

dr inż. arch. Łukasz Pancewicz

a2p2 architecture & planning / Wydział Architektury Politechniki Gdańskiej

Nowa ustawa o rewitalizacji – realizacja programów z perspektywy zarządzania gminą

Ustawa o rewitalizacji została przyjęta ponad rok temu. Obecnie trwa przygotowanie pierwszych projektów w oparciu o jej wytyczne. Jej opracowanie było o tyle ważne, że po raz pierwszy od powołania polskich samorządów w 1995 r. podjęto próbę ustandaryzowania odnowy miast w drodze ustawy. Jest to zatem dobry moment, aby spojrzeć na pierwsze, robocze efekty prac samorządów i próbować wskazać, w jaki sposób pierwotne pomysły autorów ustawy zaczynają być realizowane w praktyce. Istotne jest spojrzenie na nią z perspektywy zarządzania procesem i określenie, gdzie można ten proces usprawnić.

Próba podsumowania jest też o tyle ważna, że potrzeba odnowy polskich miast towarzyszy im już od kilkudziesięciu lat. Przed wejściem ustawy samorządy starały się realizować ją w ramach własnych, często ograniczonych możliwości prawnych i finansowych. Choć dziś rewitalizacja jest mocno łączona z pomocą unijną, po 2023 roku, zakończeniu okresu jej udzielania, potrzeba odnowy miast nie zniknie. Wyzwaniem większości polskich miast w najbliższej przyszłości nie będzie rozbudowa nowych terenów, ale poprawa tych już zurbanizowanych, zabudowanych czy opuszczonych przez przemysł itp. Problem jest więc realny i będzie rozwiązywany siłami lokalnych wspólnot.

Podsumowanie to w znacznym stopniu skupia się na samorządach i zarządzaniu procesem. To na nich spoczywa główny ciężar prowadzenia odnowy, ale też organizacji tego procesu. Właściwe rozumienie rewitalizacji jako działania na rzecz pomocy dzielnicom i ich mieszkańcom w największym kryzysie pokazuje, że zadanie to wymaga pełnej mobilizacji wszystkich aktorów (gminy, prywatnych właścicieli) i zasobów, a nie tylko samego urzędu.

Zintegrowanie działań jako wyzwanie - przegląd "ryzyk" rewitalizacji

Jak wspomniano, samorząd przystępujący do miejskiej odnowy jest w tym tekście rozumiany szeroko, jako wspólnota działająca razem na rzecz naprawy dzielnicy dotkniętej kryzysem.

Jego objawy mogą być różne - zły stan techniczny budynków, brak dostępu do mieszkań, brak zieleni dla mieszkańców, brak miejsc które mieszkańcy mogą nazwać swoimi, nadmierna koncentracja mieszkańców borykających się z problemami społecznymi, słaba kondycja lokalnych przedsiębiorstw. Taka wspólnota w założeniu dobiera różne narzędzia mające nieść poprawę: infrastrukturalne (jak np. remonty kamienic), społecznie (wspieranie lokalnych zasobów mieszkańców, budowanie wzajemnego zaufania i więzi lub pomoc materialna) czy gospodarczo (poprawa możliwość działania i zatrudniania lokalnym firmom). Są one dobrane na bazie diagnozy i wspólnego planu działania - tak obecnie odnowę miejską określa definicja podana w ustawie o rewitalizacji. **Zintegrowanie działań jest kluczem rewitalizacji**, na co wskazuje chociażby doświadczenie Niemiec.

Dla wielu samorządów wdrożenie podejścia jest jednak zadaniem trudnym, zarówno jeśli chodzi o zrozumienie definicji, jak i jej praktyczne wdrożenie. Oprócz ograniczeń wynikających z ustawy jest to także wyzwanie menedżerskie. Co wpływa na taki stan?

Szybkie wdrożenie rewitalizacji - środki unijne jako modernizator

Mówiąc o rewitalizacji nie można zapominać o znaczącym wpływie pomocy unijnej. Dla wielu samorządów możliwość jej zdobycia daje silną motywację dla zajęcia się odnową miast. Pierwszy etap realizacji pilotażowych projektów "nowych" projektów rewitalizacyjnych nakłada się z finansowaniem na lata 2014-2023.

Zgodnie z zapowiedziami rządowymi, odnowa miast stała się jednym z priorytetów przy programowaniu pomocy w okresie 2014-2023. Ówczesny rząd przeznaczył na realizację tego priorytetu ok. 24 mln PLN. Czas nie zadziałał jednak na korzyść reformy. Zasady, na jakich pomoc miała być udzielana, zostały określone zarówno w umowie partnerstwa, jak i dokumentach rządowych, takich jak Krajowa Polityka Miejska, Narodowy Program Rewitalizacji czy wspomniana ustawa. Choć źródła nowego podejścia były określone wcześniej, już w 2014 r., np. poprzez założenia Narodowego Programu Rewitalizacji czy w niektórych samorządach wytyczne RPO (Regionalnych Programów Operacyjnych) czy ustalenia programów ZIT (Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych). Większość konkretnych rozwiązań wdrożeniowych – ustawa i pilotaż - zostały wdrożone dopiero w 2016 r. w ostatnich tygodniach kadencji poprzedniego rządu. Pierwszy komentarz prawniczy ministerstwa został wydany w maju 2016 r. Pierwsze konkursy związane z finansowaniem

przedsięwzięć wystartują w 2017 r., co daje około 3 do 6 lat na realizację złożonych projektów czy naukę wdrażania nowych narzędzi, często z koniecznością ich zmiany.

Sięgnięcie po pomoc unijną jest konkretną korzyścią - daje możliwość jej wykorzystania jako zachęty dla gmin do stosowania nowej ustawy czy wsparcia jej wdrożenia. Dla małych i średnich samorządów pomoc unijna wspierająca rewitalizację nierzadko jest jednym z ważniejszych źródeł finansowania potrzeb infrastrukturalnych. Minusem, pokusą i znacznym ryzykiem jest jednak tzw. "grantoza", czyli podporządkowane działań możliwościom pozyskania i spożytkowania tych środków finansowych. Krótki czas jaki pozostał do wdrożenia działa na niekorzyść dla wyrafinowanych działań, a część samorządów będzie dążyć do uproszczenia swoich propozycji i realizacji projektów, które są im znane i przetestowane (pod względem rozliczeń finansowych). Mogą to być typowe projekty "rewitalizacyjopodobne": remonty przestrzeni publicznych, budynków czy inwestycje w infrastrukturę - proste, przetestowane przedsięwzięcia.

Problem ten daje o sobie znać szczególnie w pracy samorządów, które nie mają doświadczeń z realizacją zintegrowanych projektów przestrzennych i społecznych, a muszą podejść do ich realizacji, jeśli chcą pozyskać pomoc zewnętrzną.

Rola zarządzającego funduszami

Mechanizmem zabezpieczenia odpowiedniego wydatkowania funduszy unijnych jest rola zasad wydatkowania środków i instytucji nimi zarządzających. Siłą rzeczy będą one pełnić rolę doradczą i często to na nie spada obowiązek edukacji samorządów, czym może być rewitalizacja.

Województwo pomorskie przygotowało jedno z bardziej szczegółowych wytycznych dotyczących aplikowania o pomoc z RPO. Proces ich kształtowania wyprzedził negocjacje z Komisją Europejską i obecnie jest to jeden z przykładów, jak instytucje wojewódzkie mogą określić wspólne standardy delimitacji obszarów rewitalizacji i przygotowania programów. Pomorskie RPO wymuszały też potrzebę integrowania działań społecznych i infrastrukturalnych. Proces negocjowania z gminami jest jednak trudny, obwarowany kryteriami określonymi na wyższych szczeblach i potrzebami samorządów. Instytucje

wojewódzkie są ulokowane niejako pomiędzy "młotem" wymogów unijnych a "kowadłem" realiów gminnych.

Są to jednak instytucje o szerokim poglądzie na różne praktyki samorządów i jako organizatorzy konkursów na dofinansowanie często mają własną perspektywę, dotyczącą ich skuteczności i jakości w świetle wymogów tego, czym może być rewitalizacja. Nie rozwiążą one problemów z zarządzaniem wewnętrznym projektami przez gminy, a zakres pomocy będzie ograniczony często dość skromnymi zasobami personelu i środków.

Syndrom "krótkiej ławki eksperckiej" i rewitalizacyjnej "wieży Babel"

Kluczowym elementem we wdrażaniu jakichkolwiek nowych rozwiązań jest wsparcie eksperckie - rewitalizacja nie jest tu wyjątkiem. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których rewitalizacja jest realizacją czegoś nowego, co potencjalnie wiąże się z ryzykiem - prawnym, finansowym czy ostatecznie politycznym. Dla samorządów czymś takim jest zaangażowanie się w testowanie nowych, często skomplikowanych rozwiązań, jakimi są programy rewitalizacji. Ostatnim ogniwem z reguły będą osoby bezpośrednio odpowiedzialne za kształtowanie programów, np. często personel średniego szczebla i nadzorujący ich samorządowcy. W małych gminach to z reguły pracownik wydziału inwestycyjnego, a rewitalizacja nie będzie jego jedynym obowiązkiem służbowym. Bardziej świadome gminy organizują prace specjalnych zespołów lub wskazują wewnętrznych koordynatorów projektu. Najsprawniejsze mają własne jednostki lub spółki celowe, realizujące projekty w zespołach wielobranżowych (patrz Wrocław, Gdynia). Tu gminy borykają się z co najmniej czterema głównymi problemami: brakiem wyszkolonych kadr, brakiem wsparcia merytorycznego i problemem z brakiem jednoznacznego rozumienia rewitalizacji (stąd "wieża Babel").

Braki kadrowe są dużą barierą, a problem dotyczy zarówno liczebności urzędników, jak i ich kompetencji. Prowadzenie złożonego procesu, jakim jest rewitalizacja, w ujęciu nowej ustawy wymaga innego zestawu umiejętności niż przygotowanie i rozliczenie projektu. Potrzeba zarówno "operatorów rewitalizacji", czyli osób potrafiących zarządzać wdrażaniem projektów, nadzorujących ich realizację w dzielnicy (modelowym wdrożeniem była odnowa Księżego Młyna w Łodzi), jak i osób potrafiących dobrze współpracować z różnymi partnerami wewnątrz i na zewnątrz urzędu.

Możliwością wyjścia z impasu braku kadr jest **łączenie działań różnych wydziałów i jednostek** samorządu. Dzieje się tak, jeśli gmina jest w stanie przełamać bariery związane ze specyfiką pracy urzędu - braki w wymianie informacji i podziały kompetencyjne. W idealnej sytuacji gminy utrzymują dobrą współpracę pracowników samorządu zapewniających kluczowe kompetencje dla realizacji programu rewitalizacji np. zarządzania lokalami gminnymi, planowaniem przestrzennym i architekturą, planowaniem i realizacją inwestycji czy pomocą społeczną. Ryzykiem jest tu "zamykanie" rewitalizacji w jednym z tzw. "siloś" branżowych. Istnieje kilka możliwych form organizacyjnych, omówionych dalej, które usprawniają taką współpracę.

Dla współpracy konieczne jest **jednak uwspólnienie pojęć (czym jest rewitalizacja? Jaki mamy na nią pomysł?) i języka** stosowanego przez zajmujące się nią osoby. Wyzwaniem są tu zarówno różne sposoby mówienia o rewitalizacji przez branże - architektom bliższe są działania projektowe, socjologom - społeczne, językiem diagnostyki są analizy geograficzne itd. Tradycyjna rywalizacja międzybranżowa dotycząca wyższości jednej czy drugiej "wersji" rewitalizacji nie ułatwia zadania. Na różną interpretację pojęć nakłada się specyficzny żargon urzędniczy, związany z terminologią dotyczącą pomocy unijnej, przez niektórych złośliwie nazywany "eurobełkotem". Bez uzgodnienia wspólnego sposobu rozumienia rewitalizacji nie jest możliwa efektywna rozmowa z mieszkańcami, a co dopiero dobre zgranie pracy urzędu.

Sytuacji gmin nie polepsza ogólny brak wsparcia merytorycznego w zakresie wdrażania i stosowania praktycznych rozwiązań, wynikających z pierwszych doświadczeń aplikacyjnych. Rządowy program "Modelowej Rewitalizacji" objął zaledwie 20 gmin. Liczba doradców jest siłą rzeczy ograniczona, podobnie jak możliwość szerokiego szkolenia kadr - polskie uczelnie dopiero zaczynają kształcić specjalistów w tym zakresie. Problem powiększa duża bariera pomiędzy światem uczelni wyższych, potencjalnym zasobem eksperckim a praktyką. Uczelnie są często skupione na ogólnej, analitycznej ocenie rewitalizacji, często przez pryzmat poszczególnych dziedzin nauki, a działania są podyktowane wąsko definiowanymi potrzebami badawczymi, a niekoniecznie realiami praktycznej aplikacji wiedzy. Pozwala to na dobre zrozumienie mechanizmów procesu, ale nie pomaga w sytuacji, gdzie potrzebna jest wiedza menedżerska i wdrożeniowa.

Outsourcing - czy rozwiązuje braki wsparcia merytorycznego

Nałożenie tych czynników: presji czasu oraz wykorzystania środków unijnych, braków kadrowych czy traktowania rewitalizacji jako inwestycji, często prowadzi do sięgnięcia do "outsourcingu" - zlecenia opracowań firmom zewnętrznym. Jeśli działanie to ma pomóc samorządowi w pozyskaniu kluczowej dokumentacji i uzupełnieniu luk kadrowych, nie ma w tym nic złego. Jednak jeśli zamawiający traktuje firmy komercyjne jako głównego wykonawcę zadania, niekoniecznie wiedząc z czym wiąże się przygotowanie programów, pojawiają się problemy.

Trudności sprawiają zarówno odpowiednie formułowanie specyfikacji zamówienia (np. użycie kryteriów jakościowych, dobre określenie przedmiotu zamówienia), jak i praca przy jego wykonaniu w partnerstwie z wykonawcami. Ostatecznie nawet przy stosowaniu outsourcingu gmina musi mieć wiedzę na temat tego, co zamawia i jaki ma to cel, przygotować wymagane materiały wyjściowe i wspierać firmy we wdrażaniu. Dlatego też outsourcing nie może zastępować wiedzy i pracy urzędników, ale ją uzupełniać na zasadzie partnerskiej.

Innym ryzykiem, które należy uwzględnić, jest stosowanie wcześniej znanych złych praktyk rynkowych przez podmioty prywatne. Można tu wymieniać kwestie dumpingu cen celem zdobycia zlecenia, niedoszacowanie trudności zamówienia i zakresu prac, stosowania praktyk wewnętrznego outsourcingu w sytuacji, gdzie wykonawca jest tylko firmą-szyldem, a pracę wykonuje podwykonawca za niskie stawki i potraktowanie rewitalizacji jako kolejnego sztamkowego i łatwego powielanego produktu, jak bywało to kiedyś w przypadku strategii rozwoju gminy.

Wybierając outsourcing należy pamiętać, że firmy prywatne przychodzą, realizują zlecenie i odchodzą, podczas gdy mieszkańcy i urzędnicy pozostają na miejscu i muszą wdrożyć przygotowane ponosząc konsekwencje błędnych decyzji. Co gorsza, takie "spadochronowe" opracowanie w najlepszym wypadku będzie wynikiem pracy zadaniowej - załącznikiem do pozyskania funduszy. W najgorszym wariancie projekt będzie tzw. "półkownikiem" - opracowaniem bez realnego efektu. Nie będzie to narzędzie budujące potencjał rozwoju lokalnego.

Zaangażowanie mieszkańców i innych partnerów

Realne zaangażowanie innych partnerów i wspólne wypracowywanie rozwiązań wymaga czasu i rozmowy. Co więcej, robienie tego efektywnie jest możliwe, jeśli gmina może wyjść z propozycjami dla strony prywatnej obejmujących np. przeznaczenie konkretnych środków (mikrograntów), wspólnego przygotowania inwestycji (projektów) lub oferty udzielenia wsparcia prawnego i merytorycznego w realizacji własnych zamierzeń, powiązanych z celami rewitalizacji. Przykładem jest np. wsparcie dla wspólnot przez UM Słupsku przy remoncie podwórek, gdzie mieszkańcy, a nie gmina, byli głównym beneficjentem programu pomocowego. Oznacza to, że propozycje te muszą być wypracowywane wspólnie na zasadzie dzielenia się odpowiedzialnością i ryzykiem we wdrażaniu.

Oznacza to, że oparcie projektu wyłącznie o standardowe, wymagane ustawowo konsultacje czy wyłącznie prosty nabór przedsięwzięć, mogą być nieskuteczne. Dobrze przygotowane projekty opierają się o ścisłą współpracę z tzw. "interesariuszami", a nie są wyłącznie generowane wewnętrznie, w ramach jednostek urzędowych. Taki mechanizm może być konieczny, jeśli faktycznie zasób społeczny w obszarze rewitalizowanym wymaga pomocy w określeniu, jak ma być realizowana rewitalizacja. W praktyce szybkie ustalanie list projektów jest też często związane z pośpiechem, dyktowanym koniecznością natychmiastowego sporządzenia projektów i ubiegania się o finansowanie zewnętrzne.

Budowanie porozumienia dotyczącego rewitalizacji "na zewnątrz" urzędu jest ważne ze względu na trwałość procesu (zwłaszcza "życie po funduszach UE" projektu) i współodpowiedzialność. Lokalna wiedza wiąże się też z aspektami pragmatycznymi planowania projektu - pozwala na uzupełnienie luk w wiedzy o projekcie, w tym diagnozy potrzeb. Zignorowanie tego działania zrzuca całą odpowiedzialność za projekt na barki urzędników i gminy.

Co można zrobić?

Poniżej zapisano kilka ogólnych uwag, wynikających z pierwszych roboczych obserwacji i dyskusji związanej z zarządzaniem rewitalizacją, wskazujących jak można starać się poprawić zarządzanie.

1. Rewitalizacja to nie jest kolejny "projekt unijny", ale zmiana sposobu zarządzania gminą, a pomoc UE to tylko narzędzie, a nie cel

Rewitalizacja nie powinna być pretekstem dla pozyskania pomocy zewnętrznej, ale sprowokować do szerszego myślenia, jak można poprawić zarządzanie gminą. Środki finansowe z UE to tylko narzędzie w długoterminowym procesie poprawy działania gminy. Wiąże się to z faktem, że rewitalizacja jest działaniem ciągłym i długoterminowym. Zasoby gminy: finanse, grunt, kapitał społeczny mieszkańców czy partnerzy prywatni mają pomóc w osiągnięciu celu, a nie być celem samym w sobie. Nie wydarzy się to, jeśli gmina nie ma pomysłu na siebie. Dlatego ważne jest realistyczne określenie tego, co jest celem rewitalizacji i zrobienie tego prostym językiem (niezależnie od wymogów konkursów finansowania UE).

2. Dobrze prowadzona rewitalizacja opiera się na wspólnej mobilizacji lokalnych zasobów - wewnątrz gminy i na zewnątrz, na etapie planowania i wdrożenia.

Ponieważ rewitalizacja jest działaniem złożonym, angażującym różne działania realizowane wspólnie na obszarze kryzysowym, ważne jest, aby wspólnie wykorzystywać zasoby instytucji publicznych. Liczy się tu zasada "wszystkie ręce na pokład". Gminy stosują tu różne mechanizmy współpracy np.

- powołują koordynatorów międzywydziałowych umocowanych przy wójcie, burmistrzu czy prezydencie, będących pomostem między decydentami politycznymi a jednostkami merytorycznymi urzędu;
- powołują zespoły sterujące (polityczne lub decydenckie) i zadaniowe (współpraca urzędników);
- powołują dedykowane komórki lub jednostki składające się z przedstawicieli wielu branż (patrz np. Laboratorium Innowacji Społecznych w Gdyni).

Ta sama zasada obowiązuje na zewnątrz. Skuteczne wsparcie rewitalizacji to także dostęp do wiedzy i kontaktów z zewnątrz. Dlatego też ważne jest dobre ustalenie zasad i struktury zarządzania projektem (dobrym przykładem jest np. GPR Gdyni), ale też rozpatrzenie, jak będzie wyglądał kontakt z innymi stronami (np. mieszkańcami, przedsiębiorcami). Dobrą

praktyką są tu reprezentanci miasta (np. opiekunowie kwartałów) skracający dystans mieszkaniac-urząd.

3. Lokalna społeczność musi być traktowana jako partner - to ona będzie na miejscu w momencie realizacji programu

Podmiotem działań rewitalizacyjnych jest społeczność lokalna i warunkiem kluczowym jest budowanie współpracy z nią od samego początku procesu oraz utrzymanie jej w trakcie wdrażania programu.

Rewitalizacja nie jest kolonizacją, nie służy tylko realizacji działań urzędowych, a jej perspektywa musi wykraczać poza horyzont kadencji, więc udział strony publicznej jest w niej kluczowy. Dobrze jest zatem myśleć o niej jako spotkaniu stron zainteresowanych poprawą stanu dzielnicy i pracą zespołową. Najprawdopodobniej na terenie objętym programem rewitalizacji może zdarzyć się, że działają już organizacje społeczne i sąsiedzkie zainteresowane losem obszaru.

Praktycznym rozwiązaniem jest dotarcie do "lokalnych liderów" (dyrektorów szkół, placówek społecznych, proboszcza itp.), osób posiadających wiedzę na temat obszaru (grupy pasjonatów, kluby osiedlowe, rady dzielnic, uczelnie wyższe) czy organizacji realizujących zadania, które w efekcie mogą być partnerem we wdrożeniu (np. społeczni operatorzy rewitalizacji) i rozmowa o ich pomysłach na działania. Kluczem jest tu edukacja (ustalenie "wspólnego języka", jasne określenie, co da się zrobić, a co wykracza poza zakres projektu), stała komunikacja i wymiana informacji dotyczących planów urzędowych, która minimalizuje niepotrzebne konflikty.

Rozpoczynając współpracę należy pamiętać, że lokalna społeczność może być na różnym poziomie samoorganizacji i umiejętności realizacji projektów. Czasem wymagane jest budowanie podstawowych kompetencji (animacja społeczna, czego przykładem jest np. gdańskie Dolne Miasto i projekt mikrograntowy), a czasem może to być działanie partnerskie (np. współpraca z organizacjami typu Fundacja im. św. Brata Alberta w Nowym Porcie w tym samym mieście).

Nie da się uciec od współpracy z lokalnymi partnerami - to oni żyją i działają w obszarze rewitalizacji i to oni będą korzystali z efektów programu rewitalizacji.

4. Outsourcingować należy z głową. Warto korzystać ze wsparcia merytorycznego.

Outsourcing jest wsparciem dla działania gminy, a nie "protezą". Określając zakres współpracy należy wiedzieć, czego oczekuje się od wykonawców i myśleć o tym, że zadaniem jest nie tylko wykonanie opracowania, ale też wsparcie dla budowania potencjału instytucji. Wybierając tryby zamówienia dobrze jest zadbać o określenie kryteriów jakościowych, np. zarządzania próbki projektu, określenia kompetencji zespołu projektowego. Warto też zadbać, aby firma zewnętrzna wspierała także wdrożenie. Należy brać pod uwagę ryzyka związane z praktyką wykonawców, np. zaniżaniem cen, brakiem kompetencji. Być może lepszym rozwiązaniem jest zlecenie kluczowych opracowań w trybach zamówień z wolnej ręki z wyborem sprawdzonych wykonawców, jeśli pozwalają na to plany zamówień publicznych i regulaminy wewnętrzne jednostek.

5. Sieciowanie i wspólna nauka samorządów jest wskazanym wyjściem w sytuacji deficytu wiedzy

W sytuacji, w której nie ma możliwości uzyskania wiedzy branżowej od ekspertów, naukowców, rozwiązaniem jest wykorzystanie doświadczeń innych samorządów, znajdujących się w zbliżonej sytuacji. Są to mechanizmy sieciowania i budowania kontaktów z osobami zawodowo zajmującymi się rewitalizacją w ramach samorządów lub komercyjnie - liczy się tu wielość praktycznych doświadczeń. Częściowo rolę wypełniają samorządy województwa, prowadząc programy szkoleniowe dla beneficjentów pomocy i specjalistyczne organizacje branżowe, np. Forum Rewitalizacji. Inne urzędy mogą być dobrym źródłem praktycznych informacji. Podobnie też warto korzystać z wiedzy sprawdzonych ekspertów zajmujących się problematyką rewitalizacji.

6. Nie należy bać się eksperymentów, ale należy zadbać o zapewnienie podstaw

Rewitalizacja dla wielu gmin to praktyczna nauka tzw. planowania operacyjnego, czyli realizowania projektów oraz testowania nowych, specjalnych narzędzi w sytuacji, w której brakuje ich w samej ustawie. Przykładem jest np. brak narzędzi finansowych albo zachęt podatkowych, pomagających w realizacji zadań własnych czy ogólne zapisy dotyczące działań społecznych czy spraw mieszkaniowych. Oznacza to, że po raz kolejny gminy będą tworzyć dobre praktyki w tym zakresie. Nie należy bać się eksperymentów (np. projektu

pilotażowego mieszkań wspomaganych we współpracy z organizacjami społecznymi, stosowania spółdzielni socjalnych, budowania woonerfów itd.). Muszą one być oparte na dobrym zrozumieniu potrzeb obszaru rewitalizowanego i zagadnień, których dotyczą działania (pomoc społeczna, polityka mieszkaniowa). Nie da się też tego zrobić bez dobrej współpracy lokalnej, czyli "eksperymentować z" a nie "eksperymentować na".

Podsumowanie

W chwili pisania tego tekstu większość procesów rewitalizacyjnych jest już w trakcie zaawansowanego planowania i uchwalania bądź przygotowań do walki w konkursach o finansowanie UE. Nie oznacza to, że nie ma potrzeby prowadzenia dyskusji o doświadczeniach praktycznych. Kluczowym tematem dyskusji powinny być kwestie dotyczące praktycznego wdrażania projektu, umiejętności budowania realnej współpracy i zarządzania, zachowanie oraz zachowanie "otwartej głowy". To od nich będzie zależał sukces jakiegokolwiek planu, co pokazuje wieloletnia praktyka państw zachodnich.