



URZĄD MIASTA  
KRAKOWA

## Lokalny Program Rewitalizacji „starej” Nowej Huty Uzupełnienie rozdziału „Management”

**Listopad 2008**

Zleceniodawca: Urząd Miasta Krakowa

Wykonawca:

BIG-STÄDTEBAU GmbH  
Eckernförder Strasse 212  
24119 Kronshagen



Zespół roboczy:  
Grażyna Adamczyk-Arns  
Dr Anna Wojnarowska  
Ewa Feresztyn  
Florian Hultsch  
Frank Hultsch



### Rola i pola działania firmy ds. rewitalizacji

Przez ponad czterdzieści lat działalności firmy BIG-STÄDTEBAU mieliśmy możliwość obserwować, jak bardzo różnymi metodami gminy próbowały podjąć kompleksową i interdyscyplinarną tematykę rewitalizacji. Z czasem wyłoniła się – i potwierdziła w praktyce – metoda angażowania do przeprowadzenia procesów rewitalizacji niezależnych ekspertów – często w formie spółki *joint-venture* jako mieszana spółka publiczno-prywatna.

Aby dokładnie określić funkcję i kompetencje firmy ds. rewitalizacji oraz uniknąć nieporozumień terminologicznych, w oparciu o naszą aktualną metodę pracy przyjęliśmy poniższą definicję, stosunkowo niezależną od regulacji prawnych danego kraju. Zasadniczo wyobrażalne są dwie możliwości zlecenia zadań rewitalizacji przez gminę kompetentnym zewnętrznym firmom:

- upoważniony zleceniobiorca zarządza projektem i jest doradcą gminy. Nie ingeruje on jednak w gospodarcze aspekty działań rewitalizacji, nie będąc tym samym zleceniodawcą przy realizacji konkretnych zadań.
- oprócz ww. zadań kompetentna firma ds. rewitalizacji może występować również jako inwestor zastępczy, przejmując – w imieniu i w interesie Miasta – zadania wynikające z finansowania działań rewitalizacji.

Do przeprowadzenia planowanych działań gmina wybiera spółkę ds. rewitalizacji lub zakłada taką spółkę. Firma ta podlega zobowiązaniom w tym samym stopniu jak gminy. Przy każdym postępowaniu konieczne jest przestrzeganie odpowiednich uregulowań prawnych – np. usługi budowlane i architektoniczne firma ds. rewitalizacji musi zlecać w drodze przetargu, aby ustalić najkorzystniejszego wykonawcę i możliwie oszczędnie inwestować środki publiczne.

Przy realizacji działań firma związana jest poleceniami i decyzjami władz samorządowych. W ten sposób nie tylko podlega ona kontroli publicznej, ale może przeforsować tylko i wyłącznie zamierzenia gminy. Firma ds. rewitalizacji nie może decydować o tym, **co** będzie realizować, lecz jedynie **w jaki** sposób zrealizuje swoje zobowiązania. Wszystkie zadania władzy publicznej jak również decyzje dotyczące planowania infrastrukturalnego pozostają wyłącznym zadaniem gminy – chociaż oczywiście firma ds. rewitalizacji również bierze w nich udział lub przygotowuje procesy decyzyjne.

Są to zadania wymagające od pracowników firmy ds. rewitalizacji silnej identyfikacji z potrzebami gminy. W wyniku bliskiej i długoletniej współpracy między spółką a gminą nawiązuje się intensywny, pełen wzajemnego zaufania kontakt. W przerośni można powiedzieć, że firma ds. rewitalizacji działa jak zewnętrzna jednostka administracji miejskiej.

Współpraca między Miastem a spółką ds. rewitalizacji zakrojona jest długofalowo – w odróżnieniu do większości usług lub umów o współpracę zawieranych na stosunkowo krótki okres czasu. Duża część środków finansowych, które firma pozyskuje i którymi zarządza, to środki publiczne – wobec czego wraz z podpisaniem umowy firma nakłada na siebie również moralne zobowiązanie wobec Miasta. W interesie firmy leżą więc nie tylko finansowe aspekty jej działalności – profesjonalne i niezawodne wykonanie usług, w interesie gmin i ku ich zadowoleniu, gwarantuje firmie jej własny byt.

Działalność firmy ds. rewitalizacji poddawana jest regularnym kontrolom przez jednostki miejskie, ale również instytucje państwowe.

## Dlaczego angażuje się firmę ds. rewitalizacji?

Przeprowadzenie działań rewitalizacji to w praktyce bardzo złożone i interdyscyplinarne zadanie, do którego pomyślnej realizacji konieczne jest duże doświadczenie i specjalistyczna wiedza z różnych dziedzin jak: prawo budowlane, architektura, urbanistyka, prawo zamówień publicznych, prawo budżetowe, znajomość procesów budowlanych i planistycznych, metod finansowania i wiele innych. Konieczne jest również rozeznanie w prawie funduszy unijnych, z częściowo wyjątkowo skomplikowanymi metodami rozliczeń.

Miasta i gminy z reguły nie dysponują takim wachlarzem fachowej kompetencji w jednostkach administracji, dlatego korzystają z usług firm ds. rewitalizacji.

Jedną z korzyści zaangażowania pracującej dla wielu gmin firmy ds. rewitalizacji jest to, że przeprowadzając działania dla danej gminy wykorzystuje ona doświadczenie, jakiego nabyła realizując zadania tego typu dla innych gmin. Ten transfer *know-how* może ustrzec gminę przed finansowymi konsekwencjami wynikającymi z ewentualnych błędów popełnionych w zakresie prawa funduszeowego lub przed niekorzystnych decyzjami natury funkcjonalno-przestrzennej. Oprócz tego firma ds. rewitalizacji o bardziej rozbudowanej strukturze z reguły może pozwolić sobie na zatrudnienie ekspertów, którzy przy realizacji procesu poświęcą się różnym specjalistycznym zadaniom.

W dużych miastach znaczenia nabiera przede wszystkim fakt, że w procesie rewitalizacji ogromne znaczenie mają zadania administracyjne, przy których zaangażowane są różne resorty – a struktura urzędów miejskich opiera się na podziale wg specjalizacji fachowej. Jeśli Miasto zamierza przeprowadzić proces rewitalizacji samodzielnie i bez specjalnych przygotowań organizacyjnych, zadanie to będzie leżało w kompetencji wielu departamentów, wydziałów i podwydziałów urzędu. W wyniku tego znacznie wzrasta ilość wewnętrznych działań koordynacyjnych. Zlecenie przeprowadzenia procesu rewitalizacji spółce ds. rewitalizacji w znacznym stopniu zmniejsza ten nakład prac koordynacyjnych i dzięki temu wyraźnie przyspiesza proces rewitalizacji.

Doświadczenia wskazują, że również w Urzędzie Miasta musi powstać jednostka koordynacyjna, zajmująca się wszystkimi zadaniami wewnątrz administracji miejskiej. Ta jednostka jest partnerem firmy ds. rewitalizacji.

Taki właśnie model organizacyjny, który przewiduje jasny podział zadań, sprawdził się przy przeprowadzaniu procesów rewitalizacji w różnych miastach. W tym celu w administracji miejskiej powołany zostaje zespół ds. koordynacji projektu, którego zadaniem jest sprawna koordynacja urzędów administracji miejskiej oraz zapewnienie płynnego przebiegu prac i przygotowania decyzji w określonych terminach. Plusem tego modelu jest fakt, że Urząd Miasta dysponuje kompetentnym zespołem, który – wyposażony w odpowiednie upoważnienia – ma dostęp do wszystkich komórek administracji miejskiej biorących udział w procesie rewitalizacji i którego obowiązkiem jest odpowiednie ich informowanie.

Dzięki tej koncepcji organizacyjnej w praktyce następuje podział zadań, przy którym firma na własną odpowiedzialność wykonuje wszelkie zadania przypadające poza Urzędem Miasta, a równocześnie odpowiedzialny zespół Urzędu Miasta przejmuje koordynację wewnątrz administracji miejskiej. Większe miasta z reguły korzystają z możliwości tego modelu organizacyjnego.

Jeśli firma operatorska spełni pewne wymagania, może oferować miastom i gminom swoje usługi jako inwestor zastępczy.

Inwestor zastępczy działa we własnym imieniu i na rachunek gminy – wyłącznie w jej interesie. Dla każdego działania, które mu powierzono, prowadzi on konto rewitalizacyjne, którego gospodarczym właścicielem pozostaje gmina.

Majątek rewitalizacyjny służy wyłącznie pokryciu kosztów rewitalizacji i niedopuszczalne jest wykorzystanie go do innych celów. Majątek rewitalizacyjny jest zarządzany oddzielnie od pozostałego majątku firmy ds. rewitalizacji.

W przypadku niewypłacalności firmy ds. rewitalizacji majątek rewitalizacyjny podlega szczególnej ochronie. Nie należy on do masy upadłościowej, lecz zostaje bez ubytku przekazany gminie.

Prawną konsekwencją pozycji inwestora zastępczego jest fakt, że umowy konieczne do przeprowadzenia procesu rewitalizacji (jak np. umowy architektoniczne i budowlane) firma ds. rewitalizacji podpisuje jako zleceniodawca i jako taki je realizuje – oczywiście po uzgodnieniu z gminą.

Kontrolę kwalifikacji i niezawodności firmy ds. rewitalizacji gmina przeprowadza samodzielnie stosując się do odpowiednich regulacji prawnych.

### **Założenie konta rewitalizacyjnego**

Dla każdego projektu firma ds. rewitalizacji zakłada osobne konto rewitalizacyjne. Poszczególnym zapisom księgowym przyporządkowane są sub-konta i w nich poszczególne obiekty rewitalizowane (budynki, ulice, itd.), aby możliwe było szczegółowe, łatwe do skontrolowania rozliczenie. Firmy ds. rewitalizacji o odpowiednio rozbudowanych strukturach dysponują specjalnie w tym celu opracowanymi programami komputerowymi, które spełniają wszystkie wymagania instytucji płatniczych, również UE.

Przez konta rewitalizacyjne rozliczane muszą być wszelkie przychody i wydatki projektu rewitalizacji. Do nich należą wszystkie środki wsparcia, które zostały przyznane na projekt, jak też wszystkie inne przychody gminy: dodatkowe środki własne, dochody ze sprzedaży działek w obszarze objętym rewitalizacją, dochody z zarządzania nieruchomościami kapitału powierniczego itd. Księgowością objęte zostają również wszelkie długoterminowe zobowiązania, jak też średniookresowe plany finansowe projektu rewitalizacji.

To szczególnie ważne i odpowiedzialne zadanie firmy ds. rewitalizacji jest podstawą bezbłędnego raportowania (okresowego i końcowego), w zgodzie z wymogami regulacji prawnych.

Do majątku rewitalizacyjnego należą oprócz konta rewitalizacyjnego na przykład również te działki, które gmina bezpłatnie włączyła do projektu rewitalizacji, jak też i te, które w ramach rewitalizacji zakupione zostały ze środków wsparcia i ewentualnie w trakcie realizacji działań rewitalizacji będą mogły zostać sprzedane.

### **Powiernik**

W Niemczech model firmy ds. rewitalizacji powstał w efekcie dyskusji nad wariantami możliwie intensywnej koordynacji działań administracji bez podporządkowania się zasadom kameralistyki (czyli bez absolutnego przestrzegania prawa budżetowego), w celu pomyślnego przeprowadzenia działań rewitalizacji w możliwie najkrótszym czasie.

Przeprowadzenie działań rewitalizacji w sposób nastawiony na ekonomiczne efekty musi przebiegać niezależnie od kameralistycznych zasad, czyli kierować się jedynie zasadami gospodarki. To jest możliwe jedynie wtedy, gdy przeprowadzenie procesu rewitalizacji zlecone zostanie spółce ds. rewitalizacji.

Niektóre firmy oferują miastom zarówno usługi doradcy jak też inwestora zastępczego. W Niemczech ten model sprawdził się tak dobrze, że praktykowany jest w większości przypadków jako jedynie słuszny. Jego atutem jest fakt, że opracowanie i zarządzanie projektem bazuje na szerokim doświadczeniu w dziedzinie finansowania, a co za tym idzie na znajomości rzeczy w kwestiach funduszowo-budżetowych.

Aby móc prowadzić swoją działalność firma ds. rewitalizacji musi otrzymać od gmin potwierdzenie jej kwalifikacji. W tym celu firma musi m. in. wykazać, że:

- pracownicy firmy posiadają odpowiednie kwalifikacje
- uregulowana jest sytuacja gospodarcza firmy tzn. jej majątek własny jest wystarczająco wysoki
- zaświadczenia o niezawodności kadry kierowniczej

Firma ds. rewitalizacji powinna być poddawana regularnym kontrolom poprzez jednostki gminne i państwowe.

### **Okres trwania umowy**

Umowy o współpracę między gminą a spółką ds. rewitalizacji z reguły powinny być nieograniczone. Rozwiązanie umowy powinno być możliwe jedynie z ważnego powodu, na przykład gdy:

- proces rewitalizacji został zakończony, ponieważ gmina przeprowadziła wszystkie działania
- gmina zrezygnowała z przeprowadzenia rewitalizacji
- firma ds. rewitalizacji – pomimo upomnienia – przeprowadza proces rewitalizacji zbyt wolno
- firma ds. rewitalizacji ogłosiła niewypłacalność

Czasowe nieograniczenie umów podyktowane jest m. in. koniecznością kontynuacji zadań, przy których często przez ponad jedno / dwa dziesięciolecia zazębiają i nakładają się skomplikowane sytuacje, które wraz z zakończeniem realizacji muszą zostać rozliczone wobec instytucji wspierającej.

### **Wynagrodzenie**

Usługi firmy ds. rewitalizacji wynagradzane są z reguły wg stawek godzinowych albo wg systemu mieszanego – kombinacji wynagrodzenia podstawowego, wynagrodzenia wg tabeli wynagrodzeń autorskich i stawek godzinowych przedsiębiorstw. Wynagrodzenie ma pokryć nakłady firmy operatorskiej. Wynagrodzenie to zalicza się z reguły do wydatków kwalifikowalnych i w związku z tym wypłacane zostaje ze środków pozyskanych na cele rewitalizacji. Adekwatność wynagrodzenia kontrolowana jest poprzez odpowiednie instytucje administracji wojewódzkiej.

### **Rozliczenia**

#### **Rozliczenia wobec gminy**

W umowie rewitalizacyjnej jest zdefiniowane, kiedy i jak często firma ds. rewitalizacji musi przedłożyć gminie rozliczenie konta rewitalizacyjnego. Z reguły ma to miejsce raz w roku w terminie do 31. grudnia.

W tym celu musi zostać sporządzona lista wszystkich przychodów, wydatków i zobowiązań. W wypadku pojedynczych działań z reguły stosuje się również obowiązek wykazania zużycia środków.

## Rozliczenie wobec zleceniodawcy

Również zleceniodawcy musi raz do roku zostać przedłożone rozliczenie z minionego roku. Po zakończeniu działań rewitalizacji musi zostać opracowany końcowy raport jako podsumowanie poszczególnych rozliczeń okresowych.

## Odpowiedzialność cywilna firmy ds. rewitalizacji

Firma ds. rewitalizacji odpowiada za prawidłowość swoich usług, prowadzenia. Jej działalność podlega kontroli rachunkowości przez publiczno-prawne instancje kontrolne.

## Główne zadania firmy ds. rewitalizacji

### Jakie zadania mogą być zlecone spółce ds. rewitalizacji przez gminę?

Oprócz stałych usług doradczych gmina może zlecić spółce ds. rewitalizacji następujące zadania:

- przeprowadzenie badań wstępnych / studium uwarunkowań
- przygotowanie prawnego określenia terenu rewitalizacji
- współpraca przy projektach urbanistycznych
- prezentacja zamierzonych działań rewitalizacji
- opracowanie i prowadzenie tzw. Planu Socjalnego (który służy uniknięciu lub złagodzeniu skutków przeprowadzania procesów rewitalizacji)
- opracowanie schematu kosztów i finansowania
- składanie wniosków o środki pomocowe
- zakup i sprzedaż działek z wolnej ręki
- zlecenie zadań budowlanych w celu realizacji zamierzeń gminy
- doradztwo inwestycyjne
- zawarcie umów na prace modernizacyjne i remontowe z prywatnymi właścicielami
- przeprowadzenie zadań rewitalizacji, tzn. przeprowadzenie leżących w obowiązku gminy zadań związanych z procesem rewitalizacji, jak uzbrojenie terenu i przygotowanie go pod zabudowę
- zakup działek lub prawa do ich użytkowania – w imieniu gminy – w celu przygotowania lub przeprowadzenia rewitalizacji
- zarządzanie środkami służącymi rewitalizacji
- product development (czyli przygotowanie projektu ze strony gospodarczo-urbanistycznej, aby możliwe było przeprowadzenie realizacji)
- sterowanie projektem
- *public relations* w zakresie rewitalizacji

Głównymi polami działalności firmy ds. rewitalizacji są: pozyskiwanie, zarządzanie, wdrażanie i rozliczanie środków wsparcia z jednej strony oraz przeprowadzenie konkretnych projektów rewitalizacji z drugiej strony.

A ponadto:

- Stworzenie i pielęgnowanie układu o szczególnym zaufaniu pomiędzy spółką ds. rewitalizacji a zleceniodawcą w ramach długoterminowych umów:
  - lojalne reprezentowanie zleceniodawcy wobec osób trzecich (organy administracji państwowej, instytucje wspierające, uczestnicy procesu rewitalizacji, społeczność lokalna)
  - absolutna przejrzystość działań wobec zleceniodawcy, w szczególności w kwestiach majątku rewitalizacyjnego, zleceniodawstwa i dialogu z instytucjami wspierającymi

- załatwianie wszelkich spraw terminowo, szybko i profesjonalnie
- stworzenie biura w danym regionie - gwarancja, że kierownik projektu jest obecny na miejscu jako partner
- Optymalna efektywność poprzez zaangażowanie kompetentnych i doświadczonych pracowników:
  - rozwój specjalistycznej wiedzy i szeroko zakrojone szkolenie kadry
  - ciągła kontrola jakości i rozwój efektywności procesów pracy
- Usługi o wysokiej jakości w dziedzinie doradztwa dla zleceniodawcy w zakresie działań planistycznych, przygotowawczych oraz prawnych i finansowych:
  - dążenie do wysokiej jakości w zakresie urbanistyki i budownictwa (aspekty estetyki, funkcji, gospodarki i ekologii)
  - staranne, efektywne i gospodarne zarządzanie i inwestowanie środków pomocowych
  - dokładne przestrzeganie wszelkich przepisów i regulacji prawnych

### Pracownicy firmy ds. rewitalizacji

Działalność firmy obejmuje wyjątkowe zadania i w związku z tym wymaga współpracy ekspertów różnych dziedzin, np. architektów, urbanistów, inżynierów, geografów, specjalistów z dziedziny gospodarki mieszkaniowej i ekonomiki przemysłu, prawników, ekonomistów, specjalistów komputerowych, księgowych i fachowców ds. rozliczeń. Są to następujące grupy fachowe i specjaliści:

#### Kierownicy projektu i asystenci

- całościowa opieka nad projektami rewitalizacji, pośrednictwo między gminą a instytucjami zewnętrznymi, opracowanie i wdrożenie celów rewitalizacji przy jednoczesnym przestrzeganiu wytycznych finansowych

#### Księgowość

- rachunkowość, prowadzenie kont powierniczych, odwoływanie środków finansowych

#### Dział ds. finansowania modernizacji

- opracowanie koncepcji finansowania, składanie wniosków, finalizowanie i rozliczanie działań modernizacji

#### Dział prawny

- odpowiedzialność za procedury prawne, szczególnie w zakresie prawa budowlanego, prawa o umowach, prawa funduszeowego

#### Dział komputerowy

- obsługa sieci komputerowej

#### Dział *public relations*

- działania z zakresu *public relations* – począwszy od wydawnictw, jak ulotki informacyjne i książki, do organizacji wystaw

#### Sekretariat

- organizacja i koordynacja, wspieranie nadrzędnych jednostek organizacyjnych (prezes, dyrektor, kierownik), różnorodne zadania biurowe

oraz:

- controlerzy, rewidenci wewnętrzni, specjaliści z zakresu opracowywania koncepcji projektu, z dziedziny wspierania gospodarki i pozyskiwania inwestorów, specjaliści budowlani, specjaliści ds. zawierania umów, specjaliści ds. administracji, specjaliści ds. polityki personalnej, itd.



## Zarządzanie / Implementacja działań rewitalizacyjnych

Aby efektywnie realizować działania rewitalizacyjne, rozważa się dwa podstawowe modele zaangażowania kompetentnego wykonawcy:

1. Miasto tworzy własną spółkę ds. rewitalizacji, delegując do niej ewentualnie specjalistów pracujących w strukturach administracyjnych lub zatrudniając nowych, i przekazuje jej do samodzielnej realizacji wszystkie zadania wiążące się z procesem rewitalizacji.
2. Miasto wspólnie z odpowiednim partnerem posiadającym rozległe doświadczenie w zakresie przeprowadzania procesów rewitalizacji zakłada publiczno-prywatną spółkę mieszaną. Partner ten wnosi do spółki swe doświadczenie, ekonomiczny i techniczny *know-how* oraz wysoko wykwalifikowanych pracowników. Spółce przekazane zostają do samodzielnej realizacji zadania rewitalizacji.

Zasadniczo oba wymienione wyżej warianty gwarantują sprawną realizację zadań pojawiających się w procesie rewitalizacji Krakowa, przy czym w obu przypadkach koordynacja i wzajemne powiązanie zadań różnych urzędów publicznych będzie możliwa wyłącznie dzięki stworzeniu odpowiedniego zespołu ds. rewitalizacji w Urzędzie Miasta.

W praktyce – przede wszystkim w dużych miastach – sprawdził się dotychczas wariant drugi, ponieważ Miasto ma tu możliwość posilkowania się w toku przygotowywania i realizacji działań rewitalizacyjnych operatorem posiadającym długoletnie doświadczenie specjalistyczne.

Doświadczone firmy ds. rewitalizacji działające na arenie ponadregionalnej oferują miastom dostęp do sieci informacyjnej, umożliwiającej wzajemną wymianę doświadczeń dostosowaną do aktualnych potrzeb i wymagań miasta. Miasto nie musi borykać się z problemem samodzielnego tworzenia spółki, która będzie w pierwszym okresie swego istnienia dopiero mozolnie zdobywać konieczne doświadczenie i która po realizacji działań będzie musiała zostać rozwiązana.

Firmy rewitalizacyjne, dysponując doświadczoną kadrą pracowników, mają ogromną wprawę zarówno w kontaktach z jednostkami administracji publicznej, jak również z mieszkańcami, inwestorami i właścicielami działek – dotyczy to również łagodzenia i rozwiązywania potencjalnych konfliktów.

Ich wewnętrzne procesy miały już liczne okazje sprawdzenia się w praktyce – a nierzadko uzyskały certyfikaty jakości ISO 9001:2000. Miasto może ponadto przed udzieleniem zlecenia zweryfikować kompetencje członków interdyscyplinarnej grupy roboczej. Przebieg poszczególnych procedur został już zoptymalizowany na bazie informacji zwrotnych płynących z innych miast przy okazji realizacji wcześniejszych projektów – można więc śmiało stwierdzić, że są wypróbowane i muszą zostać jedynie dopasowane do specjalnych wymagań Miasta.

Spółki miejskie lub urzędy publiczne z reguły nie są w stanie przeprowadzić przedmiotowych prac w sposób tak sprawny i efektywny – ponadto Miasto musiałoby przejąć całkowitą odpowiedzialność za wszystkie niedociągnięcia i braki w realizacji zadań. Nie bez znaczenia jest również fakt, że samodzielne działania Miasta z reguły nie stanowią kosztu kwalifikowanego, natomiast działalność operatorów z wolnego rynku może być bez problemu finansowana z środków pomocowych.

### **Propozycja struktury firmy ds. rewitalizacji**

- Najstosowniejsza forma organizacyjna to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka akcyjna;
- Rada nadzorcza obsadzona jest parytetowo przez wspólników;
- Kadencja przewodniczącego rady nadzorczej wynosi dwa lata;
- Firma ds. rewitalizacji jest kierowana przez dwóch prezesów – ds. technicznych, któremu podlega działalność operacyjna i ds. operacji finansowych firmy;
- Firma ds. rewitalizacji dzieli się ogólnie na następujące działy specjalistyczne:
  - ogólne sprawy firmy (kadry, księgowość, controlling, informatyka itp.)
  - sprawy prawne / przetargi i udzielanie zleceń / obrót nieruchomościami i ich wycena
  - zarządzanie, tworzenie i kierowanie projektami
  - pozyskiwanie / zarządzanie środkami wsparcia, finansowanie i rozliczanie
  - kontrole / nadzór budowlany
  - planowanie
  - akcje informacyjno-promocyjne

### **Zarządzanie / sterowanie projektami**

Złożoność procesu rewitalizacji sprawia, iż jeszcze przed jego rozpoczęciem konieczne jest stworzenie jasnych struktur zarządzania.

Dlatego głównym elementem systemu zarządzania służącego realizacji planowanego w Krakowie procesu rewitalizacji powinno być powołanie do życia konkretnej jednostki koordynacyjnej, odpowiedzialnej za kwestie koordynacji działań wewnątrz Urzędu Miasta. Jednostka koordynacyjna w Krakowie powinna skupiać 2-4 pracowników. Skoncentrowanie kompetencji w ręku takiej jednostki ds. rewitalizacji, która będzie dbała o płynny przebieg prac i terminowe przygotowanie przedmiotowych decyzji wielu departamentów, biur, wydziałów i jednostek merytorycznych Urzędu Miasta uczestniczących w procesie, jest zasadniczym warunkiem sprawnego urzeczywistnienia zakładanych celów rewitalizacji.

### **Schemat organizacyjny**

Aby móc stosunkowo wcześniej przejść do etapu wdrażania działań, Urząd Miasta powinien podjąć stosowne decyzje natury organizacyjnej i planistycznej i zainicjować odpowiednie działania w tym zakresie:

- stworzenie systemu zarządzania (zbudowanie wewnętrznych struktur umożliwiających sprawną realizację działań rewitalizacyjnych – pełnomocnik ds. rewitalizacji, zespół koordynacyjny itp.);
- opracowanie systemu monitorowania klasycznych typów projektów / do tychczas uchwalonych projektów;
- opracowanie względnie zlecenie opracowania brakujących analiz, badań i planów dotyczących już uchwalonych projektów.

Po podjęciu przez Radę Miejską uchwały aprobującej Program należy skoncentrować się na następujących zadaniach:

- wybór partnera zewnętrznego/ firmy ds. rewitalizacji względnie powołanie do życia spółki między Miastem a partnerem zewnętrznym w celu przeprowadzenia procesu rewitalizacji

- analizy, badania i koncepcje dla wybranych projektów
- akcje informacyjno-promocyjne i działania z zakresu PR dla wybranych projektów
- złożenie wniosków i pozyskanie środków zewnętrznych, podjęcie stosownych zapisów w budżecie Miasta.

Przed rozpoczęciem konkretnych działań w wybranych obszarach zrealizować należy następujące zadania:

- stworzenie struktur organizacyjnych umożliwiających współpracę Urzędu Miasta z innymi uczestnikami procesu w celu realizacji działań na wybranych obszarach
- wdrożenie systemu monitoringu.

W momencie rozpoczęcia realizacji konkretnych działań na wybranych obszarach należy przeprowadzić wstępny monitoring i ewaluację, a po zamknięciu działań końcową ewaluację i rozliczenie.

Złożoność zadań rewitalizacyjnych skutkuje potrzebą sprawnej koordynacji wewnątrz Urzędu Miasta. Z doświadczeń innych państw europejskich wynika, że w praktyce sprawdza się rozwiązanie polegające na podziale pracy między jednostką ds. rewitalizacji przejmującą czynności związane z koordynacją wszelkich działań wewnątrz struktur administracji miejskiej, a firmą ds. rewitalizacji angażującą się w realizację zadań zewnętrznych. Dzięki temu istotnie zmniejsza się nakład prac koordynacyjnych i wyraźnie przyspiesza proces rewitalizacji. Rolę operatora ds. rewitalizacji może, jak już wzmiankowano, przejąć zewnętrzny usługodawca lub specjalnie powołana do tego celu spółka zawiązana przez Miasto Kraków i profesjonalną firmę operatorską ds. rewitalizacji.

O ile Miasto Kraków zdecydowałoby się na jeden z proponowanych wyżej wariantów, słusznym jest zlecenie wszystkich działań rewitalizacji tej samej firmie, ponieważ doświadczenia zdobyte przy realizacji pierwszych projektów rewitalizacji wpłyną korzystnie na jakość realizacji dalszych projektów.

### **Zakres usług firmy ds. rewitalizacji**

1. Przygotowanie działań rewitalizacji włącznie z opracowaniem Lokalnego Programu Rewitalizacji / Planu Rozwoju Lokalnego. Do tego należą m. in. następujące prace przygotowawcze:

Projekt koncepcji i aktualizacji procesu rewitalizacji pod kątem urbanistycznym, organizacyjnym, czasowym i finansowym, włącznie z:

- opracowaniem koncepcji w celu poprawy infrastruktury, koncepcji struktur gospodarczych i edukacyjnych oraz koncepcji uwarunkowań rozwoju działalności gospodarczej (analizy, ekspertyzy, studium wykonalności, studium wpływu na środowisko)
- stworzeniem struktur kooperacyjnych i sieci wymiany doświadczeń
- wspieraniem i pomocą przy zakładaniu działalności gospodarczej
- opracowaniem zestawień kosztów i sposobów finansowania

2. Praktyczne wdrożenie działań rewitalizacji, a w szczególności:

- a) doradztwo przy opracowaniu i kontynuacji urbanistycznych koncepcji planistycznych jak również przy przygotowaniu działań leżących w gestii Miasta, które służą przeprowadzeniu działań rewitalizacji
- b) przeprowadzenie działań rewitalizacji w sposób uchwalony przez Miasto lub przewidziany w Lokalnym Programie Rewitalizacji / Planie Rozwoju Lokalnego, przede wszystkim takich jak:

- przygotowanie i przeprowadzenie zakupu działek dla Miasta
  - przygotowanie i przeprowadzenie publicznych i prywatnoprawnych działań w zakresie regulacji własności gruntu
  - rozbiórki i oczyszczenie parceli;
  - przekwaterowanie właścicieli, najemców, dzierżawców i innych użytkowników;
  - przygotowanie i przeprowadzenie działań uzbrojenia terenu pod inwestycje w obszarze rewitalizacji (np. budowa lub przebudowa ulic, dróg, placów, terenów zielonych, placów zabaw, parkingów, włącznie z doprowadzeniem mediów);
  - przygotowanie i przeprowadzenie działań budowlanych, które są zadaniem Miasta – należy do nich również przeprowadzenie i nadzór nowych inwestycji i działań służących poprawie jakości otoczenia mieszkaniowego według warunków podyktowanych przez Miasto;
  - doradztwo dla prywatnych właścicieli i inwestorów przy budowie nowych obiektów oraz działaniach modernizacji i remontach w obszarze rewitalizacji – jak również związane z tym analizy substancji budowlanej, kosztorysy i plany działań;
  - doradztwo dla Miasta przy wyborze inwestorów i przy opracowaniu kryteriów dla inwestycji;
  - opiniowanie dla Miasta wniosków o dotacje na działania modernizacji i remonty.
- c) organizacja działań i zarządzanie procesem rewitalizacji, a w szczególności:
- wykorzystanie dodatkowych środków inwestycyjnych z innych źródeł publicznych;
  - pozyskiwanie prywatnych środków inwestycyjnych;
  - opracowanie indywidualnego przebiegu prac, dopasowanego do danej sytuacji;
  - koordynacja działań wszystkich uczestników procesu rewitalizacji, włącznie z mediacją w przypadku ewentualnych konfliktów;
  - indywidualne uzgodnienia z urzędami i przedstawicielami instytucji publicznych;
  - wdrożenie i controlling efektów procesu rewitalizacji;
  - koncepcje opracowania i aktualizacji programów czasowych i programów działań oraz zestawień kosztów i sposobów finansowania w celu aktualizacji koncepcji rewitalizacji;
  - nawiązanie i pielęgnacja kontaktów z uczestnikami procesu;
  - prowadzenie negocjacji, indywidualne doradztwo w kwestiach finansowania;
  - opracowanie, aktualizacja i realizacja planu socjalnego;
  - przygotowanie i sprawdzenie wniosków o wsparcie pojedynczych i globalnych działań;
  - organizacja przetargów, konkursów itp.;
  - globalne zarządzanie w dziedzinie zawierania umów;
  - zainicjowanie w kwartałach jednostek ds. zarządzania (tzw. menedżerów kwartału);
  - pisemne opiniowanie dot. zamierzeń wymagających zezwolenia, po-działów i zagadnień prawnych;

- d) stworzenie, nadzór i rozliczenie majątku rewitalizacyjnego, a w szczególności:
- prowadzenie księgowości w trakcie całego procesu rewitalizacji;
  - założenie kont bankowych i ich nadzór;
  - piecza nad kwestiami bankowymi i kredytowymi wraz z prowadzeniem negocjacji z instytucjami kredytowymi;
  - prowadzenie i nadzór nad przepływami płatniczymi;
  - kwestie związane z poręczycielstwem;
  - kontrola rachunkowości pod kątem rachunkowym, merytorycznym i prawa dotacyjnego;
  - kontrola terminów;
  - prowadzenie wykazów dla urzędów finansowych;
  - prowadzenie kwestii ubezpieczeniowych i regulowanie w przypadkach szkody;
  - rozliczenie działań wobec instytucji wspierających i kontrolnych zgodnie z obowiązującym prawem krajowym i unijnym
  - reprezentowanie interesów gminy w procesie rozliczenia;
  - wypełnienie obowiązku udokumentowania zgodnie z obowiązującymi przepisami dotacyjnymi.
3. Organizacja, szkolenia i reprezentowanie gminnych gremiów w odniesieniu do szczególnych wymogów rewitalizacji, między innymi:
- zorganizowanie rady ds. rewitalizacji i grupy roboczej ds. rewitalizacji jak też działalność w tych gremiach;
  - przewodniczenie grupom roboczym na wyższych szczeblach decyzyjnych;
  - regularne sprawozdania wobec zlecniodawcy i kręgów gminnych;
  - merytoryczne opracowanie tematów w ramach przygotowań do podjęcia zasadniczych decyzji;
  - stworzenie struktur współpracy i sieci wymiany na płaszczyźnie krajowej i międzynarodowej;
  - reprezentowanie interesów Miasta w kwestii rewitalizacji na krajowych i międzynarodowych sympozjach.
4. Public relations
- bieżący kontakt z przedstawicielami środków masowego przekazu;
  - przygotowanie oświadczeń prasowych, aktualnych sprawozdań i artykułów;
  - opracowanie prezentacji multimedialnych, wykładów oraz prezentacji na konferencjach fachowych;
  - opracowanie wszelkiego rodzaju publikacji jak ulotki, broszury, albumy;
  - prezentacja internetowa;
  - opracowanie i promocja logo, które symbolizuje poszczególne działania
  - informacje i doradztwo dla osób zainteresowanych działaniami rewitalizacji
  - punkty informacji / tablice informacyjne;
  - działania zmierzające do partycypacji mieszkańców.