

## 2

# Problemy podejmowania decyzji inwestycyjnych w rewitalizację

Krystyna Dziworska\*, Anna Górczyńska\*\*

Opracowanie przedstawia współczesną interpretację procesów rewitalizacyjnych z uwzględnieniem ich złożoności i uwarunkowań. Celem opracowania jest prezentacja stanowiska w tej kwestii i próba odpowiedzi na pytanie o kluczowe kryteria decyzji inwestycyjnych w rewitalizację.

Rewitalizacja jest zwykle przedsięwzięciem wielowymiarowym, co oznacza, że obejmuje szereg uwarunkowań technicznych, społecznych, gospodarczych i architektoniczno-urbanistycznych. Przede wszystkim jest działaniem naprawczym, przywracającym pojedynczym obiektom lub całym kwartałom miejskim ich stan z przeszłości lub też uruchamiającym nowe funkcje w przestrzeni np. miasta. Właśnie „przestrzeń”, która w świecie zachodnim jest swoistym symbolem wolności, kreatywności i inspiracji do działania, jest obszarem „(...) niedocenianych perspektyw, niezauważanych szans, przyszłych i potencjalnych zastosowań (...)” [Czornik, 2004, s. 60]. Przestrzeń jest obszarem, w którym szuka się koncepcji na nowe działania, w którym istotną rolę mogą odgrywać stare, często zniszczone obiekty. Ich rewitalizacja powoduje, że przestrzeń miasta może być wykorzystana do pełnienia zgoła odmiennych funkcji od dotychczasowych, a same obiekty zaczynają żyć na nowo, w innym rytmie i innym otoczeniu. Tak więc rewitalizacja przyczynia się do zmiany (wzrostu) użyteczności obiektów poprzez intensyfikację (odmienność) ich działalności w czasie. Działania te wchodzi w zakres polityki przestrzennej i zobowiązań władzy lokalnej w realizowaniu różnych funkcji w stosunku do przestrzeni miejskiej. Można zatem skonstatować, że podstawową funkcją rewitalizacji jest zachowanie przestrzeni rzeczywistej miasta i miernika jej jakości, a zatem ładu przestrzennego i zasady *economic of amenity* (wartości rzeczy pięknej). Rewitalizacja – to z łacińskiego *re vita*, czyli przywrócenie do życia, ożywienie.

Jak wspomniano, rewitalizacja jest działaniem wielowymiarowym, rozłożonym w czasie a jej powodzenie zależy od czynników często trudnych

---

\* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

\*\* Dr hab. prof. nadzw., Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

do przewidzenia. Stąd tak duże znaczenie w działaniach rewitalizacyjnych pełni analiza uwarunkowań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych towarzyszących procesowi inwestycyjnemu, a przecież należy pamiętać, że rewitalizacja jest właśnie takim procesem. Z całą pewnością analiza tych uwarunkowań nie jest prostym zadaniem, zważywszy na różnorodność zakresu rewitalizacji. Może to być bowiem:

- wymiana lub uzupełnienie zabudowy, a także jej poprawa (dotyczy zmiany samego wyglądu elewacji obiektu, jego stanu technicznego i wyposażenia w jego wnętrzu),
- odtworzenie dawnych funkcji pełnionych przez obiekt lub nadanie mu nowych,
- dokonanie nieznacznych lub istotnych zmian w przestrzeni miejskiej dotyczącej organizacji transportu,
- zmiana w skali i strukturze infrastruktury technicznej (drogi, place, ciągi piesze),
- podjęcie działań restauracyjnych lub wzbogacenie o obiekty tzw. małej architektury,
- wykonanie specjalnych udogodnień dla użytkowników obiektów np. przystosowanie ich dla osób niepełnosprawnych i innych.

Konkludując, można stwierdzić, że program rewitalizacji ma na celu szereg pozytywnych efektów, do których jako najważniejsze należy zaliczyć: ożywienie społeczne i gospodarcze, podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej zrewitalizowanych obszarów, rozwiązanie niektórych problemów społecznych wskutek tworzenia nowych miejsc pracy, odnowę architektoniczną budynków i budowli, ulepszenie układu przestrzennego, poprawę życia mieszkańców.

W ostatnich latach programy rewitalizacyjne koncentrowały się na działaniach podnoszących poziom jakości przestrzeni wyodrębnionej części lub całego miasta, także dla zażegnania stanów kryzysowych. Zwykle było to – z jednej strony – głównym celem tych działań [Wierzchowski, 2009, s. 18], z drugiej zaś, środkiem poprawiającym warunki życia mieszkańcom obszaru objętego rewitalizacją i innym użytkownikom przestrzeni oraz środkiem likwidującym występujące tam patologie społeczne. Bardzo często realizacja programów rewitalizacyjnych była skutecznym czynnikiem zachęcenia inwestorów w podejmowaniu lub rozszerzaniu działalności gospodarczej na danym terenie. Przywrócone do „życia” obiekty lub całe dzielnice stawały się atrakcyjne dla inwestorów tworzących nowe miejsca pracy. Nowa, zrewitalizowana przestrzeń przyciągała też mieszkańców innych dzielnic i turystów. Rewitalizacja jest zatem kompleksowym działaniem podejmowanym przede wszystkim w starych, zaniedbanych częściach miasta. Polega ona na realizacji takich działań, jak: modernizacja, remont czy rewaloryzacja, zmierzając

do ożywienia społeczno-gospodarczego dzięki konkretnym projektom [Lorens, 2007, s. 9-10]. Także wiele innych definicji rewitalizacji wskazuje na dwa główne, lecz zasadniczo różne, wymiary tego procesu, a mianowicie pierwszy urbanistyczno-przestrzenny i drugi – ekonomiczny. To one właśnie, jak należy sądzić, wyznaczają główne nurty badań nad rewitalizacją.

Proces rewitalizacji jest w swej istocie, jak napisano wcześniej, procesem naprawczym. Obejmuje szereg działań podejmowanych w kilku wymiarach: przestrzennym, kulturowym, gospodarczym, społecznym i ekonomicznym. Ujęcie przestrzenne wskazuje na przywrócenie ładu przestrzennego, zaplanowanie nowej przestrzeni i oblicza miasta, lecz przy zachowaniu charakteru i „ducha” starych obiektów i dzielnic miasta. W wymiarze społecznym z kolei rewitalizacja ma na celu zatrzymanie występujących negatywnych zjawisk w jakości życia mieszkańców, zaś w wymiarze gospodarczym rewitalizacja ma ożywić obszar poprzez np. powstawanie nowych podmiotów gospodarczych, przyciągnięcie inwestorów i turystów [Murzyn, 2006, s. 41-45], by w konsekwencji podnieść atrakcyjność i konkurencyjność miasta. W wymiarze kulturowym rewitalizacja sprzyja poprawie wizerunku miasta, co stanowi ważne uzupełnienie znaczenia ekonomicznego rewitalizacji.

To wszystko nie oznacza bynajmniej, że proces rewitalizacji przebiega w praktyce łatwo i szybko. Podstawowym wyzwaniem dla inwestora prywatnego lub instytucjonalnego jest uwzględnienie na samym początku prac dwóch uwarunkowań. Pierwsze z nich to społeczne dotyczące obywateli bardziej czy mniej zainteresowanych rewitalizacją, akceptujących ją lub ją odrzucających i protestujących. Drugie z uwarunkowań ma charakter mentalny skorelowany ze sposobem myślenia, jaki reprezentują podmioty uczestniczące w procesie rewitalizacji. Mówiąc o tych uwarunkowaniach, spotykamy się zatem z dwoma charakterystycznymi syndromami – negacji i akceptacji [Wierzchowski, 2009, s. 20] dla zmian, jakie przynosi rewitalizacja. Zmiany te często mają charakter wyjątkowo dynamiczny, dekomponujący przestrzeń na dużą skalę. Rewitalizacja na etapie formułowania koncepcji wywołuje często emocje społeczne i dyskusję, wpływając niejednokrotnie na zmianę kształtu koncepcji projektu. Należy zatem zwrócić uwagę na model rewitalizacji „obywatelskiej”, w której zapewnia się ochronę lokalnym społecznościom np. drobnej przedsiębiorczości, szczególnie wrażliwej na zmiany warunków działalności.

Skala degradacji zasobów materialnych miast i ich przestrzeni jest w Polsce mało rozpoznana. W skali lokalnej realizowane są pojedyncze projekty oraz prowadzone opracowania przestrzenne [Dziworska, Trojanowski, 2008], ale pozwala to jedynie na niepełne szacunki rozmiarów degradacji na danym obszarze. Mamy do czynienia z asymetrią danych statystycznych dotyczących poszczególnych obszarów kryzysowych w miastach (bezrobocie, patologie, sfera

ubóstwa), stosunkowo dobrze rozpoznanych i z drugiej strony – zdewastowaną i zdegradowaną substancją materialną miasta. Staje się ona, na szczęście, przedmiotem rosnącego zainteresowania samorządów lokalnych, mediów i społeczeństwa. Jednak same gminy z wielu powodów – głównie finansowych (takich, jak rosnące zadłużenie gmin w Polsce) i organizacyjnych nie są w stanie ocenić skali degradacji na swoim obszarze. Brakuje inwentaryzacji stopnia zużycia budynków i budowli. Według badań Instytutu Rozwoju Miast blisko 11,6% mieszkańców miast w Polsce tj. ok. 2 mln osób mieszka w dzielnicach śródmiejskich, które powinny zostać zrewitalizowane [Muzioł-Węclawowicz, 2009, s. 50]. Problem rewitalizacji zasługuje zatem na skrupulatne i szerokie badania, których efektem będzie zmniejszenie skali obszarów zdegradowanych. Rewitalizacja zaspokaja potrzeby wielu jednostek i pozostaje w sferze ich zainteresowania. Są to użytkownicy nieruchomości, inwestorzy i gminy. Efektem przeprowadzonego procesu rewitalizacji jest wzrost wartości nieruchomości i atrakcyjności danego obszaru. Zrewitalizowany kwartał miejski zyskuje lepszą infrastrukturę i wyższy prestiż, przyciąga inwestorów i turystów.

Głównym podmiotem inicjującym proces rewitalizacji są władze publiczne, które dbając o rozwój lokalny, podejmują się w tym celu realizacji projektów inwestycyjnych. Uczestniczą w nich także właściciele nieruchomości, deweloperzy, urbaniści, architekci, prawnicy i inżynierowie – nadzór budowlany oraz konserwatorzy zabytków. Każdy z wymienionych podmiotów ma inne cele, nie zawsze zbieżne. Dobrze, jeżeli udaje się uzyskać kompromis, często jednak rozbieżność celów powoduje odłożenie projektu w czasie. Jednym z bardziej aktywnych uczestników procesów rewitalizacyjnych, obok gmin, są deweloperzy będący ważnym podmiotem rynku nieruchomości. Realizują oni (podobnie jak przedsiębiorcy) projekty inwestycyjne, nadając rewitalizowanemu obszarowi nowe funkcje, przede wszystkim ekonomiczne.

## 2.1. Zarządzanie inwestycjami rewitalizacyjnymi

Wielowymiarowość rewitalizacji nie sprzyjała w przeszłości i nie sprzyja obecnie sprawnemu rozwiązywaniu wszystkich problemów towarzyszących podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Jednym z przykładów także trudnego problemu są strategie rewitalizacyjne – ich potrzeba czy nawet konieczność lub przeciwnie – brak takiej potrzeby czy konieczności. Nie ma w tej kwestii jednolitego stanowiska wśród specjalistów. Ujęcie strategiczne inwestycji ma wielu zwolenników, którzy wskazują na jego zalety. Inwestowanie jest koniecznością, ale spełnia ono swoją funkcję (również w przypadku, gdy dotyczy rewitalizacji), jeżeli jest sprawne i efektywne. Możliwości wyboru reguł i spo-

sobów postępowania w zakresie inwestowania pozwalają korzystać z różnych strategii. Strategie inwestowania zależą głównie od warunków, w których realizuje się inwestycje, od celów, kierunków i zadań inwestycji, wykorzystywanych środków i sposobów realizacji. Mogą być one przedmiotem świadomego wyboru, jakiego dokonują inwestorzy, między różnymi rodzajami przygotowania projektów inwestycyjnych i ich wdrażaniem do praktyki.

Decyzje inwestycyjne dotyczące skomplikowanych przedsięwzięć rewitalizacyjnych są zaliczane w praktyce do niezwykle trudnych ze względu na wspomniany wcześniej ich złożony charakter. Często stają się wyzwaniem dla podmiotów podejmujących decyzje w tym obszarze. Powstają bowiem problemy z obszarów ryzyka, nakładów/kosztów inwestycyjnych i korzyści społecznych oraz ekonomicznych, a także pozyskania środków finansowych na projekt inwestycyjny. Wiele problemów ma związek z umiejętnością skutecznego zarządzania, w tym prowadzenia konsultacji i negocjacji z przedstawicielami różnych zawodów, co w przypadku inwestycji rewitalizacyjnych jest wymogiem. Strategie rewitalizacji kumulują w sobie większość wyżej wymienionych elementów, stając się dobrym narzędziem w zarządzaniu inwestycjami tego rodzaju. Strategie te można zasadniczo podzielić na dwa rodzaje ze względu na ich orientację prospołeczną i proekonomiczną. W pierwszej grupie strategii inwestycyjnych główny nacisk kładzie się na podejmowanie działań, których efektem będzie przede wszystkim podniesienie jakości życia mieszkańców rewitalizowanych miejsc, likwidacja różnych patologii, lokalizacja na rewitalizowanych obszarach placówek służących lokalnej społeczności np. kulturalnych. Przede wszystkim jednak w formule prospołecznej strategii rewitalizacyjnych mówi się o zaangażowaniu społeczności lokalnej w planowanie inwestycji (pomysły, koncepcje, akceptacja) i ich realizację. Można to nazwać modelem rewitalizacji „obywatelskiej”. Główną cechą strategii proekonomicznych jest realizacja inwestycji rewitalizacyjnych przynoszących konkretną wartość dodaną np. w dzielnicy, w której powstają nowe firmy i nowe miejsca pracy, przyciągnięci zostają nowi inwestorzy, chętnie zaglądają tu turyści. Są to strategie wzmacniające bazę ekonomiczną miasta, często w nowej formule, gdyż inwestycje rewitalizacyjne nadają obszarom nowe funkcje. Podejście i wybór strategii nie jest prostą sprawą, zależy od wielu czynników, wśród których znaczącą rolę pełnią sytuacja ekonomiczna i polityczna. Planowanie inwestycji, także rewitalizacyjnych odznacza się wieloletnią perspektywą. Z tego powodu staje się ono często nazbyt odległe dla struktur politycznych samorządu. Władze lokalne podejmują często ważne decyzje dla miasta i jego rozwoju, uwzględniając kalendarz wyborczy i wazą podejmowanie konkretnych decyzji inwestycyjnych przed wyborami albo po nich. Istnieje wręcz nawyk skrywania intencji, pomysłów i zamiarów – jak

wskazuje praktyka – aby nie narazić się przyszłym wyborcom. W obecnych rozpolitykowanych czasach jest to poważna bariera ograniczająca współpracę, która jest niezbędna w procesach rewitalizacyjnych. Mówi się, że porozumienie i współdziałanie decydentów inwestycyjnych z mieszkańcami rewitalizowanych terenów jest w zasadzie najtrudniejszym aspektem zarządzania rewitalizacją zaliczanym do tzw. obszarów kryzysowych. Podejmowane są próby wypracowania odpowiednich mechanizmów łagodzących konflikty we wspomnianych relacjach. Jednym z pozytywnych przykładów jest w Trójmieście sopocki program wspierania renowacji starych kamienic obejmujących mieszkania komunalne i wspólnotowe. Podstawą właściwego zarządzania rewitalizacją jest wypracowanie dobrej umowy społecznej dla wspólnego kształtowania przestrzeni przez wszystkie strony zaangażowane w projekt. Nie jest to możliwe bez woli, chęci i przede wszystkim kompetencji władz lokalnych. Zadaniem inicjatorów rewitalizacji jest budowanie więzi zaufania i współpracy z uczestnikami projektów rewitalizacyjnych.

W krajach Europy Zachodniej mających długą tradycję w realizacji projektów rewitalizacyjnych podejście do strategii ewaluowało. Początkowo realizowano głównie proste projekty zmiany substancji materialnej zwykle pojedynczych obiektów, potem całych kwartałów miejskich a jeszcze później zaczęto większą uwagę zwracać na aspekty ekonomiczne, społeczne oraz kulturalne rewitalizacji. W ostatnich latach z kolei zdecydowanie eksponuje się problemy inwestowania w rewitalizację w kontekście relacji władze lokalne – sektor prywatny – społeczność lokalna a niekiedy z partycypacją sektora rządowego [Murzyn, 2006]. Trudno ocenić, co było przyczyną zmian procesów rozwojowych rewitalizacji, na ile były to realizowane wcześniej modernistyczne przekształcenia obszarów miejskich, które z biegiem czasu nie znalazły uznania w oczach urbanistów i architektów i wymogły potem inne rozwiązania. Można natomiast skłaniać się do stwierdzenia, że zmiany te są świadectwem ewolucji pojmowania przestrzeni i jej kształtowania.

Dokonujące się w skali globalnej i lokalnej dysproporcje i fluktuacje rozwoju społeczno-gospodarczego skłaniają do postawienia pytania o ich konsekwencje także dla procesów rewitalizacyjnych. Doświadczenia wielu krajów przekonują o konieczności uwzględnienia wpływu postępujących przemian cywilizacyjnych na decyzje dotyczące gospodarki i jej infrastruktury. W okresie wielu lat nagromadziły się różnorakie niespójności między przemianami cywilizacyjnymi a rozwiązaniami ustrojowymi. Doprowadziły one do powstawania patologii, także w funkcjonowaniu obszarów miejskich i często do ich degradacji. Można mówić niejednokrotnie o obszarach nierównowagi wymagających pilnej interwencji przede wszystkim władz lokalnych dla nadania im nowych, zrównoważonych i harmonijnych funkcji służących społecznościom

lokalnym miasta. Holistyczne podejście władz lokalnych wraz z innymi partnerami może skutecznie zapobiec konfliktom społecznym na zdegradowanym obszarze i przywrócić na nim dobrą dynamikę gospodarczą.

Refleksja strategiczna inwestowania w rewitalizację zdaje się mieć większe znaczenie im większe są zagrożenia dla rozwoju danego obszaru i większa jest niepewność. Nieuchronność rozwoju miasta jest mocnym argumentem przemawiającym za włączeniem aspektów rozwojowych w formułę strategii. Im bardziej dynamiczne są zmiany i takowe przewiduje się w przyszłości, tym bardziej uzasadnione wydaje się być ujęcie strategiczne inwestowania [Mączyńska, 2009, s. 100]. Są też przeciwnicy podejścia strategicznego, którzy uważają, że jest ono pozbawione sensu w sytuacji obserwowanych obecnie dynamicznych fluktuacji gospodarek i ich otoczenia. Podejście strategiczne, przy wielu swoich ograniczeniach i wadach trwale związanych ze wspomnianą dynamiką zmian jest jednak ciągle stosunkowo dobrym narzędziem w rękach decydentów inwestycyjnych, dzięki któremu podejmowanie i realizacja inwestycji rewitalizacyjnych mogą być w miarę dobrze uporządkowane w dłuższym horyzoncie czasowym. Strategia może wyznaczyć kierunek i cel prac rewitalizacyjnych, do którego należy zmierzać w bliższej lub dalszej przyszłości wówczas, gdy pojawią się sprzyjające warunki. Dobrze, jeżeli kolejni decydenci będą kontynuowali prace swoich poprzedników.

Rewitalizacja jest, jak wiemy, złożonym procesem naprawczym wymagającym interdyscyplinarnego podejścia ze strony wielu podmiotów z uwzględnieniem obecnie podstawowego wymogu, jakim jest wymóg zrównoważonego rozwoju. Brak tego warunku w realizacji projektów rewitalizacyjnych oznacza na ogół przejściowe tylko i na krótki okres rozwiązanie naglących problemów miasta. Nie sprzyja też rozwiązaniu w kompleksowy sposób trudnych problemów, które często odkłada się w czasie na później. Większość współczesnych autorskich definicji rewitalizacji kładzie nacisk na jej przestrzeganie w kontekście zachowania zasad zrównoważonego rozwoju [Górczyńska, 2010]. Jak pisze E. Mączyńska: „rewitalizacja miast powinna stanowić integralną część polityki gospodarczej, ale rozumianej całościowo, w tym polityki przestrzennej, rozwoju infrastruktury, ochrony dziedzictwa narodowego, społecznej i ekonomicznej” [Mączyńska, 2009, s. 86]. Polityka przestrzenna i gospodarowanie przestrzenią to główne zagadnienia równoważenia rozwoju na szczeblu lokalnym. W tym kontekście niezmiernie ważne staje się zbudowanie instrumentarium umożliwiającego kreowanie procesów rozwojowych miasta i sterowanie nimi. Instrumentarium to powinno być też wykorzystywane w zarządzaniu inwestycjami rewitalizacyjnymi do łagodzenia konfliktów towarzyszących tym inwestycjom i do ograniczania przypadkowości w realizacji projektów. Stosunkowo najlepszym rozwiązaniem byłoby, gdyby zarządzanie takie obejmowało:

- budowanie scenariuszy rozwoju opartych na „analizie przyszłości”,
- analizy silnych i słabych stron miasta,
- podejmowanie decyzji pragmatycznych,
- marketing miejski,
- system konsultacji, związki pomiędzy władzą miejską a innymi autorami życia w mieście (...) [Gzell, 2002, s. 27].

Rozwój miasta i jego rewitalizacja oparte na rozwoju zrównoważonym są przeciwstawne jednostronnemu rozwojowi opartemu na zasadach biznesowo-komercyjnych. W mieście, które jest „najlepszym” otoczeniem dla biznesu, kładzie się nacisk na wymierne korzyści wynikające z położenia (renta lokacyjna), innowacji, promocji i konkurencji oraz skali działalności. Rewitalizacja nakierowana jest na realizację tych celów. W mieście traktowanym jako system zrównoważony władze lokalne są odpowiedzialne za rozwój, w tym rewitalizację. To one traktują miasto jako system społeczny a w procesach rewitalizacyjnych uwzględniają kapitał społeczny i innowacje o charakterze społecznym. Władze te winny planować swoje działania w długookresowej perspektywie i opierać je na zintegrowanych podstawach rozwoju po to, by „zachować wartość rzeczy pięknej” i uczynić z miasta miejsce przyjazne dla życia. W Polsce zarządzanie rewitalizacją miasta następuje bezpośrednio poprzez jego administrację. Z perspektywy intensywności działań w obrębie realizowanych programów rewitalizacji takie stosowane w praktyce rozwiązanie jest jeszcze skuteczne. Jednak, w miarę obserwowanego rozwoju projektów rewitalizacyjnych, problem form instytucjonalizacji zarządzania rewitalizacją będzie zmierzał do efektywnych i ostatecznych rozstrzygnięć.

Jednym z powodów jest widoczna, rosnąca partycypacja kapitału prywatnego w realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Przyjmuje ona najczęściej postać partnerstwa określanego jako relacje między władzami publicznymi, organizacjami pozarządowymi, podmiotami gospodarczymi i wieloma różnymi instytucjami pozostającymi w otoczeniu biznesu. Wyraża się też ono w złożonym finansowaniu projektów rewitalizacyjnych zawierającym trzy grupy instrumentów. Pierwsza obejmuje instrumenty finansowe o charakterze publiczno-lokalnym uwzględniającym instrumenty specyficzne dla danego obszaru (np. czynsze, podatki lokalne, obligacje municypalne, pożyczki i kredyty). Druga grupa instrumentów ma charakter publiczno-zewnętrzny; w jej skład wchodzi środki finansowe krajowe i zagraniczne umożliwiające montaż finansowy w przypadku współfinansowania projektów rewitalizacyjnych ze środków z UE. Trzecia, ostatnia grupa obejmuje prywatne instrumenty finansowe. Duże znaczenie nadaje się lokalnym instrumentom finansowym o charakterze publicznym, aczkolwiek najczęściej ich wysokość okazuje się niewystarczająca dla samodzielnej realizacji projektów. Z drugiej strony ma-



ją one tę zaletę, że mogą być w miarę swobodnie kształtowane. Do tej grupy zalicza się Fundusz Rewitalizacyjny, obligacje rewitalizacyjne, opłaty adiacenckie, fundusze *venture capital*, różnego rodzaju ulgi i zwolnienia np. ulgi podatkowe dla podmiotów funkcjonujących na zrewitalizowanym obszarze, zmniejszenie opłat lokalnych i zwolnienia z podatku od nieruchomości. Zewnętrzne instrumenty finansowe o charakterze publicznym są stosowane na podstawie zatwierdzonych strategii, programów operacyjnych, postanowień rządowych i umów międzynarodowych. W Polsce są to: Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego, Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego i Narodowy Plan Rozwoju. Przystąpienie Polski do struktur unijnych otworzyło nowe możliwości w sferze finansowania projektów rewitalizacyjnych w postaci różnych programów pomocowych, wykorzystywanych przez Polskę w szerokim zakresie. Instrumenty finansowe o charakterze prywatnym wskazują na znaczenie udziału podmiotów prywatnych w projektach rewitalizacyjnych przebiegających np. w formule Partnerstwa Publiczno-Prywatnego [Wojewnik-Filipkowska, 2008]. Istota Partnerstwa polega na osiąganiu korzyści zarówno przez partnera publicznego, jak i prywatnego stosownie do stopnia ich zaangażowania w dane przedsięwzięcie. Różnorodność możliwych do wykorzystania instrumentów finansowych w realizacji projektów rewitalizacyjnych jest obecnie z pewnością dużą szansą na powodzenie takich przedsięwzięć. Powstaje jednak pytanie o trwałość istniejących rozwiązań finansowych w długiej perspektywie czasowej. Chodzi przede wszystkim o dostęp do środków z UE i kondycję finansową polskich samorządów, która nie jest ostatnio najlepsza. Pytanie to jest zasadne ze względu na obserwowaną dynamikę zmian gospodarczych w kraju i za granicą, w tym także postanowień unijnych dotyczących okresu po 2013 roku. Powyższe wątpliwości, a także niezaprzeczalny fakt, iż rewitalizacja obszarów zdegradowanych jest złożonym procesem, wymaga zastanowienia się nad barierami procesów rewitalizacyjnych. Jedną z nich tkwi w konieczności holistycznego i interdyscyplinarnego podejścia, które bynajmniej nie są tożsame. Należy bowiem pamiętać, że proces rewitalizacji trzeba traktować kompleksowo, uwzględnić w projekcie wszystkie najważniejsze elementy i instrumenty oraz zaangażować w jego przygotowanie i realizację specjalistów wielu zawodów. Dotychczasowe polskie doświadczenia pozwalają na określenie podstawowych barier dla sprawnego i skutecznego prowadzenia rewitalizacji. Są to bariery prawne, ekonomiczne, finansowe, organizacyjne i społeczne. Skupmy się tu tylko na niektórych. Te pierwsze wynikają przede wszystkim z braku ustawy o rewitalizacji. Mimo tego wiele miast w Polsce podjęło programy rewitalizacji m.in. Sopot, który opracował w 2005 roku i sukcesywnie realizuje założenia Lokalnego Programu Rewitalizacji Miasta Sopotu na lata 2006-2013. Program ten obejmuje trzy zasadnicze obszary rewitalizacji: obszar re-

witalizacji przestrzennej (m. in. zachowanie historycznego wizerunku miasta), obszar rewitalizacji gospodarczej (m. in. tworzenie dogodnych warunków infrastrukturalnych dla rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw) i obszar rewitalizacji społecznej (m. in. zahamowanie odpływu młodych mieszkańców z miasta). Dobrze by było, aby zgromadzony przez lata kapitał wiedzy samorządowej został szybko wykorzystany w pracach legislacyjnych, które trwają od kilkunastu lat i nie zakończyły się dotychczas powodzeniem, mimo usilnych starań m.in. Związku Miast Polskich. Istotną barierą w obszarze prawnym są skomplikowane i trudne do pokonania przepisy prawne oraz długotrwałe procedury towarzyszące procesowi rewitalizacji starych obiektów i dzielnic, w przeciwieństwie do inwestowania na nowych terenach. Tu prawo jest zdecydowanie bardziej przychylne, co nie znaczy, że zawsze skutecznie zabezpiecza interesy inwestorów np. prywatnych chcących budować dom np. na terenach tzw. zalewowych. W starych dzielnicach natomiast należy liczyć się z uzyskaniem stosownych pozwoleń m.in. konserwatora zabytków i spełnieniem niezbędnych wymogów społecznych, co często wydłuża w czasie moment rozpoczęcia projektu a w konsekwencji pogłębia degradację obiektów i przestrzeni miasta. Wśród barier ekonomicznych najważniejsze miejsce zajmuje nieprawidłowa gospodarka gruntami komunalnymi, komunalnym zasobem mieszkaniowym i procesem ich prywatyzacji. Gminy posiadają w swoim zasobie obiekty wymagające często ponoszenia ogromnych nakładów przede wszystkim ze względu na skalę i stopień ich zużycia. Nie są jednak w stanie sprostać tym zadaniom, ponieważ nie generują wystarczająco wysokich, niezbędnych środków finansowych na ten cel m.in. z uwagi na ograniczenie wysokości czynszów. Przeszkodą w procesach rewitalizacji w miastach może być także spółdzielcza własność mieszkaniowa, zwłaszcza w sytuacji braku udokumentowanych praw własności gruntu. Z jednej strony powoduje to brak należytego zabezpieczenia kredytowego, a z drugiej stanowi barierę dla rewitalizacji [Belniak, 2007, s. 43]. Obok finansowej trudną do pokonania jest – jak się okazuje – bariera organizacyjna. W znacznym stopniu ma ona „zabarwienie polityczne” wyznaczone kadencyjnością władz samorządu terytorialnego. Tworzenie programów rewitalizacyjnych jest często związane z okresem wyborczym, który nie uwzględnia żadną miarą potrzeb miasta w zakresie rewitalizacji. Kolejne nowe władze ustalają nowe priorytety i brakuje ciągłości działania, co często skutkuje odłożeniem rewitalizacji w czasie i pogłębia degradację obiektów. Należy także podkreślić brak kompetentnych kadr zdolnych do przygotowania, a następnie realizacji programów rewitalizacji. Stało się to widoczne kilka lat temu, gdy polskie samorządy przystąpiły do tworzenia tych programów i uzyskania na nie funduszy strukturalnych na lata 2004-2006.

## 2.2. Rewitalizacja nieruchomości zabytkowych

Nieruchomości zabytkowe są cennym, niepowtarzalnym elementem przestrzeni, często decydującym o atrakcyjności miasta. Są też elementem spuścizny minionych czasów, świadczą o przeszłości, często znamienitej, są jej wyrazem i posiadają podstawowe znaczenie w procesie identyfikacji kulturowej. Słowo „zabytek” odnosi się do obiektu o określonych walorach historycznych i specyficznej architekturze, często będącej odzwierciedleniem stylu charakterystycznego dla danego okresu w przeszłości. Zabytek to obiekt ponadprzeciętny, oryginalny, zasługujący na szczególne zainteresowanie i opiekę, to obiekt wpisany do rejestru zabytków i jako taki pozostający pod opieką prawną. To także obiekt „pożądany” i podziwiany przez turystów żądnych zwiedzenia ze względu na jego walory. Jest też on przedmiotem zainteresowania historyków i archeologów, toteż może być źródłem wiedzy historycznej a dla konserwatora wręcz dziełem o charakterystycznych walorach estetycznych. Dla właściciela zabytek może być składnikiem jego majątku o określonej wartości niekiedy trudnej do ustalenia. Konstatując powyższe rozważania, można stwierdzić, że zabytek jest świadectwem działalności ludzkiej w przeszłości, identyfikującym społeczność lokalną kulturalnie, historycznie, często także politycznie [Prużyński, 2001, s. 74-76]. Podstawową definicję takiego obiektu zawiera Ustawa z dnia 23 lipca 2003 roku o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami [Dz.U., 2003, Nr 162]. Czytamy w niej, że zabytek to „nieruchomość lub rzecz ruchoma, ich części lub zespoły będące dziełem człowieka lub związane z jego działalnością i stanowiące świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną lub naukową [Dz.U., 2003, Nr 162, poz. 1568, art. 3, ust. 1]. W tej ustawie znajduje się też podział zabytków na trzy grupy, tj. zabytki archeologiczne, zabytki ruchome i zabytki nieruchome. Te ostatnie dotyczą obiektów trwale związanych z danym miejscem, a zatem:

- historyczne układy i zespoły budowlane, urbanistyczne i architektoniczne,
- historyczne układy miejskie i wiejskie wraz z ich topografią oraz krajobrazem kulturowym i przyrodniczym,
- obiekty budownictwa i architektury miejskiej i wiejskiej wraz z otoczeniem i ich wyposażeniem,
- cmentarze,
- zadrzewienia i formy urządzonej zieleni, w tym założenia ogrodowe i parkowe,
- fortyfikacje i dzieła sztuki obronnej,
- cieki wodne i zbiorniki razem z ich technicznym wyposażeniem,
- obiekty etnograficzne,

- obiekty techniki i przemysłu, głównie elektrownie, huty i kopalnie,
- obiekty budowlane i miejsca będące świadectwami tradycji, upamiętniające działalność wybitnych ludzi lub instytucji i wydarzenia historyczne,
- inne nieruchomości zasługujące na zachowanie ze względu na ich wartość naukową, kulturową lub artystyczną [Standardy zawodowe PFSRM].

Ustawa ta zastąpiła obowiązującą przez wiele lat Ustawę z dnia 15 lutego 1962 roku o ochronie dóbr kultury. Należy zwrócić uwagę, że nowa Ustawa odstąpiła od posługiwania się terminem „dobro kultury” na rzecz „zabytku”.

Nieruchomości zabytkowe odznaczają się wieloma cechami charakterystycznymi dla nieruchomości jako takich, a ponadto dodatkowymi. Zalicza się do nich zatem:

- szczególną ochronę prawną,
- ograniczenia w zakresie dysponowania nimi i korzystania z nich oraz zmiany użytkowania, a także dokonywania wszelkich zmian, prac adaptacyjnych i modernizacyjnych,
- obowiązek udostępniania nieruchomości dla celów badawczych, dydaktycznych, oświatowych i dla zwiedzających,
- szczególną wartość architektoniczną, historyczną, artystyczną i naukową, przy czym wartość artystyczna wyraża się w sposobie i sile oddziaływania przede wszystkim estetycznego na otoczenie, historyczna zaś służy dowiedzeniu prawd historycznych, ilustruje przeszłość i upamiętnia ją dla obecnych i przyszłych pokoleń.

Nieruchomości zabytkowe charakteryzują też pewne szczególne cechy takie, jak oto: rzadkość występowania w ogólnodostępnym obrocie na rynku nieruchomości, częste pogorszenie lub wręcz utrata standardów funkcjonalnych, użytkowych i przestrzennych wynikających z ich pierwotnej funkcji oraz konieczność integralnego traktowania nieruchomości zabytkowej razem z bezpośrednim otoczeniem i przestrzenią i jej składników np. widoków, tła i obrzeży. Nieruchomość zabytkowa może pełnić swoją podstawową funkcję – mówimy wtedy o funkcji pierwotnej, co oznacza wykorzystanie obiektu zgodnie z jego przeznaczeniem wyznaczonym przez twórcę w chwili, kiedy obiekt powstawał.

Ochrona nieruchomości zabytkowych i opieka nad nimi jest złożonym procesem, w którym z pewnością należy uwzględniać zarówno cechy tych nieruchomości, jak i funkcje, jakie pełnią w obecnych czasach i warunkach.

Mówiąc o ochronie zabytków, wskazuje się przede wszystkim na podejmowanie działań pozwalających na trwałe ich zachowanie, utrzymanie we właściwym stanie i zagospodarowanie. Ponadto, podejmuje się działania w celu zapo-

bieżenia niebezpieczeństwom powodującym utratę wartości zabytku i zabezpieczenia przed niewłaściwym korzystaniem z zabytku. W działaniach tych należy również uwzględnić zadania ochrony zabytków w zagospodarowaniu i planowaniu przestrzennym. Podmiotami upoważnionymi do realizacji tych działań są: Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Generalny i Wojewódzki Konserwator Zabytków, Główna Komisja Konserwatorska, Wojewódzka Rada Ochrony Zabytków, Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków, Społeczni Opiekunowie Zabytków i inne podmioty, w tym właściciele i inwestorzy. Wspomniana Ustawa z dnia 23 lipca 2003 roku o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami wskazuje też zakres sprawowanej opieki i tym samym odpowiedzialność w zakresie realizacji prac rewitalizacyjnych nieruchomości zabytkowych.

Praktyka wskazuje kilka scenariuszy procesu odnawiania, z których nie wszystkie kończą się sukcesem [Głuszak, 2005]. Scenariusz pierwszy zakłada optymalny przebieg procesu rewitalizacji, w którym zachowuje się pierwotną postać obiektu przy jednoczesnym przystosowaniu go do pełnienia nowych funkcji. Powodzenie takiego projektu zależy od efektywnej współpracy inwestora i wojewódzkiego konserwatora zabytków. Nie zawsze jednak wszystkie niezbędne procedury rewitalizacyjne są zachowywane, toteż, niestety, obserwuje się także takie sytuacje, gdy właściciele i użytkownicy wykonują prace wbrew przepisom i zaleceniom uprawnionych podmiotów (wojewódzki konserwator zabytków). Takie działania, określane mianem samowoli budowlanej, doprowadzają nie do rewitalizacji, ale do degradacji nieruchomości zabytkowej, dewaluacji jej indywidualnych wartości. A może jest to przykład rewitalizacji patologicznej? W tym miejscu należy też zadać kolejne pytanie o status i wartość nieruchomości zabytkowej, która w wyniku rewitalizacji stała się obiektem w wysokim stopniu skomercjalizowanym. Takie zjawiska obecnie nie należą do rzadkości w miastach wielu krajów i wywołują szeroką dyskusję m.in. w kontekście „piękne, bo stare czy nowoczesne” w kształtowaniu przestrzeni miejskiej. Przykładem może być Stary Browar w Poznaniu pełniący obecnie funkcje handlowe czy budynki starych fabryk włókienniczych w Łodzi zaadaptowanych na nowoczesne lofty. Trzeci scenariusz zakłada zaniechanie projektów rewitalizacyjnych nieruchomości zabytkowych głównie z powodu zbyt rygorystycznych wymogów konserwatorskich. Mogą się one nie podobać właścicielowi obiektu/inwestorowi, który w swoich planach zamierzał przeznaczyć nieruchomość zabytkową do pełnienia innych funkcji od dotychczasowych. Nie mniej ważnym ograniczeniem może też być brak potrzebnych na rewitalizację środków finansowych oraz brak zainteresowania rewitalizacją ze strony potencjalnych inwestorów zwłaszcza, gdy nieruchomości zabytkowe nie są położone w centrach przestrzeni. Rygorystyczne wymogi konserwatorskie rysują w praktyce jesz-

cze inny scenariusz, w którym nieruchomości zabytkowa zostaje zrewitalizowana zgodnie z przepisami, ale ostatecznie nie spełnia oczekiwań inwestora, który założył dla obiektu inne funkcje. W tej sytuacji zrewitalizowany obiekt jest, z tego punktu widzenia, „martwy” dla inwestora/ użytkownika i zasadniczo pełni funkcję tzw. „historycznego skansenu”, co w przyszłości skutkuje postępującym niszczeniem nieruchomości.

\* \* \*

Symbolem współczesnej rewitalizacji zabytków w Polsce są wspomniane lofty [Huculak, 2009, s. 180]. Słowo „loft” (z j. angielskiego) oznacza strych, poddasze, ale zasadniczo wywodzi się z języka islandzkiego, oznaczając powietrze, a bardziej w kontekście wolnej przestrzeni lub piętra. W istocie są to mieszkania umiejscowione w starych obiektach przemysłowych. W przeciwieństwie do mieszkań w typowych apartamentowcach te w loftach mają dużą, otwartą powierzchnię, są wysokie i z widocznymi, starymi instalacjami (np. rurami) i belkami stropowymi np. metalowymi. Są przykładem inwestycji nakierowanych na odnowienie starych obiektów i przywrócenie utraconej funkcjonalności. Inwestycje te nadają tym obiektom nowe funkcje, oznaczają więc poważną zmianę przeznaczenia, poprawę estetyki zewnętrznej strony budynku i wygody użytkowania. Stare obiekty przemysłowe odznaczają się z reguły solidną konstrukcją, co bardzo liczy się w pracach adaptacyjnych. Z drugiej strony projektowanie inwestycji rewitalizacyjnych w tego typu obiektach stanowi duże wyzwanie dla architektów, którzy muszą się często zmierzyć z wieloma ograniczeniami narzuconymi m.in. przez konserwatorów zabytków. Inną trudność sprawia nietypowe otoczenie nieruchomości. Wszystkie te przeszkody sprawiają, że powstające projekty są na wysokim poziomie satysfakcjonującym zarówno projektantów, jak i przyszłych użytkowników. Historia loftów jest związana z Wielkim Kryzysem w USA na początku lat 30. XX wieku, gdy w centrach miast amerykańskich pojawiły się opuszczone fabryki. Początkowo były one zamieszkiwane przez bezdomnych, bezrobotnych, potem ubogich artystów, lokujących w nich swoje pracownie o niskim czynszu. Z czasem swoje zainteresowanie skierowali na te obiekty bogatsi mieszkańcy, poszukując oryginalnego i w pewnym sensie unikatowego miejsca do zamieszkania. Z biegiem lat lofty przekształciły się w markowy produkt rynkowy w Stanach Zjednoczonych. Europa zainteresowała się loftami w 1980 roku. Jako główną przyczynę upatruje się zamknięcie londyńskiego portu, który ostatecznie zrewitalizowano, zamieniając jego stare budynki na atrakcyjne mieszkania. Stopniowo moda na lofty objęła także inne miasta europejskie np. Wiedeń, Paryż, Berlin, Hamburg i Barcelonę. W starych i opuszczonych magazynach, halach fabrycznych, warsztatach, dokach portowych, wieżach ciśnień i terenach przemysłowych lokowa-

no ekskluzywne mieszkania, pracownie, biura różnych instytucji, restauracje, hotele i kluby. Lofty w Polsce nie mają długiej tradycji. Pojawiły się w Warszawie pod koniec lat 90. Najbardziej znane projekty rewitalizacyjne dotyczą Łodzi, gdzie m.in. w 2006 roku ogłoszono plany adaptacji fabryki Scheiblera. Inne projekty zrealizowano także w Łodzi, Gliwicach, Krakowie, Warszawie i Żyrardowie. W planach są lofty w Poznaniu, Wrocławiu, Bydgoszczy i Siemianowicach Śląskich. Zdaniem wielu ekspertów przekształcanie starych, zabytkowych nieruchomości na lofty jest pozytywnie postrzegane. Proces ten przyczynia się do podniesienia wartości nieruchomości i jakości życia także dzięki rewitalizacji bezpośredniego otoczenia. Deweloperzy, rewitalizując poprzemysłowe nieruchomości, wykorzystują w swych projektach nowoczesne technologie i atrakcyjne rozwiązania architektoniczne, także w wyposażeniu wnętrza, łącząc zabytkowe detale z nowymi.

Zjawisko loftów jako przykładu rewitalizacji nieruchomości zabytkowych jest stosunkowo młode i w przyszłości dopiero będzie można ocenić ich wpływ na kształtowanie zmian w przestrzeni miejskiej. Niewątpliwie lofty są przykładem i zarazem świadectwem zaistnienia nowych tendencji w zakresie rewitalizacji, w której stare obiekty przeżywają swój renesans, ale w innej postaci.

## Streszczenie

Rewitalizacja jest sposobem reakcji na zastaną sytuację kryzysową przestrzeni miasta. Jest procesem obejmującym zespół działań zaprojektowanych i zarządzanych przede wszystkim przez władze lokalne (gminy) we współpracy z wieloma instytucjami, organizacjami społecznymi i podmiotami gospodarczymi. Rewitalizacja prowadzi do odnowy zdegradowanej substancji zurbanizowanego obszaru i przywrócenia mu starych lub nadania nowych, zgoła odmiennych funkcji. Podstawowym efektem dobrze przygotowanych i skutecznie przeprowadzonych projektów rewitalizacyjnych jest zrównoważony rozwój społeczności lokalnej w trzech wymiarach: gospodarczym, społecznym i środowiskowym. Z satysfakcją należy przyjąć fakt, iż projekty te w wielu polskich miastach stanowią integralną część ich strategii rozwoju.

W opracowaniu „Problemy podejmowania decyzji inwestycyjnych w rewitalizację”, jako jego cel, podjęto próbę odniesienia się do współczesnej interpretacji procesów rewitalizacyjnych poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące głównych elementów podejmowania decyzji inwestycyjnych w rewitalizację. W monografii zaprezentowano przesłanki podejmowania inwestycji rewitalizacyjnych, trudności towarzyszące opracowywaniu projektów inwestycyjnych, kwestię zarządzania inwestycjami rewitalizacyjnymi w kontekście oczekiwanych celów i spotykanych w praktyce ograniczeń. Oddrębną część rozważań poświęcono rewitalizacji nieruchomości zabytkowych.

## Summary

### The Problems of Making Investment Decisions in Revitalization

Revitalization is the means of reaction to the found crisis situation of urban space. It is a process covering a range of activities designed and managed primarily by the local authorities (communal ones) in cooperation with numerous institutions, social organizations and business entities. Revitalization leads to the renewal of degraded substance of urbanized area and the restitution of the old or granting the new quite different functions. The basic result of the well-prepared and successfully conducted revitalization projects is the balanced development of local community in three spheres: economic, social and environmental. One must admit with satisfaction that these projects in many Polish cities constitute an integral part of their development strategies.

In the untitled paper: "The problems of making investment decisions in revitalization" as its aim, an attempt was made to address the modern interpretation of revitalization processes by means of providing an answer to the questions regarding the main elements of making investment decisions in revitalization. In this paper the premises of making revitalization investments and the difficulties accompanying the preparation of investment projects were presented, as well as the question of management of revitalization investments in terms of expected aims and limitations encountered in practice. A separate part of considerations was dedicated to the revitalization of historic real estates.

## Bibliografia

- Belniak S. (2007), *Bariery procesu Rewitalizacji Miasta*, „Świat Nieruchomości”, nr 62.
- Czornik M. (2004), *Miasto Ekonomiczne aspekty funkcjonowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Dziennik Ustaw z 2003 r. Nr 162.
- Dziworska K., Trojanowski D., (2008), *Podstawy strategii zarządzania nieruchomościami komunalnymi*, [w:] *Inwestycje i Nieruchomości Wybrane Problemy*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 1, Sopot.
- Głuszak M. (2005), *Praktyka ochrony i odnowy zabytków w Polsce w świetle przepisów prawnych oraz standardów międzynarodowych*, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, nr 687, Kraków.
- Górczyńska A. (2010), *Inwestycje w koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Inwestycje – wybrane zagadnienia*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wyd. Fundacja Rozwoju UG, Sopot.



- Gzell S. (2002), *Nowe planowanie – integracja kwestii projektowych, ekonomicznych, środowiskowych i społecznych w nowej filozofii planowania rozwoju miast*, [w:] *System zarządzania przestrzenią miasta*, Praca zbiorowa pod redakcją Piotra Lorensa, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Huculak M. (2009), *Rewitalizacja terenów poprzemysłowych. Polskie doświadczenia i perspektywy*, [w:] *Przestrzenne aspekty rewitalizacji śródmieścia, blokowiska, tereny poprzemysłowe, postkolejowe i powojkowe*, Praca zbiorowa pod redakcją Wojciecha Jarczewskiego, Instytut Rozwoju Miast, Tom 4, Kraków.
- Lorens P. (2007), *Znaczenie procesów rewitalizacyjnych we współczesnym rozwoju polskich miast*, [w:] *Rewitalizacja miast w Polsce. Pierwsze doświadczenia*, red. P. Lorens, Biblioteka Urbanisty 10, Urbanista, Warszawa.
- Mączyńska E. (2009), *Rewitalizacja a zasady biznesu*, [w:] *Finansowanie i gospodarka nieruchomości w procesach rewitalizacji*, Praca zbiorowa pod redakcją M. Bryxa, Instytut Rozwoju Miast, Tom 7, Kraków.
- Murzyn M.A. (2006), *Kazimierz, Środkowoeuropejskie doświadczenia rewitalizacji*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Musiół-Węclawowicz A. (2009), *Rewitalizacja dzielnic śródmiejskich*, [w:] *Przestrzenne aspekty rewitalizacji śródmieścia, blokowiska, tereny poprzemysłowe, postkolejowe i powojkowe*, Praca zbiorowa pod redakcją Wojciecha Jarczewskiego, Instytut Rozwoju Miast, Tom 4, Kraków.
- Pruszyński J. (2001), *Dziedzictwo kultury Polski. Jego straty i ochrona prawna*, Tom I, Zakamycze, Kraków.
- Standardy zawodowe PFSRM V. 3 Wycena nieruchomości zabytkowych, dostępne na: <http://www.aimproperty.pl/files/prawo/wycena/V.3.pdf,pkt1.3>.
- Wierzchowski M. (2009), *Koncepcje i instrumenty planowania i prowadzenia procesów rewitalizacji*, [w:] *Aspekty prawne i organizacyjne zarządzania rewitalizacją*, Praca zbiorowa pod red. Władysława Rydzika, Instytut Rozwoju Miast, Tom 6, Kraków.
- Wojewnik-Filipkowska A. (2008), *Project Finance w inwestycjach infrastrukturalnych*, CeDeWu, Warszawa.