

**Dorota Wolińska, Karolina Trykacz**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
e-mails: d.wolinska23@gmail.com.pl; trykaczkarolina@gmail.com

---

**PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE  
ŹRÓDŁEM FINANSOWANIA  
PROCESU REWITALIZACJI**

---

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS FUNDING  
OF REVITALIZATION SOURCE**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.502.07  
JEL Classification: G380, H4, O210

**Streszczenie:** Jednym z czynników hamujących rozwój lokalny jest degradacja – zarówno obszarów miejskich, jak i wiejskich. Odpowiedzią na narastające problemy przestrzeni jest rewitalizacja, której zadaniem – w świetle ustawy o rewitalizacji – jest wyprowadzenie obszaru zdegradowanego z sytuacji kryzysowej. Jest ona zadaniem własnym gminy wykonującej je za pomocą dostępnych instrumentów, z których jednym z najistotniejszych są instrumenty finansowe. Istnieje wiele źródeł finansowania niezwykle kosztownego procesu rewitalizacji, jednak do najpowszechniejszych należą środki publiczne. Ze względu na kompleksowość procesu rewitalizacji i mnogość uczestniczących w nim podmiotów, zarówno ze środowiska publicznego, jak i podmiotów prywatnych, autorki pragną zwrócić uwagę na możliwość i problematykę łączenia środków finansowych obu tych grup. Celem artykułu jest przybliżenie przedmiotu partnerstwa publiczno-prywatnego i jego znaczenia w procesie rewitalizacji, a także ukazanie płynących z niego korzyści i istniejących zagrożeń. Przez analizę wybranych harmonogramów rzeczowo-finansowych gminnych programów rewitalizacji wskazano odsetek i rodzaj inwestycji finansowanych na mocy partnerstwa.

**Słowa kluczowe:** rewitalizacja, źródła finansowania rewitalizacji, partnerstwo publiczno-prywatne.

**Summary:** One of the factors inhibiting local development is degradation – both in urban and rural areas. The answer to the growing problems of space is revitalization which task – in the light of the revitalization law – is to bring the degraded area from a crisis situation. Revitalization is one of the municipality's tasks that are executed by available instruments from which one of the most important are financial ones. There are many sources of funding – extremely cost-intensive – the revitalization's process but the most common are public funds. Due to the complexity of the revitalization's process and the multitude of actors involved in it, both from the public and private sectors, the authors would like to point out the possibility and the problem of linking the financial resources of both groups. The aim of the article is to approximate the subject matter of the public-private partnership and its importance in the revitalization's process as well as to show the benefits and the existing threats of the

public-private partnership. By analysis of chosen material-financial schedules of municipal revitalization's programs the percentage and type of investments financed under the partnership were indicated.

**Keywords:** revitalization, revitalization's sources of funding, public-private partnership.

## 1. Wstęp

Degradacja jest jednym z czynników hamujących rozwój lokalny. Zauważalna jest na obszarach zarówno miejskich, jak i wiejskich. Objawia się nie tylko dekapitalizacją tkanki materialnej, ale również społeczno-gospodarczej i przyrodniczej. Remedium na narastające problemy przestrzeni jest rewitalizacja. Najogólniej określić ją można jako proces wyprowadzania obszaru zdegradowanego z sytuacji kryzysowej. Jednostki samorządu terytorialnego przeprowadzają ją za pomocą dostępnych instrumentów z których jednymi z najistotniejszych są instrumenty finansowe. Nie ulega wątpliwości, iż rewitalizacja składa się z niezwykle kosztownych przedsięwzięć i często to właśnie koszty są jedynym z głównych ograniczeń, decydują bowiem o możliwości i skali jej przeprowadzenia.

Autorki pragną zwrócić uwagę na możliwość i problematykę nawiązywania partnerstwa publiczno-prywatnego w zakresie finansowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Celem artykułu jest przybliżenie przedmiotu partnerstwa publiczno-prywatnego i jego znaczenia w procesie rewitalizacji, a także ukazanie płynących z niego korzyści i istniejących zagrożeń. Przez analizę programów rewitalizacji wybranych miast województwa lubelskiego wskazane zostaną odsetek i rodzaj inwestycji finansowanych na mocy partnerstwa.

## 2. Rewitalizacja – ujęcie teoretyczne, problem finansowania

Rewitalizacja nie jest zjawiskiem nowym. Pojęciem tym powszechnie określano wszelkie działania mające na celu tzw. przywrócenie życia niegdyś żywym obiektom czy obszarom. Zwykle jego skutkiem była szeroko pojęta odbudowa, renowacja czy modernizacja zdekapitalizowanej tkanki budowlanej – głównie na obszarach miejskich, co wynikało z jej błędnego zrozumienia. Zakres pojęciowy rewitalizacji jest niezwykle rozległy i odmienny, zatem wielokrotnie podejmowano próbę jego systematyzacji. Po raz pierwszy pojęcie „rewitalizacja” zostało prawnie uregulowane na mocy Ustawy z dnia 9 października 2016 r. o rewitalizacji [Ustawa z dnia 9 października 2016 r. ...]. Ustawodawca definiuje rewitalizację jako kompleksowy proces wyprowadzania obszaru zdegradowanego z sytuacji kryzysowej, który prowadzony jest przez interesariuszy rewitalizacji za pośrednictwem zintegrowanych terytorialnie działań na płaszczyźnie społeczno-gospodarczo-przestrzennej. Dokumentem, który stanowić ma o przebiegu rewitalizacji, jest gminny program rewitalizacji (GPR).

W definicji pojawia się pojęcie „obszar zdegradowany”. Ustawa szczegółowo określa kryteria, jakie musi spełnić dana przestrzeń, aby można było objąć ją GPR – najważniejszym z nich jest wystąpienie sytuacji kryzysowej. Wynika ona z nagromadzenia negatywnych zjawisk społecznych – bezrobocia, przestępczości, ubóstwa, niskiego poziomu edukacji czy wykluczenia społecznego. Nadrzędność pierwiastka społecznego wiąże się z koniecznością zapobiegania nazywaną rewitalizacją wyłącznie prac remontowych czy modernizacyjnych, których rezultatem nie jest poprawa jakości życia społeczności lokalnej. Dodatkowo na obszarze rewitalizacji należy zidentyfikować minimalnie jedno negatywne zjawisko o charakterze środowiskowym, technicznym, gospodarczym lub przestrzenno-funkcjonalnym.

Ustawa jest narzędziem mającym na celu usprawnienie rewitalizacji i nie formułuje ścisłych zasad jej przeprowadzania. Określa jedynie ramy tego procesu oraz instrumenty, za pomocą których można aktywnie realizować wizję interesariuszy. Jednym z nieporuszanych na kanwie ustawy problemem jest sposób finansowania rewitalizacji. Jest to bowiem proces wymagający znacznych nakładów finansowych, które niejednokrotnie przewyższają budżet samorządu lokalnego [Gralak 2010].

Zgodnie z dominującym obecnie, tradycyjnym modelem zarządzania głównym źródłem finansowania projektów rewitalizacyjnych są środki publiczne, pochodzące z budżetu jednostek samorządu terytorialnego oraz państwa, a także fundusze unii europejskiej. To władze lokalne przejmują na siebie całą odpowiedzialność, w tym ryzyko, przeprowadzenia rewitalizacji. Niejednokrotnie niewystarczające środki są główną barierą i decydują o skali i rezultacie przedsięwzięcia [Kowalska 2010]. W innym ujęciu władze lokalne umiejscowione są jako organizator przedsięwzięcia, a wykorzystywane przez niego instrumenty finansowe stanowią bodziec pobudzający sektor prywatny do podejmowania przedsięwzięć inwestycyjnych, które zostały uwzględnione w lokalnym planie działania – rozwiązanie to nabiera w ten sposób cech partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) [Polko 2008; Gralak 2010; Wojnarowska 2011].

### 3. Partnerstwo publiczno-prywatne

Jedną z dostępnych i preferowanych form finansowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych jest partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). Źródłem rozważań na temat PPP jest teoria nowego zarządzania publicznego – *New Public Management*, która wykształciła się w obliczu konieczności modernizacji tradycyjnego – biurokratycznego – modelu zarządzania [Krynicka 2006]. Za istotę nowego modelu zarządzania można przyjąć wykonywanie zadań administracji publicznej z myślą o osiągnięciu rezultatów, które mierzone są za pomocą wskaźników [Zawicki 2007]. Kładzie on nacisk na ekonomiczny aspekt i jakość oferowanych usług publicznych, co wiąże się z poprawą efektywności działań sektora publicznego. Partnerzy dążą do osiągnięcia obustronnych korzyści; oznacza to, iż obok usług o charakterze publicznym pojawiają się również te o charakterze komercyjnym [Krynicka 2006].

Jednostki samorządu terytorialnego mogą współpracować z partnerami prywatnymi – także zagranicznym, którymi mogą być: osoby fizyczne, prawne i jednostki organizacyjne niebędące osobami prawnym. Zgodnie z Ustawą z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym [Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. ...] przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia, która opiera się na podziale zadań (i jednocześnie ryzyka) między podmiotem publicznym i partnerem prywatnym. Ważną cechą jest równość podmiotów uczestniczących w PPP – stosunki między nimi regulowane są na mocy kontraktu [Krynicka 2006]. Przedsięwzięcia obejmować mogą prace remontowe i budowlane, świadczenie usług, wykonanie dzieła, w tym wyposażenie w urządzenia podwyższające wartość lub użyteczność składnika majątkowego, oraz inne świadczenia związane ze składnikiem majątkowym wykorzystywanym do realizacji konkretnego przedsięwzięcia.

Podmiot publiczny wnosi wkład własny w postaci składnika majątkowego, ma też prawo do przeprowadzania kontroli nad realizacją przedsięwzięcia przez podmiot prywatny i do reagowania w przypadku zidentyfikowania uchybień. Partner prywatny zobowiązuje się natomiast do realizowania i finansowania bądź współfinansowania przedsięwzięcia. W ramach wynagrodzenia może on uzyskać korzyści adekwatne do włożonych przez niego prac oraz ryzyka; profity te mogą mieć formę: pożytków z przedmiotu partnerstwa, zapłaty sumy pieniężnej lub obu tych możliwości (Dz.U. 2009 nr 19, poz. 100). W zależności od sposobu uzyskania wynagrodzenia partner prywatny wybierany będzie na zasadach określonych – w przypadku pobierania pożytków – w Ustawie z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji [Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. ...], gdy wynagrodzenie podmiotu prywatnego jest inne niż wymienione – w ustawie Prawo zamówień publicznych [Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. ...] oraz na podstawie trybu konkursowego, którego szczegóły określa ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny [Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. ...]. Dodatkowo, gdy podmiot publiczny wnosi wkład własny w postaci nieruchomości, partnera prywatnego wyłania się na podstawie zapisów Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami [Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. ...]. Szczegóły stosunków między partnerem publicznym a prywatnym określa umowa o partnerstwie publiczno-prywatnym.

#### **4. Finansowanie rewitalizacji w GPR**

Coraz częściej jednostki samorządu terytorialnego poszukują dla swoich inwestycji alternatywnych środków finansowych. Wśród źródeł finansowania rewitalizacji najczęściej wybieraną formą są środki pochodzące z regionalnych programów operacyjnych. W latach 2009-2014 w zakresie rewitalizacji podpisano w Polsce zaledwie dwie umowy PPP. Niewiele więcej umów miało w tym czasie wszczęte postępowania [Jadach-Sepiolo, Sobiech-Grabka, Herbst 2015]. Baza centrum PPP zawiera

obecnie 38 projektów z sektora rewitalizacji o różnym statusie. W procedurze przetargowej uczestniczą obecnie trzy projekty, cztery są w trakcie realizacji, dziewięć stanowi projekt, osiem zostało unieważnionych, zaś 14 posiada status nieaktualnych. Wśród wskazanych projektów tylko jeden pomysł pochodzi z województwa lubelskiego [<http://bazapp.pl>].

Analizie poddano finansowanie przedsięwzięć w ramach wybranych nowych programów rewitalizacji (uchwalonych po wdrożeniu ustawy) pochodzących z województwa lubelskiego. Programy te pochodzą z trzech ośrodków miejskich – Lubartowa, Lublina (miasta wojewódzkiego) oraz Puław. Problematykę finansowania w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego analizowano na podstawie zawartych w niniejszych programach rewitalizacji poszczególnych przedsięwzięć oraz projektów.

#### **4.1. Finansowanie rewitalizacji w GPR miasta Lubartów**

Już na etapie diagnozy w analizie SWOT Lokalny program rewitalizacji dla Lubartowa na lata 2016-2023 wskazuje na słabość miasta w zakresie PPP. Nadmienia również, iż – poza środkami pochodzącymi z budżetu gminy oraz środków unijnych – Lubartów nie ma alternatywnych źródeł w zakresie finansowania rewitalizacji. Jednocześnie wśród mocnych stron pojawia się duża liczba występujących na terenie Lubartowa podmiotów gospodarczych.

Analiza ta nie przekłada się jednak pozytywnie na sposoby finansowania programu. Poddany analizie Lokalny program rewitalizacji dla Lubartowa na lata 2016-2023 ma niejednorodne karty projektów rewitalizacyjnych, co utrudnia identyfikację źródeł finansowania. Na 13 zawartych w programie projektów cztery mają harmonogram finansowy wraz z podziałem środków. Pozostałe uwzględniają tylko łączny szacunkowy koszt. Mimo dostrzeżenia problemu zbyt jednolitego finansowania procesu rewitalizacji aktualny harmonogram w dalszej mierze nakierowany jest głównie na fundusze unijne. Jeden z 13 projektów głównych w źródłach finansowania zawiera środki pochodzące z budżetu własnego gminy. Pozostałe przedsięwzięcia – mimo iż podejmowane są przez podmioty prywatne – źródło finansowania znajdują przede wszystkim w środkach unijnych, w tym Regionalnym programie operacyjnym województwa lubelskiego.

Wśród partnerów publicznych program rewitalizacji wskazuje gminę miasto Lubartów, Urząd Pracy oraz Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej. Szerszy wachlarz widoczny jest wśród partnerów prywatnych. Wskazuje się tu m.in. spółdzielnie mieszkaniowe, Fundację „Stella” im. Agaty Orłowskiej, Parafię Rzymskokatolicką pw. św. Anny, Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej czy też prywatnego przedsiębiorcę. Partnerów tych stanowią jednak zazwyczaj instytucje, na terenie których realizowane będzie dane przedsięwzięcie rewitalizacyjne.

## 4.2. Finansowanie rewitalizacji w GPR miasta Lublin

W aktualizowanym obecnie programie rewitalizacji inaczej do kwestii PPP podeszło miasto wojewódzkie. Program rewitalizacji dla Lublina na lata 2017-2023 w swoich ramach finansowych zakłada nie tylko środki pochodzące z budżetu gminy i funduszy europejskich, lecz wskazuje również na potrzebę realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych przy udziale podmiotów prywatnych. Mowa tu zarówno o pobudzaniu przez miasto inwestowania prywatnego, jak i podjęcia współpracy przy wdrażaniu przedsięwzięć na zasadach PPP. Łączne ramy finansowe programu uwzględniają środki prywatne wraz z zachowaniem obszarów ryzyka. Poszczególne przedsięwzięcia nie zawsze przedstawiają jednak podział źródeł finansowania, co wynika z tzw. dojrzałości poszczególnych projektów rewitalizacyjnych.

Wśród partnerów publicznych (podmiotów realizujących poszczególne projekty/przedsięwzięcia) wymienia się tu – jak w przypadku Lubartowa – Urząd Miasta, Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie i Miejski Urząd Pracy. Dochodzi tu również wiele instytucji publicznych, jak m.in. Warsztaty Kultury, Lubelskie Centrum Aktywności Obywatelskiej, Centrum Kultury w Lublinie czy też Ośrodek „Brama Grodzka – Teatr NN”. Wskazuje się tu również m.in. Komendę Wojewódzką Policji w Lublinie, Komendę Miejską Państwowej Straży Pożarnej w Lublinie i Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie. Wśród podmiotów prywatnych są zaś parafie (w tym m.in. Parafia Rzymskokatolicka pw. św. Mikołaja w Lublinie i Parafia Prawosławna pw. Przemienienia Pańskiego w Lublinie), fundacje (m.in. Fuga Mundi czy też Aktywności Obywatelskiej), Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelktualną „Koło” w Lublinie, Niepubliczna Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna „Integra” czy restaurację Jazzve. Wskazuje się tu również organizacje społeczne, partnerów oraz organizacje pożytku publicznego, które zostaną wybrane w drodze otwartego konkursu. W odróżnieniu od Lubartowa podmioty wdrażające dany projekt nie zawsze powiązane są jednak z miejscem jego realizacji. Ze względu na nacisk położony na projekty miękkie w dużej mierze podmiotem realizującym jest jednostka, która ma odpowiednie kompetencje w danej dziedzinie.

Ramy finansowe programu rewitalizacji Lublina nie wskazują konkretnych partnerów prywatnych. Ich precyzyjne wskazanie – wraz z potencjalnym stopniem zaangażowania w proces rewitalizacji – na etapie tworzenia programu nie było bowiem możliwe. Na uwagę zasługuje jednak przedsięwzięcie dotyczące zagospodarowania terenów dawnego Podzamcza. Inwestycja ta daje duże możliwości do podjęcia współpracy w ramach PPP. Przy realizacji tego projektu dokonany zostanie wybór partnerów PPP, którzy zobowiązani będą do wykonania tzw. minimum rewitalizacyjnego. Szacunkowa wartość przedsięwzięcia wynosi 600 tys. zł, brak jednak szczegółowych danych dotyczących podziału kosztów między gminę a partnera prywatnego czy też informacji o wysokości możliwego dofinansowania ze środków unijnych.

Środki prywatne, wynoszące łącznie 250 mln zł, stanowią ok. 22,6% zakładanych łącznych kosztów związanych z realizacją programu rewitalizacji. Zbliżoną część stanowią środki własne gminy (ok. 23%). Środki prywatne wdrażane będą rosnąco, gdyż w początkowych etapach wdrażania programu finansowanie przedsięwzięć pochodzić będzie jednak w dużej mierze ze środków europejskich – w głównej mierze z Regionalnego programu operacyjnego województwa lubelskiego (zakładana łącznie wysokość dofinansowania unijnego stanowi ok. 44,4%). Ostrożność w oszacowaniu wkładu prywatnego wynika z analizy obszarów ryzyka związanych z dużą liczbą podmiotów prywatnych i ich możliwościami finansowymi w dłuższym okresie. Pozostałe koszty pokryte zostaną ze środków krajowych i zwrotnych.

### 4.3. Finansowanie rewitalizacji w GPR miasta Puławy

W zakładanych ramach finansowych Lokalnego programu rewitalizacji miasta Puławy do roku 2020 z perspektywą do 2030 r. każde działanie ma wskazane konkretne źródła finansowania wraz z szacunkowymi kwotami z podziałem na środki własne (publiczne i prywatne) oraz zewnętrzne (krajowe i unijne). Wśród 48 przedsięwzięć finansowanie ze środków prywatnych – całościowe lub częściowe – zakłada 16 projektów. Mimo iż stanowi to 1/3 planowanych działań, nie przekłada się to na równie duży udział finansowy. Łączna wartość przedsięwzięć rewitalizacyjnych wynosi 171 458 909, 83 zł, z czego środki prywatne – w wysokości 6 233 997, 00 zł – stanowią 3,6%.

LPR miasta Puławy wskazuje konkretnych partnerów prywatnych w realizacji przedsięwzięć. Są to jednak zazwyczaj – podobnie jak w Lubartowie – podmioty, na terenie których planowane są przestrzenne działania rewitalizacyjne. Wśród nich znajdują się tacy partnerzy, jak np. Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej czy Puławska Spółdzielnia Mieszkaniowa. Warto zwrócić tu jednak uwagę na przedsięwzięcie „Rewitalizacja terenów po dawnym dworcu PKS dla rozwoju funkcji centrotwórczych”. Wśród podmiotów realizujących wskazuje się tu zarówno gminę miasto Puławy, jak i partnerów, którzy zostaną wyłonieni w ramach PPP.

LPR miasta Puławy duży nacisk kładzie również na społeczny aspekt rewitalizacji – projekty z tego zakresu znajdują dofinansowanie w środkach prywatnych różnych fundacji i stowarzyszeń. Dotyczy to np. przedsięwzięcia pn. „Aktywizacja i integracja różnych grup społecznych poprzez działania w ramach wolontariatu sposobem na przywrócenie świetności wybitnego ogrodu krajobrazowego, który wraz z zespołem zabytków stanowi kluczowy element dla tożsamości narodowej”, którego realizację przeprowadzać będą zarówno instytucje publiczne (Instytut Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa – PIB w Puławach), jak i podmioty prywatne – Fundacja Wspierania Historycznego Ogrodu Puławskiego oraz Uniwersytet Trzeciego Wieku w Puławach.

Wydaje się, iż wskazane przedsięwzięcia w LPR miasta Puławy nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie niesie za sobą PPP. Istnieją bowiem, zdaniem autorek, przedsięwzięcia, które mogłyby być wdrażane w ramach tej procedury, jednak wśród podmiotów wdrażających zakładają one udział tylko partnera publicznego, jakim jest gmina miasto Puławy. Dotyczy to np. przedsięwzięcia pt. „Kompleksowa przebudowa POK „Dom Chemika” wraz z zagospodarowaniem terenu w celu zwiększenia aktywnego udziału społeczeństwa w kulturze”.

## 5. Zakończenie

Po uregulowaniu przez ustawę problematyki rewitalizacji i zakresu GPR jedną z form wsparcia finansowego rewitalizacji – poza środkami zewnętrznymi z UE – jest możliwość skorzystania z mechanizmu partnerstwa publiczno-prywatnego. Głównymi przesłankami do objęcia tego kierunku są zazwyczaj wysokie koszty przedsięwzięcia. Jednostki samorządu terytorialnego, ograniczone budżetem, a także rosnącym zadłużeniem, szukają zatem alternatywnych źródeł jego finansowania. Zwiększone możliwości finansowe gwarantują nie tylko szybszą realizację założonych w gminnym programie rewitalizacji działań, wpływają również na ich jakość. W dłuższym okresie skutkuje to możliwością osiągnięcia lepszych rezultatów przy znacznie niższym nakładzie – zarówno finansowym, jak i pracy. Podmiot prywatny odciąża bowiem partnera publicznego, przejmując na siebie część kosztów przedsięwzięć rewitalizacyjnych, dochodzi tu również do podziału ryzyka. Transfer innowacji z sektora prywatnego, a także wymiana doświadczeń między partnerami stwarzają możliwości znacznego usprawnienia wykonywania zadań podmiotów publicznych. Partnerstwo publiczno-prywatne jest rozwiązaniem niezwykle korzystnym dla obu stron, jednak można dopatrzeć się tu również zagrożeń wynikających m.in. z długotrwałego procesu nawiązywania partnerstwa czy ryzyka komercjalizacji – wzrostu cen oferowanych usług publicznych.

Mimo rosnącego zainteresowania jednostek samorządu terytorialnego realizowaniem inwestycji w ramach mechanizmu partnerstwa publiczno-prywatnego w odniesieniu do procesu rewitalizacji ich udział jest znikomy – środki prywatne stanowią tylko marginalny odsetek wśród prognozowanych źródeł finansowania projektów. Głównymi źródłami są niezmiennie fundusze unijne oraz budżet własny gminy. Brak doświadczeń jednostek samorządu terytorialnego i nieufność potencjalnego partnera prywatnego są tu niekiedy kluczowe, ważne jest zatem, aby podmiot publiczny budował swoją wiarygodność, zachęcając tym samym podmiot prywatny do częstszej współpracy. Nie oznacza to, iż wszystkie przedsięwzięcia rewitalizacyjne powinny być realizowane w mechanizmie PPP. Jednostka samorządu terytorialnego każdorazowo powinna szacować koszty i korzyści, a następnie wybrać rozwiązanie, które sprzyjać będzie uzyskaniu jak najlepszych rezultatów.



## Literatura

- Gralak K., 2010, *Instrumenty finansowania lokalnych projektów rewitalizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, nr 4(53), s. 9-17.  
<http://bazapp.pl> (15.05.2017).
- [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/23916/Wytyczne\\_dot\\_rewitalizacji\\_po\\_aktualizacji-zatwierdzone02082016clear.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/23916/Wytyczne_dot_rewitalizacji_po_aktualizacji-zatwierdzone02082016clear.pdf) (1.04.2017).
- Jadach-Sepiolo A., Sobiech-Grabka K., Herbst I., 2015, *Partnerstwo publiczno-prywatne w rewitalizacji*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Kowalska E., 2010, *Jak polskie miasta zarządzają procesami rewitalizacji?*, [w:] *Obszarowe ujęcie rewitalizacji w Polsce*, red. A. Noworól, Instytut Spraw Publicznych, s. 9-29.
- Krynicka H., 2006, *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, Studia Lubuskie, nr 2, s. 193-202.
- Lokalny program rewitalizacji dla Lubartowa na lata 2016-2023, [http://lubartow.pl/aktualnosci/102501/projekt\\_lokalnego\\_programu\\_rewitalizacji\\_dla\\_lubartowa\\_na\\_lata\\_2016-2023/](http://lubartow.pl/aktualnosci/102501/projekt_lokalnego_programu_rewitalizacji_dla_lubartowa_na_lata_2016-2023/) (14.05.2017).
- Lokalny program rewitalizacji miasta Puławy do roku 2020 z perspektywą do 2030 r., <http://egospodarka.pulawy.eu/informacje/program-rewitalizacji,339> (14.05.2017).
- Polko A., 2008, *Finansowanie i realizacja rewitalizacji na terenach przemysłowych*, [http://www.ign.org.pl/files/content/1854/6%20Polko\\_III%20Forum%20Rewitalizacji\\_Gliwice\\_2007.ppt](http://www.ign.org.pl/files/content/1854/6%20Polko_III%20Forum%20Rewitalizacji_Gliwice_2007.ppt) (1.05.2017).
- Program rewitalizacji dla Lublina na lata 2017-2023, <https://lublin.eu/lublin/przestrzen-miejaska/rewitalizacja/> (13.05.2017).
- Ustawa z dnia 9 października 2016 r. o rewitalizacji, Dz.U. 2015, poz. 1777 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi, Dz.U. 2009 nr 19, poz. 101 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. 2015, poz. 696, 1777, 1920 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, Dz.U. 1997 nr 115, poz. 741 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 nr 16, poz. 93 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz.U. 2004 nr 19, poz. 177 z późn. zm.
- Wacławik B., 2013, *Instrumenty finansowe w procesie rewitalizacji terenów przemysłowych w warunkach polskich*, Problemy Rozwoju Miast, nr 1, s. 87-100.
- Wojnarowska A., 2011, *Model programu rewitalizacji na poziomie lokalnym*, [w:] S. Kozłowski, A. Wojnarowska, *Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich. Zagadnienia teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 31-44.
- Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020, 2016, Minister Rozwoju, Warszawa.
- Zawicki M., 2007, *Instrumenty nowego zarządzania publicznego*, Zeszyty Naukowe, nr 759, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 143-172.