oznacza to jednak, że równoległe obserwuje się inną postawę – mieszkańców i działaczy z obszarów miasta/gminy nie włączonych do zasięgu rewitalizacji (*u nas też jest źle, ludzie są biedni, brakuje podstawowej infrastruktury a uniemożliwia nam się finansowanie działań*). Wrócić trzeba do regulacji konsultacji społecznych. Obligatoryjne i dość rozbudowane zasady prowadzenia konsultacji społecznych, bez konkretnej oferty działań kierowanych do pozostałej części miasta i jego interesariuszy, mogą okazać się niewystarczające dla budujących się podziałów zarówno wśród mieszkańców, jak i reprezentantów politycznych interesów. Szczególnie przy tym ujawnić się może podział miasto – sołectwa.

Problem nasilenia się podziałów społecznych i wzrostu oczekiwań mieszkańców łączy się z opisanym wyżej określeniem rewitalizacji jako zadania własnego gminy. Po pierwsze, zapis ten wzmacnia oczekiwanie społeczne co do realizacji działań rewitalizacyjnych bezpośrednio przez gminę i ze środków publicznych. Po drugie, mimo podnoszonej przez teoretyków i praktyków, konieczności partnerskiego czy nawet pozapublicznego zarządzania tym procesem, stwarza podstawę do zamykania inicjatyw rewitalizacyjnych w kręgu działań publicznych, a głównie gminnych. Obawa taka wydaje się być zasadna, w związku z ostatecznie przyjętymi regulacjami, wskazywanymi już wyżej, dotyczącymi partycypacji społecznej i roli interesariuszy. Kiedy na etapie prac nad *Ustawą* pojawiały się mechanizmy otwierające procesy rewitalizacji za idee zarządzania wielosektorowego czy partycypacyjnego, ostatecznie przyjęte rozwiązania poszły w kierunku pogłębienia zasad konsultacji społecznych ze znaczącym osłabieniem roli interesariuszy zewnętrznych w procesie zarządzania. Jak wskazano komitet rewitalizacji w ostatecznym kształcie stał się jedynie ciałem opiniodawczo-doradczym burmistrza, tracąc jakiegokolwiek możliwości bezpośredniego zarządzania (operowania) procesem. Obserwacje autorów wskazują, że ciało to w dokumentach lokalnych wyposażane jest w możliwie najmniej upoważnień do podejmowania wiążących decyzji, a nawet ważnych opinii.

Stosowanie instrumentów ustawowych rodzić będzie różne konsekwencje polityczne i organizacyjne, wiążą się one m.in. z: relacjami wdrażającej władzy wykonaw-

czej z radnymi (niechęć wobec specjalnej strefy rewitalizacji – bo zbyt ingerencja w prawo własności jest „niepolityczna”), odpowiedzialnością wobec mieszkańców (preregulowanie procesu konsultacji bez mechanizmów faktycznej partycypacji w rewitalizacji), odpowiedzialnością wobec urzędników (przykładem jest określenie prawa pierwokupu nieruchomości w obszarze rewitalizacji przez jedną z gmin, po czym szybka rezygnacja, bo nie ma komu powierzyć obowiązków związanych z realizacją tego uprawnienia – od informowania, czy działka znajduje się w obszarze rewitalizacji, po analizę zasadności skorzystania z tego prawa).

Kolejny obserwowany problem, w perspektywie prorozwojowego charakteru rewitalizacji, wiązać się może z oparciem działań wobec obszaru na dostępnych źródłach wsparcia finansowego, przy czym inaczej niż w latach poprzednich – w miejsce dobrze dofinansowywanych projektów inwestycyjnych, priorytetowy charakter zyskają przedsięwzięcia związane ze wskazywaną wyżej walką z marginalizacją społeczną. Autorzy spotkali się już z opinią władz miast, które obawiają się, że rozbudowany system wsparcia z zakresu pomocy społecznej w obszarze rewitalizacji, przyciągnie na ten teren „problemowych” mieszkańców, także spoza granic gminy. Autorów bardziej jednak niepokoi brak ukierunkowania rewitalizacji na tworzenie mechanizmów rozwoju gospodarczego i pobudzanie przedsiębiorczości i woli inwestowania w obszarach rewitalizacji. Gdzieś w sporze między rewitalizacją rozumianą jako proces naprawy społecznej a tą postrzeganą jako odnowa przestrzenna, zagubił się trzeci filar rewitalizacji – odnowa gospodarcza, bez której szanse rewitalizacji na bycie jednym w wehikułów rozwoju słabną. Wiąże się z tym brak uznania za priorytet działań służących wykorzystaniu endogennych potencjałów obszarów zdegradowanych. Skupiając się na problemach, w dużo mniejszym stopniu analizuje się szanse rozwojowe i mocne strony.

## **Zakończenie – wnioski**

Podsumowując należy stwierdzić, że programowanie i wdrażanie rewitalizacji wkroczyło w nowy etap, który – mimo przedstawionych zastrzeżeń – należy uznać za korzystny dla społeczności zamieszkujących obszary kryzysowe. Niestety wydaje się, że rewitalizacja w obecnym kształcie prawnym, z uwzględnieniem kultury politycznej polskich samorządów, może okazać się – zapewne wbrew intencjom ustawodawcy – procesem krótkoterminowym i niewystarczająco stymulującym procesy rozwojowe. Rewitalizacja, poza tym że nadal traktowana jest przez samorządy głównie jako kanał dystrybucji środków publicznych, stała się także elementem polityki społecznej. Prawne instrumenty zarządzania procesem rewitalizacji nie pozwalają jej jednak stać się trwałym mechanizmem zmiany instytucjonalnej, czyli wehikułem rozwoju, pobudzającym lokalne społeczności do głębokiego zaangażowania się w opisywany proces. Należy – w dialogu publicznym – stworzyć mechanizmy stymulujące rozwój w szerokim sensie tego słowa, a więc obejmujący także kwestie gospodarcze i środo-

wiskowe. Wyzwaniem jest przy tym stąpienie po cieniejszej linii graniczącej wsparcie grup marginalizowanych i procesy gentryfikacji. Bez tych drugich, rewitalizacja jako zadanie własne gminy pozostać może jedynie środkiem pozyskania środków unijnych i krajowych, a nie ważnym celem lokalnej polityki rozwoju.

## Literatura

- Bąkiewicz A., Żuławska U. (red.), 2010, *Rozwój w dobie globalizacji*. PWE, Warszawa.
- Brown J., Duguid P., 2000, *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press, Boston.
- Brown J., Duguid P., 2001, *Structure and Spontaneity: Knowledge and Organization*, [w:] *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*, I. Nonaka, D. Teece (red.). SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, s. 44–67.
- Bryx M., Jadach-Sepiolo A. (red.), 2009, *Rewitalizacja miast w Niemczech*. Instytut Rozwoju Miast, Kraków.
- Castels M., 2011, *Spółeczeństwo sieci*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Daszkiewicz M., 2015, *Innowacje społeczne w kreowaniu atrakcyjności miast*. Logistyka: 1411–1418.
- Dawson R., 2008, *The Flow Economy – Opportunities and Risks in the New Convergence*, [w:] *Living Networks. Leading Your Company, Customers, and Partners*. Lulu Press Inc.: 124–147.
- Dyjach K., 2013, *Teorie rozwoju regionalnego wobec zróżnicowań międzyregionalnych*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, XLVII, 1, Lublin: 49–59.
- Grzeszczak J., 2010, *Gentryfikacja osadnictwa. Charakterystyka, rozwój koncepcji badawczej i przegląd wyjaśnień*. IGiPZ PAN, Warszawa.
- Guzik R. (red.), 2009, *Rewitalizacja miast w Wielkiej Brytanii*. Instytut Rozwoju Miast, Kraków.
- Haidt J., 2014, *Prawy umysł*. Smak Słowa.
- Hausner J., 2013, *Rozwój społeczno-gospodarczy*, [w:] *Kultura a Rozwój*, J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.). Narodowe Centrum Kultury, Warszawa: 23–38.
- Jadach-Sepiolo A., 2009, *Rewitalizacja w kontekście rewitalizacji*, [w:] *Demograficzne i społeczne uwarunkowania rewitalizacji miast w Polsce*, Zborowski A. (red.), IRM, Kraków, s. 125–135.
- Jewtuchowicz A., 2013, *Kreatywna gospodarka, kreatywne miasto – nowy model rozwoju?* [w:] *Badania miejskie i regionalne. Doświadczenia i perspektywy*, F. Kuźnik (red.). Studia KPZK PAN, t. CLIII, Warszawa: 43–56.
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*, Uchwała nr 239/2011 Rady Ministrów z 13.12.2011 r. (2011), Warszawa.

- Krajowa Polityka Miejska 2023*, 2015, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie* (KSRR 2020), 2010, MRR, Warszawa.
- Minister Rozwoju*, 2016, *Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020* (2 sierpnia 2016 r.), Ministerstwo Rozwoju, Warszawa.
- Noworól A., 1991, *Rehabilitacja osiedli mieszkaniowych – studium na przykładzie Francji*. Politechnika Krakowska, seria Rewitalizacja, Kraków.
- Noworól A., 2007, *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*. Wyd. UJ, Kraków.
- Noworól A., 2010, *Rewitalizacja jako wyzwanie polityki rozwoju*, [w:] *O budowie metod rewitalizacji w Polsce – aspekty wybrane*. Instytut Spraw Publicznych UJ w Krakowie, Kraków.
- Noworól A., 2013, *Ku nowemu paradygmatowi planowania terytorialnego*. CeDeWu, Warszawa.
- Noworól A., 2016, *Zarządzanie strategiczne rozwojem w kontekście współczesnych zmian instytucjonalnych*. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, nr 48, Gdańsk: 111–121.
- Orliński W., 2017, *Strzały z Internetu*. „Polityka”, nr 1: 34–36.
- Paelinck J. H. P., Klaassen L. L. H., 1979, *Spatial Econometric*. Saxon House.
- Pawłowska A., 2001, *Organizacja w społeczeństwie informacyjnym. Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego: dylematy cywilizacyjno-kulturowe*. Wyd. AGH, Kraków.
- Rhodes R., 1997, *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press, Buckingham.
- Schumpeter J. A., 2005, *Development*. Journal of Economic Literature, nr 43.
- Skalski K., 2009, *Rewitalizacja we Francji. Zarządzanie przekształceniami obszarów kryzysowych w miastach*. Instytut Rozwoju Miast, Kraków.
- Stankiewicz W., 2012, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu (III)*, Warszawa.
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (projekt)*, 2016, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa.
- Ustawa z 9 października 2015 r. o rewitalizacji*, Dz.U. 2015, poz. 1777 z późn. zm.