

TREŚĆ PREZENTACJI EKSPERCKICH

Funkcje wyspecjalizowanego podmiotu zarządzającego rewitalizowaną przestrzenią

Grzegorz Szewczyk

Zadania podmiotu – specyfika

Podmiot zarządzający obszarem rewitalizacji realizuje zadania:

1. własne gminy (ustawa z dn. 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym)
2. w sposób:
 - kompleksowy w zakresie społecznym, przestrzennym, technicznym, gospodarczym, środowiskowym
 - skoordynowany – łączący różne zagadnienia oraz interesy wielu podmiotów i osób
 - wieloletni – różne okresy realizacji zadań, długi horyzont czasowy procesu
 - na określonym obszarze – specyficznym, wymagającym pomocy

Zadania podmiotu – przykłady

- monitoring potrzeb w zakresie rewitalizacji
- opracowanie planów, strategii, instrumentów
- zarządzanie procesem rewitalizacji
- realizacja konkretnych projektów
- tworzenie sieci współpracy
- pozyskiwanie środków finansowych
- motywowanie, wspieranie, inspirowanie do działania

Zarządzanie rewitalizowanym obszarem - przegląd form prawno-instytucjonalnych

Jarosław Kowszuk

Warianty wyspecjalizowanego podmiotu powołanego do zarządzania rewitalizowanym obszarem

Podmiot wewnętrzny	Podmiot zewnętrzny
- W ramach urzędu miasta - W ramach innej jednostki organizacyjnej miasta - Poza jednostką organizacyjną miasta	- spółka miejska - inny podmiot

Umocowanie i możliwość oddziaływania na podmiot

Podmiot wewnętrzny	Podmiot zewnętrzny
Przedstawicielstwo	Nadzór ustawowy albo inne formy wpływu

Podmiot wewnętrzny działający w ramach urzędu

1. W ramach jednostki organizacyjnej powstałej z mocy prawa
2. Bez konieczności tworzenia, w tym podejmowania uchwał przez radę gminy, miasta.
3. Bez konieczności wyposażania w majątek.
4. Potrzebne ewentualnie pełnomocnictwo cywilistyczne, a także zarządzenie organu wykonawczego miasta w sprawie regulaminu wewnętrznego.

Podmiot wewnętrzny – w ramach innej jednostki organizacyjnej

1. W ramach jednostki organizacyjnej już powstałej lub w ramach jednostki nowotworzonej.
2. W przypadku utworzenia nowej jednostki konieczność podjęcia przez radę miasta uchwały o jej utworzeniu, w tym nadanie statutu, i wyposażeniu w majątek. W przypadku wyposażenia w majątek jakim są nieruchomości, konieczność wydania decyzji o ustanowieniu trwałego zarządu.
3. Potrzebne pełnomocnictwa cywilistyczne.
4. Utworzenie miejskiej jednostki budżetowej (jednostkami budżetowymi są jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych nieposiadające osobowości prawnej, które pokrywają swoje wydatki bezpośrednio z budżetu, a pobrane dochody odprowadzają na rachunek odpowiednio dochodów budżetu państwa albo budżetu jednostki samorządu terytorialnego). Możliwość utworzenia zakładu budżetowego (samorządowy zakład budżetowy odpłatnie wykonuje zadania, pokrywając koszty swojej działalności z przychodów własnych) należy rozpatrywać w świetle ustawowych ograniczeń.

Podmiot wewnętrzny – w ramach innej jednostki organizacyjnej

„W art. 7 ustawy o gospodarce komunalnej wskazano, iż samorządowe zakłady budżetowe nie mogą prowadzić działalność innej aniżeli działalność użyteczności publicznej, co oznacza brak możliwości dodatkowego świadczenia usług komercyjnych.

Warunkiem sine qua non prowadzenia działalności przez samorządowy zakład budżetowy jest to, iż mieści się ona w ramach działalności użyteczności publicznej. Powyższą działalność ustawodawca ograniczył do wykonywania ściśle określonych zadań, które zostały wymienione, w formie katalogu zamkniętego, w art. 14 ustawy o finansach publicznych. Zgodnie z powyższym przepisem, samorządowe zakłady budżetowe mogą realizować zadania własne gminy w zakresie:

1) gospodarki mieszkaniowej i gospodarowania lokalami użytkowymi, 2) dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego, 3) wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz, 4) lokalnego transportu zbiorowego, 5) targowisk i hal targowych, 6) zieleni gminnej i zadrzewień, 7) kultury fizycznej i sportu, w tym utrzymywania terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych, 7a) pomocy społecznej, reintegracji zawodowej i społecznej oraz rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych, 8) utrzymywania różnych gatunków egzotycznych i krajowych zwierząt, w tym w szczególności prowadzenia hodowli zwierząt zagrożonych wyginięciem, w celu ich ochrony poza miejscem naturalnego występowania, 9) cmentarzy. „{Rozstrzygnięcie nadzorcze Wojewody Warmińsko-Mazurskiego z dnia 26 stycznia 2016 r. PN.4131.16.2016, Legalis nr 1385742}.

Podmiot wewnętrzny – poza jednostką organizacyjną

1. Poza jednostkę organizacyjną, ale w ramach osobowości prawnej.
2. Potrzebne pełnomocnictwo, aczkolwiek niekoniecznie, np. w przypadku doradztwa.

Podmiot wewnętrzny

Jedna osoba – działająca w ramach urzędu gminy i w oparciu o pełnomocnictwo (tzw. pełnomocnik) lub bez pełnomocnictwa (jako tzw. jednoosobowe stanowisko pracy).

Zazwyczaj jest to osoba działająca w ramach jednostki organizacyjnej jaką jest urząd gminy, miasta.

Wiele osób – osoby działające w ramach gminnych jednostek organizacyjnych, np. w ramach wydziałów urzędów gmin, miast.

Podmiot zewnętrzny – spółka miejska

1. Spółka prawa handlowego, co do zasady spółka kapitałowa z o.o. albo akcyjna.
2. Obligatoryjne jest powołanie rady nadzorczej, do której odpowiednio się stosuje przepisy o komercjalizacji i prywatyzacji, a także o zarządzaniu mieniem państwowym.
3. W stosunku do takich spółek obowiązują ograniczenia z u.g.k.
4. Działa jako odrębna osoba prawna, ale powiązana kapitałowo i nadzorowana przez j.s.t.

Podmiot zewnętrzny – spółka miejska

Art. 10 u.g.k.

1. Poza sferą użyteczności publicznej gmina może tworzyć spółki prawa handlowego i przystępować do nich, jeżeli łącznie zostaną spełnione następujące warunki:

- 1) istnieją niezaspokojone potrzeby wspólnoty samorządowej na rynku lokalnym;
- 2) występujące w gminie bezrobocie w znacznym stopniu wpływa ujemnie na poziom życia wspólnoty samorządowej, a zastosowanie innych działań i wynikających z obowiązujących przepisów środków prawnych nie doprowadziło do aktywizacji gospodarczej, a w szczególności do znacznego ożywienia rynku lokalnego lub trwałego ograniczenia bezrobocia.

2. Poza sferą użyteczności publicznej gmina może tworzyć spółki prawa handlowego i przystępować do nich również wówczas, jeżeli zbycie składnika mienia komunalnego mogącego stanowić wkład niepieniężny gminy do spółki albo też rozporządzenie nim w inny sposób spowoduje dla gminy poważną stratę majątkową.

3. Ograniczenia dotyczące tworzenia spółek prawa handlowego i przystępowania przez gminę do nich, o których mowa w ust. 1 i 2, nie mają zastosowania do posiadania przez gminę akcji lub udziałów spółek zajmujących się czynnościami bankowymi, ubezpieczeniowymi oraz działalnością doradczą, promocyjną, edukacyjną i wydawniczą na rzecz samorządu terytorialnego, a także innych spółek ważnych dla rozwoju gminy, w tym klubów sportowych działających w formie spółki kapitałowej.

Innym podmiot może występować zarówno w powiązaniu kapitałowym tak jak spółdzielnie, jak również bez takiego powiązania, np. poprzez zlecenie części zadań innym podmiotom uczestniczącym w procesie rewitalizacji lub też poprzez inne formy oddziaływania (plany miejscowe, umowy, dotacje, itp.).

Podmiot zewnętrzny – spółka miejska

Jednostki samorządu terytorialnego mogą także tworzyć spółki komandytowe lub komandytowo-akcyjne, o których mowa w art. 14 ust. 1 ustawy z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-privatnym.

Umowa o partnerstwie publiczno-privatnym może przewidywać, że w celu jej wykonania podmiot publiczny i partner prywatny zawiążą spółkę kapitałową, spółkę komandytową lub komandytowo-akcyjną. Podmiot publiczny nie może być komplementariuszem.

Inny podmiot

Inny podmiot może występować zarówno w powiązaniu kapitałowym tak jak spółdzielnie, jak również bez takiego powiązania, np. poprzez zlecenie części zadań innym podmiotom uczestniczącym w procesie rewitalizacji lub też poprzez inne formy oddziaływania (plany miejscowe, umowy, dotacje, itp.).

Co wybrać

Wybór odpowiedniej formy prawno – organizacyjnej zależy od wielu czynników. Do przykładowych można zaliczyć:

1. Specyfikę zasobu nieruchomości, w tym:
 - wielkość
 - rodzaj zasobu i jego otoczenie
 - złożoność bądź homogeniczność
 - szeroko rozumiany stan prawny zasobu.
2. Planowaną rewitalizację, w tym cele rewitalizacji.
3. Właściwość rzeczową takiego podmiotu – zakres zadań.
4. Istniejącą strukturę prawo – organizacyjną miasta, w tym istniejące już podmioty.
5. Dostępność odpowiednich kadr.
6. Dostępność środków finansowych.

Co należy mieć na uwadze

Działania takiego podmiotu nie powinny polegać tylko na bieżącym zarządzaniu nieruchomościami, obszarem podlegającym rewitalizacji. Mówiąc po trosze językiem jurystycznym powinny być to działania właścicielskie, tj. takie, które wykraczają poza bieżące zarządzanie nieruchomościami, w tym rewitalizowanym obszarem, a uwzględniają także takie elementy jak chociażby planowanie i zagospodarowanie przestrzenne, ochronę przyrody, komunikację, inwestycje, czy chociażby przeniesienie własności nieruchomości (jej kupno – sprzedaż) lub wejście w partnerstwo publiczno-prywatne. Takie działania wymagają zwiększonych kompetencji niż tylko te wynikające z gospodarowania nieruchomościami w granicach zwykłego zarządu. W praktyce oznacza to, iż podmiot, który je wykonuje, koordynuje, powinien takie kompetencje posiadać.

Podmiot wewnętrzny – w ramach urzędu

Rekomendacja:

- Gdy działania polegają głównie na koordynacji lub na nadzorze procesu rewitalizacji.

Zalety:

- Stosunkowo szybka i nie skomplikowana alokacja organizacyjno – prawna takiego podmiotu.
- Możliwość bezpośredniej kontroli.
- Formalna dostępność do innych komórek i jednostek organizacyjnych działających w ramach miasta.

Podmiot wewnętrzny – w ramach innej jednostki organizacyjnej

Rekomendacja:

- Gdy działania polegają także na własnym aktywnym wykonawstwie procesu rewitalizacji.

Zalety:

- Posiadanie wyspecjalizowanej jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej do realizacji procesu rewitalizacji.
- Możliwość łatwej kontroli, a także większego wpływu na realizację procesu rewitalizacji.
- Formalna dostępność do innych jednostek organizacyjnych działających w ramach miasta.

Podmiot zewnętrzny – spółka miejska

Rekomendacja:

- Gdy działania polegają także na własnym aktywnym wykonawstwie procesu rewitalizacji, szczególnie w połączeniu z innymi podmiotami.

Zalety:

- Posiadanie (kapitałowe) wyspecjalizowanej jednostki organizacyjnej posiadającej odrębną osobowość prawną do realizacji procesu rewitalizacji.
- Posiadanie jednostki o bardziej elastycznym, biznesowym modelu działania, np. spółki celowej powstałej w wyniku realizacji partnerstwa publiczno – prywatnego.
- Brak konieczności stosowania dwóch podstawowych zasad dotyczących gospodarowania nieruchomościami publicznymi, tj. przetargowości oraz odpłatności.
- Możliwość kontroli w oparciu o przepisy dotyczące nadzoru nad takimi spółkami.

SPÓŁKA – Wrocławska Rewitalizacja

Grzegorz Szewczyk

Wrocławska Rewitalizacja Sp. z o.o.

- jednoosobowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
(100% udziałów posiada Gmina Wrocław)
- cel: wykonywanie zadań własnych gminy służących przygotowaniu i realizacji procesu rewitalizacji
- funkcja: operator procesu rewitalizacji
- finansowanie: budżet Gminy Wrocław, dotacje na projekty

Wrocławska Rewitalizacja sp. z o. o.

- współpraca z Pełnomocnikiem PrW ds. rewitalizacji
(Wiceprezydent Wrocławia)
- współpraca z jednostkami miejskimi i innymi podmiotami na zasadach kooperacji – struktura pozioma
- uspołecznienie procesu zarządzania m.in. rozmowy z mieszkańcami, konsultacje kształtu projektów, dokumentów strategicznych, zgłaszanie problemów i potrzeb przez mieszkańców i in.;

Lokalne Biuro Rewitalizacji na obszarze

Wrocławska Rewitalizacja Sp. z o.o.

Spółka miejska – operator procesu rewitalizacji

PLUSY

- kompleksowe spojrzenie na zadania
- możliwość integracji osób, podmiotów i różnych działań
- skoncentrowany i elastyczny sposób prowadzenia procesu rewitalizacji w mieście

MINUSY

- dostępność do informacji innych podmiotów miejskich
- ograniczone możliwości bezpośredniego działania z uwagi na funkcję
- ograniczone finansowanie z innych źródeł niż budżet miejski

Zarządzanie rewitalizacją w formie spółki kapitałowej

- dr inż. Tomasz Szulc, MBA

- Uwarunkowania formalne działania spółek miejskich

Ustawa o samorządzie gminnym

[Art. 8. Potrzeby wspólnoty](#)

1. Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy.

- Uwarunkowania formalne działania spółek miejskich

Ustawa o gospodarce komunalnej

[Art. 1 Użyteczność publiczna](#)

1. Gospodarka komunalna obejmuje w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane **zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych.**

- Uwarunkowania formalne działania spółek miejskich

Ustawa o gospodarce komunalnej

[Art. 7. Skutek wykroczenia działalności poza użyteczność publiczną](#)

Działalność wykraczająca poza zadania o charakterze użyteczności publicznej nie może być prowadzona w formie samorządowego zakładu budżetowego.

- Uwarunkowania formalne działania spółek miejskich

Ustawa o gospodarce komunalnej

[Art. 10. Przestanki tworzenia spółek prawa handlowego przez gminę poza sferą użyteczności publicznej](#)

2. Poza sferą użyteczności publicznej gmina może tworzyć spółki prawa handlowego i przystępować do nich również wówczas, jeżeli **zbycie składnika mienia komunalnego mogącego stanowić wkład niepieniężny** gminy do spółki albo też rozporządzenie nim w inny sposób spowoduje dla gminy **poważną stratę majątkową.**

- Uwarunkowania formalne działania spółek miejskich

Ustawa o gospodarce komunalnej

[Art. 10. Przestanki tworzenia spółek prawa handlowego przez gminę poza sferą użyteczności publicznej](#)

3. Ograniczenia dotyczące tworzenia spółek prawa handlowego i przystępowania przez gminę do nich, o których mowa w ust. 1 i 2, nie mają zastosowania do posiadania przez gminę akcji lub udziałów spółek zajmujących się czynnościami bankowymi, ubezpieczeniowymi oraz **działalnością doradczą, promocyjną, edukacyjną i wydawniczą na rzecz samorządu terytorialnego, a także innych spółek ważnych dla rozwoju gminy**, w tym klubów sportowych działających w formie spółki kapitałowej.

- Dylematy i wyzwania

Czy rewitalizacja nosi znamiona zadania z zakresu użyteczności publicznej?

Czy rewitalizacja jest ważna z punktu widzenia rozwoju miasta?

Zakres obowiązkowego stosowania ustawy Pzp?

- Osadzenie w strukturze miasta

- Spółka kapitałowa – z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjna,
- Statutowy zapis przeznaczania wypracowanych zysków na sfinansowanie zadań → niewypłacanie dywidendy właścicielom,
- Nadzorowana w ramach przepisów o nadzorze właścicielskim jednostki samorządu terytorialnego nad spółkami działającymi na podstawie przepisów o gospodarce komunalnej (organy spółki, itp.)
- Majątek spółki „na start”
- Środki pieniężne pochodzące od właścicieli,
- Spółka wyposażona w pełne prawa do dysponowania nieruchomościami na obszarze rewitalizowanym – aport – do rozstrzygnięcia kwestie związane z VAT
- Wszystko w ramach kapitału zakładowego

- Przewagi spółki

- Większa elastyczność działania,
- Podmiot niepubliczny (podlega przepisom prawa prywatnego),
- Środki finansowe oraz nieruchomości tracą charakter publiczny – nie podlegają rygorom ustawy o finansach publicznych,
- Wyższy poziom zaufania potencjalnych partnerów w obrocie prywatnym.

- Słabości spółki

- Jest podmiotem zewnętrznym wobec urzędu miasta, a sporo spraw realizowanych przy okazji rewitalizacji ma charakter urzędowy i wymaga „szybkiej ścieżki”,
- Traktowana jako jeden z klientów urzędu,

- Jest podatnikiem podatku od nieruchomości, ograniczenia w zakresie możliwości zwolnienia.
- Zasoby wiedzy i umiejętności
Kadra - specjaliści w zakresie:
 - gospodarki nieruchomościami,
 - promocji,
 - inżynierii,
 - finansów.
- Relacje z innymi podmiotami
 - Spółka powinna trwale wrosnąć w krajobraz instytucjonalny miasta i tworzyć relacje z sektorem biznesu oraz z sektorem społecznym,
 - Spółka musi wsłuchiwać się w potrzeby interesariuszy, głównie inwestorów,
 - Spółka jest akceleratorem rozwoju, zatrudniającym specjalistów w wąskich dziedzinach, powinna cieszyć się zaufaniem wszystkich interesariuszy
- Udział społeczności lokalnych
 - Raczej nie w formie nadzoru korporacyjnego,
 - Osadzenie na obszarze rewitalizowanym ważnych funkcji społecznych,
 - Spółka może utworzyć Forum Interesariuszy, którego działanie będzie finansować, a które stanowić będzie dla Zarządu i Rady Nadzorczej gremium doradczo-konsultacyjne inspirujące do poszukiwania nowych możliwości i nowych obszarów działania

- Lektura „do poduszki” [NIK]



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI
pomagamy w naprawianiu państwa

 Szukaj

AAA Dla niesłyszących English BIP

Strona główna Aktualności ▾ O NIK ▾ Kontrole ▾ Dla dziennikarzy Praca w NIK Kontakt

Strona główna > Kontrole > Wyniki kontroli NIK

Wybrane aspekty funkcjonowania spółek z udziałem Miasta Gliwice

Jednostka kontrolująca: Delegatura NIK w Katowicach

Nr ewidencyjny: S/14/002/LKA
Data publikacji: 2014-10-21 16:01
Dział tematyczny: finanse publiczne

Lista podmiotów kontrolowanych:

AGENCJA ROZWOJU LOKALNEGO W GLIWICACH
ul. Wincentego Pola 16, 44-100 GLIWICE

Wystąpienie

Data publikacji: 2014-10-21 16:01

PRUM-MOSTY SP. Z O.O. W GLIWICACH
ul. Nad Bytomką 1, 44-100 GLIWICE

Wystąpienie

Data publikacji: 2014-10-21 16:01

PRZEDSIĘBIORSTWO REMONTÓW ULIC I BUDOWY MOSTÓW S.A. W GLIWICACH
ul. Nad Bytomką 1, 44-100 GLIWICE

Wystąpienie

Data publikacji: 2014-10-21 16:01

PRZEDSIĘBIORSTWO SKŁADOWANIA I UTYLIZACJI ODPADÓW SP. z o.o. W GLIWICACH
ul. Zwycięstwa 36, 44-100 GLIWICE

Wystąpienie

Data publikacji: 2014-10-21 16:01

NAJNOWSZE WYNIKI KONTROLI

NIK o wykorzystywaniu zwierząt w badaniach naukowych

08 maja 2017 09:00

NIK o wykorzystaniu samorządowego majątku

06 maja 2017 08:00

NIK o zanieczyszczeniu powietrza spalinami samochodowymi

29 kwietnia 2017 10:50

NIK o realizacji Szwajcarsko - Polskiego Programu Współpracy w obszarze środowiska i infrastruktury

28 kwietnia 2017 11:00

NIK o zapobieganiu ruchom masowym ziemi i ich skutkom

26 kwietnia 2017 09:00

NIK o gospodarowaniu funduszami celowymi w dyspozycji Ministra Skarbu Państwa

25 kwietnia 2017 08:00

[Więcej wyników kontroli >>](#)

PORADNIK KONTROLOWANEGO

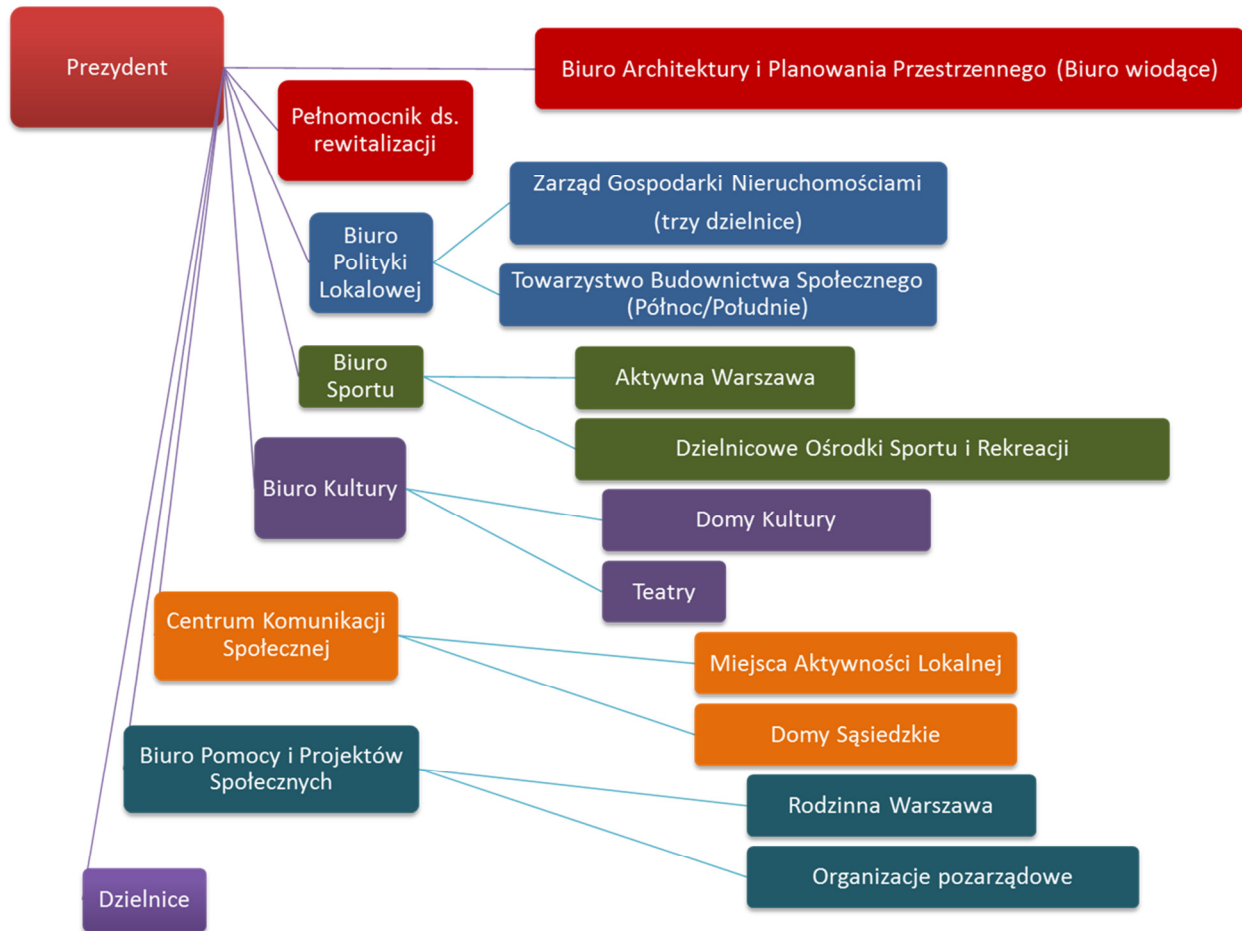
Na czym polega kontrola NIK
- praktyczny poradnik >>



CZY WIESZ, ŻE....

Zarządzanie rewitalizacją w Warszawie

Jacek Grunt-Mejer



Jak to mogłoby wyglądać

Zadania pełnomocnika ds. rewitalizacji

- koordynowanie i monitorowanie programu prowadzonego przez miejskie jednostki;
- opiniowanie projektów w kontekście zgodności z programem na terenie objętym rewitalizacją;
- opiniowanie zmian w przestrzeni publicznej, przeprowadzanych przez jednostki miejskie, w kontekście zgodności z programem na terenie objętym rewitalizacją i mających wpływ na teren objęty rewitalizacją.
- wnioskowanie do Komitetu Rewitalizacji o umieszczenie projektów w ZPR;
- rekomendowanie Komitetowi Rewitalizacji zmian w projektach;
- koordynowanie działań projektowych wymagających jednoczesnego zaangażowania biur, jednostek i spółek m.st. Warszawy oraz strony społecznej;
- inicjowanie projektów wynikających z realizacji programu;
- współpraca z zewnętrznymi podmiotami realizującymi zadania powiązane z programem;
- współpraca z partnerami społecznymi, gospodarczymi i innymi zewnętrznymi podmiotami realizującymi zadania wynikające z ZPR lub z nim powiązane;
- współpraca z dzielnicowymi koordynatorami ds. rewitalizacji.

Relacje z innymi podmiotami

- Pełnomocnik może mieć duży wpływ na działania biur urzędu miasta
- Może współpracować bezpośrednio z jednostkami wykonawczymi
- Powinien nawiązywać szerokie kontakty z lokalnymi społecznościami – zarówno z mieszkańcami, jak i przedsiębiorcami i innymi interesariuszami.
- Formalnym uspołecznionym ciałem powinien być Komitet Rewitalizacji, natomiast kontakt z jego społeczną częścią powinien być „na bieżąco”

Udział społeczności lokalnej w zarządzaniu

- Bezpośredni kontakt z lokalnymi animatorami
- Bezpośredni kontakt z pracownikami biur
- Zgłaszanie propozycji do
- Pełnomocnika
- Prezydenta
- Komitetu Rewitalizacji
- Dzielnicowych komisji dialogu społecznego
- Tematycznych komisji dialogu społecznego
- Budżetu Partycypacyjnego
- Aktywność w mediach społecznościowych
- Udział w komitecie rewitalizacji

Plusy i minusy takiej formy zarządzania

+ potencjalna łatwość uspołecznienia programu

+ potencjalna łatwość „przebijania silosów”, nawiązywania kontaktów i ułatwianie przepływu informacji w poprzek struktur urzędu.

+ możliwość podejmowania decyzji na podstawie całościowej oceny oddziaływania projektu (a nie tylko z perspektywy pojedynczego biura)

+ (-) potencjalna łatwość wprowadzania poprawek (micromanaging)

(-) Silne oparcie na osobach (charyzma, zaufanie), nie na systemie.

(-) Praca silnie zagrożona wypaleniem zawodowym.

(-) Wymaga specyficznych zdolności i szerokiej wiedzy.

(-) Dzienny czas pracy zdecydowanie przekracza 8 godzin

Jak angażować społeczność lokalną w zarządzanie rewitalizowanym obszarem?

Zenon Matuszko

Czego oczekujemy od zaangażowanej społeczności – w jakim celu społeczność może się angażować?

Cel główny - Identyfikacja z miejscem i przestrzenią.

Miejsce to mój/nasz zaprzyjaźniony kawałek przestrzeni. W rewitalizacji chcemy aby jak największa część rewitalizowanej przestrzeni stała się miejscem mieszkańców.

W praktyce:

Integracja – budowanie więzi i zaufania – budowanie kapitału społecznego.

Współtworzenie aktywnych miejsc.

Miejsca, w których odbywa się wiele tematycznych i/lub różnorodnych wydarzeń.

Uczestnictwo mieszkańców i/lub osób zamieszkujących tereny poza obszarem rewitalizowanym w wydarzeniach/działaniach organizowanych na ożywianym terytorium.

Czego oczekujemy od zaangażowanej społeczności – w jakim celu społeczność ma się angażować?

Rozwój gospodarczy i tworzenie nowych miejsc pracy na rewitalizowanym terytorium.

Dbłość o odnawianą przestrzeń i/lub uczestniczenie w odnawianiu miejsc, w tym dbłość o środowisko naturalne.

Profilaktyka lub rozwiązywanie problemów osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Przeciwdziałanie lub obniżenie poziomu przestępczości.

Drabina partycypacji



Drabina partycypacji:

- Proces i edukacja (małe kroki)
- Ewaluacja (wyciąganie wniosków, nic nie jest oczywiste)
 - Budowanie relacji, motywowanie i docenianie stosowne do zaangażowania
 - Rozumienie i akceptowanie intencji, celów poszczególnych interesariuszy.

SHERRY R. ARNSTEIN - DRABINA SPOŁECZNEJ PARTYCYPACJI (1969)

Stosowane formuły włączania mieszkańców w zarządzanie przestrzenią,

Współpraca z:

- I. z aktywnymi osobami (Wałbrzych Pan Michał)
- II. z nieformalnymi grupami (Wałbrzych – nie pracujące mamy, seniorzy, grupy młodzieżowe)
- III. niepublicznymi podmiotami – non profit (Wałbrzych RCWIP)
- IV. (Poza) Instytucjonalne Sieci - Koalicje – Partnerstwa (terytorialne, branżowe) – Rady

Struktury tworzone z inicjatywy mieszkańców, podmiotów lub Miasta (Wałbrzych Partnerstwo Epicentrum, inicjowanie kolejnych 5 partnerstw, Rada Pożytku, Gminny Komitet Rewitalizacji)

- I. **Współpraca z „aktywnymi” mieszkańcami– włączanie mieszkańców do współtworzenia akcji/wydarzeń:**
- II. Stara Kopalnia - Barbórka – wolontariat – obsługa stanowisk i parady
 - 1) Biblioteka – Noc w muzeum (bycie duchem), czytanie Mickiewicza – czytanie przez mieszkańców a nie tylko vipów.

- 2) Aqua Zdrój – Półmaraton ulicami obszaru rewitalizowanego (kibicowanie)
- 3) Urząd miasta – Współtworzenie dni Słowackiego (pieczenie ciast), Coroczna akcja czysty Wałbrzych (wspólne sprzątnie)
- 4) Urząd Miasta – Biuro rewitalizacji – udział w debatach (zbieranie propozycji tematów do dyskusji),
- 5) Organizacje pozarządowe oraz Urząd Miasta (biuro rewitalizacji) - realizacja mikroinicjatyw (mieszkańcy wymyślają i wspólnie realizują inicjatywy podwórkowe finansowane przez UM przy wsparciu NGO)
- 6) Kluby Sportowe – Turnieje
- 7) Organizacje działające w obszarze kultury – Iwenty i stała działalność

Wałbrzych – działalność Civitas Christiana

II. Współpraca z nieformalnymi grupami:

Inicjowanie tworzenia aktywnych grup nieformalnych, a następnie włączanie ich w realizację i/lub planowanie działań.

Grupy powstają w związku z:

a) organizacją wydarzeń (**Wałbrzych - dzień sąsiada, dzień rodziny, festiwal podwórek, gry miejskie – poszukiwanie kwiatu paproci, skarb śródmieścia, robienie łańcucha bożonarodzonego, debaty nt. zagospodarowania danej przestrzeni**)

b) specyfiką danego miejsca, tworzenie miejsc sprzyjających tworzeniu się grup (ławka, park, boisko, miejsca handlowe, przyjazne podwórka, place zabaw)

Ważne – słuchanie, wzmacnianie liderów i liderki, pamiętanie o drabinie partycypacji, postawa animacyjna – jak najszybsze dawanie przestrzeni do współdecydowania.

Wałbrzych – włączanie w działania, debaty, członkostwo w RWS, partnerstwo Epicentrum.

Narzędzia – Budżet partycypacyjny, inicjatywa lokalna, mikrogranty, współpraca z Instytucjami Publicznymi i NGO.

III. Współpraca z niepublicznymi instytucjami:

Stowarzyszenia, Fundacje, Spółdzielnie socjalne, podmioty działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do kościołów, Spółki non profit, Wałbrzych:

- 1) Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych – CAL, Kolorowe Podwórka
- 2) Fundacja Rozwoju Ekonomii Społecznej - projekt RPO - staże

- 3) Fundacja Museion – wystawy, prelekcje, dni Mariana Jachimowicza (tablica pamiątkowa),
- 4) Civitas Christiana - wystawy, prelekcje, wernisaże
- 5) O Kultura – koncerty muzyki kameralnej w przestrzeni publicznej (Park Sobieskiego, ogrody muzeum, dni ul. Słowackiego)
- 6) Spółdzielnia Socjalna Interakcja - Explorapark

Stosowane formy włączania podmiotów – wspieranie samodzielnych inicjatyw, łączenie ich i uzyskanie wartości dodanej (mikrogranty), włączanie do partnerstw terytorialnych (Epicentrum), tematycznych (dni ul. Słowackiego).

Instrumenty i źródła pozyskania finansowania

Alina Sarnacka

Podstawowe źródła finansowania

Środki własne	Dochody własne, jakie pozostają do dyspozycji określonej jednostki samorządu terytorialnego
Dotacje i subwencje krajowe	Pomoc finansowa udzielana przez państwo (zazwyczaj bezzwrotna)
Dotacje Unii Europejskiej	Wsparcie finansowe Unii Europejskiej wykorzystywane w celu wspierania i restrukturyzacji gospodarek krajów członkowskich
Środki zwrotne Unii Europejskiej	Preferencyjne pożyczki i gwarancje dla przedsięwzięć generujących większe ryzyko niż przedsięwzięcia komercyjne, udzielane między innymi dla długotrwałych projektów infrastrukturalnych lub innowacyjnych

Podstawowe instrumenty finansowania dłużnego

Kredyt komercyjny	Standardowy instrument finansowy o umiarkowanych kosztach pozyskania, dostępny dla wszystkich przedsięwzięć, nie musi być powiązany z projektami.
Kredyty MIF	Kredyty Międzynarodowych Instytucji Finansowych (EBI, CEB, EBOiR, Bank Światowy/IFC). Możliwość finansowania o wysokiej wartości na długie terminy, lecz na projekty zgodne z misją MIF
Obligacje komunalne	Obligacje emitowane przez władze samorządowe. Zwykle są to obligacje długoterminowe. Należą do tzw. nieskarbowych papierów dłużnych
Obligacje przychodowe	Stosowane do finansowania projektów stanowiących samodzielną, generującą przychody jednostkę ekonomiczną i spłacane ze strumienia przychodów generowanych przez przedmiot inwestycji.

Podstawowe instrumenty finansowania dłużnego

Sekurytyzacja	Oznacza proces, w którym emitowane są papiery wartościowe, których zabezpieczeniem są aktywa będące w posiadaniu przedsiębiorstwa (najczęściej należności)
Leasing finansowy	Oznacza oddanie rzeczy w użytkowanie w zamian za otrzymywanie regularnych rat leasingowych (składających się z odsetek i raty kapitałowej). Koszty amortyzacji ponosi leasingobiorca.

Leasing operacyjny	Oznacza czasowe oddanie w użytkowanie składnika aktywów (zwykle krótszy niż okres zużycia składnika) w zamian za otrzymywanie regularnych opłat za użytkowanie. Koszty amortyzacji ponosi leasingodawca
Dzierżawa	Przez umowę dzierżawy wdzierżawiający zobowiązuje się oddać dzierżawcy rzecz do używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony lub nie oznaczony, a dzierżawca zobowiązuje się płacić wdzierżawiającemu umówiony czynsz

Inne źródła finansowania

PPP	Współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, której przedmiotem jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym a prywatnym: ryzyko budowy i dostępności i czasem popytu ponosi partner prywatny.
Koncesja	Zamówienie publiczne na roboty budowlane lub usługi, gdzie wynagrodzeniem jest prawo do pobierania pożytków (również możliwe z zapłatą); ryzyko popytu ponosi partner prywatny
Dzierżawa	Przez umowę dzierżawy wdzierżawiający zobowiązuje się oddać dzierżawcy rzecz do używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony lub nie oznaczony, a dzierżawca zobowiązuje się płacić wdzierżawiającemu umówiony czynsz

Kryteria wyboru źródeł finansowania

Przedsięwzięcia rewitalizacyjne

- Są kompleksowym procesem wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, obejmującym działania na rzecz poprawy stanu infrastruktury budowlanej i technicznej, systemowe działania na rzecz lokalnej społeczności i gospodarki.
- Niektóre komponenty projektów rewitalizacyjnych są kapitałochłonne – potrzeba nadrobienia opóźnień infrastrukturalnych, remonty i budowa nowych budynków.
- Wysoka wartość inwestycji często nie pozwala na ich realizację przy użyciu wyłącznie środków własnych.
- Charakterystyka finansowa poszczególnych elementów projektów jest zróżnicowana.
- Wybrane instrumenty finansowania danej inwestycji powinny być dostosowane do tej charakterystyki.

możliwość zastosowania poszczególnych instrumentów finansowania zależy od:

- Poziomu dochodów jst/podmiotu zarządzającego;
- Możliwość wydzielenia poszczególnych strumieni przychodów i ich wartość;
- Poziomu zadłużenia jednostki;
- Zdolność obsługi zadłużenia;
- Charakterystyka majątku trwałego;
- Priorytetyzacja polityczno-społeczna poszczególnych inwestycji;
- Gotowości banków do udzielenia finansowania.

Wybór opcji finansowania dłużnego

Modele realizacji finansowania	
Finansowanie bilansowe	Możliwość strukturyzacji pozabilansowej (UFP)
Środki własne	Leasing operacyjny
Dług MIF	Obligacje przychodowe
Dług komercyjny	Dzierżawa
Leasing finansowy	PPP
Obligacje	Spółka celowa

Kryteria wyboru sposobów finansowania

- Nie można z góry, bez przeprowadzenia odpowiednich analiz decydować o instrumencie finansowania danego przedsięwzięcia lub jego komponentu.
- Każdy plan realizacji projektu rewitalizacyjnego powinien być indywidualnie strukturyzowany pod kątem możliwości sfinansowania każdego z komponentów.
- Warto uwzględnić koszt alternatywny – unikać przeznaczania ograniczonych środków własnych na projekty możliwe do sfinansowania w inny sposób.

Korzyści z kompleksowego planowania form realizacji i finansowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych

Optymalizacja materialna	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identyfikacja potrzeb publicznych ▶ Określenie niezbędnych inwestycji i ich zakresu
Optymalizacja czasowa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Priorytetyzacja ▶ Określenie realistycznego harmonogramu i jego dotrzymanie

<p>Optymalizacja operacyjna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wybór sposobu przeprowadzenia inwestycji ▶ Identyfikacja współzależności ▶ Zarządzanie kosztami operacyjnymi w cyklu życia aktywów ▶ Zarządzanie ryzykiem
<p>Optymalizacja finansowa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wybór optymalnych metod/instrumentów finansowania ▶ Oszczędność środków finansowych i zasobów urzędów miast

Jak budować partnerstwo z kapitałem prywatnym

Alina Sarnacka

Cechy formuły PPP

Charakterystyczne cechy PPP to:

- Sektor publiczny kupuje **usługi** nie aktywa
- Sektor publiczny precyzuje rezultaty wymagane w odniesieniu do zamawianych usług (**kluczowe wskaźniki efektywności**)
- **Ryzyko** jest alokowane tej stronie, która lepiej nim zarządza
- **Mechanizm płatności**, czyli sposób rozliczeń pomiędzy partnerami odzwierciedla alokację ryzyka, a płatności mogą pochodzić z budżetu publicznego lub bezpośrednio od użytkowników
- **Korzyści dla interesu publicznego** większe niż w przypadku metody tradycyjnej

Udany projekt rewitalizacyjny realizowany w partnerstwie z kapitałem prywatnym

- Zaspokaja potrzeby publiczne i zapewnia wyższą jakość usług dzięki zapisom umownym i monitoringowi;
- Pozwala na realizację inwestycji publicznych i zadań społecznych w sposób bardziej efektywny (z dotrzymaniem harmonogramów czasowych i budżetowych);
- Zapewnia niższe koszty w cyklu życia projektu;
- Odpowiednia część ryzyk jest przekazana stronie prywatnej;
- Pozwala na mniejszy poziom zadłużenia budżetu strony publicznej (przy odpowiednim podziale ryzyk) i uwolnienie środków na inne inwestycje;
- Wykorzystuje doświadczenia i innowacyjność strony publicznej i społecznej;
- Z zasady powinien zapewniać korzystne efekty mnożnikowe lub społeczne.

Oczekiwania sektorów publicznego i prywatnego

	Sektor publiczny	Sektor prywatny
Cele	Realizacja potrzeb publicznych Efektywność kosztowa	Odpowiednia strona zwrotu z inwestycji
Środki	Środki publiczne (często niewystarczające dla realizacji wszystkich potrzeb publicznych) , definicja celów publicznych, regulacja i monitoring	Inżynieria finansowa know-how, menedżerskie i sektorowe usługi

Kryteria sukcesu przedsięwzięć rewitalizacyjnych w PPP

- Rzetelna analiza stanu terenu miejskiego przeznaczonego do rewitalizacji;
- Określenie celów przedsięwzięcia i specyfikacja wyników, obejmujące kwestie ekonomiczne, infrastrukturę, struktury społeczne oraz stan ochrony środowiska;
- Właściwa struktura operatorska (strona publiczna, organizacje pozarządowe, partnerzy prywatni o różnych kompetencjach);
- Przygotowanie i zarządzanie projektem po stronie publicznej, realistyczny harmonogram prac, kompetentny zespół projektowy;
- Kompleksowe, rzetelnie przeprowadzone analizy, w zależności od rodzaju, skali i sektora;
- Właściwa komunikacja społeczna;
- Podejmowanie decyzji, na etapie poszczególnych węzłów decyzyjnych;
- Adekwatny podział ryzyk, realistyczne oczekiwania wobec partnerów prywatnych oraz społecznych;
- Transparentny i konkurencyjny proces przetargowy;
- Stworzenie procedur monitoringu i kontroli na etapie przygotowania projektu;
- Determinacja i wola polityczna.

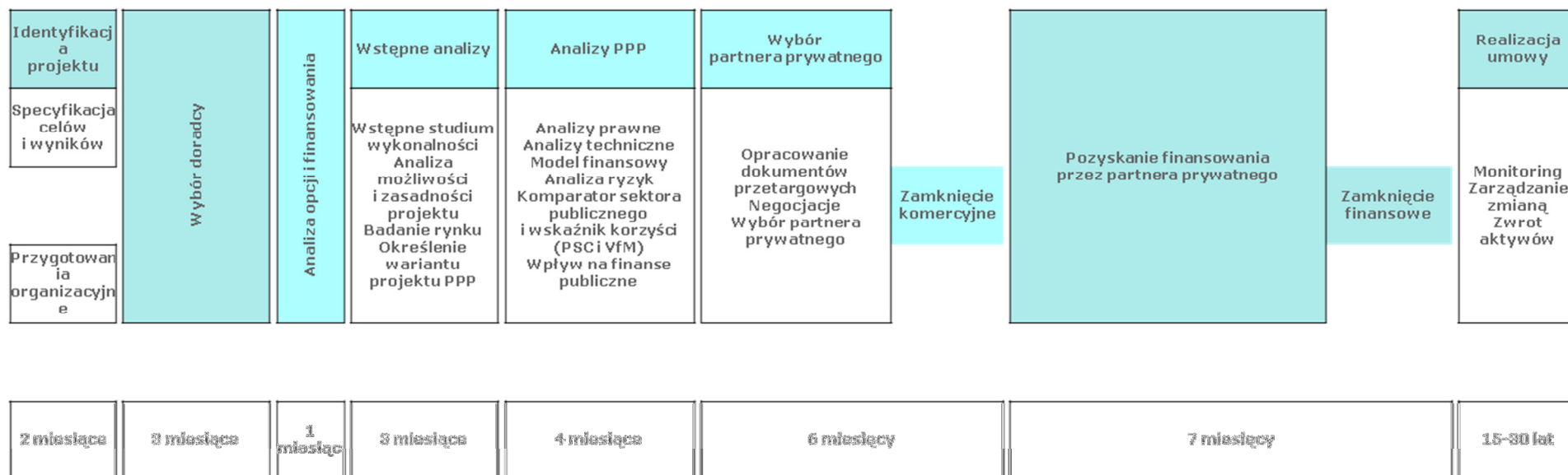
Decyzja o realizacji PPP

- PPP nie zawsze jest najlepszą opcją realizacji inwestycji publicznych, a w szczególności projektów rewitalizacyjnych.
- Celowe jest rozważanie partnerstwa publiczno-prywatnego lub koncesji, jeżeli:
 - Przedsięwzięcia planowane jako PPP jest uzasadnione ekonomicznie i/lub społecznie;
 - Kiedy brak jest środków publicznych a analizy wykażą, że warianty realizacji są porównywalne, lub gdy istotna społecznie inwestycja nie mogłaby zostać zrealizowana w inny sposób;
 - Analizy wykażą, iż PPP jest korzystniejsze z punktu widzenia ekonomicznego lub społecznego;
 - Przedsięwzięcie wymaga innowacyjnych rozwiązań;
 - Istnieje możliwość korzystnego dla obu stron transakcji podziału ryzyk;

- Przedsięwzięcie jest atrakcyjne dla inwestorów prywatnych (stopa zwrotu, możliwość generowania dodatkowych przychodów, stabilność opłaty za dostępność)
- Przedsięwzięcie jest atrakcyjne dla banków.

W praktyce, główną motywacją realizacji przedsięwzięć PPP jest możliwość realizacji inwestycji publicznych, (najczęściej w trybie koncesji) tak, aby nie miały wpływu na zadłużenie partnera publicznego

Proces PPP - przygotowanie



Umowa o ppp jest wynikiem przeprowadzonych analiz oraz długotrwałych negocjacji. Standardowo zawiera m.in. zapisy

- Przedmiot umowy oraz zobowiązania stron;
- Wkład własny partnera publicznego;
- Podział ryzyka;
- Projektowanie;
- Wykonanie robót;
- Świadczenie usług i standardy ich świadczenia;
- Wynagrodzenie partnera prywatnego, zasady jego wypłacania, kary umowne;
- Płatności dla sektora publicznego (np. czynsz dzierżawny);
- Przypadki odszkodowawcze;
- Finansowanie;
- Ubezpieczenia;
- Zarządzanie zmianą umowy;
- Rozwiązanie umowy ;
- Procedury rozwiązywania sporów
- Własność intelektualna;
- Kontrola i obowiązki sprawozdawcze;

Monitoring projektów PPP

- Ostateczna odpowiedzialność za ciągłość i jakość świadczonych usług oraz za ostateczne wyniki spoczywa na partnerze publicznym;
- Monitoring projektów PPP polega na zasadzie pomiaru zgodności rzeczywistych korzyści finansowych i jakościowych z założeniami przyjętymi w czasie ostatecznych analiz;
- Kontroli i monitoringowi podlega każda z faz realizacji umowy (zamknięcie komercyjne i finansowe, fazy projektowania, budowy i świadczenia usług);
- Narzędzia monitoringu obejmują:
 - ✓ Raporty dla potrzeb wypłaty wynagrodzenia
 - ✓ Raporty okresowe partnera prywatnego na temat stanu realizacji projektu
 - ✓ Audyty (niezależny audytor)
 - ✓ Badanie satysfakcji użytkowników