

Uchwała Nr XXXV/417/2017
Rady Miejskiej w Nowym Dworze Mazowieckim
z dnia 05 grudnia 2017 r.

w sprawie uchwalenia Zintegrowanego Planu rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA”.

Na podstawie art. 18 ust 2 pkt. 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tj. Dz. U. z 2017 r. poz. 1875) Rada Miejska w Nowym Dworze Mazowieckim uchwala co następuje.

§ 1

Uchwala się „Zintegrowany Plan rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA”, który stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2

Wykonanie uchwały powierza się Burmistrzowi Miasta Nowy Dwór Mazowiecki.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący
Rady Miejskiej
/-/ Krzysztof Bisiański

Uzasadnienie do uchwały w sprawie przyjęcia Zintegrowanego Planu rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA”.

Zintegrowany Plan rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA” stanowi jeden z dokumentów wskazujący kierunek rozwoju określonego obszaru pilotażowego znajdującego się na terenie miasta Nowy Dwór Mazowiecki – Placu Solnego wraz z terenami przylegającymi do nabrzeża rzeki Narwi. W wyniku opracowania dokumentu stworzona została dogłębna analiza przedmiotowego obszaru, w tym zidentyfikowane zostały główne problemy oraz potencjały występujące na obszarze pilotażowym oraz priorytety, którymi należy się kierować przy planowaniu kolejnych działań rewitalizacyjnych. Dzięki temu udało się określić cele strategiczne do osiągnięcia przy pomocy Planu oraz opracować wizję obszaru pilotażowego, a także celów i kierunków działań rewitalizacyjnych. Przedmiotowy dokument stanowi komplementarną całość z pozostałymi miejskimi dokumentami strategicznymi i planistycznymi, a jednocześnie będzie istotnym narzędziem wspierającym działania rewitalizacyjne konkretnego obszaru miejskiego, jak również korzystnie wpływającym na sferę społeczną, gospodarczą i przestrzenno-funkcjonalną miasta.

Aktualny stan i status obszaru pilotażowego wskazuje na konieczność podjęcia działań wzmacniających istniejący potencjał, niwelujących istniejące zagrożenia i problemy wraz z rewitalizacją i rozbudową istniejącej infrastruktury, co doprowadzi do przywrócenia funkcji społecznej Placowi Solnemu wraz z nabrzeżem, wyeksponowanie miejskiego dziedzictwa kulturowego i historycznego, a także symboliczne zwrócenie miasta w stronę rzeki.

Wymóg opracowania i uchwalenia Planu rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA” wynika z zaakceptowanego przez Miasto Nowy Dwór Mazowiecki harmonogramu oraz wskaźników rezultatów przewidzianych we wniosku o dofinansowanie projektu RESTAURA. Zintegrowany Plan rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA” stanowi jeden z wielu dokumentów, narzędzi i mechanizmów zmierzających do wzmocnienia gospodarczego, przestrzennego i społecznego obszarów pilotażowych projektu oraz zapobiegających ich dalszej degradacji. Formuła partnerstwa publiczno-prywatnego, która zgodnie z założeniami ww. projektu ma być zastosowana do sfinansowania przedsięwzięcia rewitalizacyjnego, pozwala na efektywne połączenie zasobów i doświadczenia sektora publicznego i prywatnego, przy jednoczesnym zapewnieniu ochrony dziedzictwa kulturowego.

W celu prawidłowej i szeroko rozumianej współpracy mieszkańców Miasta Nowy Dwór Mazowiecki, przeprowadzone zostały różnorodne formy konsultacji: warsztaty terenowe, cykliczne spotkania Lokalnej Grupy ds. Rewitalizacji oraz ankiety przeprowadzane osobiście oraz przy pomocy internetowych sieci społecznościowych. Zapewniono różnorodną formę konsultacji społecznych, prowadzonych w godzinach popołudniowych tak, by każdy mieszkaniec miał możliwość wypowiedzi swojego zdania. Mieszkańcy zostali włączeni w prace nad dokumentem na każdym etapie prac.

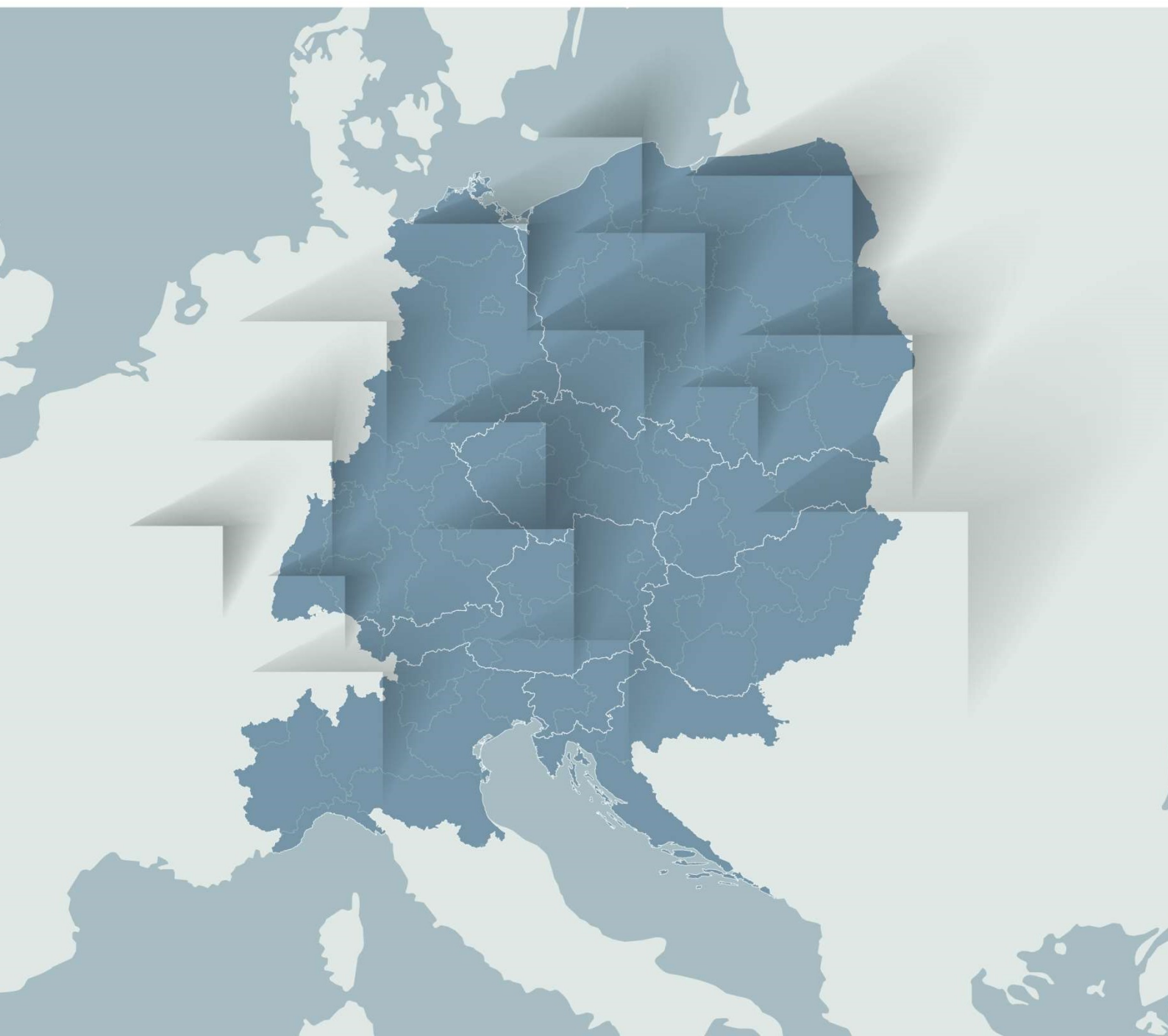
Po przyjęciu przez Radę Miejską w Nowym Dworze Mazowieckim przedmiotowy Plan Rewitalizacji stanowić będzie program działań obejmujący projekty ze sfery społecznej, przestrzenno-funkcjonalnej, gospodarczej, środowiskowej i technicznej obszaru pilotażowego.

Podjęcie powyższej uchwały umożliwi zatem ubieganie się o środki zewnętrzne na realizację działań przewidzianych w niniejszym Programie, w tym w szczególności w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Mając powyższe na uwadze, przedłożenie niniejszego projektu Zintegrowanego Planu rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA” do uchwalenia przez Radę Miejską w Nowym Dworze Mazowiecki należy uznać za zasadne.

ZINTEGROWANY PLAN REWITALIZACJI ELEMENTU DZIEDZICTWA

KULTUROWEGO NA OBSZARZE PILOTAŻOWYM PROJEKTU „RESTAURA”



Spis treści

1. Wstęp	4
2. Charakterystyka obszaru pilotażowego	6
2.1. Opis i lokalizacja obszaru w tym znaczenie dla miasta	6
2.2. Analiza własnościowa obszaru	9
2.2.1. Struktura własnościowa nieruchomości w gminie miejskiej Nowy Dwór Mazowiecki	9
2.2.2. Struktura własnościowa gruntów na analizowanym obszarze	13
2.3. Identyfikacja głównych problemów obszaru pilotażowego w 5 sferach	18
2.4. Wskazanie najważniejszych potrzeb mieszkańców obszaru w 5 sferach	26
2.5. Analiza SWOT	45
3. PPP w Polsce i na świecie - dobre praktyki	47
4. Rozwój urbanistyczny NDM w dokumentach strategicznych	56
4.1. Przegląd istniejących strategii	56
4.1.1. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki do roku 2017	56
4.1.2. Program Rewitalizacji Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2023	57
4.1.3. Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2021	58
4.2. Przegląd istniejących dokumentów planistycznych	59
4.2.1. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki	59
4.2.2. Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki	60
4.3. Identyfikacja głównych problemów i zagadnień związanych z dziedzictwem kulturalnym i historycznym NDM	61
5. Wizja i priorytety rozwoju obszaru pilotażowego	63
6. Cele i działania rewitalizacyjne	65
7. Wykorzystanie formuły PPP w zakresie rozwoju obszaru pilotażowego	70
7.1. Potencjalne korzyści partnerów wynikające z zastosowania formuły PPP	70
7.2. Potencjalne korzyści i motywacje do wykorzystania formuły PPP w projekcie „RESTAURA”	71

8.	Zarządzanie obszarem pilotażowym	74
8.1.	Założenia realizacji projektu w formule partnerstwa publiczno-prywatnego	74
8.2.	Formy i struktura zarządzania obszarem pilotażowym	75
8.3.	Szacowane koszty i przychody realizacji inwestycji	79
8.4.	Analiza ryzyka.....	79
8.5.	Potencjalne korzyści w kontekście zrównoważonego wykorzystania zasobów	80
9.	Komplementarność działań rewitalizacyjnych	83
10.	Uspołecznienie prac nad Planem	84
11.	Summary	86
12.	Spis tabel, wykresów i rysunków.....	102

1. Wstęp

Projekt *Zintegrowany Plan rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA”* (ZPR) jest realizowany w ramach Programu Interreg Europa Środkowa 2014-2020. Głównym celem projektu „RESTAURA” jest identyfikacja, testowanie, ocena oraz promocja dobrych praktyk w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego przy okazji rewitalizacji miast i budynków o wartości historycznej.

Projekt stanowi odpowiedź na coraz częstszy problem władz publicznych, w tym także władz samorządowych, związany z ograniczonymi środkami finansowymi, jakie mogą przeznaczyć na ochronę i zachowanie dziedzictwa kulturowego. Biorąc pod uwagę ograniczenia związane z pozyskiwaniem środków finansowych, a także zmniejszające się z biegiem czasu możliwości korzystania ze środków unijnych pochodzących z funduszy strukturalnych konieczne jest poszukiwanie innych możliwości współfinansowania tego typu projektów. Zmianą w tym zakresie może być zwiększenie korzystania z możliwości, jakie daje partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). PPP pozwala na połączenie zasobów i zdolności sektora publicznego oraz prywatnego, przy jednoczesnym zapewnieniu ochrony dziedzictwa kulturowego. „RESTAURA” zamierza wprowadzić rzeczywistą zmianę w zakresie wykorzystania PPP w Europie Środkowej.

Miasto Nowy Dwór Mazowiecki jest partnerem wiodącym tego projektu. Podmiotami biorącymi w nim udział w Polsce, poza Miastem Nowy Dwór Mazowiecki, jest również: Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego oraz Fundacja Ochrony Krajobrazu. Partnerami w projekcie są również podmioty z 3 innych krajów:

Chorwacja:

- Miasto Buzet,
- Instytut Rozwoju i Stosunków Międzynarodowych.

Słowacja:

- Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie,
- Agencja Rozwoju Regionu Gemer.

Słowenia:

- Miasto Nova Gorica,
- Centrum Badań Słoweńskiej Akademii Nauk i Sztuk,
- Wydział Studiów Biznesowych w Słowenii.

Jako obszary pilotażowe w ramach projektu zostały wskazane te tereny, które są istotne z punktu widzenia zachowania i ochrony zasobów dziedzictwa kulturowego, a jednocześnie są to miejsca często zlokalizowane na obszarach zdegradowanych charakteryzujących się problemami nie tylko w sferze przestrzenno-funkcjonalnej czy zabytkowej, ale również społecznej i gospodarczej.

Obszar pilotażowy w Nowym Dworze Mazowieckim obejmuje Plac Solny wraz z przylegającym do niego nabrzeżem rzeki Narwi (ciąg pieszy zlokalizowany na wale narwiańskim, a także niezagospodarowanymi terenami położonymi z bezpośrednim sąsiedztwie nabrzeża).

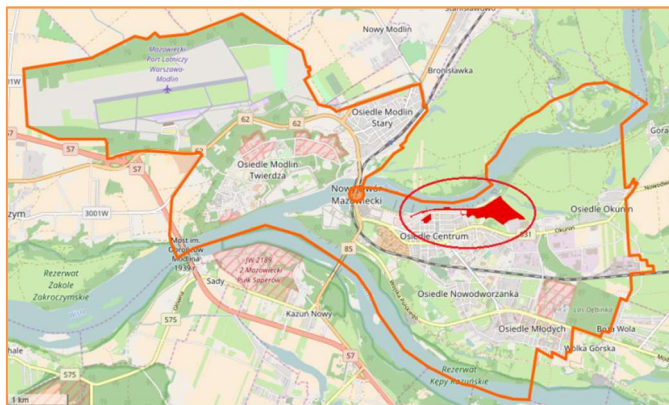
Cześć obszaru pilotażowego, a dokładnie Plac Solny wraz z fragmentem nabrzeża Narwi, został objęty obszarem rewitalizacji wyznaczonego w dokumencie pn. *Program rewitalizacji Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016 - 2023*. Obszar ten wchodzi w skład Osiedla nr 1, na którym zidentyfikowano nawarstwienie problemów w sferze społecznej, przestrzenno-funkcjonalnej i środowiskowej.

W *Zintegrowanym Planie Rewitalizacji* przedstawiona została charakterystyka obszaru pilotażowego wraz ze wskazaniem głównych problemów i potencjałów tego obszaru. W części diagnostycznej dokumentu określone zostały również kierunki rozwoju Nowego Dworu Mazowieckiego, w szczególności obszaru pilotażowego, wynikające z przyjętych dokumentów planistycznych i strategicznych. Zebrane informacje pozwoliły na opracowanie wizji obszaru pilotażowego oraz celów i kierunków działań rewitalizacyjnych, które będą służyły realizacji wizji i jednocześnie będą stanowiły odpowiedź na zidentyfikowane problemy. Te wszystkie elementy pozwoliły również na stworzenie wstępnej koncepcji zagospodarowania tego terenu, uwzględniającej uwarunkowania wynikające z przeprowadzonej diagnozy.

Jednym z istotniejszych elementów ZPR jest także określenie możliwości realizacji wypracowanej koncepcji zagospodarowania przestrzeni obszaru pilotażowego przy wykorzystaniu narzędzia, jakim jest formuła partnerstwa publiczno-prywatnego. W tym celu przedstawione zostały dobre praktyki z innych przedsięwzięć, w których została zastosowana ta formuła. Następnie określone zostały formy zarządzania obszarem pilotażowym w formule PPP, a także szacunkowe koszty i dochody z użytkowania tego terenu wraz z możliwymi ryzykami, jakie mogą wystąpić przy tego typu inwestycjach.

2. Charakterystyka obszaru pilotażowego

2.1. Opis i lokalizacja obszaru w tym znaczenie dla miasta



Obszar pilotażowy, który będzie przedmiotem *Zintegrowanego Planu Rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA”*, znajduje się w centralnej części miasta Nowy Dwór Mazowiecki, na osiedlu „Centrum”.

Źródło: openstreetmap.org

Obszar obejmuje Plac Solny wraz z terenem znajdującym się na lewobrzeżu rzeki Narew. Plac Solny to przestrzeń ograniczona czterema ulicami: od północy

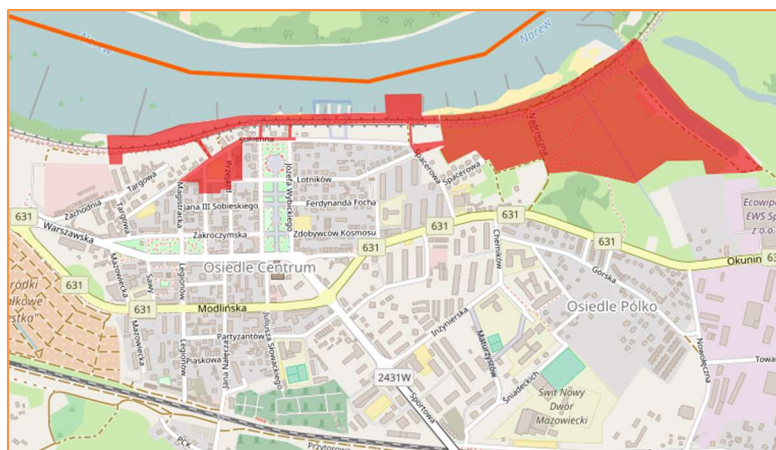
ulicą Sukienną, od wschodu ulicą Przejazd, od południa ulicą Lotników, a od zachodu ulicą Daszyńskiego. Natomiast teren znajdujący się na lewobrzeżu rzeki obejmuje ciąg pieszy wzdłuż wału przeciwpowodziowego wraz z niezagospodarowanym obszarem położonym na wschód od ulicy Spacerowej. Ciąg pieszy wchodzący w obszar pilotażowy rozpoczyna się na wysokości ulicy Targowej (od zachodu), a kończy na ulicy Łąkowej (od wschodu).

Źródło: openstreetmap.org

Plac Solny nie stanowi nowodworskiego rynku, nazwa nawiązuje do jego wielowiekowej funkcji - handlu solą. Przestrzeń została utworzona prawdopodobnie w okresie modernizacji miasta przeprowadzonej pod koniec

XVIII wieku przez księcia Stanisława Poniatowskiego. Przed rokiem 1832 powstała na tym terenie szopa przeznaczona na skład solny, a transport odbywał się głównie szlakami wodnymi i podlegał szczególnej kontroli w nowodworskiej komorze celnej. Nacisk na kontrolę wynikał przede wszystkim z faktu, iż dochody ze sprzedaży soli stanowiły element budżetu miejskiego, co świadczy o istotności terenu dla rozwoju miasta. Po upadku powstania styczniowego handel tym surowcem stracił na znaczeniu, ponadto magazyn solny znajdował się na terenie zagrożonym wylewami Narwi. Przeprowadzenie linii kolejowej doprowadziło do powolnego wygaszenia handlu.

Po założeniu w mieście Ochotniczej Straży Pożarnej na Placu Solnym wybudowano drewnianą wieżę obserwacyjno-ćwiczebną, natomiast w okresie międzywojennym na terenie tym odbywały się targi nabiałowe. Na karty historii przestrzeni powróciła w 1942 roku, kiedy to w jej obrębie dokonano publicznej egzekucji kilku osób przemycających żywność i inne towary do Warszawy. Po zakończeniu działań wojennych na placu stanął krzyż upamiętniający to wydarzenie (obecnie znajduje się on przy ulicy Lotników, za zapleczem pawilonów). Zmieniono również (przejęciowo) nazwę Placu (na Plac



Wolności) i jego funkcję - poza odbywającymi się targami przestrzeń była węzłem komunikacyjnym, ponieważ funkcjonował tam dworzec autobusowy, a także plac wiecowy¹. Obecnie Plac Solny pełni funkcję parkingu dla śródmieścia, natomiast ciąg pieszy wzdłuż wału przeciwpowodziowego umożliwia rekreację.

Obszar pilotażowy posiada Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego. Według dokumentu, będącego załącznikiem do Uchwały Nr XIV/154/03 Rady Miejskiej w Nowym Dworze Mazowieckim z dnia 29 grudnia 2003 r., jest to teren:

- budowy przeciwpowodziowej (wał przeciwpowodziowy),
- zieleni niskiej, izolacyjnej (obszar niezagospodarowany na wschód od ulicy Spacerowej),
- tereny zabudowy mieszkaniowej i plac miejski (Plac Solny).

Analizowany teren nie leży na obszarze chronionym (parki krajobrazowe, rezerваты, obszary Natura 2000 itd.), co zostało przedstawione na poniższej mapie. Jednakowo istnieje ryzyko powodzi na całym terenie, związanej ze zniszczeniem wału przeciwpowodziowego.

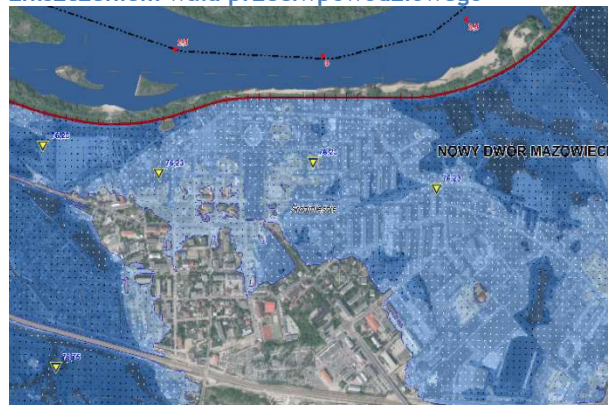
¹ M. Możdżyńska, *(Nie)legenda nowodworskie*, 2014.

Rysunek 1. Występowanie obszarów chronionych w pobliżu terenu pilotażowego



Źródło: <http://geoserwis.gdos.gov.pl/mapy/>

Rysunek 2. Zagrożenie powodziowe związane ze zniszczeniem wału przeciwpowodziowego



Źródło: mapy.isok.gov.pl

Rysunek 3. Mapa zagrożenia powodziowego



Źródło: mapy.isok.gov.pl

Warto zaznaczyć, że analizowany teren wchodzi w skład obszaru rewitalizacji wyznaczonego na potrzeby Programu Rewitalizacji Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2023 w ramach Osiedla nr 1. W dokumencie wskazano, że ma on istotne znaczenie dla miasta, stanowi również jego potencjał. Ogółem na terenie Osiedla nr 1 odnotowano brak miejsc spotkań i rekreacji służących mieszkańcom, co stanowi istotny problem z punktu widzenia integracji oraz aktywizacji lokalnej społeczności. Mieszkańcy wskazali, że w obszarze tym występują strategiczne miejsca, które mogłyby takie funkcje pełnić - Plac Solny i nabrzeże. Stan dostosowania przestrzeni jest jednak niewystarczający, występują także bariery architektoniczne. Pomimo rozwoju sektora turystyki kajakarskiej nabrzeże jest zagospodarowane w niewielkim stopniu - brakuje ścieżek dla pieszych i rowerzystów, plaż miejskich. Zdaniem mieszkańców życie społeczne i gospodarcze podobszaru jest ubogie, szczególnie zimą, gdy brakuje alternatywnych form spędzania czasu wolnego. W ramach programu zgłoszono zatem uzupełniające przedsięwzięcie rewitalizacyjne pn. *Plac Solny jako miejsce integracji społecznej mieszkańców*. Przedsięwzięcie ma na celu przywrócenie Placu Solnemu, na którym obecnie znajduje się parking, funkcji społecznej. Planuje się zatem remont jego nawierzchni, nasadzenia drzew i krzewów, stworzenie miejsc do gry w petankę, kręgle, ping-ponga lub szachy oraz utworzenie miejsc do odpoczynku (ławki, bujaki, hamaki). Istotne jest także stworzenie w tym miejscu przestrzeni publicznej nawiązującej swym zagospodarowaniem do jego historii. Z tego względu w Programie Rewitalizacji zakładano postawienie w jego centralnym punkcie zadaszanej tężni solankowej, a w jej pobliżu oszklonego stożka soli. Na Placu Solnym ma się również zaczynać trakt wiodący na wał narwiany. Atrakcyjność i estetykę miejsca zwiększy jego iluminacja.

W przypadku wału, w ramach osobnego projektu, zaplanowano utworzenie na jego terenie oświetlonych bulwarów spacerowych, ścieżki rowerowej, mariny dla małych jednostek rzecznych oraz infrastruktury dla turystyki kajakowej. Realizacja przedsięwzięcia podniesie estetykę przestrzeni i pozwoli na wzmocnienie jej funkcji rekreacyjnej².

Omawiany obszar ma istotne znaczenie dla miasta również z innego powodu. Jego teren objęty jest pilotażowym działaniem regionu Mazowsza - *Park Rzeki Wisły* - realizowanego jako element polsko-holenderskiej współpracy w ramach programu *Partners for International Business*. Prace prowadzone są na terenie rozciągającym się wzdłuż Wisły - pomiędzy Nowym Dworem Mazowieckim i Płockiem. Celem utworzenia Parku jest wzmocnienie gospodarczego, przestrzennego i społecznego rozwoju tego obszaru w oparciu o możliwości jakie tworzą m.in. tereny nadbrzeżne Wisły. W ramach projektu planuje się utworzenie bulwarów wzdłuż rzeki Narwi i Wisły, które stanowią będą wkład w zmiany jakościowe przestrzeni Nowego Dworu Mazowieckiego. Dodatkowo uchroni to dostępne jeszcze tereny, możliwe do zagospodarowania z przeznaczeniem pod przestrzeń publiczną, przed degradacją. Wśród zauważalnych problemów, determinujących rozwiązania programowe dla bulwarów znalazły się m.in.: brak przestrzeni publicznych w bezpośrednim otoczeniu rzek, zaniedbanie nadbrzeży rzeki, brak kształtowania jakości przestrzeni czy ryzyko, iż pozostawienie tego obszaru bez jakiegokolwiek ingerencji spowoduje degradację wartościowych dla miasta przestrzeni. Obszar pilotażowy (przede wszystkim bulwar - nabrzeże Narwi) w ramach projektu *Park Rzeki Wisły* zostanie objęty koncepcją bulwaru czerwonego, miejskiego, który ma tworzyć wielofunkcyjną przestrzeń integrującą miasto i rzekę. Teren ma pełnić rolę atrakcji turystycznej i miejsca codziennej rekreacji mieszkańców. Podstawą projektu jest promenada - jej aranżacja przestrzenna i przyszłe rozwiązania architektoniczne nadać mogą charakter łączący miejski bulwar z częścią rekreacyjną, portową i krajobrazową. Wzbogaceniem terenu mają być stoiska handlowe, gastronomiczne, a także przestrzeń do organizacji miejskich wydarzeń kulturalnych³.

2.2. Analiza własnościowa obszaru

2.2.1. Struktura własnościowa nieruchomości w gminie miejskiej Nowy Dwór Mazowiecki

W poniższej tabeli zaprezentowano dane dotyczące gospodarki mieszkaniowej w gminie miejskiej Nowy Dwór Mazowiecki.

Tabela 1. Gospodarka mieszkaniowa w gminie miejskiej Nowy Dwór Mazowiecki w 2016 r.

WSKAŹNIK	WARTOŚĆ
budynki mieszkalne w gminie ogółem	2 348
powierzchnia użytkowa mieszkań ogółem	676 280 m ²
mieszkania ogółem	11 456
izby ogółem	38 684

² Program rewitalizacji Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2023, Nowy Dwór Mazowiecki 2016 r.

³ Nowy Dwór Mazowiecki Gateway of Warsaw, Vistula River Park.

WSKAŹNIK	WARTOŚĆ
pustostany w gminie ogółem	16
przeciętna powierzchnia użytkowa 1 mieszkania	59,0 m ²
przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na 1 osobę	23,8 m ²
mieszkania na 1000 mieszkańców	403,9
przeciętna liczba izb w 1 mieszkaniu	3,38
przeciętna liczba osób na 1 mieszkanie	2,48
przeciętna liczba osób na 1 izbę	0,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego.

Na terenie miasta zlokalizowanych jest 2348 budynków mieszkalnych o łącznej powierzchni 676 280 m² oraz 16 pustostanów. W budynkach znajduje się 38 684 izb, które tworzą 11 456 mieszkań. Przeciętna powierzchnia użytkowa 1 mieszkania wynosi 59 m², a przeciętna powierzchnia użytkowa przypadająca na 1 osobę to 23,8 m². Na 1000 mieszkańców Nowego Dworu Mazowieckiego przypada 403,9 mieszkań. Przeciętna liczba izb w 1 mieszkaniu wynosi 3,38, liczba osób przypadających na 1 mieszkanie to 2,48, a liczba osób przypadających na 1 izbę - 0,73.

Budynek komunalny to budynek mieszkalny stanowiący w całości własność gminy, natomiast lokal socjalny to lokal, który przeznaczony jest dla osób, które nie mogą utrzymać mieszkania same (ze względu na ubóstwo) czy też dla osób bezdomnych. Na mieszkaniowy zasób gminy miejskiej Nowy Dwór Mazowiecki składa się:

- 391 lokali mieszkalnych o powierzchni użytkowej 16 335,55 m² w budynkach stanowiących własność gminy;
- 557 lokali mieszkalnych o powierzchni 23 419,24 m² w budynkach, w których gmina posiada udziały;
- 94 lokale socjalne o powierzchni użytkowej 3 221,51 m² w budynkach stanowiących własność gminy.

Poniżej zaprezentowano wykaz budynków komunalnych w Nowym Dworze Mazowieckim stanowiących własność gminy:

Tabela 2. Wykaz budynków komunalnych w Nowym Dworze Mazowieckim stanowiących własność gminy (stan na 30.09.2016 r.)

Lp.	Adres nieruchomości	Liczba lokali	Powierzchnia użytkowa lokali [m ²]
1.	Boh. Modlina 47	10	343,45
2.	Boh. Modlina 79	9	337,88
3.	Boh Modlina 79a	3	70,85
4.	Chłodnia 1	9	365,66
5.	Chryzantemy 1	56	2127,51
6.	Daszyńskiego 5	7	249,50

Lp.	Adres nieruchomości	Liczba lokali	Powierzchnia użytkowa lokali [m ²]
7.	Daszyńskiego 18	4	101,19
8.	Długa 20	4	133,00
9.	Długa 22	8	266,06
10.	Focha 9	11	376,65
11.	Focha 15	3	77,76
12.	Górska 48	10	345,70
13.	Jana Nałęcz 23	3	79,88
14.	Jana Nałęcz 28	6	217,93
15.	Jana Nałęcz 33	9	206,36
16.	Jana Nałęcz 35	6	195,64
17.	Kilińskiego 7	3	84,52
18.	Kopernika 67	1	28,00
19.	Kościuszki 1	8	288,87
20.	Kościuszki 3	3	110,59
21.	Lotników 31	2	96,48
22.	Mieszka I-go 50	4	173,78
23.	Modlińska 11	12	359,89
24.	Paderewskiego 20	1	61,00
25.	Paderewskiego 22	1	75,29
26.	Przytorowa 3	7	247,80
27.	Przytorowa 5	4	79,23
28.	Sempołowskiej 4	4	167,34
29.	Sportowa 3	1	45,81
30.	Sukienna 48	10	376,73
31.	Sukienna 72	6	204,23
32.	Warszawska 12	7	279,38
33.	Warszawska 18	8	366,23
34.	Warszawska 20	1	116,60
35.	Warszawska 31	2	71,14
36.	Wiejska 3	5	121,44
37.	Wojska Polskiego 4	6	166,80
38.	Wybickiego 10	7	290,97
39.	Szpitalna 86	12	843,24
40.	Moniuszki 88	8	391,24
41.	Kadetów 91	8	380,97

Lp.	Adres nieruchomości	Liczba lokali	Powierzchnia użytkowa lokali [m ²]
42.	Kadetów 92	8	377,36
43.	29 Listopada 107	9	494,51
44.	29 Listopada 114	8	515,82
45.	Malewicza 118	13	723,67
46.	Malewicza 119	17	727,90
47.	Poniatowskiego 121	14	745,80
48.	Poniatowskiego 122	15	852,40
49.	Poniatowskiego 123	15	850,05
50.	Chopina 189	3	125,45
SUMA BUDYNKI KOMUNALNE		391	16 335,55
BUDYNKI SOCJALNE			
51.	Gen. Thommee 3	8	249,45
52.	Gen. Thommee 5	8	248,98
53.	Gen. Thommee 7	8	243,38
54.	Gen. Thommee 9	9	243,24
55.	Długa 4	12	401,46
56.	Legionów 18	13	343,74
57.	Prądyńskiego 165	36	1 491,26
SUMA BUDYNKI SOCJALNE		94	3 221,51
SUMA OGÓŁEM		485	19 557,06

Źródło: Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Gminy Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2017-2022.

W związku z koniecznością rozbiórki części budynków, zasób gminy miejskiej Nowy Dwór Mazowiecki pomniejszy się w przyszłości. Poniżej zaprezentowano wykaz budynków kwalifikujących się do rozbiórki:

Tabela 3. Wykaz budynków, które kwalifikują się do rozbiórki

Lp.	Adres Budynku	Rok budowy	Ilość lokali mieszkalnych	Powierzchnia lokali mieszkalnych w/m ²
1.	Sukienna 48	1884	10	376,73
2.	Kościuszki 3	1909	3	110,59
3.	Jana Nałęcz 23	1909	3	79,78
4.	Wiejska 3	1914	5	121,44
5.	Chopina 189	1900.	3	381,01
6.	Kościuszki 1	1889	8	288,87
7.	Sukienna 72	1914	6	204,23

Lp.	Adres Budynku	Rok budowy	Ilość lokali mieszkalnych	Powierzchnia lokali mieszkalnych w/m ²
8.	Warszawska 31	1910	2	71,14
9.	Boh. Modlina 79a	1930	3	70,85
10.	Boh. Modlina 47	1956	10	343,45
11.	Górska 48	1956	10	345,70
12.	Gen. Thomme 3	1966	8	248,00
13.	Gen. Thomme 5	1966	8	248,00
14.	Gen. Thomme 7	1966	8	248,00
15.	Gen. Thomme 9	1966	8	248,00
16.	Wojska Polskiego 4	1965	6	166,80
SUMA			101	3 552,90

Źródło: Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Gminy Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2017-2022.

Nadzór nad lokalami i budynkami wchodzącymi w skład mieszkaniowego zasobu gminy sprawowany jest przez Zarząd Budynków Komunalnych Sp. z o.o. Zakłada się jednak, że może być on powierzony zarządom licencjonowanym albo przedsiębiorcom zatrudniającym takich zarządców do wykonywania czynności zarządzania.

Źródłami finansowania gospodarki mieszkaniowej gminy w latach 2017-2022 będą:

- środki ze sprzedaży lokali mieszkalnych;
- środki z Krajowego Funduszu Mieszkaniowego w formie kredytu udzielonego na warunkach preferencyjnych na realizację komunalnej infrastruktury technicznej towarzyszącej budownictwu mieszkaniowemu oraz budowie mieszkań;
- środki zabezpieczone w uchwale budżetowej z dochodów własnych;
- środki pochodzące ze sprzedaży obligacji;
- wpływy z opłat za lokale mieszkalne i użytkowe.

Wydatki gminne związane z zasobami komunalnymi powiązane są przede wszystkim z kosztem utrzymania budynków i lokali oraz potrzebami remontowymi (szacuje się, że do końca 2022 roku koszty te wyniosą 3 212 050,00 zł), wśród których wymienić można remonty klatek schodowych, elewacji i pokrycia dachu, ocieplenie ścian budynków, wykonanie wewnętrznej instalacji wodno-kanalizacyjnej czy też wymianę stolarki budowlanej.

2.2.2. Struktura własnościowa gruntów na analizowanym obszarze

Łączna powierzchnia gruntów w granicach analizowanego obszaru pilotażowego, który będzie objęty *Zintegrowanym Planem Rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego* w ramach projektu „RESTAURA”, to ok. 26,5 ha. Największa część - ok. 9,3 ha - należy do Skarbu Państwa. Samorząd miejski jest właścicielem ok. 9,1 ha gruntów. Do osób fizycznych należy ok. 1,7 ha, a około 6,4 ha

do Wspólnoty Wsi Okunin. Kolejna tabela (Tabela 4.) pokazuje szczegółowe zestawienie dotyczące własności gruntów na analizowanym terenie.

Tabela 4. Struktura własności gruntów na obszarze pilotażowym

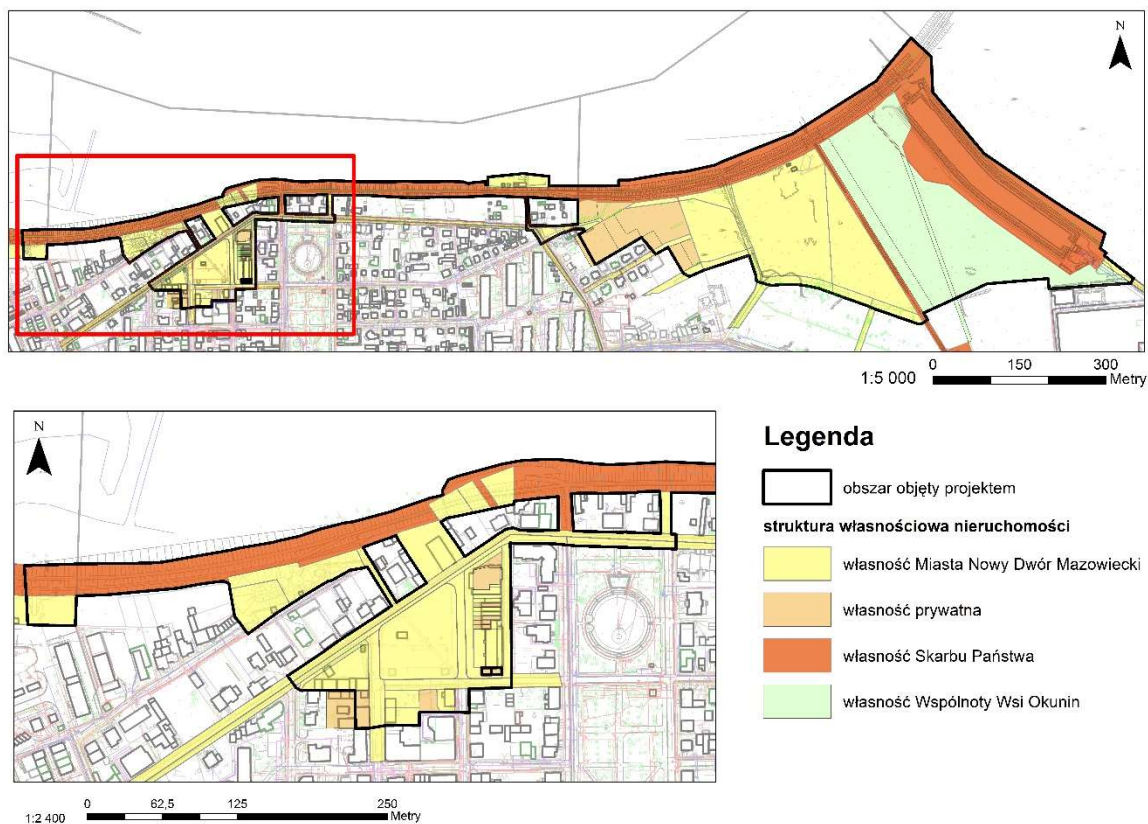
Własność	Liczba działek ⁴	Powierzchnia ogółem	Procentowy udział powierzchni w obszarze pilotażowym
Miasto Nowy Dwór Mazowiecki	51	9,1	34,3%
Własność prywatna	19	1,7	6,4%
Skarb Państwa	15	9,3	35,1%
Wspólnota Wsi Okunin	7	6,4 ha	24,2%
Ogółem	92	26,5 ha	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Urzędu Miasta Nowy Dwór Mazowiecki

Fragment obszaru obejmujący Plac Solny wraz z przyległymi nieruchomościami jest własnością osób prywatnych oraz samorządu miejskiego. Natomiast teren znajdujący się na lewobrzeżu rzeki Narwi obejmujący ciąg pieszy wzdłuż wału przeciwpowodziowego pozostaje we własności Miasta Nowy Dwór Mazowiecki oraz Skarbu Państwa. Na dotychczas niezagospodarowanym obszarze położonym na wschód od ulicy Spacerowej znajdują się nieruchomości gruntowe należące zarówno do Miasta Nowy Dwór Mazowiecki oraz Skarbu Państwa, jak i do Wspólnoty Wsi Okunin i osób prywatnych. Poniższa mapa (Rysunek 4.) pokazuje strukturę własności poszczególnych gruntów.

⁴ Wchodzących w skład obszaru pilotażowego w całości lub we fragmencie.

Rysunek 4. Struktura własnościowa nieruchomości znajdujących się na analizowanym obszarze



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Urząd Miasta Nowy Dwór Mazowiecki.

Na obszarze pilotażowym zlokalizowane są trzy obiekty - budynki komunalne należące do miasta Nowy Dwór Mazowiecki. Wszystkie te obiekty zostały wpisane do Gminnej Ewidencji Zabytków. Pierwszy z nich to budynek mieszkalny zlokalizowany przy ul. Lotników 31 datowany na początek XX w. Jest to budynek mieszkalny drewniany na planie prostokąta na podmurówce, oszalowany z dachem pokrytym papą. Obiekt ten jest w dobrym stanie technicznym, przeprowadzane są bieżące konserwacje.

Rysunek 5. Budynek zabytkowy zlokalizowany przy ul. Lotników 31



Źródło: Karta Gminnej Ewidencji Zabytków.

Drugi z omawianych budynków znajduje się w sąsiedztwie powyższego obiektu, przy ul. Daszyńskiego 18. Jest to również budynek mieszkalny. Pochodzi on z początku XX w. Jest to obiekt drewniany na podmurówce, na planie prostokąta, oszalowany, pokryty eternitem falistym. Jego stan oceniany jest jako dostateczny, obiekt wymaga remontu.

Rysunek 6. Budynek zabytkowy zlokalizowany przy ul. Daszyńskiego 18



Źródło: Karta Gminnej Ewidencji Zabytków.

Ostatni z budynków zabytkowych na obszarze pilotażowym zlokalizowany jest przy ul. Sukiennej 48. Ten obiekt również powstał na początku XX w. Jest to budynek mieszkalny, drewniany na podmurówce, na planie prostokąta, oszalowany pokryty papą. W odróżnieniu do dwóch pozostałych obiektów ten budynek znajduje się w złym stanie technicznym. Jest zawilgocony, w części nieużytkowany. Ponadto obiekt jest niezabezpieczony przed szkodliwym działaniem czynników atmosferycznych - przecieka dach, naprawy wymaga również szalunek.

Rysunek 7. Budynek zabytkowy zlokalizowany przy ul. Sukiennej 48



Źródło: Karta Gminnej Ewidencji Zabytków.

2.3. Identyfikacja głównych problemów obszaru pilotażowego w 5 sferach

W ramach analizy dokonano identyfikacji głównych problemów obszaru pilotażowego w 5 następujących sferach:

- Rozwoju społecznego,
- Ekonomii,
- Planowania przestrzennego i urbanistyki,
- Środowiska naturalnego,
- Technicznej.

By pogłębić wiedzę na temat obszarów rewitalizacji oraz by poznać rzeczywiste problemy mieszkańców, turystów oraz przedsiębiorców, przeprowadzono w ramach opracowywania Zintegrowanego Planu Rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA” badanie ankietowe metodą PAPI (Paper & Pen Personal Interview). Metoda ta opiera się na wywiadzie bezpośrednim realizowanym przy użyciu papierowej ankiety, prowadzonej przez wykwalifikowanego ankietera. Zaletą badania PAPI jest m.in. możliwość otrzymania pełniejszych i bardziej wyczerpujących odpowiedzi, zadania dodatkowych pytań przez ankietera oraz realizowania wywiadu w każdej lokalizacji. W badaniu wzięło udział 200 osób oraz 8 przedsiębiorców.

Badaniem objęte zostały następujące obszary: Plac Solny wraz z przylegającym do niego nabrzeżem rzeki Narwi (ciąg pieszy zlokalizowany na wale narwianym, a także niezagospodarowanymi terenami położonymi z bezpośrednim sąsiedztwie nabrzeża). Obszar Placu ograniczony jest czterema ulicami: ul. Sukienna od północy, ul. Przejazd od wschodu, ul. Lotników od południa oraz ul. Daszyńskiego od zachodu. Obszar na lewobrzeżu Narwi obejmuje ciąg pieszy wzdłuż wału przeciwpowodziowego wraz

z niezagospodarowanym obszarem zlokalizowanym na wschód od ul. Spacerowej. Ciąg pieszy podlegający rewitalizacji rozpoczyna się na wys. ul. Targowej i kończy na wys. ul. Łkowej.

Identyfikacji problemów dokonano na podstawie badania PAPI z mieszkańcami i turystami (N=200), przedsiębiorcami oraz analizy desk research. Wyniki natomiast zostały przedstawione poniżej.

Rysunek 8. Problemy obszaru pilotażowego



Źródło: opracowanie własne.

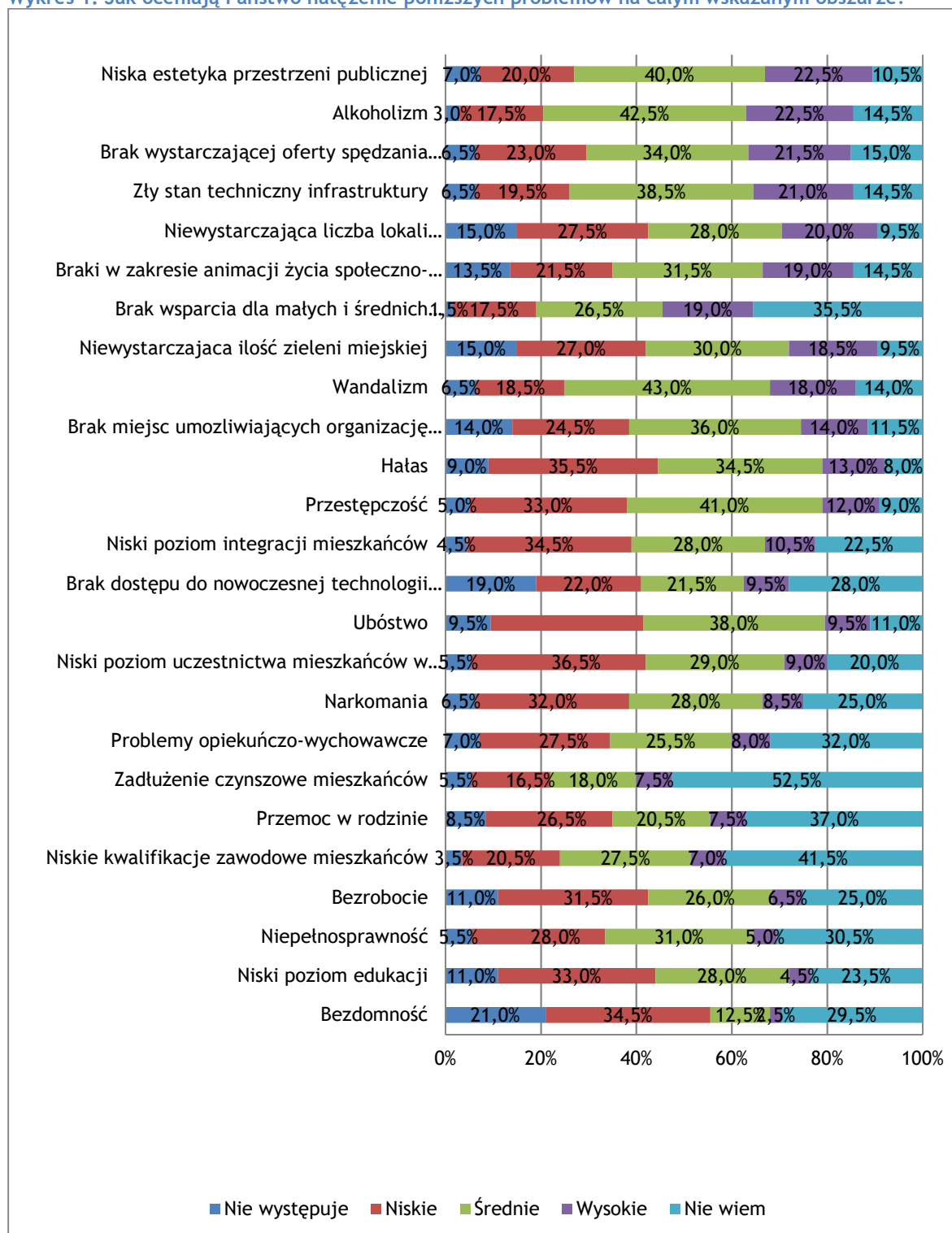
Respondentom zadano pytanie o natężenie problemów na całym badanym obszarze. Odpowiedzi były dość wyrównane. Wśród problemów społeczno-gospodarczych, na pierwszym miejscu znalazł się alkoholizm (22,5% wskazań na wysokie natężenie problemu, 42,5% na średnie natężenie). Kolejne aspekty społeczne związane są głównie z aktywizacją i integracją. Badani wskazali na brak wystarczającej liczby ofert spędzania czasu wolnego (21,5% wskazań na wysokie natężenie problemu, 34,0% na średnie natężenie), braki w zakresie animacji i życia społeczno-kulturalnego (19,0% wskazań

na wysokie natężenie problemu, 31,5% na średnie natężenie) oraz niski poziom integracji mieszkańców (10,5% wskazań na wysokie natężenie problemu, 28,0% na średnie natężenie). Problemem typowo gospodarczym jest brak wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw, którym coraz trudniej utrzymać się na rynku (19,0% wskazań wysokiego natężenia). Dość wysoki odsetek badanych wskazał także na problemy związane z łamaniem prawa, tj. wandalizm oraz przestępczość (odpowiednio 18,0% i 12,0% wskazań na wysokie natężenie problemu). Rzadziej wymienianymi problemami są: brak dostępu do nowoczesnych technologii, ubóstwo, niski poziom uczestnictwa mieszkańców w życiu publicznym, narkomania, problemy opiekuńczo-wychowawcze, zadłużenie czynszowe mieszkańców, przemoc w rodzinie, niskie kwalifikacje zawodowe, bezrobocie, niski poziom edukacji oraz bezdomność.

Wśród problemów infrastrukturalnych na pierwszym miejscu jest niska estetyka przestrzeni publicznej (22,5% wskazań na wysokie natężenie problemu, 40,0% na średnie natężenie), która w znacznej mierze spowodowana jest kolejnym z problemów - złym stanem technicznym infrastruktury (21,0% wskazań na wysokie natężenie problemu, 38,5% na średnie natężenie). Badani wskazują także na małą liczbę lokali gastronomicznych, co może być szczególnym utrudnieniem dla przebywających w mieście turystów (20,0% wskazań na wysokie natężenie problemu, 28,0% na średnie natężenie). Problemem jest także brak miejsc odpoczynku i rekreacji - badani wskazali na niewystarczającą ilość terenów zieleni miejskiej oraz brak miejsc umożliwiających organizację wydarzeń kulturalnych (odpowiednio 18,5% i 14,0% wskazań na wysokie natężenie problemu).

Wśród innych wymienianych problemów znalazło się nieprzestrzeganie prawa budowlanego przez deweloperów oraz brak zagospodarowania terenu nadbrzeżnego.

Wykres 1. Jak oceniają Państwo natężenie poniższych problemów na całym wskazanym obszarze?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób.

Badanych zapytano także o największe problemy omawianych obszarów. Ich zdaniem, zdecydowanie największym problemem związanym z bulwarem nadrzecznym jest duże zanieczyszczenie

i zaniedbanie terenu, spowodowane między innymi brakiem śmietników (26,48%). Anketowani mówili o tym, że na deptaku jest brudno, na ziemi leżą śmieci, w tym także puste butelki po alkoholu, które zniechęcają do spędzania tam czasu wolnego.

Drugim w kolejności wymienianym problemem był brak ławek (11,07%). Jedynym miejscem, gdzie przechodnie mogą usiąść, są schody, nie każdy jednak decyduje się na takie rozwiązanie. Problemem obszaru jest także brak oświetlenia, które stanowiło 9,09% odpowiedzi. Jest to uciążliwe szczególnie wieczorem oraz nocą. Brak oświetlenia nie tylko utrudnia poruszanie się po deptaku, ale przyciąga także osoby, które spożywają alkohol.

Po 4,74% odpowiedzi wskazuje na brak atrakcji oraz brak zagospodarowania przestrzeni. Badani narzekali na brak miejsca na grilla czy rozpalenie ogniska, które znacznie uprzyjemniłyby czas spędzany na bulwarze. Brak tam także innych atrakcji, m.in. możliwości korzystania ze sportów wodnych czy organizacji wydarzeń masowych. Zdaniem respondentów miejsce posiada potencjał, jednak brak mu odpowiedniego, rekreacyjnego zagospodarowania. Nieco mniej, bo po 3,56% uzyskały odpowiedzi dotyczące wspomnianego wcześniej spożywania alkoholu oraz spowodowanej bliskością rzeki dużej ilości komarów i insektów, które przeszkadzają w odpoczynku. Z alkoholem oraz głośnym zachowaniem po jego spożyciu wiąże się kolejny problem, czyli brak bezpieczeństwa - badani wskazywali, że nie czują się bezpiecznie, gdy na deptaku przebywa grupa pijanych ludzi. Taki sam odsetek odpowiedzi (1,98%) dotyczył zbyt krótkiej ścieżki spacerowej. Kostka brukowa powinna być położona na dłuższym odcinku bulwaru.

Pozostałe pojedyncze odpowiedzi wiążą się z poprzednimi. Badani wskazywali na brak sklepów i punktów gastronomicznych, gdzie mogliby coś zjeść (1,58%), brak patroli policji (1,58%), wandalizm (1,19%), zaniedbane budynki znajdujące się przy bulwarze (0,79%), brak parkingu (0,79%) oraz brak ścieżki rowerowej i monitoringu (każde po 0,40%).

1/5 odpowiedzi (20,95%) wskazuje na brak zdania w tej kwestii, zaś kolejne 5,14% na brak problemów na terenie bulwaru.

Tabela 5. Jakie są Pana/Pani zdaniem największe problemy bulwaru nadrzecznego?

Problem bulwaru nadrzecznego	Odsetek odpowiedzi
Zanieczyszczenia, brak śmietników	26,48%
Brak ławek	11,07%
Brak oświetlenia	9,09%
Brak problemów	5,14%
Brak atrakcji	4,74%
Brak zagospodarowania przestrzeni	4,74%
Duża ilość insektów, komarów	3,56%
Spożywanie alkoholu	3,56%
Jest niebezpiecznie	1,98%
Deptak jest zbyt krótki	1,98%
Brak sklepów, punktów gastronomicznych	1,58%
Brak patroli policji	1,58%
Wandalizm	1,19%
Zaniedbane budynki	0,79%

Problem bulwaru nadrzecznego	Odsetek odpowiedzi
Brak parkingu	0,79%
Brak ścieżki rowerowej	0,40%
Brak monitoringu	0,40%
Nie mam zdania	20,95%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Powyższe wskazania mają także potwierdzenie w wynikach spotkań konsultacyjnych realizowanych w ramach projektu. Do najczęściej wskazywanych słabych stron wału nad Narwią można zaliczyć:

- niewystarczająca oferta spędzania czasu wolnego - brak zagospodarowania brzegu Narwi,
- słabo rozwinięta infrastruktura plażowa,
- brak miejsca spotkań alternatywnego dla parku miejskiego,
- brak dbałości o wspólną przestrzeń, duża ilość śmieci, niewystarczająca liczba koszy na odpady,
- niewystarczający poziom bezpieczeństwa na wale.

Co dziesiąta odpowiedź (10,58%) wskazywała, że głównym problemem Placu Solnego jest jego niska estetyka. Plac nie przyciąga, jest zaniedbany, niczym się nie wyróżnia. Kolejne odpowiedzi wskazują na powody niskiej estetyki - brak zagospodarowania przestrzeni, której wygląd zdaje się być przypadkowy oraz zły stan nawierzchni Placu, która jest nierówna i dziurawa.

Kolejnymi problemami wymienianymi przez respondentów był brak monitoringu (5,29% odpowiedzi), zanieczyszczenie terenu (4,81%) oraz obecność parkingu (4,33%). Brak monitoringu powoduje, że nikt nie dba o omawianą przestrzeń, co staje się powodem zanieczyszczenia i dużej ilości śmieci. Kwestia parkingu jest dość sporna - wcześniej wspomniano, że ponad 30% badanych uznało go za atut. Odpowiedzi często uzależnione są od środka komunikacji, którym porusza się badany - osobom zmotoryzowanym bardzo zależy na miejscu do zaparkowania, zaś osoby poruszające się pieszo lub komunikacją publiczną wolą, by to miejsce przeznaczone było dla ludzi, nie samochodów.

Kolejne odpowiedzi dotyczyły braku ławek, na których można odpocząć (2,40%), zniszczonej zabudowy, która szpeci teren i wpływa na niską estetykę (1,92%), braku zieleni (1,44%), braku atrakcji dla mieszkańców i turystów (0,96%), braku miejsca na rekreację (0,48%), braku oświetlenia (0,48%) oraz małej liczby sklepów (0,48%).

Zdania na ten temat nie miało aż 80 respondentów (38,46% odpowiedzi), zaś kolejnych 11 (9,13%) stwierdziło, że takie problemy nie występują. Brak odpowiedzi może również świadczyć o tym, że Plac Solny nie istnieje w świadomości mieszkańców jako przestrzeń, która może być wykorzystana w większym stopniu, są oni przyzwyczajeni do jego obecnej funkcji i nie rozpatrują tego miejsca jako placu.

Tabela 6. Jakie są Pana/Pani zdaniem największe problemy Placu Solnego?

Problem Placu Solnego	Odsetek odpowiedzi
Niska estetyka Placu	10,58%
Brak zagospodarowania przestrzeni	9,62%
Nawierzchnia Placu w złym stanie technicznym	9,62%

Problem Placu Solnego	Odsetek odpowiedzi
Brak problemu	9,13%
Brak monitoringu	5,29%
Zanieczyszczenie terenu	4,81%
Parking	4,33%
Brak ławek	2,40%
Zniszczona zabudowa	1,92%
Brak zieleni	1,44%
Brak atrakcji	0,96%
Brak miejsca rekreacji	0,48%
Brak oświetlenia	0,48%
Mała liczba sklepów	0,48%
Brak zdania	38,46%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Problemy i słabe strony Placu Solnego wskazywali również uczestnicy spotkań konsultacyjnych realizowanych w ramach projektu. Do głównych wskazań można zaliczyć:

- zły stan techniczny zabytków zlokalizowanych przy Placu Solnym,
- zniszczona infrastruktura techniczna Placu Solnego,
- niejednolita zabudowa budynków w wokół Placu Solnego,
- duży nieład przestrzenny wokół i na Placu Solnym,
- brak miejsc rekreacji dla seniorów i osób niepełnosprawnych,
- brak wsparcia dla biznesu w mieście,
- niska aktywność społeczna w mieście, miasto zamiera po godzinie 17:00, w tym szczególnie Plac Solny,
- obecna funkcja Placu Solnego (parking) powoduje „uśpienie” tego miejsca,
- postępująca marginalizacja Placu Solnego - Plac Solny stał się „miejscem na uboczu”.

Najczęściej wskazywanym problemem terenów nadrzecznych jest brak zagospodarowania terenu (13,86%). Badani wskazywali, że teren ten jest zaniedbany, brak na niego pomysłu. Problemem jest także zanieczyszczenie spowodowane brakiem śmietników i zaniedbaniem zieleni (10,40%) oraz podmokłość terenu, co znacznie utrudnia poruszanie się po nim i organizację wydarzeń (4,95%). 3,47% odpowiedzi stanowił brak miejsca na atrakcje takie jak grill, ognisko, plac zabaw czy impreza masowa. Kolejne wskazania dotyczyły braku oświetlenia (2,97%), braku ławek, na których można odpocząć (2,48%), dzikiej, niezagospodarowanej plaży (1,98%), braku ścieżek rowerowych (1,49%) oraz istniejącego tam parkingu (1,49%). Pojedyncze odpowiedzi dotyczyły braku bezpieczeństwa i wandalizmu, braku monitoringu, dużej odległości od centrum (po 0,99% odpowiedzi), dużej liczby insektów, złego stanu nawierzchni oraz niskiej estetyki przestrzeni (po 0,50% odpowiedzi).

Aż 70 osób (36,14% odpowiedzi) nie miało na ten temat zdania. Dwie osoby nie знаły tego terenu, zaś 31 (15,35%) stwierdziło, że na terenach nadrzecznych nie występują żadne problemy.

Tabela 7. Jakie są Pana/Pani zdaniem największe problemy terenów nadrzecznych?

Problem terenów nadrzecznych	Odsetek odpowiedzi
Brak problemów	15,35%
Brak zagospodarowania terenu	13,86%
Brak śmietników, zanieczyszczenie, zaniedbanie zieleni	10,40%
Tereny podmokłe	4,95%
Brak miejsca na atrakcje (grill, ognisko, imprezy, plac zabaw)	3,47%
Brak oświetlenia	2,97%
Brak ławek	2,48%
Dzika, niezagospodarowana plaża	1,98%
Brak ścieżki rowerowej	1,49%
Parking	1,49%
Brak bezpieczeństwa, wandalizm	0,99%
Brak monitoringu	0,99%
Nie znam tej okolicy	0,99%
Duża odległość od centrum	0,99%
Duża liczba insektów i komarów	0,50%
Zła stan nawierzchni	0,50%
Niska estetyka przestrzeni	0,50%
Brak zdania	36,14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Przedsiębiorcy natomiast zostali zapytani o najważniejsze problemy prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Placu Solnego. Połowa badanych w pierwszej kolejności wskazała na zły stan dróg dojazdowych, który utrudnia dojazd im samym, mieszkańcom, turystom, ale także samochodom dostawczym. Trzy osoby za problem uznały niski popyt na oferowane usługi czy towar, przez co znacznie trudniej utrzymać się na rynku. Po dwie osoby wskazały na niewystarczającą liczbę miejsc postojowych, co utrudnia poruszanie się samochodem oraz nieatrakcyjną okolicę, która nie przyciąga ani mieszkańców, ani turystów, przez co wiele osób nawet nie wie o istnieniu mieszczących się na Placu Solnym przedsiębiorstw. Jedna osoba wskazała na silną konkurencję. Wśród innych odpowiedzi znalazły się sklepy wielkopowierzchniowe, które stanowią wspomnianą silną konkurencję oraz lokalizacja, ponieważ Plac nie znajduje się przy głównej ulicy i wiele osób, w szczególności turystów, nie wie o jego istnieniu.

Wykres 2. Jakie są według Pana/Pani najważniejsze problemy prowadzenia działalności gospodarczej w obecnej lokalizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

2.4. Wskazanie najważniejszych potrzeb mieszkańców obszaru w 5 sferach

Wskazanie najważniejszych potrzeb mieszkańców możliwe było na podstawie przeprowadzonej analizy desk research oraz badań terenowych. Szczegółowe wyniki badań przedstawione zostały poniżej, a wśród najważniejszych potrzeb należy wymienić przede wszystkim:

ROZWÓJ SPOŁECZNY

- utworzenie miejsc spotkań dla mieszkańców
- zwiększenie aktywności społecznej mieszkańców
- poprawa bezpieczeństwa

EKONOMIA

- utworzenie targowiska miejskiego

**PLANOWANIE
PRZESTRZENNE I
URBANISTYKA**

- remont nawierzchni
- utworzenie tras rowerowych
- zagospodarowanie wałów nadrzecznych
- stworzenie miejsc do odpoczynku i rekreacji
- utworzenie traktu spacerowego prowadzącego na wał narwiany
- utworzenie tablic informacyjnych dotyczących historii miejsca
- montaż elementów małej architektury miejskiej

**ŚRODOWISKO
NATURALNE**

- nasadzenie zieleni miejskich
- zwiększenie dbałości o porządek (m.in. zwiększenie liczby koszy)

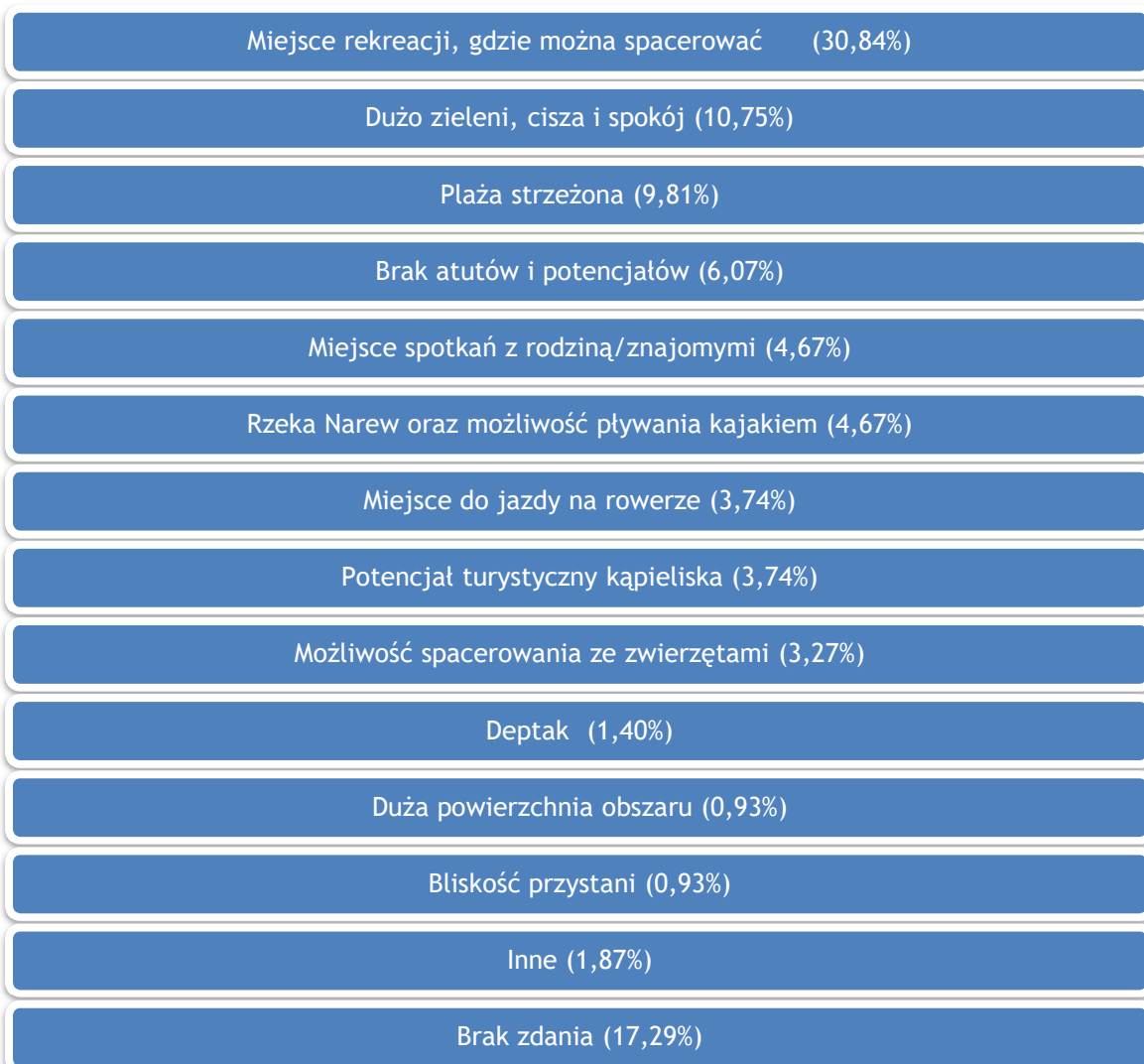
SFERA TECHNICZNA

- lokalny monitoring
- remont drewnianych budynków z zachowaniem ich historycznego wyglądu
- zabudowa mieszkaniowa
- wykorzystanie drewnianych budynków przylegających do placu

Badanych zapytano o największe atuty i potencjały omawianych miejsc - bulwaru nadrzecznego, Placu Solnego oraz terenów nadrzecznych. Największym atutem bulwaru nadrzecznego, zdaniem ankietowanych jest możliwość odbywania spacerów, uprawiania sportów, ogólne miejsce rekreacji, za które uważany jest deptak (30,84% odpowiedzi). Kolejne 3,27% odpowiedzi stanowiły spacer z psami. Co dziesiąty respondent wskazał na występowanie dużej ilości zieleni, co wiąże się z wyciszeniem, spokojem i możliwością odpoczynku od zgiełku miasta (10,75% badanych). Niewiele mniejszy odsetek (9,81%) za atut uznał strzeżoną plażę, dzięki czemu możliwy jest bezpieczny odpoczynek nad wodą pod okiem ratownika. Kąpielisko stanowi także potencjał turystyczny, zachęca przyjezdnych do pozostania w mieście i spędzenia w nim czasu. Taka odpowiedź stanowi 3,74% wszystkich udzielonych głosów. Kolejnym atutem obszaru jest możliwość zorganizowania rekreacyjnego spotkania z rodziną lub przyjaciółmi, podczas którego można razem spędzić czas (4,67%) oraz sama obecność rzeki Narew i możliwość wypożyczenia sprzętu wodnego, głównie kajaka (4,67%). Innym sportem, który można uprawiać na deptaku jest jazda na rowerze. Badani doceniają jazdę wśród walorów krajobrazowych (3,74%). Według 1,40% ankietowanych atutem jest sam deptak, zaś kolejne odpowiedzi wskazują na dużą powierzchnię obszaru, który można jeszcze zagospodarować oraz bliskość przystani dla łodzi (każde po 0,93% głosów). Pojedyncze odpowiedzi dotyczyły dogodnego położenia (w centrum), stwarzania miejsc pracy oraz możliwości organizacji imprez cyklicznych i atrakcji dla młodzieży.

6,07% respondentów uznało, że deptak nad rzeką Narew nie posiada żadnych atutów i potencjałów, zaś 17,29% nie ma na ten temat zdania.

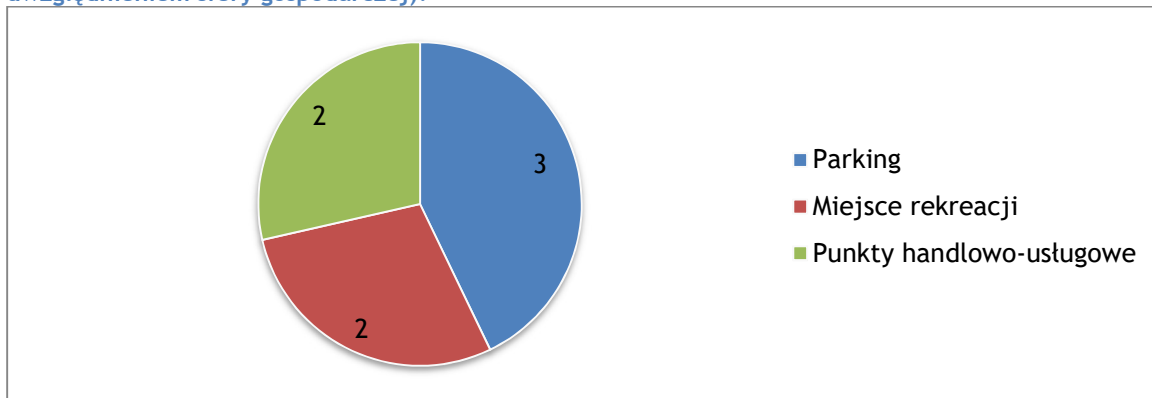
Rysunek 9. Jakie są Pani/Pana zdaniem największe atuty i potencjały bulwaru nadrzecznego?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

W przypadku Placu Solnego i ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorców, trzech respondentów za atut uznało parking, na którym mogą parkować klienci pobliskich lokali. Kolejnych dwóch za pozytywną cechę uznało działalność punktów handlowo-usługowych, zaś dwaj ostatni miejsce rekreacji, które przyciąga mieszkańców i turystów.

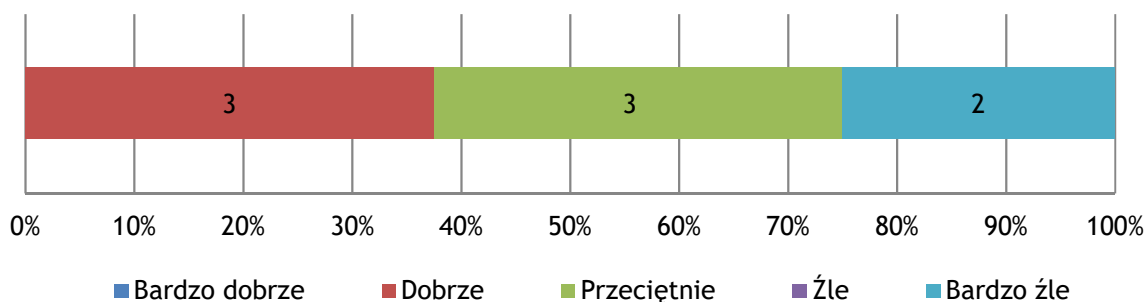
Wykres 3. Jakie są Pana/Pani zdaniem główne atuty i potencjały Placu Solnego (ze szczególnym uwzględnieniem sfery gospodarczej)?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób.

Zdania przedsiębiorców na temat warunków na obszarze Placu Solnego i jego otoczenia do prowadzenia działalności gospodarczej były bardzo podzielone. Trzy osoby twierdziły, że warunki te są dobre, kolejne trzy, że przeciętne, niczym się niewyróżniające. Dwie osoby wskazały natomiast, że warunki te są bardzo złe i muszą się zmienić, by dalej móc prowadzić w tym miejscu działalność.

Wykres 4. Jak Pan/Pani ocenia warunki na obszarze Placu Solnego i jego otoczenia do prowadzenia działalności gospodarczej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób

Następnie mieszkańców zapytano o atuty i potencjały Placu Solnego. Zdecydowanie najwięcej respondentów za atut uznało istnienie parkingu (36,23%). Miasto wciąż się rozrasta, a miejsc parkingowych brakuje, szczególnie w jego centrum, dlatego zmotoryzowani mieszkańcy i turyści doceniają obecność parkingu na Placu Solnym. Za atut uznano także sklepy i inne punkty usługowe (7,25%) oraz punkty gastronomiczne (3,86%), dzięki czemu obszar pełni także funkcję usługową, pozwala przebywającym tam zaspokoić podstawowe potrzeby. Oprócz usług, doceniono także funkcję rekreacyjną - 4,83% odpowiedzi wskazuje, że atutem Placu jest możliwość spaceru i odpoczynku, zaś 0,48% wskazało na możliwość spotkania z rodziną lub znajomymi. Potencjałem z pewnością może stać się położenie, w tym bliskość rzeki (6,28%) oraz duża powierzchnia, którą można zagospodarować (4,83%) zgodnie z potrzebami mieszkańców i turystów. Mieszkańcy wskazywali także na wartość historii Placu Solnego, na którym w czasie II wojny światowej na oczach ludzi powieszono czterech Polaków.

Aż 1/4 badanych nie potrafiła wskazać atutów Placu Solnego (24,15% odpowiedzi), zaś kolejne 8,70% wskazuje na brak atutów i potencjałów, co oznacza, że teren ten uważany jest za zdegradowany.

Rysunek 10. Jakie są Pani/Pana zdaniem największe atuty i potencjały Placu Solnego?



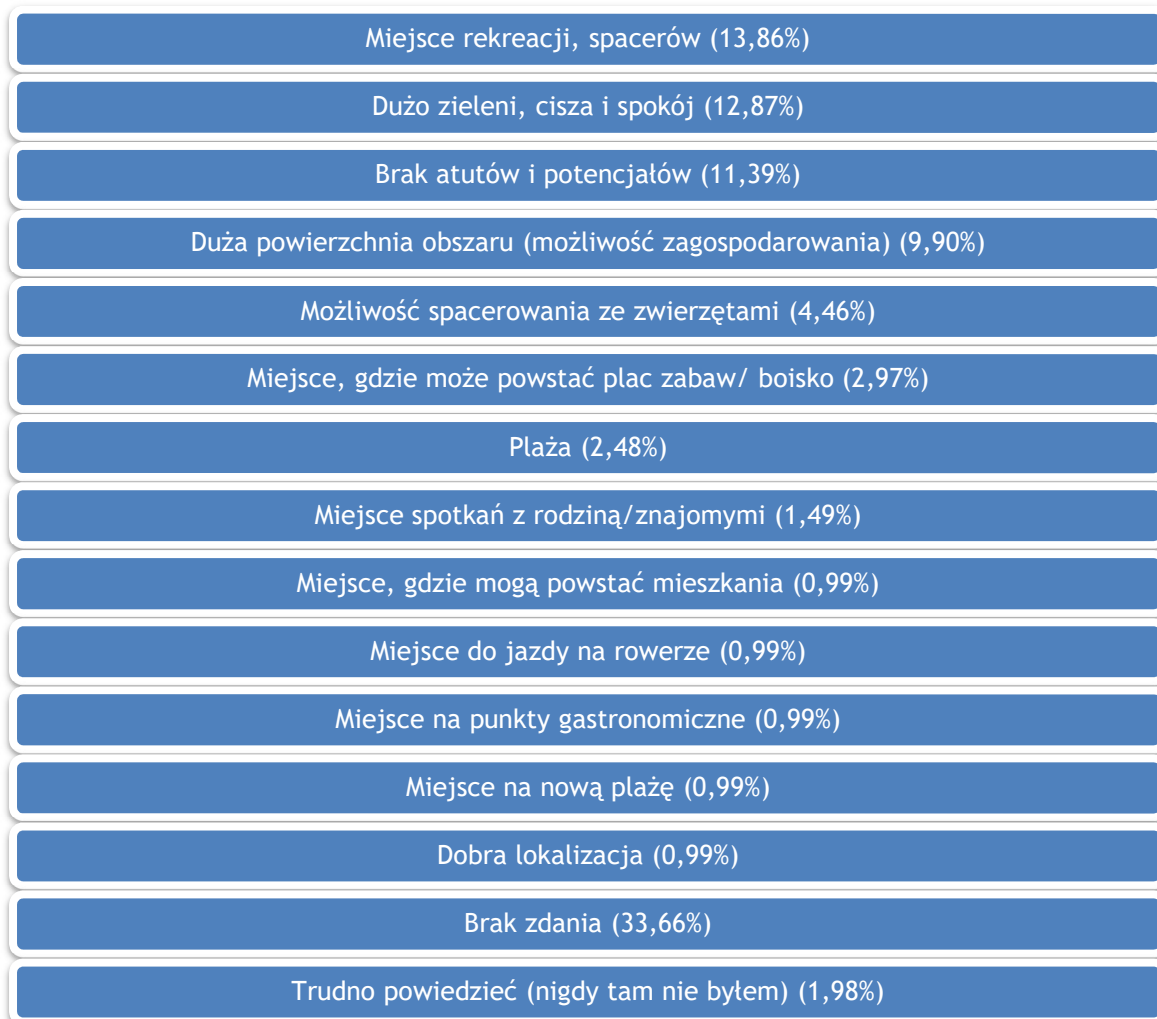
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Ostatnim z omawianych obszarów były tereny nadrzeczne. Wskazania badanych bardzo się ze sobą łączą - respondenci za atut uznali rekreacyjny charakter miejsca, możliwość spacerowania i spędzania czasu wolnego (13,86%). Rekreacyjny charakter spowodowany jest walorami krajobrazowymi - bliskością kąpieliska (2,48%) oraz zielenią obszaru i związaną z tym ciszą i spokojem, które pozwalają wyciszyć się i odpocząć od codziennych spraw (12,87%). Miejsce rekreacji umożliwia także spotkania z rodziną czy przyjaciółmi (1,49%), spacerować ze zwierzętami (4,46%) oraz jazdę na rowerze (0,99%).

Potencjałem miejsca jest zdaniem ankietowanych duża powierzchnia obszaru, która wiąże się z możliwością jego zagospodarowania (9,90%). Badani proponują powstanie zorganizowanych miejsc rekreacji dla dzieci i młodzieży (plac zabaw lub boisko - 2,97% odpowiedzi), powstanie punktów gastronomicznych, gdzie będzie można spędzić czas i smacznie zjeść, budowę mieszkań oraz nowego kąpieliska (wszystkie odpowiedzi uzyskały po 0,99%).

11,39% odpowiedzi wskazuje na brak atutów i potencjałów terenów nadrzecznych. 68 osób (33,66% odpowiedzi) nie miało na ten temat zdania, zaś kolejne 4 (1,98%) stwierdziły, że nigdy tam nie były.

Rysunek 11. Jakie są Pani/Pana zdaniem największe atuty i potencjały terenów nadrzecznych?

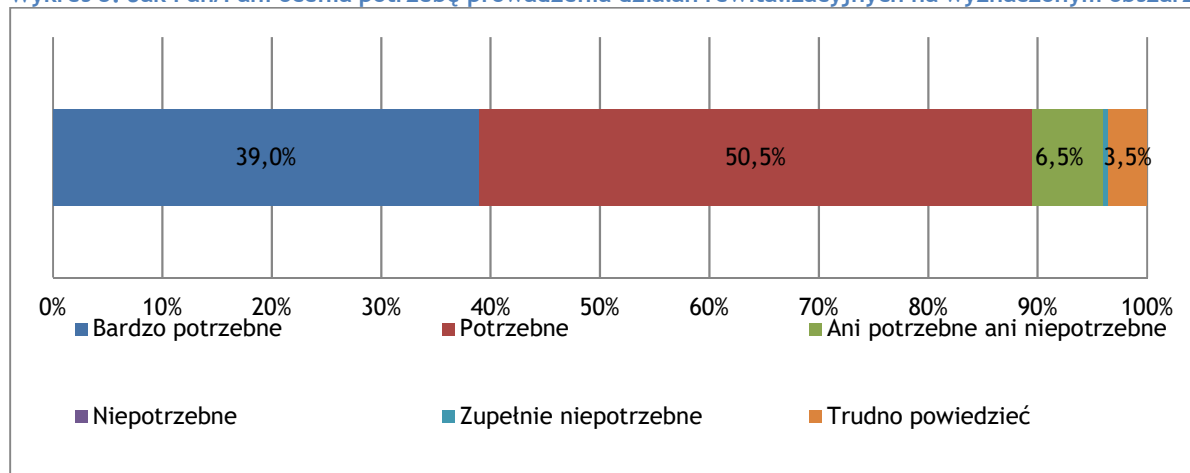


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Osoby biorące udział w badaniu zapytano, jak oceniają potrzebę prowadzenia działań rewitalizacyjnych na wyznaczonym obszarze. Wyjaśniono, iż działania te mają na celu m.in. poprawę warunków zamieszkania, wprowadzenie nowych funkcji ożywiających obszar, poprawę jakości przestrzeni publicznej i stanu zabudowy oraz zmianę wizerunku obszaru.

Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że takie działania są potrzebne (89,5%), a 39,0% z nich wyraziło nawet bardzo dużą potrzebę. 6,5% badanych wskazało, że takie zmiany mogą, ale nie muszą zostać przeprowadzone. Jedynie 0,5% ankietowanych nie zauważyła potrzeb rewitalizacyjnych wybranego obszaru, zaś 3,5% wstrzymało się od oceny.

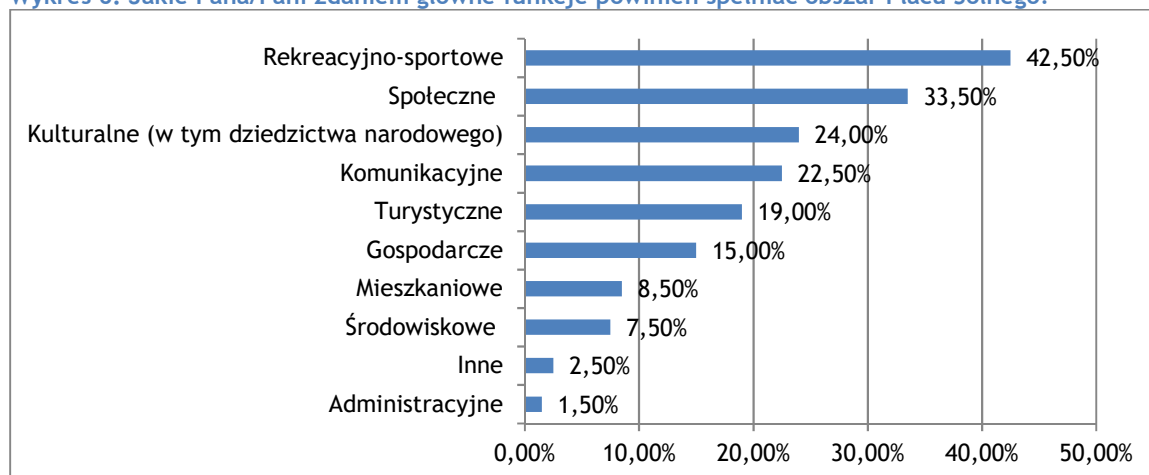
Wykres 5. Jak Pan/Pani ocenia potrzebę prowadzenia działań rewitalizacyjnych na wyznaczonym obszarze?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób.

Badani zostali zapytani o główne funkcje, jakie powinien spełniać obszar Placu Solnego. Najwięcej wskazań otrzymała odpowiedź dotycząca funkcji rekreacyjno-sportowej (42,50%). Respondenci chcieliby, by obszar ten stał się miejscem rekreacji i wypoczynku, gdzie można spędzić (także aktywnie) czas wolny. Co trzeci badany (33,50%) wskazał na funkcje społeczne, działanie instytucji publicznych czy działania integracyjno-aktywizujące. Niespełna 1/4 ankietowanych (24,00%) wskazała na funkcje kulturalne (w tym dotyczące dziedzictwa narodowego), zaś 22,50% na funkcje komunikacyjne. 19,00% odpowiedzi dotyczyło funkcji turystycznej, mającej przyciągać osoby przyjezdne, zaś 15,00% funkcji gospodarczej, m.in. obecności sklepów. Mniej niż 10,00% odpowiedzi dotyczyło funkcji mieszkaniowej (8,50%), środowiskowej (7,50%) oraz administracyjnej (11,50%). Wśród innych odpowiedzi znalazło się uszczegółowienie wcześniej wymienionych funkcji, m.in. stworzenie miejsca rozrywki, siłowni zewnętrznej oraz budowy parkingu.

Wykres 6. Jakiego Pana/Pani zdaniem główne funkcje powinien spełniać obszar Placu Solnego?

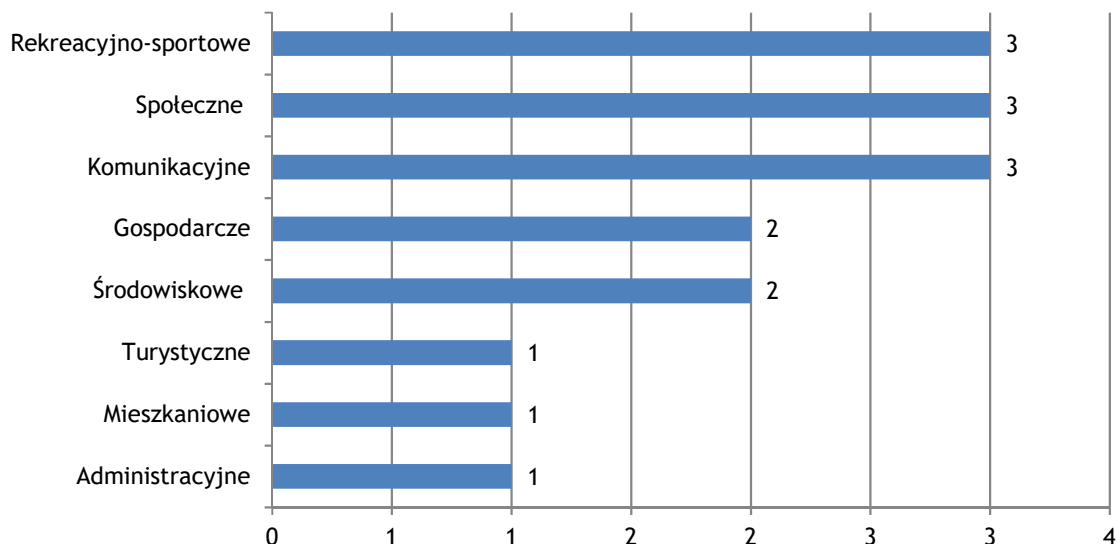


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Przedsiębiorcy także zostali zapytani o główne funkcje, jakie powinien spełniać obszar Placu Solnego. Najwięcej wskazań otrzymały trzy funkcje: rekreacyjno-sportowa, społeczna oraz komunikacyjna - na te odpowiedzi wskazało po trzech respondentów. Przedsiębiorcy zwracali uwagę na te funkcje głównie ze względu na swoje firmy - działalność społeczna czy rekreacyjna przyciąga znaczną część

mieszkańców, zaś sprawna komunikacja pozwala na łatwy dojazd. Po dwie osoby wskazały także na funkcje gospodarczą i środowiskową - gospodarcza wiąże się oczywiście z prowadzonymi przedsiębiorstwami, większa liczba dóbr i usług przyciąga większą liczbę potencjalnych klientów. Funkcje turystyczna, mieszkaniowa oraz administracyjna otrzymały po jednym wskazaniu. Żaden z ankietowanych za główną funkcję Placu Solnego nie uznał funkcji kulturalnej, w tym dziedzictwa narodowego.

Wykres 7. Jakie Pana/Pani zdaniem główne funkcje powinien spełniać obszar Placu Solnego?



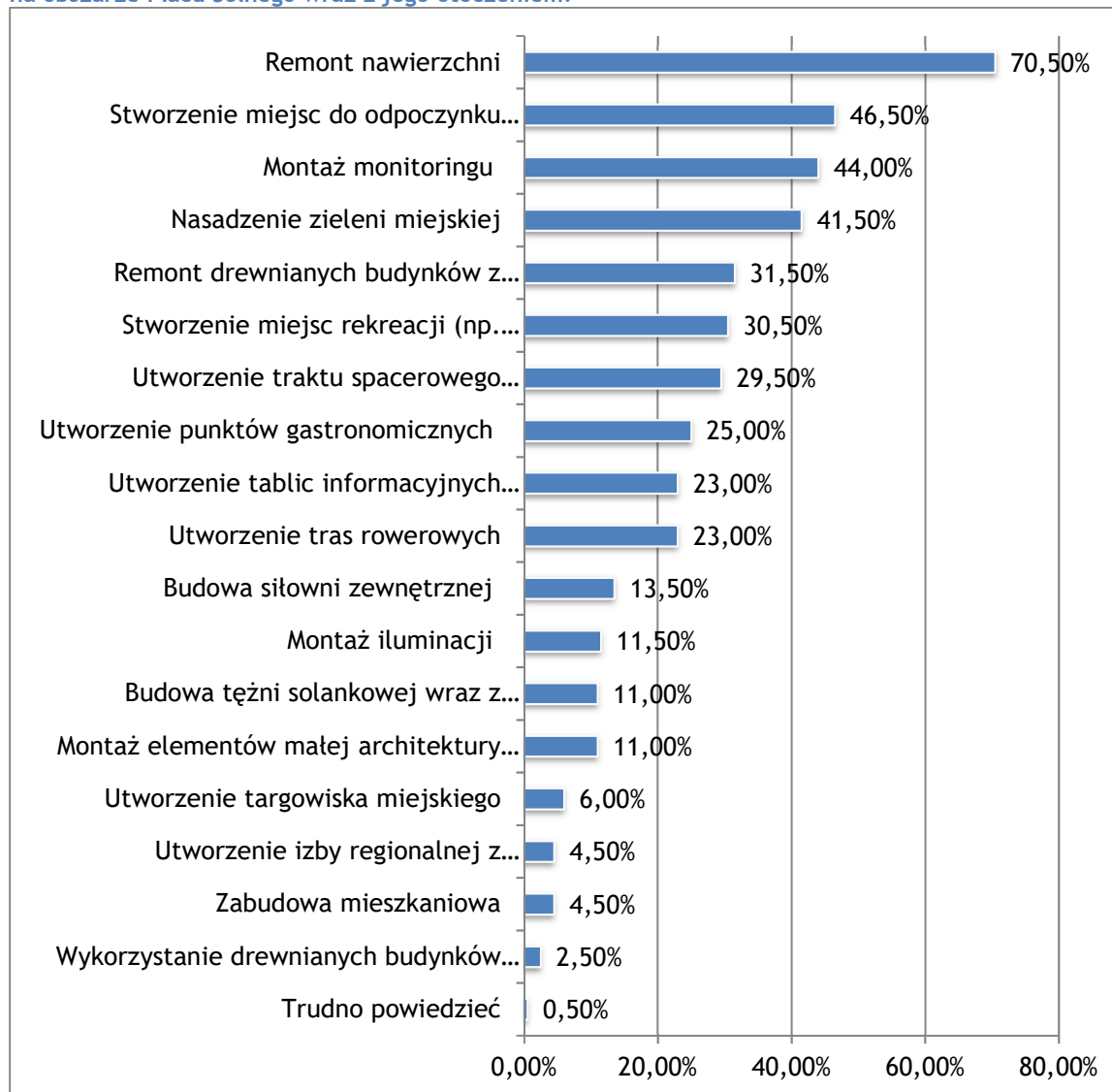
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Jako pogłębienie pytania o funkcje obszaru, mieszkańcy zostali zapytani o nowe formy zagospodarowania, które powinny zostać wdrożone na obszarze Placu Solnego oraz jego otoczenia. Zdecydowana większość badanych (70,50%) wskazała na potrzebę remontu nawierzchni Placu. Niespełna połowa ankietowanych opowiedziała się za stworzeniem miejsc do odpoczynku, m.in. ławek, hamaków czy bujaków (46,50%) oraz montażem monitoringu (44,00%). Kolejne odpowiedzi dotyczyły estetyki i stanu technicznego obszaru, tj. nasadzenia zieleni miejskiej, które dadzą miejscu przytulności (41,50%), remontu drewnianych budynków z zachowaniem ich historycznego wyglądu (31,50%), stworzenie miejsc rekreacji, m.in. do gry kręgle, szachy i ping ponga (30,50%) oraz utworzenie traktu spacerowego prowadzącego na wał narwiany (29,50%). Co czwarty ankietowany wskazał na potrzebę utworzenia punktów gastronomicznych, gdzie będzie można zjeść, a po 23,00% na postawienie tablic informacyjnych dotyczących historii miejsca oraz utworzenie tras rowerowych. Nieco ponad 10,00% respondentów opowiedziało się za budową siłowni zewnętrznej (13,50%), montażem iluminacji (11,50%), budową tężni solankowej wraz z oszklonym stożkiem soli (11,00%) oraz montażem elementów małej architektury miejskiej (11,00%). Pozostałe odpowiedzi dotyczyły: utworzenia targowiska miejskiego (6,00%), utworzenia izby regionalnej z elementami ziemi nowodworskiej (4,50%), zabudowy mieszkaniowej (4,50%) oraz wykorzystania drewnianych budynków przylegających do Placu (2,50%).

Wśród innych odpowiedzi znalazły się: zagospodarowanie budynków przylegających do Placu, otwarta siłownia zewnętrzna, wypuklenie „dawnego Placu Solnego”, wprowadzenie rejsów po

rzece z przewodnikiem oraz stworzenie muzeum ziemi zakroczymskiej. Jedna osoba stwierdziła, że należy wyburzyć Plac oraz tereny przyległe.

Wykres 8. Jakie Pana/Pani zdaniem działania oraz nowe formy zagospodarowania powinny zostać wdrożone na obszarze Placu Solnego wraz z jego otoczeniem?

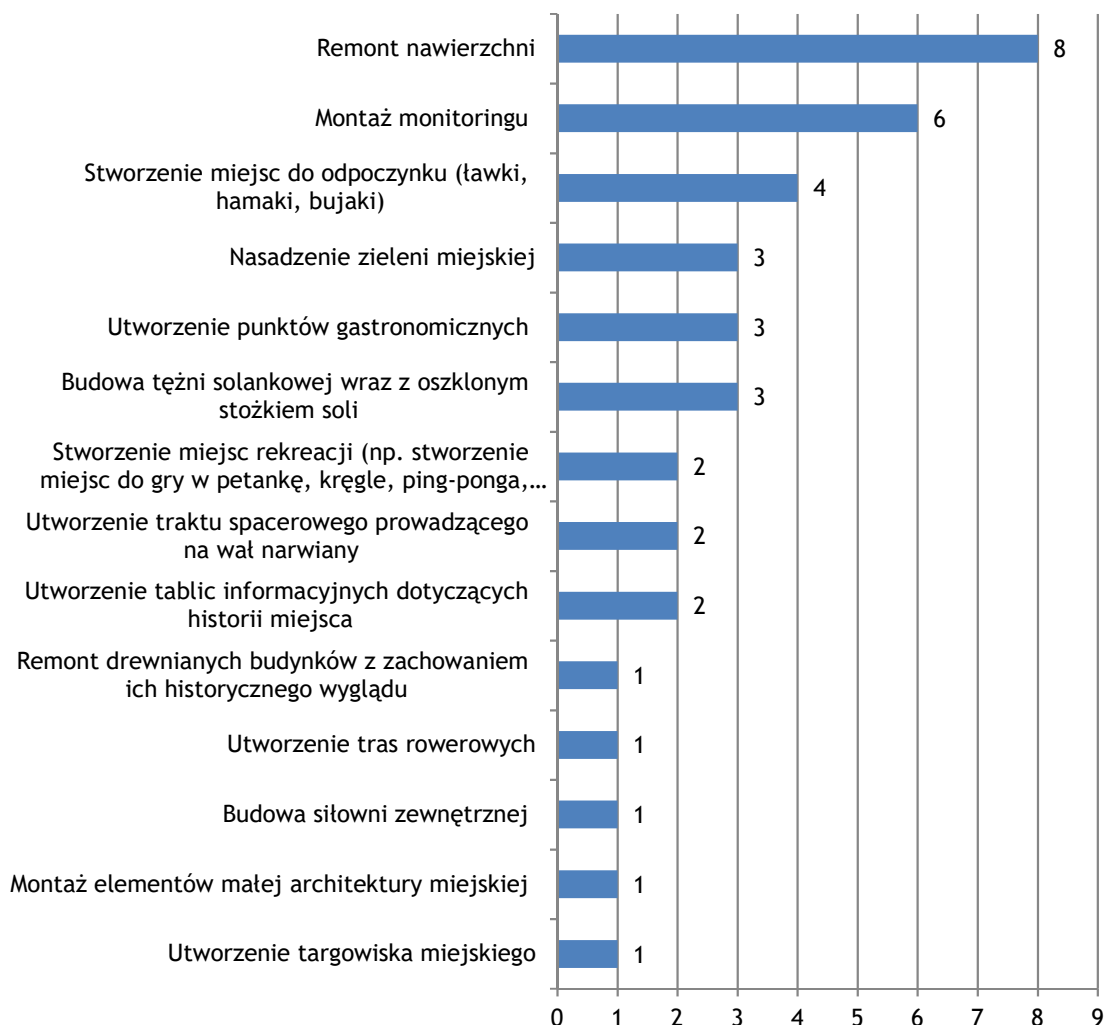


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Wszyscy przedsiębiorcy natomiast wskazali na potrzebę remontu nawierzchni Placu. Jest ona nierówna, zniechęca do parkowania i może powodować zniszczenia samochodu. Zdecydowana większość przedsiębiorców (sześć osób) wskazała także na potrzebę montażu monitoringu. Pozwoli on zapewnić bezpieczeństwo zarówno przechodniom, jak i przedsiębiorstwom znajdującym się na terenie Placu. Cztery osoby wskazały na potrzebę stworzenia miejsc odpoczynku, gdzie mieszkańcy i turyści będą mogli spędzić czas po ciężkim dniu. Po trzy osoby wskazały na nasadzenie zieleni miejskiej, utworzenie punktów gastronomicznych oraz budowę tężni solankowej wraz z oszklonym stożkiem soli, które przyciągną większą liczbę mieszkańców i turystów chcących spędzać swój czas wolny na Placu Solnym. Po dwie osoby uznały za potrzebne

nowe formy zagospodarowania tego obszaru: stworzenie miejsc rekreacji (w tym miejsc do gry w ping-ponga, petankę, kręgle czy szachy), utworzenie traktu spacerowego prowadzącego na wał narwiany oraz utworzenie tablic informacyjnych dotyczących historii Placu Solnego. Żaden z respondentów za ważne działanie nie uznał montażu iluminacji, stworzenia zabudowy mieszkaniowej czy izby regionalnej z elementami ziemi nowodworskiej.

Wykres 9. Jakiego Pana/Pani zdaniem działania oraz nowe formy zagospodarowania powinny zostać wdrożone na obszarze Placu Solnego wraz z jego otoczeniem?



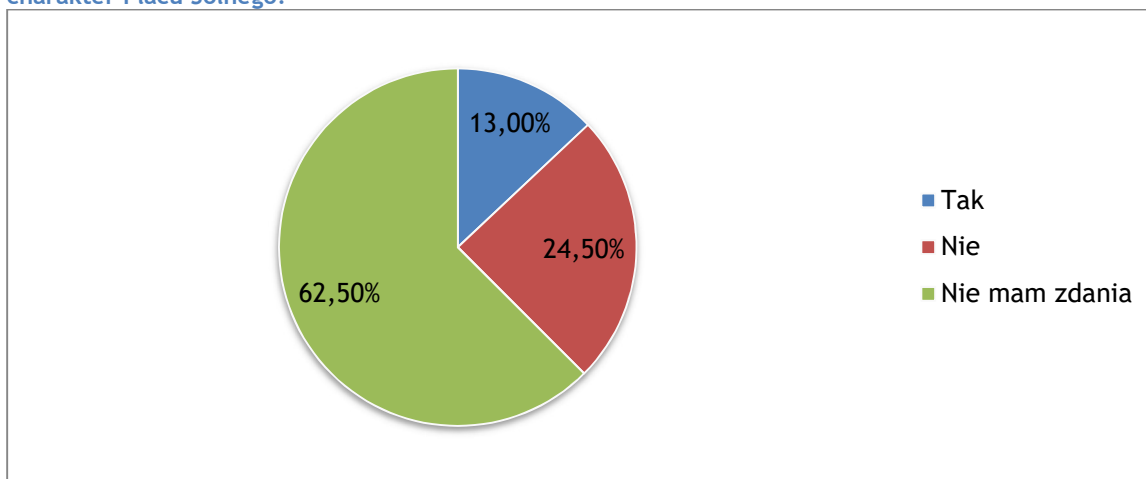
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Osoby biorące udział w badaniu (mieszkańcy i turyści) zostały zapytane o to, czy można w jakiś dodatkowy sposób wykorzystać historyczno-kulturowy charakter Placu Solnego. Aż 62,50% badanych stwierdziło, że nie ma na ten temat zdania. Niespełna 1/4 ankietowanych stwierdziła, że oprócz wymienionych wcześniej propozycji, nie można wykorzystać inaczej charakteru Placu. Pozostała część badanych, tj. 13,00% wskazała na:

- Postawienie tablic upamiętniających Leona Spodka,
- Stworzenie muzeum,

- Przywrócenie dawnego wyglądu Placu wraz z zabytkową wieżą strażacką,
- Organizację spacerów z przewodnikiem,
- Odtworzenie historycznej tkanki miasta, co wiąże się ze zburzeniem pawilonów,
- Organizację wystaw i imprez historycznych,
- Postawienie tablic opisujących historię tego miejsca.

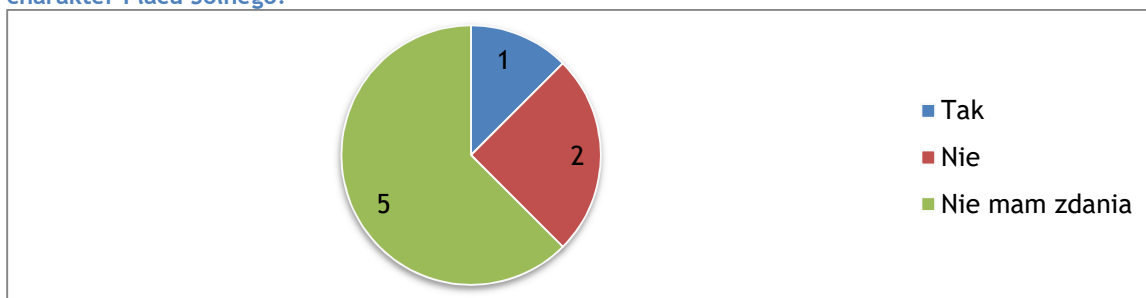
Wykres 10. Czy Pana/Pani zdaniem można w jakiś dodatkowy sposób wykorzystać historyczno-kulturowy charakter Placu Solnego?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób.

Także przedsiębiorcy zastanawiali się nad dodatkowymi sposobami wykorzystania historyczno-kulturowego charakteru Placu Solnego. Pięć na osiem osób stwierdziło, że nie ma na ten temat zdania. Dwóch ankietowanych odpowiedziało, że oprócz wymienionych wcześniej propozycji, nie można wykorzystać inaczej charakteru Placu. Jedynie jeden przedsiębiorca wskazał inną możliwość. Jego zdaniem, by wykorzystać historyczno-kulturowy charakter miejsca, należałoby utworzyć mini muzeum w drewnianym budynku przy ulicy Lotników.

Wykres 11. Czy Pana/Pani zdaniem można w jakiś dodatkowy sposób wykorzystać historyczno-kulturowy charakter Placu Solnego?



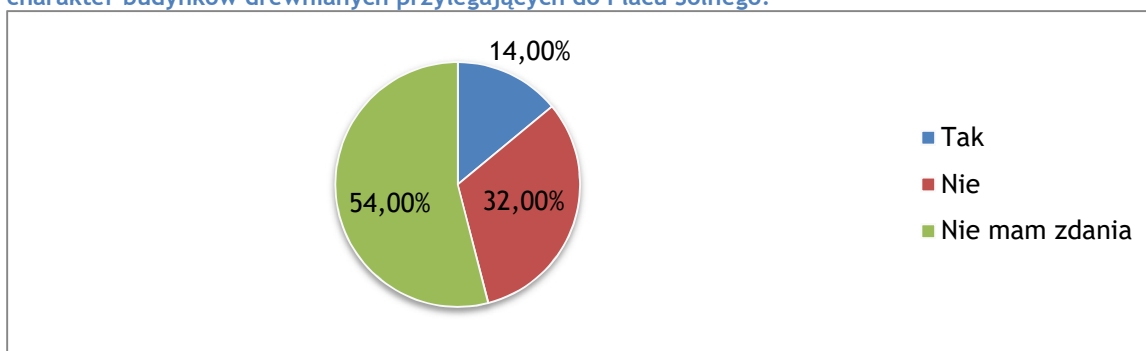
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób.

Oprócz samego Placu Solnego, mieszkańcy i turyści zostali zapytani o dodatkowy sposób wykorzystania historyczno-kulturowego charakteru drewnianych budynków przylegających do Placu Solnego. Znowu ponad połowa respondentów (54,00%) nie miała na ten temat zdania. 32,00% ankietowanych stwierdziła, że nie ma innych możliwości, zaś 14,00% osób wskazało na:

- Utworzenie skansenu,

- Utworzenie muzeum,
- Renowacja i remont budynków,
- Utworzenie przedszkola,
- Zagospodarowanie turystyczne budynków,
- Utworzenie Domu Kultury,
- Utworzenie galerii sztuki.

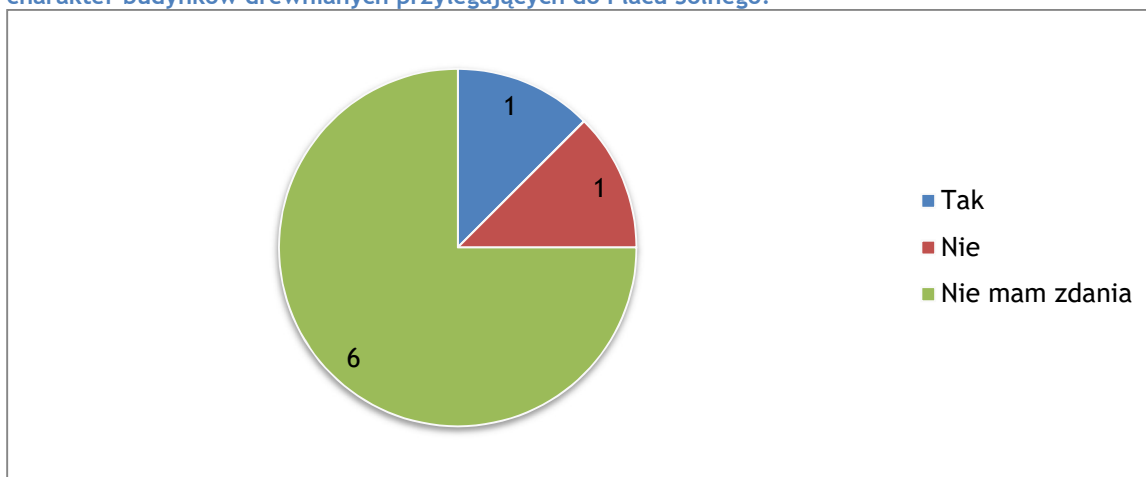
Wykres 12. Czy Pana/Pani zdaniem można w jakiś dodatkowy sposób wykorzystać historyczno-kulturowy charakter budynków drewnianych przylegających do Placu Solnego?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób.

Zdecydowana większość przedsiębiorców (6 osób) nie miała na ten temat zdania. Jeden ankietowany stwierdził, że nie ma innych możliwości, zaś następny po raz kolejny wskazał na utworzenie mini muzeum w drewnianym budynku przy ulicy Lotników.

Wykres 13. Czy Pana/Pani zdaniem można w jakiś dodatkowy sposób wykorzystać historyczno-kulturowy charakter budynków drewnianych przylegających do Placu Solnego?

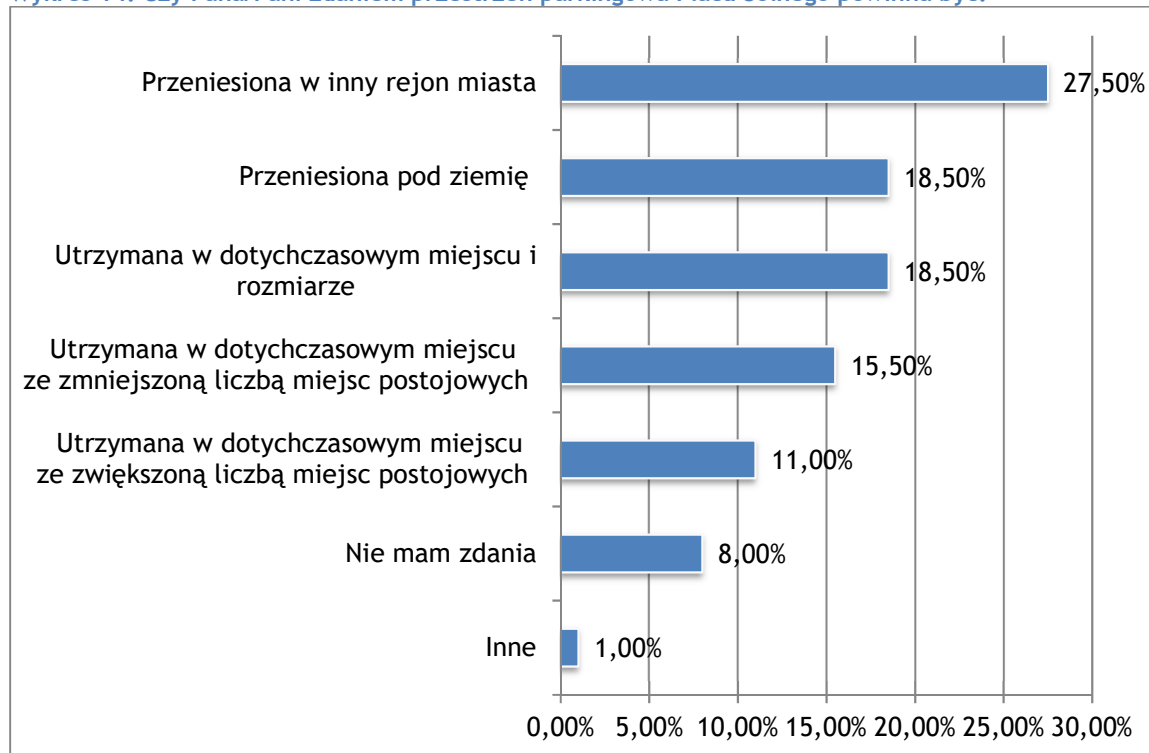


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób.

Mieszkańcy i turyści zostali zapytani o sporną kwestię przestrzeni parkingowej Placu Solnego. Odpowiedzi były bardzo podzielone. Zdaniem 27,50% ankietowanych, parking powinien zostać przeniesiony w inny rejon miasta - istnienie parkingu jest bardzo ważne, jednak nie musi on znajdować się w tym miejscu. Odpowiedzi przeciwstawne, wskazujące na przeniesienie parkingu pod ziemię oraz utrzymanie parkingu w dotychczasowym miejscu i rozmiarze otrzymały po 18,50% głosów. Kolejne 15,50% osób stwierdziło, że najlepszym wyjściem będzie utrzymanie parkingu

w dotychczasowym miejscu, ale ze zmniejszoną liczbą miejsc postojowych, zaś 11,00%, że liczbę miejsc postojowych należy zwiększyć. Wśród innych odpowiedzi znalazło się wprowadzenie płatnego parkingu.

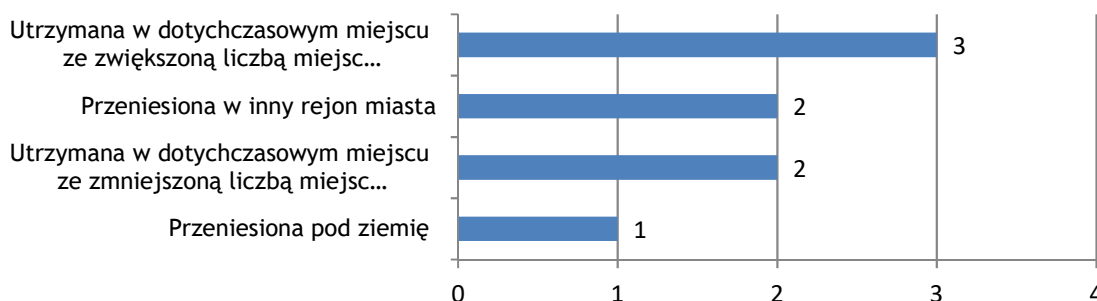
Wykres 14. Czy Pana/Pani zdaniem przestrzeń parkingowa Placu Solnego powinna być:



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób.

Przedsiębiorcy także zostali zapytani o kwestię przestrzeni parkingowej Placu Solnego. Choć wszyscy przedsiębiorcy są zgodni, że parking na terenie Placu Solnego jest potrzebny, różnią się w kwestii jego usytuowania i liczby miejsc. Trzy osoby stwierdziły, że parking powinien zostać utrzymany w tym samym miejscu ze zwiększoną liczbą miejsc postojowych. Kolejnych dwóch respondentów stwierdziło, że owszem, należy utrzymać go w tym miejscu, jednak liczba miejsc postojowych powinna zostać zmniejszona. Ostatni ankietowany wskazał, że parking powinien zostać przeniesiony pod ziemię. Żaden z badanych nie wskazał na potrzebę przeniesienia parkingu w inne miejsce.

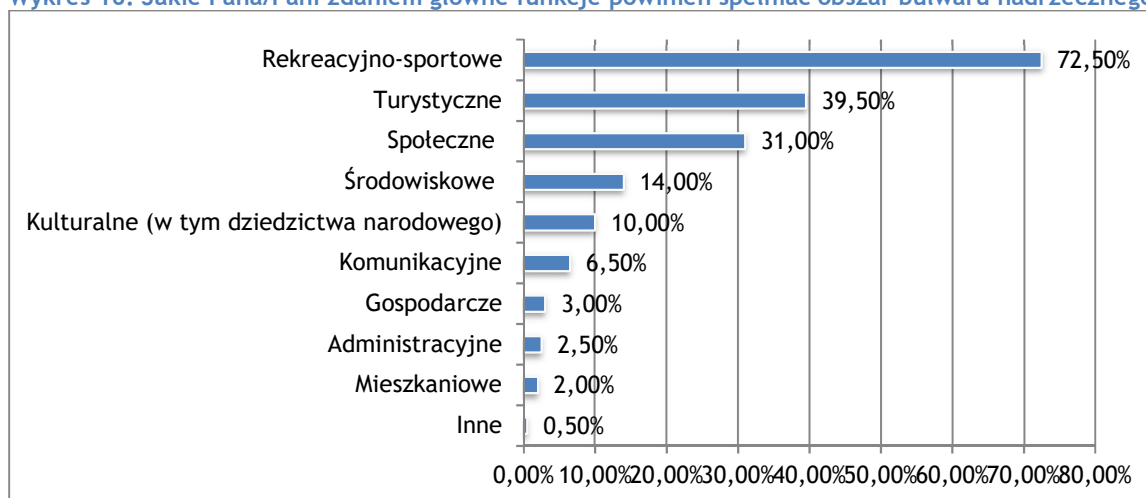
Wykres 15. Czy Pana/Pani zdaniem przestrzeń parkingowa Placu Solnego powinna być:



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób.

Mieszkańcy i turyści zostali zapytani o główne funkcje, jakie powinien pełnić obszar bulwaru nadrzecznego. Zdecydowana większość wskazała na funkcje rekreacyjno-sportowe (72,50%), ponieważ bulwar kojarzy się badanym właśnie z miejscem odpoczynku i rekreacji. Kolejne 39,50% ankietowanych wskazało, że bulwar powinien być przystosowany do turystów, a więc posiadać punkty gastronomiczne, noclegowe, punkt informacji. Na funkcję społeczną obszaru wskazało 31,00% respondentów. O połowę mniej głosów otrzymała funkcja środowiskowa, zaś co dziesiąty badany wskazał na funkcje kulturalne (w tym funkcje dziedzictwa narodowego). Poniżej 10,00% wskazań otrzymały funkcje: komunikacyjna (6,50%), gospodarcza (3,00%), administracyjna (2,50%) oraz mieszkaniowa (2,00%). Wśród innych odpowiedzi znalazła się funkcja rozrywkowa.

Wykres 16. Jakie Pana/Pani zdaniem główne funkcje powinien spełniać obszar bulwaru nadrzecznego?

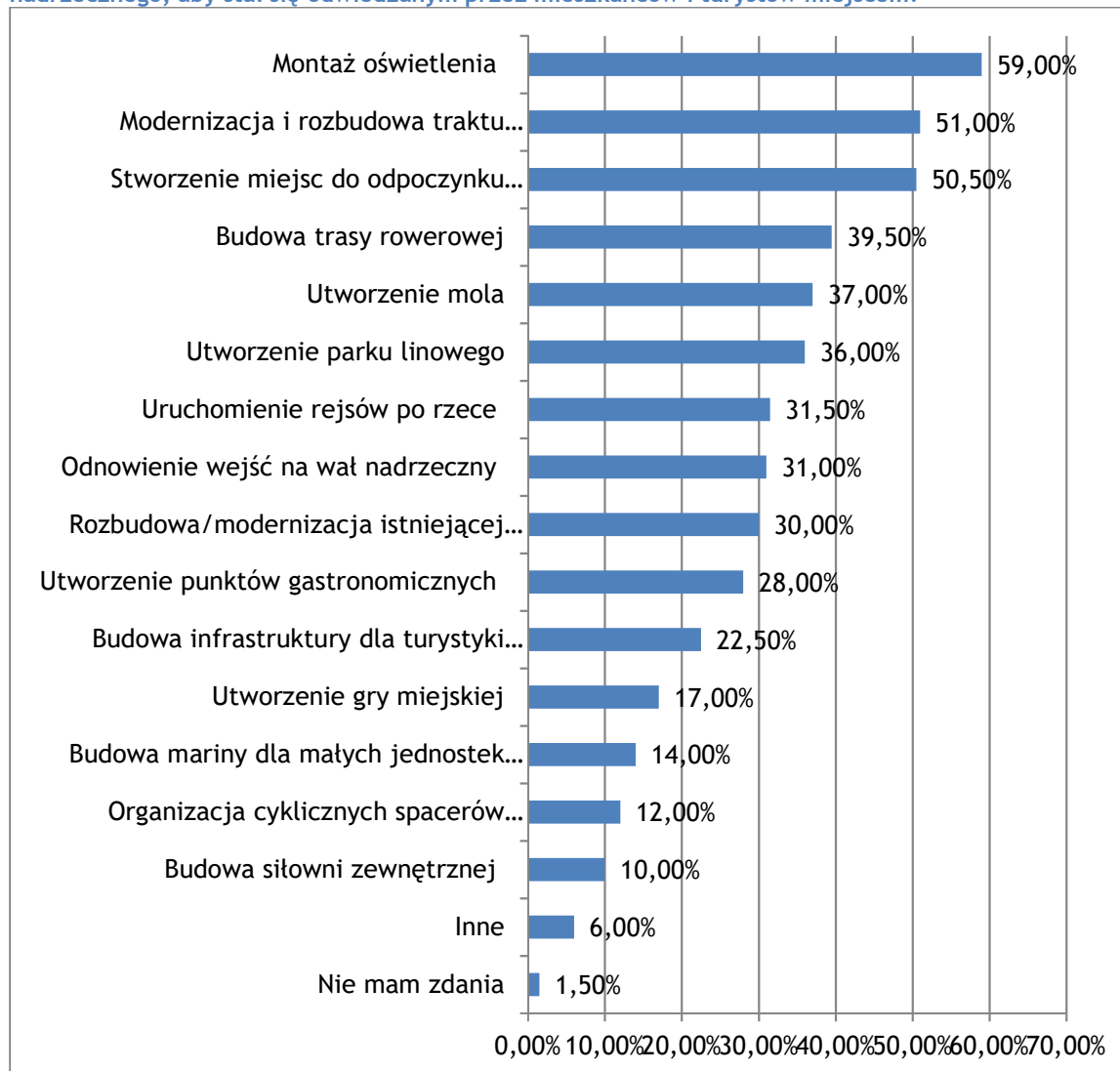


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Respondentów poproszono o wskazanie działań, jakie powinny zostać wdrożone na obszarze bulwaru, aby stał się miejscem odwiedzanym przez mieszkańców i turystów. Najwięcej wskazań otrzymał montaż oświetlenia, który ułatwi poruszanie się po bulwarze i zwiększy poczucie bezpieczeństwa mieszkańców i turystów (59,00%). Nieco ponad połowa badanych wskazała modernizację i rozbudowę traktu spacerowego oraz stworzenie miejsc do odpoczynku (odpowiednio po 51,00% oraz 50,50% badanych), dzięki którym spacerowanie będzie jeszcze przyjemniejsze. 39,50% ankietowanych wskazało na potrzebę budowy ścieżki rowerowej, która pozwoli na korzystanie z bulwaru osobom poruszającym się na rowerze. Nieco mniejszy odsetek badanych wskazał na utworzenie mola (37,00%) oraz parku linowego (36,00%). Niespełna 1/3 respondentów wskazywała na uruchomienie rejsów po rzece (31,50%), odnowienie wejść na wał nadrzeczny (31,00%), rozbudowę lub modernizację istniejącej plaży miejskiej (30,00%) oraz utworzenie punktów gastronomicznych, gdzie posilić się będą mogły osoby odpoczywające na bulwarze. 22,50% osób stwierdziło, iż potrzebnym działaniem jest budowa infrastruktury dla turystyki kajakowej, zaś 17,00% wskazało na grę miejską np. w postaci ukrytych na obszarze figurek i tablic informujących o historii miejsca z wykorzystaniem geolokalizacji, kodów QR i papierowych przewodników mapowych. Pozostałe propozycje zagospodarowania terenu bulwaru dotyczą budowy mariny dla małych jednostek rzecznych (14,00%), organizacji cyklicznych spacerów tematycznych z przewodnikiem opowiadającym o historii okolicy (12,00%) oraz budowy siłowni zewnętrznej (10,00%).

Wśród innych propozycji znalazły się atrakcje dla najmłodszych, montaż monitoringu, zwiększenie liczby patroli policji, cykliczne dyskoteki tematyczne, zwiększenie liczby koszy na śmieci oraz regularne koszenie trawy.

Wykres 17. Jakiego Pana/Pani zdaniem działania powinny zostać wdrożone na obszarze bulwaru nadrzecznego, aby stał się odwiedzanym przez mieszkańców i turystów miejscem?

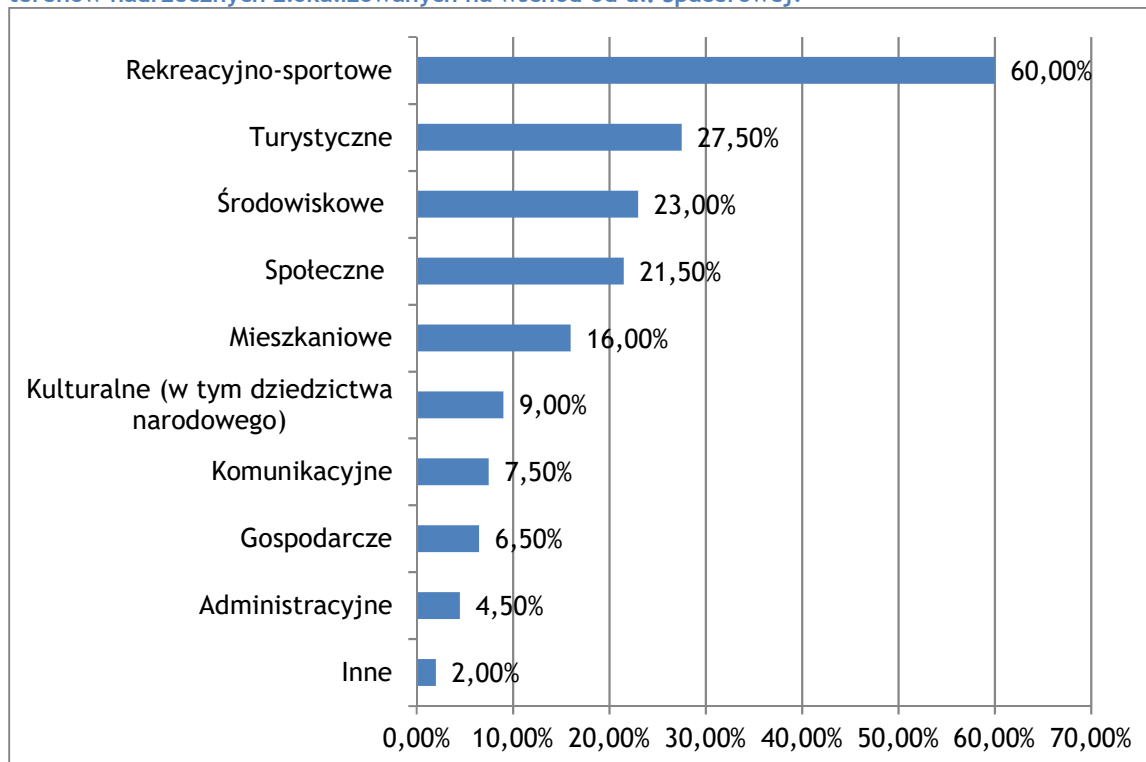


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Pytanie o główne funkcje obszaru zadano także w kontekście niezagospodarowanych terenów nadrzecznych zlokalizowanych na wschód od ul. Spacerowej. Najwięcej wskazań, podobnie jak w przypadku obszaru bulwaru, otrzymała funkcja rekreacyjno-sportowa (60,00%). Mieszkańcy chcieliby spędzać tam czas aktywnie, móc spędzić czas z rodziną i znajomymi. Drugie w kolejności wskazanie dotyczy funkcji turystycznych (27,50%), które przyciągną do miasta większą liczbę osób przyjezdnych. Funkcje środowiskowa oraz społeczna otrzymały odpowiednio po 23,00% oraz 21,50% wskazań, zaś funkcja mieszkaniowa 16,00%. Poniżej 10,00% osób opowiedziało się za funkcją kulturalną (9,00%), komunikacyjną (7,50%), gospodarczą (6,50%) oraz administracyjną (4,50%).

Wśród innych funkcji znalazła się funkcja rozrywkowa oraz jej uzupełnienie funkcję - utworzenie parku linowego.

Wykres 18. Jakiego Pana/Pani zdaniem główne funkcje powinien spełniać obszar niezagospodarowanych terenów nadrzecznych zlokalizowanych na wschód od ul. Spacerowej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Mieszkańców i turystów zapytano także o działania oraz nowe formy zagospodarowania, które powinny zostać wdrożone na niezagospodarowanych terenach nadrzecznych. Ponad połowa respondentów wskazała na stworzenie miejsc do odpoczynku, m.in. postawienie ławek, hamaków czy bujaków (53,00%). Niespełna połowa wskazała na utworzenie bulwaru spacerowego, który przyciągnie osoby lubiące spędzać czas na świeżym powietrzu (49,50%). Kolejna propozycja związana jest z rzeką i wykorzystaniem jej walorów - 35,00% ankietowanych proponuje, by na niezagospodarowanych terenach nadrzecznych utworzyć plażę miejską, gdzie o bezpieczeństwo będzie dbał ratownik. Niespełna 1/4 osób wskazała na potrzebę stworzenia miejsc rekreacji (23,50%) oraz utworzenie punktów gastronomicznych, które pozwolą zaspokoić głód i staną się miejscem spotkań (22,50%). Jako miejsce rekreacji zdecydowanie najczęściej wskazywano boiska (30 wskazań). 13 osób za potrzebne uznało budowę placu zabaw, zaś sześć budowę parku linowego. Trzy osoby wskazały na budowę kortów tenisowych, zaś dwie na otwartą siłownię zewnętrzną. Pojedyncze odpowiedzi dotyczyły otwarcia pola golfowego, ścieżki rowerowej, kina, miejsca na ognisko, akwenu wodnego oraz możliwości uprawiania wakeboardu (nart na wodzie).

Kolejne propozycje dotyczyły zabudowy mieszkaniowej oraz utworzenia mariny (odpowiednio 18,50% oraz 17,50%). Najmniej wskazań otrzymała propozycja budowy siłowni zewnętrznej (11,00%).

Wśród innych działań znalazły się budowa parkingu, wybiegu dla psów, parku wschodniego oraz terenów sportowych (boiska lub korty).

Wykres 19. Jakie Pana/Pani zdaniem działania oraz nowe formy zagospodarowania powinny zostać wdrożone na niezagospodarowanych terenach nadrzecznych zlokalizowanych na wschód od ul. Spacerowej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Ostatnie pytanie dotyczyło sposobu, w jaki można dodatkowo wykorzystać potencjał związany z nadrzecznym położeniem wskazanych terenów.

Wśród najczęściej wymienianych odpowiedzi znalazły się punkty gastronomiczne (9,00%), boiska oraz place zabaw (7,50%), kluby, bary bądź dyskoteki, gdzie będzie można odpocząć, ale także potańczyć i spędzić miło czas (5,50%) oraz stworzenie miejsca spotkań z rodziną i znajomymi (4,50%). 4,00% respondentów uważało, że konieczne jest także dostosowanie terenów do potrzeb turystów oraz przedstawienie oferty sportów wodnych, m.in. wypożyczalnia kajaków, sprzętu do wakeboardu, czy rowerów wodnych. Kolejne wskazania dotyczyły stworzenia ścieżki rowerowej (3,50%), mola (2,00%), ławek i śmietników (2,00%), wybiegu dla psów (2,00%) oraz postawienia oświetlenia (1,00%). Pojedyncze odpowiedzi wskazywały na stworzenie kina letniego, większej liczby kąpielisk, większej ilości miejsc do łowienia ryb, bulwaru spacerowego oraz ochronę ekosystemu.

Nieco ponad 40,00% badanych (41,00%) nie miało na ten temat zdania, zaś 11,00% stwierdziło, że wszystkie pomysły zostały wymienione wcześniej.

Tabela 8. W jaki sposób, Pana/Pani zdaniem można dodatkowo wykorzystać potencjał związany z nadrzecznym położeniem wskazanych terenów?

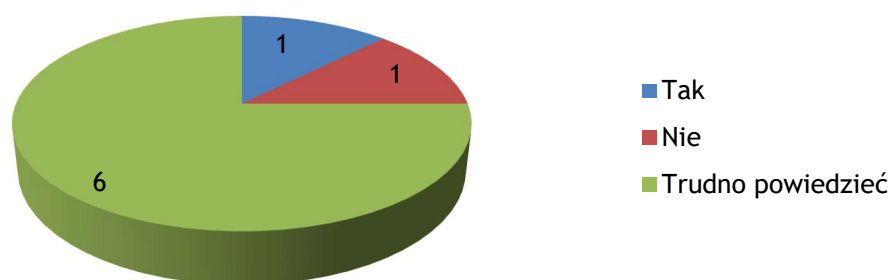
Jak wykorzystać potencjał terenów nadrzecznych	Odsetek odpowiedzi
Nie mam zdania	41,00%
Brak takich działań	11,00%
Punkty gastronomiczne	9,00%
Boiska, place zabaw	7,50%

Jak wykorzystać potencjał terenów nadrzecznych	Odsetek odpowiedzi
Kluby/bary/dyskoteka	5,50%
Miejsce spotkań	4,50%
Przeznaczenie turystyczne	4,00%
Sporty wodne	4,00%
Ścieżka rowerowa	3,50%
Molo	2,00%
Ławki i śmietniki	2,00%
Wybieg dla psów	2,00%
Oświetlenie	1,00%
Kino letnie	0,50%
Miejsce dla młodzieży	0,50%
Większa liczba kąpielisk z dodatkowymi atrakcjami	0,50%
Więcej miejsc do łowienia ryb	0,50%
Bulwar spacerowy	0,50%
Ochrona ekosystemu	0,50%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=200 osób. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Przedsiębiorcy prowadzący działalność na Placu Solnym zostali zapytani o chęć włączenia się w działania rewitalizacyjne, jeśli wystąpi taka możliwość. Współpracy odmówił jeden respondent, kolejny potwierdził chęć uczestnictwa w działaniach rewitalizacyjnych. Aż sześć osób nie miało na ten temat zdania, co wskazuje na potrzebę promocji działań rewitalizacyjnych i płynących z nich korzyści wśród przedsiębiorców, którzy często nie zdają sobie sprawy z tego, że rewitalizacja może poprawić jakość ich życia i ułatwić prowadzenie działalności gospodarczej.

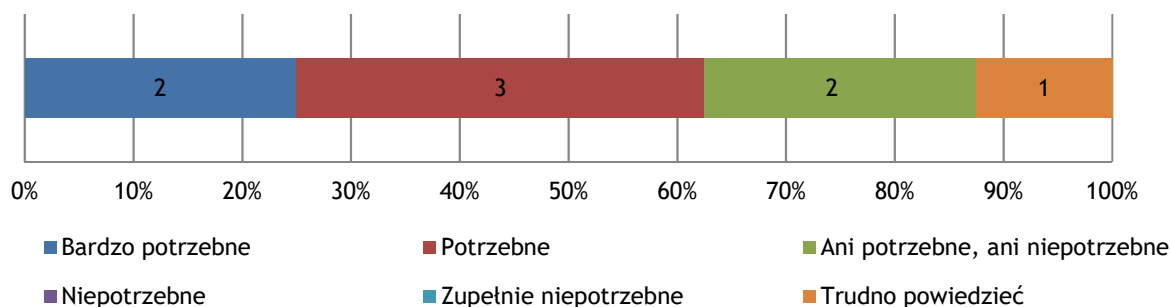
Wykres 20. Czy w przypadku wystąpienia takiej możliwości, ma Pan/Pani zamiar włączyć się w działania rewitalizacyjne?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób.

Ankietowani przedsiębiorcy zostali poproszeni o ocenę potrzeby realizacji nowych inwestycji na Placu Solnym przy współudziale prywatnych inwestorów. Pięć osób stwierdziło, że takie działania są potrzebne (dwie z nich uznały działania za bardzo potrzebne). Dwóch respondentów potrzebę tę określiło jako przeciętną, zaś jeden nie miał na ten temat zdania.

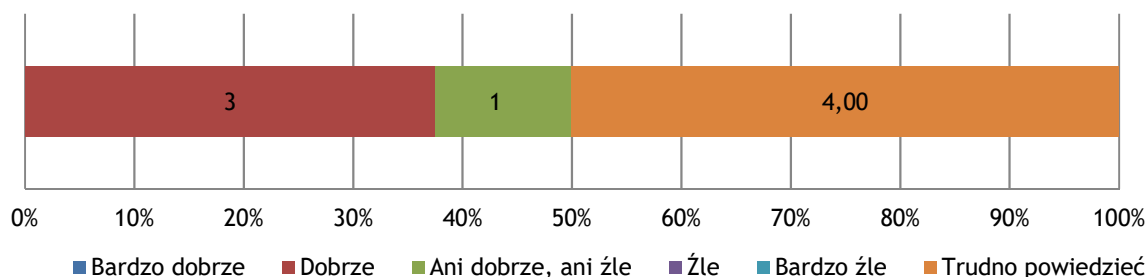
Wykres 21. Jak Pan/Pani ocenia potrzebę realizacji nowych inwestycji na wskazanym obszarze przy współudziale prywatnych inwestorów?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób.

Badani zostali zapytani o ocenę pomysłu prowadzenia działań rewitalizacyjnych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Takie działania polegają np. na przekazaniu swojej działki w zamian za możliwość korzystania z części nowo wybudowanego budynku, wykonaniu remontu budynku w zamian za możliwość bezpłatnego użytkowania jego części na potrzeby działalności gospodarczej itp.). Trzech spośród ośmiu badanych taką współpracę ocenia pozytywnie, uważa, że przynosi ona korzyści obu stronom. Jedna osoba taką współpracę ocenia przeciętnie, dostrzegając plusy, ale także minusy i zagrożenia partnerstwa publiczno-prywatnego. Połowa respondentów nie ma na ten temat zdania, co prawdopodobnie spowodowane jest małą wiedzą na ten temat. W związku z tym należy zwrócić szczególną uwagę na przedstawienie przedsiębiorcom możliwości współpracy i korzyści, które się z tym wiążą.

Wykres 22. Jak Pan/Pani ocenia pomysł prowadzenia działań rewitalizacyjnych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Próba=8 osób.

2.5. Analiza SWOT

Analiza SWOT to jedno z podstawowych narzędzi planowania strategicznego, które pozwala zidentyfikować główne czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne umożliwiające rozwój danego obszaru oraz wskazujące zagrożające mu. Nazwa analizy SWOT odnosi się do czterech rodzajów czynników, którymi są:

- **S-Strengths (Mocne strony)** - przewagi i zalety danego podmiotu, pozytywne czynniki wewnętrzne stanowiące o sile danego obszaru. Na podstawie mocnych stron można tworzyć scenariusze rozwoju związane z realizacją celów.

- **W-Weaknesses (Słabe strony)** - są to wszelkie zidentyfikowane bariery i wady, negatywne czynniki wewnętrzne, które mogą ograniczyć możliwości rozwojowe danego obszaru. Mogą przeszkodzić w realizacji celów.
- **O-Opportunities (Szanse)** - zdiagnozowane w otoczeniu pozytywne zjawiska, na które właściciel danego obszaru nie ma bezpośredniego wpływu, ale ich wykorzystanie może przyczynić się do jego rozwoju.
- **T-Threats (Zagrożenia)** - zidentyfikowane w otoczeniu negatywne czynniki zewnętrzne, na które właściciel danego obszaru nie ma bezpośredniego wpływu. Ich występowanie może zakłócać planowany rozwój danego obszaru.

Tabela 9. Analiza SWOT

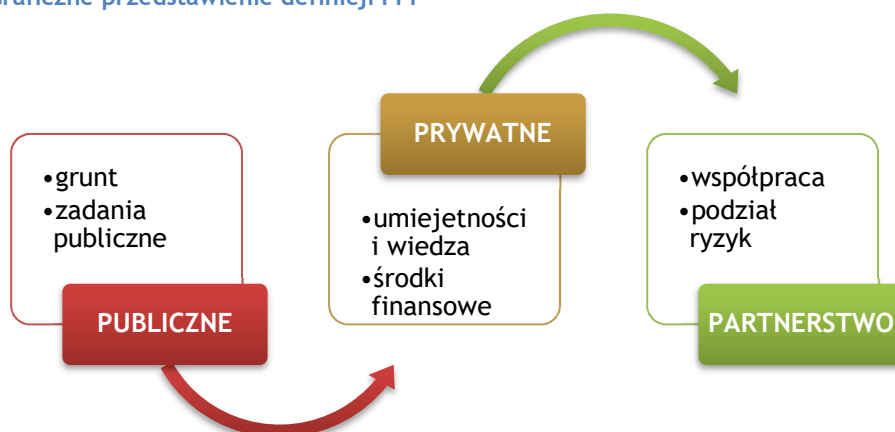
Mocne strony		Słabe strony	
Atrakcyjne położenie (centrum miasta, nad rzeką)		Zły stan infrastruktury technicznej	
Dziedzictwo kulturowe obszaru (zabytki, Plac Solny)		Zdegradowana część infrastruktury mieszkaniowej	
Obszar atrakcyjny rekreacyjnie		Niska estetyka przestrzeni	
Bogate walory środowiskowe		Niewystarczająca liczba elementów małej architektury	
Potencjał w zakresie zagospodarowania nieużywanym terenów		Niedostatecznie wykorzystany potencjał obszaru	
Bliskość punktów usługowych		Niezagospodarowane tereny zieleni	
Duża powierzchnia obszaru		Wandalizm	
		Niskie poczucie bezpieczeństwa mieszkańców	
		Występowanie terenów podmokłych	
Szanse		Zagrożenia	
Możliwość realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego		Procedury związane z realizacją projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego	
Możliwość z korzystania z dobrych praktyk PPP o podobnym charakterze		Konieczność uzyskania odpowiednich decyzji w zakresie zmian dotyczących obiektów zabytkowych od Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków	
Trend wśród miast nadrzecznych dotyczący zwrócenia się w stronę rzeki		Brak doświadczenia w zakresie PPP we wcześniej realizowanych projektach	
Moda na zdrowy i aktywny styl życia			

Źródło: opracowanie własne.

3. PPP w Polsce i na świecie - dobre praktyki

Partnerstwa sektora publicznego z sektorem prywatnym są dynamicznie rozwijającą się formą finansowania zadań publicznych zarówno w Polsce, jak i na świecie. Według informacji zawartej na stronie Ministerstwa Rozwoju *partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jest jedną z możliwości realizacji zadań publicznych. Podstawą PPP jest podział zadań między sektorem prywatnym i publicznym oraz wykorzystanie wiedzy i umiejętności, tak, by wspólne przedsięwzięcie zrealizować efektywnie i z korzyścią dla społeczeństwa⁵.*

Rysunek 12. Graficzne przedstawienie definicji PPP



Źródło: *Istota i rozwój rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce.*

Dzięki podziałowi zadań, odpowiedzialności i ryzyka w ramach PPP osiągany jest najbardziej efektywny, pod względem ekonomicznym, sposób tworzenia infrastruktury i dostarczania usług publicznych. Dodatkowo, każda ze stron czerpie ze współpracy korzyści adekwatne do zaangażowania. W związku z tym do kluczowych elementów współpracy w ramach partnerstw publiczno-prywatnych zaliczyć należy:

- Współpracę sektora publicznego z sektorem prywatnym,
- Umowny charakter (w ramach stosunku cywilnoprawnego),
- Charakter celowy - realizacja przedsięwzięć (m.in. budowa infrastruktury, dostarczanie usług) tradycyjnie wykonywanych przez stronę publiczną,
- Optymalny podział zadań,
- Podział ryzyk,
- Obustronna korzyść.

⁵ <https://www.mr.gov.pl/strony/zadania/partnerstwo-publiczno-prywatne/> [data dostępu: 21.07.2017 r.].

Elementem charakterystycznym dla PPP jest również długoterminowość kontraktów. Realizacja złożonych przedsięwzięć infrastrukturalnych, wymagających wysokich nakładów finansowych i generujących niewysoką stopę zwrotu z jednej strony, natomiast z drugiej chęć zagwarantowania efektywnego świadczenia wysokiej jakości usługi publicznej, są argumentami przemawiającymi za powierzeniem partnerowi prywatnemu realizacji projektu na dłuższy czas⁶.

Analiza uwarunkowań prawnych

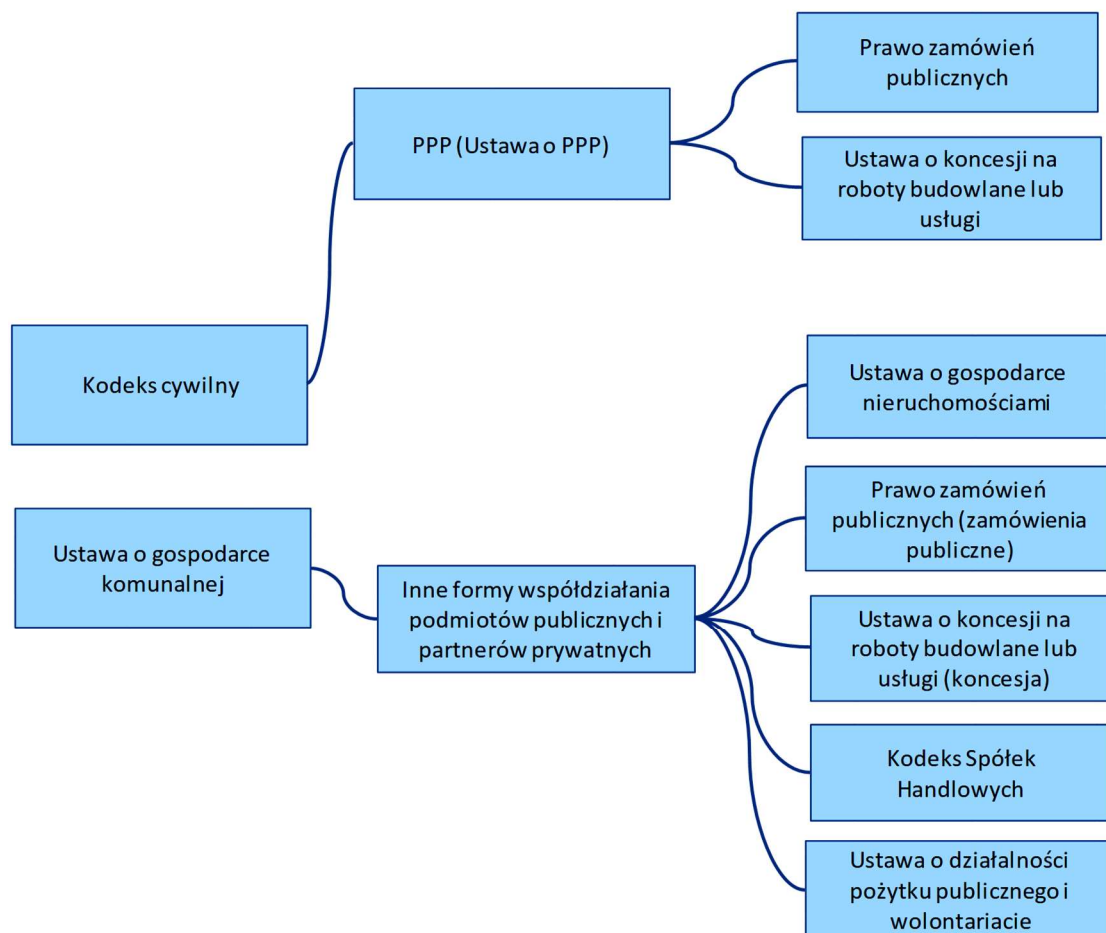
Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce regulowane jest wieloma aktami prawnymi, jednak na jego kształt wpływają przede wszystkim:

- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z 2009 r., nr 19, poz. 100 z późn. zm.), która zastąpiła Ustawę z 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, w czasie obowiązywania której nie zrealizowano ani jednego projektu w formule wzajemnej współpracy sektora publicznego i prywatnego,
- Ustawa z dnia 21 października 2016 roku o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi (Dz.U. z 2016 r., poz. 1920), która zastąpiła Ustawę z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji,
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2015 r. poz. 2164 ze zm.).

Wymienione wyżej ustawy tworzą formalne i materialne ramy do realizacji wspólnych projektów przez administrację publiczną oraz przedsiębiorców. Współpracę umożliwiają również: Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. z 1997, Nr 9, poz. 43), Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. z 1997, Nr 261, poz. 2603), Ustawa z dnia 27 października 1994 r. o autostradach płatnych oraz o Krajowym Funduszu Drogowym (Dz.U. z 2004 Nr 256, poz. 2571 z późn. zm.) oraz Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. z 2003, Nr 96, poz. 873).

⁶ https://www.uzp.gov.pl/__data/assets/pdf_file/0017/24713/Partnerstwo_publiczno_prywatne.pdf [data dostępu: 21.07.2017 r.].

Rysunek 13. Formy współpracy publiczno-prywatnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Public Private Partnership in Poland, Investment Support*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Ustawa o PPP reguluje zasady współpracy podmiotu publicznego i partnera prywatnego w ramach partnerstwa. Celem tej współpracy jest realizacja wspólnego przedsięwzięcia, które może polegać na budowie obiektu budowlanego, świadczeniu usług, wykonaniu dzieła lub innych świadczeń. Każdorazowo będzie to jednak połączone z utrzymaniem lub zarządzaniem składnikiem majątkowym. Podmiotem publicznym może być w tym przypadku m.in. organ administracji rządowej, jednostka samorządu terytorialnego czy spółka publiczna, będąca pod kontrolą organu administracji rządowej lub samorządu. Partnerem prywatnym może zostać przedsiębiorca. Często jest to przedstawiciel sektora prywatnego, ale może być to również spółka komunalna.

Zakres współpracy może przybierać różne formy, jednak najczęściej partner prywatny zobowiązany jest do sfinansowania oraz zrealizowania przedsięwzięcia (z jego utrzymaniem lub zarządzaniem), a podmiot publiczny do wniesienia wkładu własnego. Wkładem własnym będzie poniesienie części wydatków na realizację przedsięwzięcia lub wniesienie składnika majątkowego (może nastąpić w szczególności w drodze sprzedaży, użyczenia, użytkowania, najmu lub dzierżawy). Za wykonanie przedsięwzięcia partnerowi prywatnemu przysługuje wynagrodzenie pochodzące m.in. z prowadzonej przez niego działalności gospodarczej, jak i z zapłaty sumy pieniężnej przez podmiot publiczny. Ustawa dopuszcza również sytuację, w której całe wynagrodzenie partnera prywatnego płatne będzie z budżetu publicznego (przede wszystkim w przypadku inwestycji z zasady nierentownych - szkoły,

budynki administracji publicznej itd.). Wynagrodzenie partnera publicznego zależy od rzeczywistego wykorzystania infrastruktury (np. sprzedanych biletów na stadion, opłat pobranych za przejazd drogą) lub jej faktycznej dostępności (czyli faktycznej i nieprzerwanej dostępności infrastruktury w zgodzie z umową). Warto zaznaczyć, że wybór partnera prywatnego wymaga zastosowania otwartej, jawnej i konkurencyjnej procedury. Polskie prawo, w zależności od sposobu wynagrodzenia partnera prywatnego, wymaga zastosowania albo Ustawy o Koncesjach, albo Ustawy Prawo Zamówień Publicznych (PZP). W ramach PPP mogą być realizowane wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia, zarówno infrastrukturalne, jak i społeczne. Ustawa przewiduje jednak w tym zakresie nieliczne wyjątki, np. zakaz budowy linii kolejowych o znaczeniu obronnym⁷.

Ustawa o koncesjach reguluje natomiast treść oraz sposób zawierania umów koncesji na roboty budowlane oraz koncesji na usługi. Umowa koncesji polega na tym, że koncesjonariusz na podstawie umowy koncesji zawieranej z koncesjodawcą zobowiązuje się do wykonania przedmiotu koncesji (np. w przypadku koncesji budowlanej - wybudowania nowej infrastruktury publicznej) za wynagrodzeniem. Wynagrodzenie nie będzie jednorazową zapłatą ceny (jak w tradycyjnych zamówieniach publicznych), a prawem do eksploatacji i pobierania pożytków z wybudowanej infrastruktury lub wykonywania usług i pobierania pożytków. Koncesja zakłada, że koncesjonariusz prowadzi będzie działalność gospodarczą w oparciu o eksploatowaną infrastrukturę ponosząc większość ryzyk związanych z tą działalnością⁸.

Prawo zamówień publicznych określa zasady i tryb udzielania zamówień publicznych, ale także środki ochrony prawnej, kontrolę udzielania zamówień publicznych oraz organy właściwe w sprawach uregulowanych w ustawie.

Na gruncie prawa unijnego znaczenie (pod względem PPP) mają przede wszystkim:

- Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego (Komisja Europejska, Bruksela 2003 r.) - ich celem jest ujednolicenie terminologii z zakresu PPP oraz identyfikacja podstawowych problemów i kierunków przyszłych rozwiązań prawnych, ułatwiających podmiotom gospodarczym z całego obszaru Unii Europejskiej dostęp do świadczenia usług użyteczności publicznej w sposób zapewniający poszanowanie konkurencji. Wytyczne stanowią zatem poradnik dla administracji publicznej w zakresie programowania i wdrażania konkretnych przedsięwzięć w modelu PPP.
- Zielona Księga w sprawie partnerstw publiczno-prywatnych i prawa wspólnotowego w zakresie zamówień publicznych i koncesji, COM (2004) 327, Bruksela 2004 - jest dokumentem ilustrującym przebieg i wynik debaty organów UE w sprawie zastosowania prawa unijnego w zakresie zamówień publicznych oraz koncesji do modelu PPP. Dokument ten przedstawia, które zasady unijne są stosowalne na etapie wyboru partnera prywatnego i na etapach kolejnych.
- Komunikat wyjaśniający Komisji w sprawie stosowania prawa wspólnotowego dotyczącego zamówień publicznych i koncesji w odniesieniu do zinstytucjonalizowanego PPP (ZPPP), COM (2007) 6661, Bruksela 2008 - wyjaśnia problemy prawne związane ze stosowaniem przepisów zamówieniowych odnośnie zawiązywania zinstytucjonalizowanego PPP (spółki o kapitale

⁷ Partnerstwo Publiczno-Prywatne (PPP), Instytut Partnerstw Publiczno-Prywatnego, www.ipppl.pl [dostęp dnia 24.07.2017 r.].

⁸ http://ppp4krakow.pl/O_PPP/Ramy_prawne_PPP/ [dostęp dnia 24.07.2017 r.].

mieszanym). Zgodnie z treścią Komunikatu, jakakolwiek współpraca zamawiającego z podmiotem niebędącym zamawiającym w formie spółki o kapitale mieszanym nie uzasadnia odstąpienia od stosowania przepisów dotyczących zamówień publicznych i koncesji.

Analiza dokumentów unijnych wskazuje, że przedmiotem zainteresowania prawnego Komisji Europejskiej odnośnie PPP jest przede wszystkim zapewnienie jak największej konkurencji, otwartości i jawności procedur dla wszystkich zainteresowanych podmiotów. Z tego względu Komisja Europejska postuluje jak najszersze stosowanie procedur zamówień i koncesji. Istotne znaczenie dla prawno-unijnego umocowania PPP ma również orzecznictwo ETS, które wyraźnie nakreśla wymogi proceduralne odnośnie powstawania partnerstwa publiczno-prywatnego⁹.

Dobre praktyki w Polsce i za granicą.

Do analizy wybrano dwa przykłady partnerstw publiczno-prywatnych w Polsce i dwa za granicą. Cechują się one kompleksowym podejściem, przemyślaną strategią oraz potencjałem. Warto zaznaczyć, że przedsięwzięcia realizowane na gruncie polskim zostały przez *Platformę Partnerstwa Publiczno-Prywatnego* (www.ppp.gov.pl) uznane za dobre praktyki w zakresie inwestycji PPP.

1. **„Rewitalizacja terenów przydworcowych w Sopocie wraz z równoczesnym rozwiązaniem problemów komunikacyjnych na tym obszarze”** - Miasto Sopot wspólnie z PKP S.A. przeprowadziło rewitalizację dworca PKP oraz terenów przydworcowych wraz z rozwiązaniem problemów komunikacyjnych obszaru. W ramach realizacji projektu powstał dwupoziomowy parking na 250 samochodów, nowy hotel, dworzec, galeria handlowa. Stary budynek dworca został rozebrany, a nowy powstał kilkadziesiąt metrów dalej. Ponadto na placu pojawiła się fontanna, natomiast w miejscu starego dworca pawilony handlowe oraz usługowe. Dokonano także zmiany ciągów komunikacyjnych (ulic Dworcowej i Podjazd). Podmiotami publicznymi w tej inwestycji są: Miasto Sopot (wkład własny: nieruchomość przeznaczona na realizację inwestycji oraz udostępnienie gruntów przeznaczonych na realizację układu komunikacyjnego) i spółka PKP S.A. (wkład własny: przeniesienie prawa użytkowania wieczystego gruntów Skarbu Państwa na Miasto). Środki na realizację inwestycji wyłożył prywatny inwestor - Bałtycka Grupa Inwestycyjna. Poza wkładem własnym grupa posiłkowała się kredytami, m.in. 42 mln zł z unijnego funduszu Jessica. Miasto oraz koleje udostępniły swoje działki, natomiast podmiot prywatny zaprojektował, wybudował i w pełni wyposażył zespół budynków oraz tereny do niego przyległe. Obecnie do obowiązków BGI należy utrzymanie oraz zarządzanie całym kompleksem przez czas określony w umowie. Wynagrodzenie partnera prywatnego stanowi prawo do eksploatacji obiektów, w tym do pobierania pożytków z obiektów komercyjnych (m.in. z tytułu najmu lokali, prowadzenia hotelu, opłaty parkingowe). W rozliczeniu za pozyskanie gruntów należących pierwotnie do Miasta (w tym także części przejętych przez Miasto od PKP S.A.) inwestor: zmodernizował układ drogowy w rejonie inwestycji, zrealizował miejsca postojowe, plac i tereny zieleni, a także wybudował nowy dworzec¹⁰.
2. **„Kompleks mineralnych basenów w Solcu-Zdroju”** - celem projektu jest poszerzenie oferty turystycznej, promocja atrakcyjności turystycznej regionu, a także kreowanie pozytywnego wizerunku gminy przez wypracowanie i rozwój nowego, regionalnego produktu turystycznego.

⁹ Analiza prawna „Regulacje partnerstwa publiczno-prywatnego w wybranych krajach Unii Europejskiej i w prawie polskim - możliwość zmian”, Traple Konarski, Podrecki i wspólnicy, 2016.

¹⁰ https://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Raport_Sopot_ppp_8_06_2016_fin.pdf [data dostępu: 24.07.2017 r.].

Projekt stanowi uzupełnienie bazy lecznictwa uzdrowiskowego. Zakres rzeczowy projektu objął budowę trzykondygnacyjnego obiektu z zadaszoną strefą wejścia, windami, podjazdem dla niepełnosprawnych, basenem zewnętrznym, tarasem przy restauracji i dwoma tarasami w strefie SPA. Całość podzielona jest na część rehabilitacyjną oraz rekreacyjną, w tym: basen dla dzieci, zespół szatniowo-natryskowy, część odnowy biologicznej, pomieszczenia administracyjne i socjalne. Koncepcja finansowa projektu opiera się na umowie koncesji na roboty budowlane podpisanej w 2010 roku. Realizacja inwestycji została powierzona podmiotowi prywatnemu - Malinowy Zdrój Sp. z o.o. (koncesjonariusz). Podmiotem publicznym w tym przypadku jest Gmina Solec-Zdrój (koncesjodawca), zastosowano zatem model współpracy DBOT (*Design-Build-Operate-Transfer*). W ramach umowy koncesjonariusz wykonał roboty polegające na zaprojektowaniu i budowie kompleksu mineralnych basenów, a następnie posiada wyłączne prawo do korzystania z wykonanych obiektów budowlanych i pobierania z nich pożytków. Gmina natomiast udostępniła wykonawcy nieruchomości na potrzeby realizacji projektu, zapewnia dostęp Kompleksu do ujęcia wody poprzez doprowadzenie rurociągu do nieruchomości, a także udostępnia w dowolnej formie 100 bezpłatnych miejsc postojowych w sąsiedztwie Kompleksu¹¹.

3. **Zagospodarowanie północnego cypla Wyspy Spichrzów w Gdańsku** - w zakresie PPP Ministerstwo Sportu i Turystyki jako jeden z dobrych przykładów praktyk wskazuje przedsięwzięcie pn. „Zagospodarowanie północnego cypla Wyspy Spichrzów w Gdańsku”¹². Ma ono zdywersyfikowany charakter i dotyczy m. in. projektu zabudowy działki o powierzchni 7 tys. m² położonej wzdłuż nabrzeża Motławy od strony Zielonego Mostu oraz inwestycji Nowa Motława. Co ciekawe, poza tradycyjną zabudową w postaci hoteli, obiektów mieszkalnych lub inżynierskich, projekt obejmuje budowę obrotowej kładki nad Motławą dla pieszych, układu drogowego na wyspie i mostu Stągiewnego. Teren Wyspy Spichrzów jest usytuowany bardzo atrakcyjnie, jednak był oderwany od Starego Miasta, zaburzając harmonijny odbiór gdańskich atrakcji turystycznych. Władze miasta, mając na uwadze niedostateczne narzędzia umożliwiające kontrolowanie sposobu wykorzystania terenów prywatnych, nie zdecydowali się na sprzedaż terenu Wyspy. Zatem zdecydowano się na zagospodarowanie obszaru w ramach formuły partnerstwa publiczno-prywatnego ze względu na to, że pozwala ona na jednoczesne kontrolowanie działań podejmowanych w interesie miasta. W 2013 roku odbyły się cztery tury negocjacji z potencjalnymi partnerami. W 2014 roku opublikowano ogłoszenie na wybór partnera. Dokładnie rok później, w marcu 2015 roku, podpisano umowę z partnerem prywatnym - spółką Granaria. Umowa została zawarta na okres 16 lat, od listopada 2015 roku do listopada 2031 roku, łącznie z okresem zarządzania stworzonej w jej ramach infrastruktury publicznej. Obecnie jej zapisy realizowane są bez zastrzeżeń. O możliwości postrzegania wskazanego przedsięwzięcia jako dobrej praktyki PPP świadczy bardzo odpowiedzialne podejście do kwestii równego podziału zarówno korzyści, jak i (a może przede wszystkim) możliwego ryzyka pomiędzy partnerów.

Podsumowując, podział wniesionych elementów kapitału w omawianym przykładzie jest następujący - Miasto przekazało podmiotowi grunt, na którym zgodnie z umową partnerstwa

¹¹ https://www.ppp.gov.pl/Publikacje/Documents/00_opis_sciezki_solec_listopad2012.pdf [data dostępu: 24.07.2017 r.].

¹² Katalog dobrych praktyk projektów partnerstwa publiczno-prywatnego w obszarze turystyki, Ministerstwo Sportu i Turystyki 2016, https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article_attachments/attachments/106586/original/Opracowanie_okladka.pdf?1491488069 [data dostępu: 27.07.2017 r.].

publiczno-prywatnego inwestor prywatny wznosi planowane do realizacji obiekty infrastruktury mieszkaniowej i hotelowej oraz infrastruktury towarzyszącej np. kładkę obrotową. Będzie on czerpał korzyści finansowe wynikające z wykorzystania obiektów. Zgodnie z zawartą umową w korzyściach finansowych będzie także partycypowało Miasto.

Jak wskazują eksperci „odpowiednie analizy ekonomiczne i prawne potwierdzające zasadność realizacji przedsięwzięcia PPP z punktu widzenia strony publicznej muszą uwzględniać również analizę wykonalności rynkowej projektu. Ważne jest również dobre zrozumienie uwarunkowań finansowych strony prywatnej, szczególnie warunki tzw. bankowości projektu, które należy umiejętnie powiązać z zapisami umownymi, zabezpieczającymi interes publiczny - podział zadań i ryzyk nie może oznaczać jednokierunkowego transferu wszystkich ryzyk do sektora prywatnego, strona publiczna jednak musi przestrzegać podziału zadań i ryzyk wyznaczonego przez wybraną formę PPP (koncesyjną) oraz zapewnić sobie odpowiednią kontrolę nad wykorzystaniem składników majątkowych zaangażowanych w przedsięwzięcie”¹³.

4. **„Budownictwo mieszkaniowe w Murowanej Goślinie”**¹⁴ - we wskazanej gminie w latach 2005-2006 prowadzono prace przygotowawcze - negocjacje z potencjalnymi inwestorami prywatnymi. Ostatecznie w marcu 2006 roku podpisano umowę koncesyjną z Lider Sp. z o.o. na okres 28 lat i 11 miesięcy. Prace budowlane obejmują wykonanie: 35 mieszkań, 13 miejsc postojowych oraz placu zabaw. W przypadku wskazanego partnerstwa publiczno-prywatnego przyjęto, że sposób rozliczania płatności między partnerem prywatnym a publicznym będzie polegał na sukcesywnej wypłacie wynagrodzenia dla partnera prywatnego. Założono, że wielkość wynagrodzenia nie będzie przekraczała wysokości faktycznych wpływów czynszowych w całym zasobie mieszkaniowym. Wynagrodzenie koncesjonariusza zakłada również prawo do korzystania z budynków z zastrzeżeniem lokali ograniczonych. Efektem podpisanej umowy partnerstwa publiczno-prywatnego w Murowanej Goślinie jest przeprowadzenie modernizacji istniejących budynków oraz wybudowanie na terenie należącym do gminy nowych budynków mieszkaniowych. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że z omawianego przykładu dla innych miast płyną następujące wzory:

- konsekwentne, comiesięczne monitorowanie i rozliczanie zawartej umowy i partnera prywatnego, kontrola terminów wykonywania inwestycji i remontów
- duże doświadczenie wybranego partnera prywatnego (dewelopera i operatora),
- korzystanie miasta z zewnętrznej pomocy profesjonalnych doradców,
- właściwa ocena stanu technicznego zasobu lokalowego.

5. **„London Underground”** (Wielka Brytania) - jednym z najbardziej znanych przykładów PPP w Europie jest londyńskie metro (najstarsze na świecie), które od 2003 roku w sensie organizacyjnym podporządkowane jest organizacji Transport for London, zarządzającej w mieniu władz Londynu całą komunikacją miejską. Jak wspomniano, od 2003 roku metro jest zarządzane metodą partnerstwa publiczno-prywatnego. Zarówno tabor, jak i infrastruktura są własnością komunalną, operatorem sieci również jest organ władz samorządowych. Jednak utrzymanie linii

¹³ Ibidem.

¹⁴ Partnerstwo publiczno-prywatne w mieszkalnictwie, Kancelaria Prezydenta RP 2015, http://www.centrum-ppp.pl/templates/images/poradnik_ppp_w_mieszkalnictwie.pdf [dostęp z dnia: 27.07.2017 r.]

i pociągów zostało przekazane na podstawie 30-letnich kontraktów dwóm prywatnym podmiotom: Metronet i Tube Lines. W tym przypadku metro prowadzone jest przez:

- Organizację London Underground Limited (LUL) - odpowiada za ogólną strategię, zarządzanie i bezpieczeństwo sieci (podmiot publiczny),
- Firmy Infraco JNP, Infraco BCV, Infraco SSL - odpowiadają za utrzymanie i wymianę infrastruktury, określonych linii i stacji, pociągów, stacji, sygnalizacji itd. (podmioty prywatne).

Ministerstwo Transportu przeznacza na metro ok 1 mld funtów dotacji rocznie, przekazując środki London Underground Limited (LUL) i monitorując jednocześnie skuteczność tej formy oraz pozostałych partnerów w realizacji PPP. LUL otrzymuje także dochody z opłat pasażerskich, ale płaci podmiotom prywatnym za usługi, a wysokość opłat uzależniona jest od wyników uzyskiwanych przez te podmioty¹⁵.

6. „Montreal Concert Hall - Maison Symphonique” (Quebec) - sala koncertowa w Montrealu została otwarta we wrześniu 2011 roku. Obiekt posiada dwukondygnacyjną salę widowiskową, wykorzystywaną głównie przez słynną Orkiestrę Symfoniczną z Montrealu (Montreal Symphony Orchestra), a także 1900 miejsc siedzących. Obiekt spełnia najwyższe międzynarodowe regulacje w zakresie akustyki. Scena jest w stanie pomieścić ok 120 instrumentów i 200 muzyków, a cały obiekt jest integralną częścią Place des Arts - kulturalnego centrum Montrealu. Działania prowadzone w oszklonym, czteropiętrowym holu są widoczne dla przechodniów, co znacząco ożywia miasto¹⁶. Przedsięwzięcie zostało zrealizowane przy zastosowaniu modelu DBFOM (Design-Build-Finance-Operate-Maintain) - podmiot prywatny projektuje, buduje finansuje i obsługuje obiekt, a następnie po okresie obowiązywania umowy przekazuje go partnerowi publicznemu, który przez cały ten czas pozostaje właścicielem obiektu. Najbardziej popularnym źródłem przychodów w tym modelu są bezpośrednie opłaty od użytkowników. Środki te są wykorzystywane na spłaty pożyczek i innych obligacji, które zapewniają fundusze na realizację projektu. Częstym źródłem finansowania są również dotacje z sektora publicznego (w formie pieniężnej lub rzeczowej)¹⁷. Całkowity koszt budowy sali koncertowej wyniósł 259 milionów USD, przy czym SNC-Lavalin Group (partner prywatny) dostarczył 100% kapitału własnego (16 mln USD), natomiast pozostałe 137 mln USD stanowiły długoterminowe pożyczki bankowe. Drugim partnerem prywatnym (konsorcjum) w realizacji projektu był Diamond Schmitt Architects, który zaprojektował salę koncertową. Podmiotami publicznymi były dwie jednostki: The Quebec Ministry of Culture, Communications i the Status of Women¹⁸.

¹⁵ Możliwość wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego w komunikacji miejskiej w Polsce, Anna Matuszewska, Poznań 2011.

¹⁶ https://www.ppp.gov.pl/Konferencjelseminaria/Documents/Canadian_Experience_2_31_01_12.pdf [data dostępu: 25.07.2017 r.].

¹⁷ <http://www.ncppp.org/ppp-basics/types-of-partnerships/> [data dostępu: 25.07.2017 r.].

¹⁸ <http://dsai.ca/projects/la-maison-symphonique-de-montreal-quebec/> [data dostępu: 25.07.2017 r.].

7. „Marina miejska Stralsund”¹⁹ - Projekt partnerstwa publiczno-prywatnego dotyczył w tym przypadku usługowego wykorzystania pirsu. Marina miejska położona jest na północnym pirsie niemieckiego miasta Stralsund. Historyczne centrum miasta jest zlokalizowane w spacerowej odległości od przystani, co umożliwia mieszkańcom i turystom różnorodne możliwości spędzania wolnego czasu. W 1994 roku miasto Stralsund podjęło decyzję o rozbudowie pirsu, żeby umożliwić montaż większej liczby pływających pomostów dla zapewnienia dodatkowej przestrzeni dla goszczących żeglarzy. Gdy rozbudowa pirsu, którą sfinansowało miasto, została zakończona, miasto rozpoczęło poszukiwania operatora mariny. Pierwszym operatorem była spółka zależna miasta. Przedsiębiorstwo prowadziło marinę do 2000 roku. Operator nie chciał kontynuować działalności, ponieważ marina generowała permanentną stratę. Z tego powodu operator zawnioskował o wydzierżawienie mariny innemu operatorowi, na co miasto się zgodziło. Obecnie Marina od 2004 roku jest zarządzana przez prywatne przedsiębiorstwo Kuhnle Tours, która jest firmą specjalizującą się w żeglarskich wakacjach w krajach ościennych Republiki Federalnej Niemiec (m.in. w Polsce). Spółka Kuhnle Tours wiele zainwestowała w gospodarcze wykorzystanie mariny, na przykład w nowe pływające pomosty, pływające obiekty sanitarne, instalację elektryczną i instalację odbioru ścieków. Zatem należy stwierdzić, że kompletna infrastruktura została wyposażona i wybudowana przez operatora przy wykorzystaniu funduszy federalnych na inwestycje w infrastrukturę turystyczną. Umowa między operatorem (partnerem prywatnym), a miastem (partnerem publicznym) została zawarta na okres 12 lat. Operator prywatny jest odpowiedzialny za wszelkie zadania związane z funkcjonowaniem przystani. Z tego wynika, że zatrudnia on wymagany personel, realizuje działania marketingowe, zarządza wynajmem miejsc postojowych i utrzymuje infrastrukturę. Gmina jest odpowiedzialna za utrzymanie pirsu, podczas gdy operator jest odpowiedzialny za utrzymanie infrastruktury. Operator jest również odpowiedzialny za wszystkie wypadki lub uszkodzenia w marinie i musi mieć odpowiednie ubezpieczenie. Jednakże ustala on regulamin portowy redukujący odpowiedzialność. Wszystkie decyzje związane z działalnością mariny, z wyjątkiem nowych inwestycji, są podejmowane przez operatora. Może on decydować o cenach i strategiach marketingowych. Miasto Stralsund ma długoterminową umowę wynajmu z operatorem na wykorzystanie powierzchni wody i pirsu oraz otrzymuje stały czynsz za korzystanie z infrastruktury. Ten stały czynsz jest jedynym bezpośrednim dochodem miasta związanym z mariną.

¹⁹ Modele operatorskie marin. Współpraca publiczno-prywatna w planowaniu, budowie i eksploatacji marin, PLANCO Consulting GmbH 2012, http://www.project-marriage.net/fileadmin/user_upload/Toolbox/MARRIAGE_PL_Marina_Operating_Models.pdf [dostęp z dnia: 27.07.2017 r.]

4. Rozwój urbanistyczny NDM w dokumentach strategicznych

4.1. Przegląd istniejących strategii

4.1.1. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki do roku 2017

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki została przyjęta uchwałą Rady Miejskiej w Nowym Dworze Mazowieckim nr XXXIV/431/2001 z dnia 11 października 2001 roku. Dokument określa najważniejsze kierunki rozwoju gminy, które stanowią podstawę działań władz lokalnych. W 2016 roku dokonano aktualizacji Strategii - czas jej obowiązywania został przedłużony do roku 2017.

Podstawowa misja Nowego Dworu Mazowieckiego określona w perspektywie do roku 2017 zapisana w Strategii została przedstawiona poniżej.

Nowy Dwór Mazowiecki to miasto nowoczesne, bezpieczne, atrakcyjne dla mieszkańców, inwestorów i turystów, miasto rozwijającej się gospodarki wykorzystującej doskonałe powiązania komunikacyjne, w tym lotnisko wraz z otaczającymi je terenami, malowniczo położone w widłach Narwi i Wisły z kompleksem zabytkowo-fortecznym Modlin Twierdza stanowiącym unikalne tło dla spotkań ludzi biznesu i nauki oraz organizowania wypoczynku i uprawiania różnych dyscyplin sportowych

W dokumencie wskazano priorytetowe cele strategiczne rozwoju miasta wraz ze strategiami działania w trzech sferach: społecznej, potencjałów miasta oraz w gospodarczej. Przedstawione one zostały w kolejnej tabeli (Tabela 10).

Tabela 10. Priorytetowe cele strategiczne rozwoju miasta

Sfera społeczna	Sfera potencjałów (zasobów) miasta	Sfera gospodarcza
S.1. Tworzenie warunków do obniżania bezrobocia S.2. Ograniczenie przestępczości w mieście S.3. Zabezpieczone potrzeby mieszkaniowe ludności S.4. Pełny, łatwy dostęp do gwarantowanych usług medycznych S.5. Atrakcyjne metody i profile kształcenia dzieci i młodzieży dostosowane do rynku pracy - wysoki poziom kształcenia w mieście S.6. Dostępna, różnorodna oferta kulturalno-sportowo-rekreacyjna	P.1. Zdrowe społeczeństwo P.2. Wysoka aktywność społeczna P.3. Racjonalna i efektywna gospodarka budżetem miasta P.4. Zagospodarowany majątek (wojska, skarbu państwa, gminy) przez podmioty gospodarcze P.5. Zachowane i wykorzystane walory kulturowe miasta P.6. Współpraca kluczowych organizacji, firm, instytucji i samorządu lokalnego P.7. Powiększenie obszaru miasta P.8. Uregulowany stan prawny gruntów i nieruchomości na terenie miasta	G.1. Funkcjonowanie lotniska w Modlinie

Sfera społeczna	Sfera potencjałów (zasobów) miasta	Sfera gospodarcza
S.7. Poprawa ładu przestrzennego i estetyki miasta S.8. Dostosowanie standardu i stanu technicznego szlaków komunikacyjnych do potrzeb mieszkańców i go	P.9. Wysoki poziom świadomości ekologicznej mieszkańców - proekologiczne zachowania mieszkańców P.10. Funkcjonujący system utylizacji odpadów stałych i płynnych P.11. Zaopatrzenie miasta w niezbędną infrastrukturę techniczną	

Źródło: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki.

4.1.2. Program Rewitalizacji Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2023

Jednym z podstawowych dokumentów, którego realizacja będzie miała wpływ na zmiany społeczne, gospodarcze i przestrzenne w mieście jest Program Rewitalizacji. Obszary wymagające szczególnego wsparcia zostały wybrane spośród obszarów zdegradowanych, które zidentyfikowano na podstawie analizy wskaźnikowej oraz badań jakościowych.

Program Rewitalizacji Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2023 został przyjęty do realizacji uchwałą XXV/277/2016 Rady Miejskiej z dnia 6 grudnia 2016 roku i zmieniony uchwałą nr XXIX/329/17 z dnia 14 marca 2017 roku. Dokument ten wpisano do wykazu Programów Rewitalizacji Województwa Mazowieckiego dnia 27 kwietnia 2017 roku.

Realizacja działań rewitalizacyjnych ma przyczynić się do ożywienia społecznego, wzrostu gospodarczego oraz poprawy jakości przestrzeni na wyznaczonym obszarze rewitalizacji. Zawarta w dokumencie wizja, czyli planowany efekt rewitalizacji brzmi następująco:

Efekt działań rewitalizacyjnych będzie poprawa warunków życia mieszkańców oraz ożywienie społeczno-gospodarcze rewitalizowanych obszarów miasta. W wyniku utworzenia nowych miejsc spędzania czasu wolnego zwiększy się poziom integracji mieszkańców, co w konsekwencji podniesie ich zdolność samoorganizacji i kreowania oddolnych inicjatyw społecznych. Na poprawę warunków życia mieszkańców wpływ będzie miało również poprawa warunków technicznych i infrastrukturalnych w rewitalizowanych miejscach. Rozwojowi społecznemu miasta będzie towarzyszył rozwój gospodarczy. Silne poczucie tożsamości z miejscem zamieszkania, pobudzenie życia społeczno-kulturalnego oraz wzrost gospodarczy szczególnie w zakresie wykorzystania potencjałów miasta związanych z przyrodą i historią sprawią, że wzrośnie jakość życia na obszarach rewitalizacji.

Osiągnięcie wizji będzie możliwe dzięki realizacji założonych celów strategicznych. Kierunkują one działania, które odnoszą się do zidentyfikowanych zjawisk problemowych, a także potencjałów.

Wyznaczono trzy cele strategiczne odpowiadające poszczególnym podsystemom, a także cele operacyjne. Szczegółowe zestawienie znajduje się w poniższej tabeli (Tabela 11.)

Tabela 11. Cele strategiczne i operacyjne Programu Rewitalizacji

Podsystem	Cele strategiczne	Cele operacyjne
Społeczny	1. Wysoka jakość życia mieszkańców obszaru rewitalizacji	1.1. Wysoki poziom integracji społeczności lokalnej 1.2. Wsparcie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym
Przestrzenno-funkcjonalny	2. Przestrzeń publiczna spełniająca potrzeby mieszkańców obszaru rewitalizacji	2.1. Infrastruktura rekreacyjna i kulturalna odpowiadająca potrzebom mieszkańców

Podsystem	Cele strategiczne	Cele operacyjne
		2.2. Infrastruktura społeczna dostosowana do potrzeb mieszkańców, w tym do potrzeb osób niepełnosprawnych 2.3. Wysoki poziom estetyki i funkcjonalności przestrzeni publicznych
Gospodarczy	3. Wykorzystanie potencjału turystycznego do rozwoju gospodarczego obszaru rewitalizacji	3.1. Wykorzystanie potencjału historycznego obszaru rewitalizacji dla budowania jego atrakcyjności turystycznej

Źródło: Program Rewitalizacji Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2023.

Program Rewitalizacji Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2023 zawiera również listę podstawowych przedsięwzięć, służących wyprowadzeniu obszaru rewitalizacji ze stanu kryzysowego.

Wśród głównych przedsięwzięć rewitalizacyjnych infrastrukturalnych, które w największym stopniu przyczynić się mają do rozwiązania problemów w sferze przestrzenno-funkcjonalnej wymienić należy:

- Przedsięwzięcie nr 1: Aktywizacja społeczna oraz gospodarcza obszaru rewitalizacji poprzez rozwój infrastruktury dawnego Kasyna Oficerskiego;
- Przedsięwzięcie nr 10: Odnowa tkanki mieszkaniowej - modernizacja części wspólnej w budynkach mieszkalnych;
- Przedsięwzięcie nr 11: Warszawa Modlin Smart City - odnowa kompleksu Koszar Obronnych Twierdzy Modlin;
- Przedsięwzięcie nr 12: Adaptacja dawnych stajni dla koni na cele społeczne.

4.1.3.Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2021

Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016-2021 jest wieloletnim dokumentem programowym, który zwraca szczególną uwagę na kwestie społeczne. Jego realizacja oddziałuje na mieszkańców miasta, w szczególności na grupy zagrożone wykluczeniem społecznym oraz dzieci i młodzież.

Jednym ze zidentyfikowanych problemów w Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych jest niepełnosprawność. Poważnym problemem dla osób niepełnosprawnych, który wskazywano podczas spotkań z przedstawicielami organizacji pozarządowych, są występujące na terenie miasta bariery architektoniczne. Postulaty dotyczące zwiększenia dostępności do przestrzeni publicznych znalazły swoje odzwierciedlenie przy określaniu celów ogólnych i szczegółowych.

Wśród celów odnoszących się również do sfery przestrzenno-funkcjonalnej znaleźć można cel dotyczący ułatwienia osobom fizycznym poruszania się w środowisku fizycznym. Wskazany zapis będzie realizowany poprzez:

- 1.1. Uwzględnienie w projektach planowanych inwestycji miejskich potrzeb osób niepełnosprawnych.
- 1.2. Opracowanie programu dostosowania budynków użyteczności publicznej i ulic będących w zasobach miejskich dla potrzeb osób niepełnosprawnych oraz jego realizacja.

4.2. Przegląd istniejących dokumentów planistycznych

4.2.1. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki

Podstawowym dokumentem określającym kierunki polityki przestrzennej w odniesieniu do Miasta Nowy Dwór Mazowiecki jest Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Obowiązujące studium zostało przyjęte uchwałą nr XIII/173/99 z 30 grudnia 1999 roku. Uchwalono go na podstawie ustawy z 7 lipca 1994 roku. Dotychczas nie podjęto żadnych zmian studium.

Dokument ten wskazuje na pełnienie przez Nowy Dwór Mazowiecki kilku funkcji, które powinny być umacniane w dalszej perspektywie czasowej. Są to:

- Funkcja administracyjna;
- Ośrodek produkcyjno-przemysłowy;
- Ponadlokalny ośrodek usługowy.

Ponadto zwraca się również uwagę na liczne walory środowiska przyrodniczego i kulturowego miasta, które powinno odgrywać rolę ośrodka turystycznego.

Ważnym elementem Studium są kierunki oraz cele strategicznego rozwoju miasta, które określają przyszłe działania w poszczególnych aspektach systemu miejskiego. Wskazane kierunki rozwoju Nowego Dworu Mazowieckiego zostały podzielone na dwie części: dotyczące rozwoju funkcjonalnego oraz rozwoju przestrzennego.

W zakresie rozwoju funkcjonalnego zwraca się m.in. uwagę na:

- Stworzenie funkcjonalnego „kręgosłupa” miasta - przebudowę i wzbogacenie reprezentacyjnych funkcji usługowych;
- Rozwój funkcji mieszkaniowej poprzez modernizację istniejącej zabudowy oraz inwestowanie na nowych terenach;
- Zmiana funkcji Twierdzy m.in. na cele mieszkaniowe i społeczne;
- Koncentrację funkcji przemysłowych, składowych i obsługi miasta we wschodniej jego części;
- Zagospodarowanie terenów po lotnisku wojskowym.

Dodatkowo zapisy Studium pokazują, że miasto i jego rejon posiada predyspozycję do pełnienia funkcji ośrodka turystycznego. Wśród elementów mających istotne znaczenie dla zwiększenia ruchu turystycznego wymienia się bezpośrednią bliskość i dobre skomunikowanie z Warszawą, atrakcyjne położenie w widłach rzek oraz cenny zespół historycznych obiektów obronnych. Dużą rolę będzie w rozwoju miasta pełniła turystyka poznawcza związana z zespołem kulturowym.

Podstawą rozwoju przestrzennego będą natomiast:

- Dążenie do integracji wszystkich części miasta, poprzez tworzenie powiązań rowerowych, pieszych czy uwolnienie miasta od komunikacji tranzytowej;
- Zmiana proporcji terenów zabudowanych i niezabudowanych;
- Modernizacja zabudowy;

- Zmiana przestrzennego obrazu terenów pomiędzy „obwodami” twierdzy;
- Dobrej jakości system terenów zielonych;
- Wzbogacenie przestrzeni miejskiej o elementy ją identyfikujące;
- Eksponowanie miasta pod względem widokowym;
- Korekta granic miasta.

4.2.2. Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki

Aktem prawa miejscowego określającym przeznaczenie oraz warunki zagospodarowania i zabudowy terenu jest miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego.

W 2015 roku udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w Nowym Dworze Mazowieckim do powierzchni ogółem wyniósł według danych Głównego Urzędu Statystycznego 86,5 %, czyli 2441 ha.

Aktualnie obowiązującymi wskazanymi aktami prawa miejscowymi są:

- Miejskowy plan zagospodarowania przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki zatwierdzony Uchwałą nr XIV/154/03 Rady Miejskiej w Nowym Dworze Mazowieckim z dnia 29 grudnia 2003r.,
- Miejskowy Plan zagospodarowania Przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki obszaru Modlin Górka zatwierdzony Uchwałą Nr XXV/341/2001 Rady Miejskiej w Nowym Dworze Mazowieckim z dnia 08 lutego 2001 r.,
- Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki obszaru położonego pomiędzy ul. Generała Thommée a Twierdzą Modlin zatwierdzony Uchwałą nr XXXVI/424/98 Rady Miejskiej w Nowym Dworze Mazowieckim z dnia 20 maja 1998 r.,
- Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki obejmujący obszar Modlina położony w pasie fortyfikacji zewnętrznych Modlina Twierdzy - zatwierdzony Uchwałą nr XIV/193/2000 Rady Miejskiej w Nowym Dworze Mazowieckim z dnia 24 lutego 2000 r.,
- Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki - obszar Kępy Nowodworskiej, etap I.

Wskazane akty prawa miejscowego zawierają ustalenia dotyczące m.in. przeznaczenia terenów wraz z liniami rozgraniczającymi tereny o różnych funkcjach lub różnych zasadach zagospodarowania, lokalne warunki, zasady kształtowania zabudowy i urządzenia terenu, zasady obsługi w zakresie komunikacji czy zasady obsługi w zakresie infrastruktury technicznej.

Obszar niniejszego opracowania (obszar pilotażowy) objęty jest ustaleniami miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego Miasta Nowy Dwór Mazowiecki zatwierdzonego Uchwałą nr XIV/154/03 Rady Miejskiej w Nowym Dworze Mazowieckim z dnia 29 grudnia 2003 r. Na wskazanym obszarze wyznaczono tereny o przeznaczeniach podstawowych, takich jak:

- UP - place miejskie (Plac Solny),

- MS - tereny zabudowy śródmiejskiej, mieszkaniowo-usługowej (teren zabudowany wokół Placu Solnego),
 - KD - ulice i drogi dojazdowe (np. drogi wokół Placu Solnego),
 - WB - tereny budowli przeciwpowodziowej (tereny nadbrzeżne)
- oraz tereny na wschód od ulicy Spacerowej:
- UT - tereny sportowo-turystyczne z zapleczem obsługowym,
 - WZ - tereny urządzeń zaopatrzenia w wodę pitną,
 - ZN- tereny zieleni niskiej, izolacyjnej,
 - MN - tereny zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej.

W przypadku realizacji przedsięwzięcia konieczna będzie zmiana niektórych zapisów miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

4.3. Identyfikacja głównych problemów i zagadnień związanych z dziedzictwem kulturalnym i historycznym NDM

Dziedzictwo kulturalne i historyczne uważane jest za jeden z czynników rozwoju lokalnego i regionalnego. Wskazane pojęcia odnoszą się do działalności człowieka - pokazują dorobek kultury materialnej i duchowej przeszłych pokoleń.

Wśród zabytków, które uważane są za część dziedzictwa kulturalnego wyróżnia się:

- Zabytki nieruchome (m.in. dzieła architektury i budownictwa, układy urbanistyczne, ruralistyczne i zespoły budowlane),
- Zabytki ruchome (m.in. dziełami sztuk plastycznych, rzemiosła artystycznego i sztuki użytkowej),
- Zabytki archeologiczne (nieruchome lub ruchome).

Miasto Nowy Dwór Mazowiecki posiada w gminnej Ewidencji Zabytków 186 pozycji. Znajdujące się we wskazanym rejestrze obiekty przypisano do 19 zespołów budowlanych. Budynki nie przynależące do zespołów potraktowane zostały samodzielnie.

Jednym z najważniejszych obszarów na terenie miasta Nowy Dwór Mazowiecki jest system fortyfikacji Twierdzy Modlin. Twierdza Modlin jest unikatowym dziełem fortyfikacyjnym w skali Europy. Ponadto jest największym i najistotniejszym pomnikiem inżynierii wojskowej i sztuki fortyfikacyjnej w Polsce. W skład twierdzy wchodzi najdłuższy obecnie budynek w Europie o długości prawie 2,5 kilometra.

W obowiązujących dokumentach strategicznych i planistycznych wskazano na kilka problemów mających odniesienia do dziedzictwa kulturalnego i historycznego miasta Nowy Dwór Mazowiecki.

Przykładowo w Programie Rewitalizacji zwrócono uwagę na niewystarczający potencjał turystyczny, historyczny i przyrodniczy w rozwoju gospodarczym. Turystyka wykorzystująca istniejące korzyści w postaci obiektów zabytkowych może być traktowana jako impuls do rozwoju lokalnego. W dokumencie zidentyfikowano również istniejący potencjał Placu Solnego jako miejsca ważnego dla tożsamości mieszkańców.

Występująca degradacja i niski standard niektórych zabytkowych obiektów i budynków jest również jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed samorządem miejskim w kontekście ochrony dziedzictwa historycznego i kulturowego. Wygospodarowanie odpowiednich środków finansowych lub też korzystanie z zewnętrznych form wsparcia finansowego pozwolą na zapobieganie dalszej degradacji obiektów zabytkowych.

Wśród czynników wewnętrznych mających wpływ na dziedzictwo historyczne i kulturowe miasta wymienić należy również brak systemu informacji elektronicznej o historii miejskich zabytków czy niedostateczną digitalizację materiałów źródłowych dotyczących dziedzictwa kulturowego miasta. Bardzo ważne w kontekście Miasta Nowy Dwór Mazowiecki jest odpowiednie wykorzystanie istniejących obiektów zabytkowych np. poprzez wskazanie nowych funkcji czy edukację i promocję. Mogą one zostać zagospodarowane na cele społeczne lub też gospodarcze.

5. Wizja i priorytety rozwoju obszaru pilotażowego

Analiza obecnego stanu obszaru pilotażowego wraz z najbliższym otoczeniem pozwoliła na określenie zarówno barier rozwojowych, jak i oczekiwań co do tego, jak ten obszar powinien kształtować się w przyszłości. Te działania pozwoliły na określenie wizji rozwoju obszaru w perspektywie czasu. Wizja to określenie stanu docelowego możliwego do osiągnięcia przy wystąpieniu zakładanych, pozytywnych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Jest to syntetyczny obraz, do którego dąży się w wyniku realizacji planu rewitalizacji.

Wizja rozwoju obszaru pilotażowego w roku 2027 jest następująca:

Obszar pilotażowy to spójnie zagospodarowana przestrzeń łącząca w sobie funkcje społeczne, mieszkaniowe, turystyczno-kulturowe, rekreacyjne i gospodarcze nadające nowy wymiar tej części miasta jednocześnie sprawiając, że staje się ona bardziej atrakcyjna dla mieszkańców i osób odwiedzających.

Wspólne działanie i połączenie zasobów strony publicznej oraz prywatnej przyczyniło się do osiągnięcia większych efektów w stosunku do poniesionych nakładów niż w przypadku braku tej współpracy. Dzięki podjętym działaniom nastąpiło ożywienie zarówno społeczne, jak i gospodarcze obszaru pilotażowego, co przełożyło się na tworzenie nowej dzielnicy miasta zamieszkiwanej przez aktywnych mieszkańców związanych z miejscem swojego zamieszkania.

Obszar pilotażowy to przestrzeń z rozwiniętą infrastrukturą rekreacyjną i estetycznie urządzonymi terenami zieleni oraz przestrzeniami publicznymi. To także miejsce nawiązujące do historii miasta poprzez swoje zagospodarowanie podkreślające walory dziedzictwa kulturowego miasta. Jest to również miejsce bezpieczne, otwarte na różne grupy społeczne także przedsiębiorców, którzy zyskali nowe możliwości do rozwoju biznesu dzięki zmianie funkcji obszaru.

Powyższa wizja przekłada się również na główne priorytety rozwoju obszaru pilotażowego, które związane są także z głównymi funkcjami, jakie powinien pełnić ten teren. Obszar pilotażowy dzieli na się trzy przestrzenie: Plac Solny, wał nad Narwią oraz niezagospodarowane tereny zieleni odchodzące od bulwarów.

Plac Solny, co zostało także wykazane podczas spotkania plenerowego i spotkań Lokalnej Grupy ds. Rewitalizacji powinien pełnić przede wszystkim funkcje: społeczne, edukacyjno-kulturalne, gospodarcze i rekreacyjne oraz w dalszej kolejności komunikacyjne. Obecnie Plac Solny pełni funkcję parkingową, jego usytuowanie oraz zgłaszane przez mieszkańców postulaty - że w mieście powinno być więcej miejsc spotkań i rekreacji niż jeden Park Miejski im. J. Wybickiego, który obecnie jest jedyną w mieście kompleksowo zagospodarowaną przestrzenią z placem zabaw dla dzieci i młodzieży, amfiteatrem oraz alejami z ławkami, stanowiącymi miejsce spotkań dla osób starszych²⁰ - wskazują,

²⁰ Program rewitalizacji Miasta Nowy Dwór Mazowiecki na lata 2016 - 2023.

ze mógłby pełnić także inne funkcje. Plac Solny to także miejsce o znaczeniu historycznym, będących jednym z elementów dziedzictwa kulturowego miasta, co obecnie w żaden sposób nie jest podkreślane. Wokół Placu Solnego znajdują się trzy obiekty zabytkowe. Biorąc pod uwagę obecny stan tych obiektów, planuje się pozostawienie i wyeksponowanie dwóch z nich.

Wał nad Narwią to przede wszystkim funkcje rekreacyjno-sportowe, społeczne oraz komunikacyjne. Miasto w niewystarczającym stopniu wykorzystuje potencjał, jaki niesie ze sobą położenie nad rzeką, a odpowiednie zagospodarowanie tych terenów stanowiłoby atrakcję zarówno dla mieszkańców, jak i zachęciłoby osoby spoza Nowego Dworu do odwiedzenia tego miejsca.

Ze względu na swoją rozpiętość i położenie nad rzeką niezagospodarowane tereny zieleni powinny zostać przeznaczone na głównie funkcje mieszkaniowe, uzupełnione o funkcje społeczne oraz sportowo-rekreacyjne.

W związku z powyższym można wyznaczyć głównie priorytety rozwoju obszaru pilotażowego, które będą odpowiadały wskazanym funkcjom:

- | | |
|---|--|
| 1 | •Rozwój oferty turystycznej i rekreacyjno-sportowej |
| 2 | •Tworzenie nowych miejsc spotkań integracji i budowania tożsamości lokalnej |
| 3 | •Tworzenie odpowiednich warunków do życia obecnym i przyszłym mieszkańcom miasta - rozwój mieszkalnictwa |

6. Cele i działania rewitalizacyjne

Osiągnięcie zakładanej wizji będzie możliwe dzięki realizacji celów i działań odpowiadających na zidentyfikowane w czasie diagnozy problemy oraz wykorzystujące zidentyfikowane potencjały. Cele określają pewien stan, efekt, do którego dążą określone grupy podmiotów. Wyrażają one aspiracje, zamierzenia do osiągnięcia w przyszłości, a podstawą ich wyznaczenia stanowią obecnie występujące problemy i oczekiwania interesariuszy.

Cele wynikają bezpośrednio z przyjętej wizji obszaru pilotażowego, a także są spójne z wyznaczonymi priorytetami rozwoju. Uszczegółowienie celów stanowią kierunki działań rewitalizacyjnych. Biorąc pod uwagę, że działania planowane na obszarze pilotażowym mają mieć charakter rewitalizacyjny konieczne jest uwzględnienie w planowaniu celów wszystkich aspektów rewitalizacji tj. społecznego, gospodarczego, przestrzenno-funkcjonalnego, technicznego i środowiskowego.



Tabela 12. Macierz celów strategicznych i kierunków działań

Sfera	Cele strategiczne	Perspektywa 1- letnia	Kierunki działań Perspektywa 5-letnia	Perspektywa 10-letnia
Społeczna	Wysoki poziom poczucia tożsamości lokalnej i aktywności społecznej mieszkańców obszaru	– Utworzenie programu integracji międzypokoleniowej mieszkańców	Realizacja programu integracji międzypokoleniowej mieszkańców (warsztaty, wydarzenia itp.) przy czynnym udziale organizacji pozarządowych i lokalnych liderów	
			– Tworzenie nowych i modernizacja istniejących miejsc spotkań i integracji dla mieszkańców	– Utworzenie nowych przestrzeni i funkcjonalnych miejsc spotkań na obszarze nowo budowanego osiedla
		– Opracowanie programu edukacji środowiskowej i kulturalnej związanej z dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym obszaru	– Utworzenie ścieżki edukacyjnej i przewodnika związanych z historią i dziedzictwem kulturalnym obszaru – Utworzenie ścieżki przyrodniczej przedstawiającej walory terenów nadrzecznych i położenia miasta – Utworzenie informatora historyczno-kulturalnego z elementami w przestrzeni nt. historii i znaczenia Placu Solnego oraz znaczenia trzech rzek w rozwoju miasta	
			– Wsparcie działań edukacyjnych umożliwiających wszechstronny rozwój różnych grup wiekowych mieszkańców	
		– Wspieranie organizacji pozarządowych działających na rzecz przeciwdziałania wykluczeniom społecznym grup zagrożonych	– Prowadzenie i wspieranie działań pedagogów i animatorów ulicznych pracujących szczególnie z młodzieżą, która obecnie może powodować problemy wychowawcze lub zakłócać porządek	

Sfera	Cele strategiczne	Perspektywa 1- letnia	Kierunki działań Perspektywa 5-letnia	Perspektywa 10-letnia
Gospodarcza	Wzrost atrakcyjności gospodarczej i poziomu rozwoju gospodarczego obszaru	– Utworzenie programu rozwoju rzemiosła i usług lokalnych – Wprowadzenie preferencyjnych warunków wynajmu lokali dla lokalnych usługodawców i rzemieślników	– Organizacja targów rękodzielniczych/rzemiosła lokalnego – Utworzenie centrum rzemiosł lokalnych	– Utworzenie lokalnego produktu opartego na lokalnym rzemiośle, związanego z dziedzictwem kulturalnym obszaru
		– Promocja miejskiej oferty turystycznej i okołoturystycznej	– Utworzenie nowych atrakcji turystycznych i rekreacyjnych na terenie obszaru (plaża miejska, rozwój sportów wodnych, miasteczko linowe) – Wsparcie tworzenia nowych obiektów gastronomicznych	
		– Utworzenie młodzieżowego klubu przedsiębiorczości	– Prowadzenie działań szkoleniowych i doradczych dla osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem na rynku pracy	– Utworzenie inkubatora przedsiębiorczości w nowopowstałej części miasta
Przestrzenno-funkcjonalna i środowiskowa	Udostępnienie nowoczesnych przestrzeni dostosowanych do potrzeb mieszkańców i turystów	– Opracowanie szczegółowej koncepcji i dokumentacji projektowej dotyczącej modernizacji Placu Solnego wraz z otoczeniem	– Wykonanie modernizacji Placu Solnego (miejsca spotkań i odpoczynku mieszkańców), wraz z utworzeniem miejsc parkingowych, przygotowaniem wejścia na bulwary rzeczne – Rozwój zaplecza gastronomiczno-hotelowego w otoczeniu Placu Solnego	– Utworzenie parkingu podziemnego pod Placem Solnym
		– Opracowanie koncepcji architektoniczno-urbanistycznej budowy ośrodka sportów wodnych i	– Budowa ośrodka sportów wodnych wraz z zagospodarowaniem otoczenia na cele rekreacyjno-sportowe	– Utworzenie bulwarów nadrzecznych wraz z infrastrukturą towarzyszącą

Sfera	Cele strategiczne	Perspektywa 1- letnia	Kierunki działań Perspektywa 5-letnia	Perspektywa 10-letnia
		pomostów rzecznych wraz z otoczeniem Opracowanie koncepcji architektoniczno-krajobrazowej zagospodarowania brzegów Narwi	- Utworzenie pomostów rzecznych - Częściowe zagospodarowanie brzegu Narwi na cele rekreacyjne, turystyczne oraz edukacyjno-poznawcze - Opracowanie szczegółowej koncepcji i dokumentacji projektowej dotyczącej utworzenia bulwarów nadrzecznych	Zagospodarowanie brzegu Narwi na cele rekreacyjne, turystyczne oraz edukacyjno-poznawcze
			- Utworzenie koncepcji architektoniczno-urbanistycznej budowy mariny rzecznej wraz z otoczeniem - Utworzenie programu działania i rozwoju mariny rzecznej	- Budowa i udostępnienie mariny rzecznej - Promocja działania mariny rzecznej
		- Przygotowanie dokumentacji i szczegółowej koncepcji architektoniczno-urbanistycznej budowy osiedla mieszkaniowego w formule PPP - Przygotowanie materiałów informacyjnych i promocyjnych, aktywne pozyskiwanie inwestorów	- Przygotowanie i uzbrojenie terenów pod budownictwo mieszkaniowe - Rozpoczęcie inwestycji budowy osiedla mieszkaniowego wraz z infrastrukturą dla celów społecznych	- Zakończenie pierwszych etapów budowy osiedla mieszkaniowego - Doposażenie obszaru w małą architekturę i roślinność
Techniczna	Infrastruktura techniczna obszaru dostosowana do potrzeb rozwijającego	Opracowanie koncepcji urbanistyczno-architektonicznych zagospodarowania drewnianych budynków zabytkowych wraz z otoczeniem	- Remonty i renowacje 2 obiektów zabytkowych - Utworzenie mini muzeum regionalnego i informacji turystycznej w jednym z zabytkowych budynków	

Sfera	Cele strategiczne	Perspektywa 1- letnia	Kierunki działań Perspektywa 5-letnia	Perspektywa 10-letnia
	się ośrodka miejskiego		– Utworzenie centrum rzemiosł lokalnych w jednym z zabytkowych budynków	
		Rozwój sieci monitoringu, utworzenie monitoringu na obszarze Placu Solnego	– Rozwój sieci monitoringu, objęcie monitoringiem obszarów nadrzecznych	– Rozwój sieci monitoringu, objęcie monitoringiem nowych obszarów mieszkaniowych
			– Montaż dodatkowych latarni i wymiana dotychczasowego oświetlenia na terenie Placu Solnego oraz bulwarów rzecznych	– Budowa oświetlenia na terenie nowych terenów mieszkaniowych
			– Poprawa stanu infrastruktury chodnikowej i drogowej	– Budowa nowych dróg i ciągów pieszo-rowerowych (np. ul. Łąkowa) oraz modernizacja istniejących
			– Utworzenie nowych miejsc parkingowych	– Utworzenie parkingów na terenie nowego osiedla mieszkaniowego

7. Wykorzystanie formuły PPP w zakresie rozwoju obszaru pilotażowego

7.1. Potencjalne korzyści partnerów wynikające z zastosowania formuły PPP

Mnogość wyzwań współczesnej rzeczywistości sprawia, że idea PPP zwraca uwagę jako jedna z optymalnych, a zarazem progresywnych metod zarządzania. Ma ona istotny potencjał umożliwiający wzrost jakości życia lokalnej społeczności i, jak w przypadku projektu „RESTAURA”, poszerzenie oferty turystycznej i rekreacyjnej, a także mieszkaniowej.

Głównym celem zaangażowania sektora prywatnego w inwestycje rekreacyjne i turystyczne jest przyciągnięcie dodatkowych funduszy od inwestorów prywatnych, a tym samym odciążenie budżetów publicznych. Partnerstwa publiczno-prywatne stanowią dodatkowe źródło kapitału, co jest bardzo ważne w obecnej, trudnej sytuacji sektora finansów publicznych.

Największymi korzyściami stosowania formuły PPP dla sektora prywatnego są:

- umowa z instytucją publiczną pomagająca budować dobrą opinię na rynku, a w konsekwencji może ułatwić podjęcie współpracy z innymi podmiotami publicznymi czy prywatnymi (również z zagranicy),
- długookresowa umowa z podmiotem publicznym pozytywnie wpływa na wzmocnienie wiarygodności przedsiębiorcy, co w rezultacie może przyczynić się do ułatwienia dostępu do kapitału i może obniżyć koszty działalności,
- umowa zawarta z instytucją może powodować pozyskanie zlecenia pozwalającego na prowadzenie działalności niezależnie od koniunktury,
- umowa partnerstwa publiczno-prywatnego stanowi dobre narzędzie realizacji stabilnej polityki rozwoju firmy.

Z drugiej strony korzyściami stosowania formuły partnerstwa publiczno-prywatnego dla partnera publicznego mogą być następujące czynniki:

- rozwój miasta w zakresie aspektów rewitalizacji,
- dostęp do prywatnego kapitału,
- sprawniejsza i szybsza możliwość realizacji inwestycji niż ma to miejsce przy tradycyjnym, samodzielnym wykonywaniu danego zadania,
- możliwość podziału ryzyka pomiędzy partnerów,
- możliwość realizacji inwestycji bez ewentualnych obciążeń długu i deficytu publicznego,
- odroczenie wydatków publicznych i rozłożenie ich na cały okres trwania projektu realizowanego w ramach PPP,
- wysoka jakość usług dostarczanych przez partnera prywatnego.

Za sprawą porozumienia zawartego pomiędzy partnerami umiejętności i zasoby każdego z sektorów wykorzystywane są przy dostarczaniu usług odbiorcom i udostępnianiu obiektów użytkownikom. W przypadku projektu pilotażowego „RESTAURA” zastosowanie formuły PPP może przyczynić się do efektywnego stymulowania konsumpcji usług turystycznych i rekreacyjnych, a także mieszkaniowych,

Akcent zostanie położony na menadżerskie podejście do zarządzania, które w zasadniczy sposób koncentruje się na potrzebach społeczności lokalnej, traktowanej jako grupa klientów, w tym na poziomie ich obsługi.

Wpływ formuły partnerstwa publiczno-prywatnego na rozwój lokalny

Partnerstwo publiczno-prywatne to nowoczesne rozwiązanie, które może wspomóc realizację skomplikowanych projektów inwestycyjnych sektora publicznego, których celem jest systematyczne podnoszenie poziomu rozwoju lokalnego. Celem rozwoju lokalnego jest wprowadzanie pozytywnych zmian zachodzących na danym - stosunkowo niewielkim - obszarze, z uwzględnieniem potrzeb, preferencji i hierarchii wartości właściwych dla tego obszaru i lokalnej społeczności. Należy podkreślić, że rozwój lokalny powinien być oparty na siłach endogenicznych, co oznacza mobilizację lokalnych zasobów materialnych i ludzkich w celu osiągnięcia wspólnych, lokalnych korzyści. Rozwój lokalny zakłada wykorzystanie istniejącego potencjału o charakterze lokalnym do osiągnięcia korzyści dla lokalnej społeczności, którymi w odniesieniu do projektu pilotażowego niewątpliwie będą: podniesienie jakości życia, stworzenie bazy turystycznej i rekreacyjnej, utworzenie nowych usług o charakterze społecznym i gospodarczym.

7.2. Potencjalne korzyści i motywacje do wykorzystania formuły PPP w projekcie „RESTAURA”

Przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest realizacja działań o charakterze zadania publicznego, ale przy udziale podmiotu publicznego i prywatnego przy określonym już na etapie umowy podziale zadań i ryzyk oraz wynagrodzeniu. Partnerstwo publiczno-prywatne powinno być realizowane wówczas, gdy przynosi wymierne korzyści dla interesu publicznego w stosunku do tradycyjnych metod realizacji inwestycji.

Jedną z głównych przesłanek korzystania z formuły PPP są możliwości do zwiększenia wartości wskaźnika Value for Money (ang. VfM). Oznacza to, że formułę PPP powinno stosować się tam, gdzie można osiągnąć więcej korzyści w stosunku do kosztów niż ma to miejsce w przypadku tradycyjnego zamówienia. W przypadku projektu Zintegrowanego Planu Rewitalizacji należy przyjąć, że część podejmowanych działań będzie realizowana w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, a część samodzielnie przez Miasto. Formułę PPP zakłada się wykorzystać w przypadku:

1. Zagospodarowania terenów zielonych na osiedle mieszkaniowe z częścią usługowo-handlową wraz z budową obiektu z przeznaczeniem na cele społeczne i zagospodarowaniem terenu na cele rekreacyjne.
2. Utworzenie mariny przy osiedlu mieszkaniowym.
3. Stworzenie bazy okółoturystycznej np. noclegowej bądź gastronomicznej przy Placu Solnym wraz zagospodarowaniem Placu Solnego.

Zagospodarowanie terenów wału nad Narwią będą stanowiły tę część obszaru pilotażowego, która nie będzie realizowana w formule PPP, gdyż ze względu na swój charakter inwestycja ta nie przyniosłaby zakładanych korzyści, w szczególności dla strony prywatnej.

W przypadku budowy infrastruktury, czyli w przypadku Zintegrowanego Planu Rewitalizacji, osiedla mieszkaniowego bądź też infrastruktury okołoturystycznej główną motywacją do zaangażowania podmiotów prywatnych jest możliwość wykorzystania ich wiedzy i doświadczenia do zarządzania ryzykiem, które pojawia się przy tego typu projektach. Wiąże się to także z budową obiektu użyteczności publicznej, gdzie podmiot prywatny może skuteczniej zabezpieczyć całą inwestycję przed głównymi rodzajami ryzyka w zakresie świadczenia usług na wymaganym poziomie o wiele niższym kosztem niż podmiot publiczny. W takim przypadku podmiot publiczny może zdecydować się na pełnienie roli polegającej na określaniu i monitorowaniu poziomu świadczenia usług publicznych. Przy realizacji inwestycji w formule partnerstwa publiczno-prywatnego podział ryzyk odpowiada charakterowi działania poszczególnych podmiotów w związku z tym jest dopasowany do tego, z którymi dany podmiot radzi sobie lepiej.

Wykorzystanie doświadczeń i łatwiejszego dostępu do innowacyjnej wiedzy przez partnerów prywatnych przyczynić się może także do osiągnięcia wyższej jakości przy realizowanych inwestycjach. Ponadto fakt, że całkowite koszty realizacji projektu określane są przed podjęciem decyzji, co do realizacji inwestycji pozwala na oszacowanie potrzeb budżetu publicznego w przyszłości. Ponadto w przypadku wzrostu kosztów kapitałowych, operacyjnych lub utrzymaniowych dla realizowanej inwestycji w większości przypadków odpowiedzialność będzie ponosić partner prywatny²¹.

Inną korzyścią związaną z tym, że charakter umów PPP jest długoterminowy, jest to, że podmiot prywatny będzie bardziej skłonny do projektowania i budowy infrastruktury z uwzględnieniem ogólnych niższych kosztów długoterminowych, gdyż dzięki temu osiągnie w przyszłości większe korzyści przy eksploatacji. Oznacza to, że inwestycja podejmowana w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego może być w rezultacie tańsza, a także bardziej terminowa niż w metodzie tradycyjnej, w której 30% inwestycji jest finalizowana zgodnie z zakładanym harmonogramem, 27% zgodnie z zaplanowanym budżetem, natomiast w przypadku PPP ok. 70% inwestycji realizowanych jest zgodnie z założonym harmonogramem i budżetem²².

W przypadku partnerstwa publiczno-prywatnego istnieje kilka rodzajów możliwości współpracy w zależności od zaangażowania podmiotów, a także charakteru danego projektu. Poniżej przedstawione zostały rodzaje współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

- **Zaprojektuj - Wybuduj - Utrzymaj (DBM: Design - Build - Maintain)**

Model ten zakłada, że podmiot prywatny projektuje, buduje określoną infrastrukturę, a następnie, po oddaniu do użytkowania, odpowiada za utrzymanie obiektu.

- **Zaprojektuj - Wybuduj - Eksploatuj - Utrzymaj - Przekaż (DBOMT: Design - Build - Operate - Maintain - Transfer)**

W drugim modelu podmiot prywatny także jest odpowiedzialny za zaprojektowanie i wybudowanie określonej infrastruktury, a następnie odpowiada za jej późniejszą eksploatację i utrzymanie i po określonym w umowie czasie podmiot prywatny przekazuje tę infrastrukturę podmiotowi publicznemu.

²¹ PPP - motywacje i wyzwania dla sektora publicznego. Dlaczego i w jaki sposób, Ministerstwo Rozwoju, sierpień 2016.

²² Irena Herbst, Bartosz Mysiowski, Tomasz Korczyński, Partnerstwo publiczno-prywatne w mieszkalnictwie. Ścieżka dojścia podmiotu publicznego do realizacji projektu PPP.

- **Wybuduj - Władaj - Eksploatuj - Przekaż** (*BOOT: Build - Own - Operate - Transfer*)

Kolejny model zakłada, że podmiot prywatny buduje daną infrastrukturę i jednocześnie jest jej właścicielem, zarządza nią i czerpie z niej korzyści, co zapewnia zwrot poniesionych nakładów. Przychody pochodzą bezpośrednio od końcowych użytkowników infrastruktury, którzy - w zamian za korzystanie z niej - uiszczają opłaty na rzecz partnera prywatnego. Po osiągnięciu przez partnera prywatnego odpowiedniego (zapisanego w umowie o PPP) zysku, infrastruktura przekazywana zostaje nieodpłatnie stronie publicznej.

- **Zaprojektuj - Wybuduj - Sfinansuj - Eksploatuj** (*DBFO: Design - Build - Finance - Operate*)

Zgodnie z ostatnim modelem podmiot prywatny odpowiada za zaprojektowanie i wybudowanie określonej infrastruktury i jednocześnie jest zobowiązany do jej sfinansowania. Po wybudowaniu składnika infrastruktury podmiot prywatny będzie odpowiadał za jego eksploatację. Jego wynagrodzenie pochodzić będzie, w zależności od rodzaju wybudowanej infrastruktury, z opłat pobieranych od użytkowników końcowych bądź też z opłaty za dostępność wypłacanej przez podmiot publiczny²³.

W przypadku trzech pierwszych modeli PPP podmiot prywatny jest koncesjonariuszem, gdyż aktywa należą do podmiotu publicznego, który jedynie udostępnia je podmiotowi prywatnemu. Ostatni model zwiększa udział partnera prywatnego w zakresie podziału władztwa nad obiektem: podmiot publiczny wpisuje się do statutów i regulaminów spółki specjalnego przeznaczenia, a podmiot prywatny zarządza ryzykiem, wnosi gotówkę, ale ma także wiedzę i prawa autorskie do wybudowanego obiektu.

Jednocześnie podkreślenia wymaga fakt, że wybór odpowiedniej formy jest także zależny od tego, w jaki sposób będzie wypłacane wynagrodzenie partnerowi prywatnemu. W przypadku gdy to wynagrodzenie stanowi możliwość pobierania korzyści z inwestycji stanowiącej przedmiot partnerstwa publiczno-prywatnego bądź korzyści te stanowią znaczącą część wynagrodzenia wraz z określoną zapłatą pieniężną, wówczas należy uwzględnić przy wyborze partnera oraz umowy o PPP zapisy ustawy o koncesji, w innych przypadkach - przepisy PZP

W przypadku obszaru pilotażowego i zakładanej np. budowy osiedla mieszkaniowego czy też obiektu usługowego zakłada się, że zostanie przyjęty ostatni model współpracy.

Istnieją także różne możliwości odnośnie władania gruntem czy też terminów przejęcia danego obiektu przez miasto. Grunt może pozostać własnością podmiotu publicznego, może także zostać oddany mu w dzierżawę lub użytkowanie bądź być własnością podmiotu prywatnego. W przypadku budownictwa mieszkalnego termin oraz forma ewentualnego przejęcia infrastruktury przez podmiot publiczny może być także różna. Po wybudowaniu, mieszkania mogą być przekazane podmiotowi publicznemu, ale też mogą stanowić, przez okres obowiązywania umowy, własność partnera prywatnego. Można również przyjąć różne warianty ustalania, pobierania i rozliczania czynszu z najemcami i z partnerem prywatnym. Oznacza to, że podmiot publiczny może pobierać czynsze i przekazywać partnerowi prywatnemu pełne wynagrodzenie, ale także można przyjąć rozwiązanie, że to podmiot prywatny jest odpowiedzialny za pobór czynszów, a gmina wypłaca mu jedynie różnicę między stawką czynszu regulowanego a czynszem rynkowym.

²³ Irena Herbst, Bartosz Mysiorski, Tomasz Korczyński, *Partnerstwo publiczno-prywatne w mieszkalnictwie. Ścieżka dojścia podmiotu publicznego do realizacji projektu PPP.*

Istotne jest także dokonanie wyboru odnośnie formy prawnej podmiotu, który będzie odpowiedzialny za realizację inwestycji. Zgodnie z art. 14 ustawy o PPP, umowa o partnerstwie publiczno-prywatnym może zakładać, że w celu jej wykonania podmiot publiczny i partner prywatny zawiążą spółkę celową np. spółkę kapitałową, spółkę komandytową lub komandytowo-akcyjną (takiej formuły nie przewiduje ustawa o koncesji). Inną formą prawną realizacji projektu w ramach PPP może być też tzw. kontrakt, w ramach którego podmiot prywatny realizuje przedsięwzięcie zlecone przez podmiot publiczny. W tym przypadku nie dochodzi do zawiązania spółki celowej, w której współnikami byłoby strona publiczna i partner prywatny. Zaletą zawiązania spółki celowej jest bardziej zbliżona i sprawna współpraca partnerów. Ponadto spółki powołanej na rzecz realizacji inwestycji w ramach PPP nie dotyczą zobowiązania założycieli, dzięki czemu jej sytuacja finansowa jest bardziej przejrzysta. Tego typu spółka narażona jest również na mniejsze ryzyko nieprzewidywalnych zdarzeń związanych z innymi obszarami działalności jej założycieli. Decyzja o powołaniu spółki celowej wiązałaby się również z tym, że konieczne byłoby podpisanie dwóch umów - umowy o PPP oraz umowy spółki, celem wykonania umowy o PPP.

8. Zarządzanie obszarem pilotażowym

8.1. Założenia realizacji projektu w formule partnerstwa publiczno-prywatnego

Przed określeniem formy i struktury zarządzania infrastrukturą powstałą w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego ważne jest określenie założeń dotyczących planowanych działań:

- 1) Planowana inwestycja musi być atrakcyjna dla inwestora biorąc pod uwagę możliwe do osiągnięcia korzyści finansowe.
- 2) Planowane działania muszą być spójne z wizją Miasta i odpowiadać na jego potrzeby takie jak np. zagospodarowanie przestrzeni publicznej, zachowanie dziedzictwa kulturowego czy dostarczenie obiektów mieszkalnych.
- 3) Realizacja projektu może zostać zainicjowana zarówno ze strony podmiotu prywatnego, jak i publicznego, ale odpowiedzialność za jego realizację powinna leżeć po stronie podmiotu prywatnego.
- 4) Biorąc pod uwagę fakt, że inwestycje realizowane będą na obszarze rewitalizacji należy także uwzględnić, że inwestor będzie zobligowany do udostępnienia przestrzeni na realizację celów społecznych, które będą realizowane przez podmiot publiczny lub zlecone przez niego np.

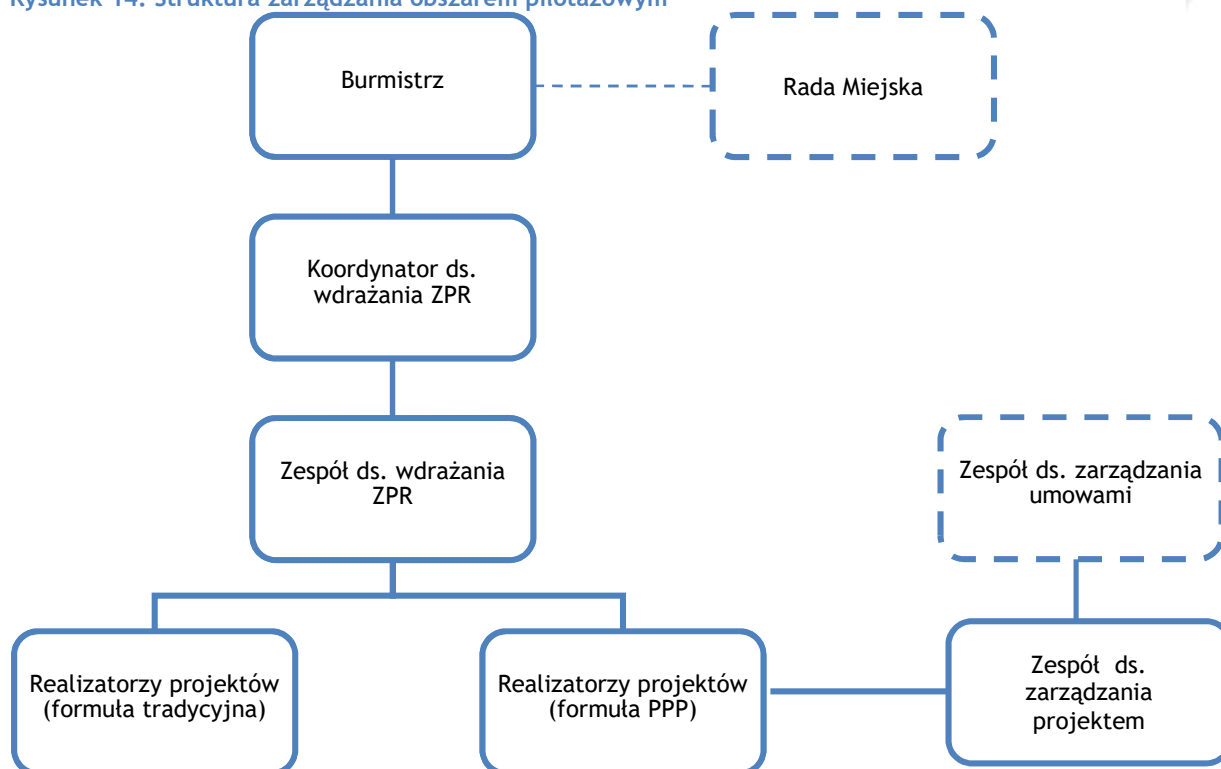
organizacji pozarządowej. Inwestor może również samodzielnie zdecydować o utworzeniu miejsca spotkań dla mieszkańców, placu zabaw, stworzeniu oferty kulturalnej, integracyjnej w celu zwiększenia atrakcyjności terenów mieszkalnych.

- 5) Zakłada się również, że miasto posiada na obszarze rewitalizacji i w jego okolicy atrakcyjne pod względem lokalizacyjnych grunty i obiekty, które będą stanowiły element przedmiotu umowy partnerstwa publiczno-prywatnego. Nieruchomości przekazywane są przez miasto inwestorowi w wybranej formie sprzedaży lub użytkowania wieczystego w drodze przetargu na realizację przez inwestora określonych funkcji. Grunt bądź obiekty mogą zostać również wniesione aportem do spółki powołanej na rzecz realizacji inwestycji w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Ważna w tym przypadku jest atrakcyjność lokalizacyjna nieruchomości szczególnie, jeśli weźmie się pod uwagę, że podmiot prywatny miałby także realizować działania związane z usługami społecznymi.
- 6) W przypadku partnerstw publiczno-prywatnych zakłada się, że po przekazaniu w wybranej formie gruntu na realizację przynoszącej podmiotowi prywatnemu dochody inwestycji, inwestor zobligowany będzie również do realizacji usług o charakterze publicznym np. udostępnienie mieszkań komunalnych, zagospodarowanie przestrzeni na cele społeczne itp.
- 7) Zakładana inwestycja planowana przez podmiot prywatny powinna wpisywać się w zaakceptowaną przez Miasto koncepcję zagospodarowania obszaru pilotażowego.
- 8) W ramach umowy publiczno-prywatnej może być wystąpić zastrzeżenie, że Miasto odpowiedzialne będzie za utworzenie infrastruktury towarzyszącej lub zorganizowania określonych usług publicznych.
- 9) Miasto może również zobowiązać się do przeprowadzenia uzgodnień z podmiotami niezależnymi od Miasta.

8.2. Formy i struktura zarządzania obszarem pilotażowym

Jak zostało wcześniej wskazane nie wszystkie elementy zagospodarowania obszaru pilotażowego będą realizowane w formule PPP. Podobnie sytuacja wygląda z celami i kierunkami działań rewitalizacyjnych, których realizacja będzie należała do podmiotów zarówno ze sfery publicznej, prywatnej i pozarządowej.

Rysunek 14. Struktura zarządzania obszarem pilotażowym



Źródło: opracowanie własne.

Na etapie realizacji i wdrażania poszczególnych projektów realizowanych na obszarze pilotażowym zakłada się, że całłościowy nadzór i zarządzanie obszarem będzie w gestii Burmistrza Miasta Nowego Dworu. Jednocześnie wszystkie działania operacyjne związane z wdrażaniem Zintegrowanego Planu Rewitalizacji będą przypisane do Koordynatora ds. wdrażania ZPR, który będzie stał na czele powołanego przez Burmistrza zespołu ds. wdrażania ZPR. Zespół będzie odpowiedzialny za koordynację projektów zarówno realizowanych w formule tradycyjnej, jak i PPP. Do przygotowania i zarządzania projektami realizowanymi w formule PPP powołane zostaną odrębne zespoły.

Przed przystąpieniem do realizacji projektu w formule PPP konieczne jest przeanalizowanie całej struktury projektu, na którą składa się określenie modelu i trybu wyboru partnera prywatnego, opracowanie harmonogramu, opracowanie analiz ekonomicznych, analiz ryzyka, modelu realizacji inwestycji, podziału zadań. Dla powodzenia całego projektu istotne jest również powołanie **zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie projektem**. W związku z tym, że projekt realizowany w formule partnerstwa publiczno-prywatnego jest złożonym procesem zespół powinien być multidyscyplinarny i posiadać umiejętności:

- techniczne,
- administracyjne,
- prawne,
- finansowe,
- komunikacyjna,

- ubezpieczeniowe²⁴.

Ważnym aspektem jest, aby w strukturach zespołu wyznaczyć:

- kierownika zespołu, który będzie prowadził nadzór nad realizowanymi zadaniami, będzie łącznikiem między stroną publiczną a prywatną. Osoba ta powinna mieć doświadczenie oraz kompetencje do zarządzania projektami, w szczególności realizowanymi w formule PPP,
- jeden lub kilku kierowników ds. realizacji umowy, którzy będą odpowiedzialni, odpowiednio do swoich kompetencji, za monitorowanie bieżącej realizacji i jakości usług oferowanych w ramach umowy przez podmiot prywatny,
- specjalista ds. spraw administracyjnych, odpowiedzialny za monitorowanie i prowadzenie kwestii związanych z aspektami administracyjnymi, prawnymi i finansowymi umowy.

W ramach swoich prac zespół będzie korzystał ze wsparcia innych komórek organizacyjnych podmiotu publicznego zgodnie z posiadanymi kompetencjami. Ważnym aspektem jest także zatrudnienie doradcy posiadającego specjalistyczną wiedzę w zakresie PPP, której nie posiadają członkowie zespołu projektowego.

W przypadku, gdy przedsięwzięcia będą realizowane w ramach kilku umów publiczno-prywatnych należy również powołać **zespół ds. zarządzania umowami**.

Na etapie eksploatacji obiektów i terenów powstałych w ramach projektów na obszarze rewitalizacji ich zarządzanie będzie należało do poszczególnych podmiotów publicznych i prywatnych określonych w poniższej tabeli (Tabela 13).

Dla potrzeb opracowania form i struktury zarządzania obszarem pilotażowym i jego poszczególnymi elementami wyróżnia się następujące przestrzenie oraz kategorie obiektów:

1. Przestrzeń Placu Solnego
2. Przestrzeń bulwarów nadrzecznych
3. Przestrzeń nowego osiedla mieszkaniowego
4. Przestrzeń mariny rzecznej
5. Obiekty gastronomiczne i hotelowe
6. Obiekty mieszkaniowe
7. Obiekty usługowe i biurowe
8. Obiekty użyteczności publicznej
9. Ciągi komunikacyjne i piesze
10. Infrastruktura techniczna

Zakładana koncepcja zagospodarowania obszaru pilotażowego znajduje się w załączniku do ZPR.

Ze względu na dużą różnorodność występujących elementów składowych charakterystykę zarządzania obszarem pilotażowym przedstawiono w poniższej tabeli odnosząc się do każdego z wyżej wymienionych punktów.

²⁴ Zarządzanie projektem PPP w okresie obowiązywania umowy. Zalecenia dotyczące prawidłowego zarządzania, Ministerstwo Rozwoju i Infrastruktury, listopad 2015.

Tabela 13. Forma i struktura zarządzania poszczególnymi elementami obszaru pilotażowego

Lp.	Kategoria	Krótką charakterystyką	Forma i struktura zarządzania
1.	Przestrzeń Placu Solnego	Obszar zmodernizowanego Placu Solnego, rozumiany jako udostępniona przestrzeń publiczna wraz z małą architekturą	Teren będzie zarządzany przez swojego właściciela, czyli Miasto. Odpowiednie służby miejskie, w gestii swoich kompetencji, będą odpowiedzialne za należyte gospodarowanie przestrzenią i konserwację obszaru.
2.	Przestrzeń bulwarów nadrzecznych	Obszar wału przeciwpowodziowego oraz między rzeką a wałem wraz z infrastrukturą zlokalizowaną w tej przestrzeni	Teren będzie zarządzany przez swojego właściciela, czyli Miasto. Odpowiednie służby miejskie, w gestii swoich kompetencji, będą odpowiedzialne za należyte gospodarowanie przestrzenią i konserwację obszaru. Poszczególne przestrzenie bulwarów nadrzecznych, takie jak plaża miejska czy budynki zaplecza nadrzecznego będą zarządzane przez operatora - WOPR, spółki miejskie lub podmioty sportowe w zakresie sporządzonych umów określających sposoby korzystania z obiektów.
3.	Przestrzeń nowego osiedla mieszkaniowego	Zagospodarowany na osiedle mieszkaniowe obszar obecnych łąk wzdłuż ul. Łąkowej - przestrzenie publiczne, ogólnodostępne	Obszar przestrzeni publicznych będzie zarządzany przez miasto. Odpowiednie służby miejskie, w gestii swoich kompetencji, będą odpowiedzialne za należyte gospodarowanie przestrzenią, czystością i konserwację obszaru.
4.	Przestrzeń mariny rzecznej	Obszar portowy mariny rzecznej wraz z infrastrukturą	Do zarządzania mariną wybrany zostanie operator specjalizujący się i posiadający doświadczenie w tego typu działaniach. Operator zostanie wybrany na zasadach rynkowych, partnerstwa PPP. Do zadań operatora będzie należało kompleksowe zarządzanie i utrzymywanie mariny wraz z prowadzeniem prac konserwacyjnych oraz pobieranie opłat za korzystanie z obiektów.
5.	Obiekty gastronomiczne i hotelowe	Obiekty gastronomiczne i hotelowe zlokalizowane w przestrzeni obszaru objętego projektem. Będą to obiekty zlokalizowane zarówno na Placu Solnym, bulwarach, jak i w przestrzeni osiedla mieszkaniowego	Obiekty tego typu będą zarządzane przez właścicieli - inwestorów lub podmioty wskazane przez inwestorów. W zależności od przyjętych rozwiązań właścicielem obiektów może być prywatny inwestor jak i miasto. Dla uzyskania jednolitych standardów funkcjonowania obiektów tego typu, uzyskania korzyści skali proponuje się wyłonienie jednego operatora, który będzie kompleksowo zarządzał tego typu obiektami.
6.	Obiekty mieszkaniowe	Nowo powstałe budynki mieszkalne zlokalizowane w przestrzeni obszaru objętego projektem. Będą to obiekty zlokalizowane przede wszystkim na obszarze obecnych łąk wzdłuż ul. Łąkowej	
7.	Obiekty usługowe i biurowe	Obiekty usługowe i biurowe zlokalizowane w przestrzeni obszaru objętego projektem. Będą to obiekty zlokalizowane zarówno na Placu Solnym, jak i w przestrzeni osiedla mieszkaniowego	
8.	Obiekty użyteczności publicznej	Obiekty publiczne zlokalizowane w przestrzeni obszaru objętego projektem. Będą to obiekty zlokalizowane zarówno na Placu Solnym, bulwarach, jak i w przestrzeni osiedla mieszkaniowego	Obiekty tego typu będą zarządzane przez swojego właściciela, czyli podmiot samorządowy (Miasto). Odpowiednie służby miejskie, w gestii swoich kompetencji, będą odpowiedzialne za należyte gospodarowanie obiektami i przestrzenią.
9.	Ciągi komunikacyjne i piesze	Ciągi komunikacyjne i piesze w obszarze objętym projektem, szczególnie nowo powstałe ciągi	Teren będzie zarządzany przez swojego właściciela, czyli Miasto. Odpowiednie służby miejskie, w gestii

Lp.	Kategoria	Krótką charakterystyka	Forma i struktura zarządzania
		komunikacyjna na obszarze obecnych łąk	swoich kompetencji, będą odpowiedzialne za należyte gospodarowanie przestrzenią i konserwację obszaru
10.	Infrastruktura techniczna	Infrastruktura techniczna z wyłączeniem pkt. 9, na którą składają się wszelkie sieci przesyłowe oraz telekomunikacyjne	Sieciami zarządzać będą dostawcy poszczególnych mediów w zakresie swoich kompetencji, zgodnie z własnymi strukturami zarządzania. W praktyce będą to przede wszystkim spółki miejskie, a także operatorzy wybrani w drodze ogłoszeń publicznych.

Źródło: opracowanie własne.

8.3. Szacowane koszty i przychody realizacji inwestycji

Koszty zostały obliczone na podstawie doświadczenia i cenników firm projektowo-budowlanych oraz dostępnych wycen przedstawianych przy budżetach obywatelskich (edycja 2017 na Mazowszu). Szacowane przychody zostały opracowane na podstawie średnich cen mieszkań w Nowym Dworze Mazowieckim oraz wycień dla branży hotelowej.

Szacowane łączne koszty projektu wyniosą 275 784 438,05 zł, w tym:

- Zagospodarowanie obszarów łąkowych: 220 888 365,25 zł,
- Realizacja bulwarów nadrzecznych: 20 640 841,80 zł,
- Modernizacja Placu Solnego: 3 235 095,00 zł (z dodatkową opcją budowy parkingu podziemnego: 13 378 095,00 zł)
- Budowa nowych i rozbudowa obiektów wokół Placu Solnego: 10 734 138,00 zł

Szacowane przychody z przeprowadzonych inwestycji określa się na poziomie około 300 000 000 zł (sprzedaż wybudowanych obiektów) i około 400 000 zł rocznie (szacowany roczny zysk z działalności hotelowej w nowo wybudowanych obiektach).

8.4. Analiza ryzyka

Analiza ryzyka jest jednym z elementów planowania przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Ma ona znaczenie z tego względu, że:

- Umożliwia przyporządkowanie do podmiotu publicznego bądź prywatnego w zależności od tego, która strona będzie nim lepiej zarządzać,
- Przyczynia się do podjęcia ostatecznej decyzji, czy projekt powinien być realizowany w formule partnerstwa publiczno-prywatnego,
- Pozwala na założenie scenariuszy alternatywnych pozwalających na zminimalizowanie potencjalnych zagrożeń.

Poniżej zostały zaprezentowane potencjalne ryzyka wraz ze sposobem ich ograniczania.

Tabela 14. Potencjalne ryzyka wraz ze sposobem ich ograniczenia

Lp.	Potencjalne ryzyko	Opis ryzyka	Sposób ograniczenia ryzyka
1.	Ryzyko na etapie przygotowania projektu związane z uzyskaniem niezbędnych pozwoleń i uzyskaniem akceptacji	Ryzyko to związane jest z koniecznością pozyskania odpowiednich zgód i pozwoleń na budowę, co może powodować wydłużenie procesu potrzebnego na realizację inwestycji, w szczególności jeśli będzie to związane np. z otrzymaniem odpowiednich decyzji środowiskowych.	Tego typu ryzyka leżą zazwyczaj po stronie podmiotu publicznego, dlatego też istotne jest, aby procedury administracyjne związane z uzyskiwaniem zgód i pozwoleń, wyłączeniami rozpocząć na jak najwcześniejszym etapie, zanim jeszcze nastąpi

Lp.	Potencjalne ryzyko	Opis ryzyka	Sposób ograniczenia ryzyka
	społecznej realizowanego projektu	Biorąc pod uwagę, że charakter miejsc, które będą przekształcane w wyniku realizowanej umowy partnerstwa publiczno-prywatnego ulegnie znaczącym zmianom należy liczyć się z protestami mieszkańców, których potrzeby nie będą w pełni uwzględnione.	wybór odpowiedniego partnera publiczno-prywatnego. W celu uniknięcia protestów ze strony społecznej należy na jak najwcześniejszym etapie rozpocząć akcję informacyjną, co do planowanych działań na obszarze pilotażowym wraz z przedstawieniem ostatecznym pomysłom na zagospodarowanie tej przestrzeni i przeprowadzeniem konsultacji społecznych.
2.	Nieprzewidziane trudności zewnętrzne związane z uwarunkowaniem terenu	Planowana inwestycja ma być realizowana na terenie nadrzecznym, dlatego istnieje ryzyko, że przy rozpoczęciu prac okaże się, że konieczne będzie zastosowanie innej niż wcześniej zakładano technologii, która ma może wydłużyć proces inwestycyjny oraz przyczynić się do wzrostu kosztów	Konieczne jest dokładne zbadanie gruntów, na których ma być posadowiona inwestycja, dzięki czemu zminimalizowane zostanie zagrożenie nieprzewidzianych sytuacji przy budowie. Jednocześnie na etapie planowania inwestycji należy przyjąć technikę zapobiegającą ewentualnym uszkodzeniom wynikającym z dużej przepuszczalności gruntowej. Odpowiedzialność za to ryzyko leży po stronie podmiotu prywatnego
3.	Niskie zainteresowanie usługami oferowanymi wyniku zrealizowanej umowy partnerstwa publiczno-prywatnego	Istnieje ryzyko, że podmiot prywatny nie osiągnie zakładanego zysku ze względu na mniejsze niż przewidywano zainteresowanie oferowanymi usługami	Planowane przedsięwzięcia mają kompleksowy charakter, czyli razem z inwestycjami tworzonymi przez potencjalnych inwestorów, jak osiedle mieszkaniowe czy usługi gastronomiczne, hotelowe, powstawać będą bulwary nad Narwią oraz zagospodarowany zostanie Plac Solny. Elementy te będą zwiększały atrakcyjność całego obszaru i będą przyciągały zarówno mieszkańców, jak i osoby odwiedzające. Odpowiedzialność za to ryzyko leży po stronie podmiotu prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

8.5. Potencjalne korzyści w kontekście zrównoważonego wykorzystania zasobów

Zrównoważony rozwój to efekt działań podejmowanych w sferze społecznej powiązanej z kulturą, gospodarczej, środowiskowej czy technicznej i przestrzenno-funkcjonalnej. Wszelkie podejmowane działania mają zapewnić równowagę w zakresie wyżej wymienionych sfer. Zrównoważony rozwój w kontekście projektu ma doprowadzić do zapewnienia stałej poprawy jakości życia różnych pokoleń mieszkańców miasta, szczególnie obszaru przy zachowaniu odpowiednich proporcji wykorzystania kapitału ludzkiego, ekonomicznego czy przyrodniczego. Ideą zrównoważonego rozwoju jest takie korzystanie z zasobów, które umożliwi ich także zaspakajanie potrzeb kolejnych pokoleń.

Zachowanie równowagi sfer: społecznej, gospodarczej i środowiskowej kształtuje się poprzez zachowanie odpowiednich łańcuchów, do których nawiązują określone w dokumencie kierunki działań.

Zaplanowane cele i kierunki działań obejmują wszystkie omawiane sfery, a proponowane zmiany przestrzenne na obszarze projektu przyczynią się do zachowania zasobów dla przyszłych pokoleń.

Działania planowane na Placu Solnym przyczynią się do zachowania i promowania elementów dziedzictwa kulturalnego dla przyszłych pokoleń, wiążą się z rozwojem kapitału społecznego, a także przyczynią się do wzrostu gospodarczego w mieście.

Przedsięwzięcia dedykowane na obszarze wałów rzecznych związane są przede wszystkim ze wzrostem dostępności społeczeństwa do środowiska przy jednoczesnym zachowaniu walorów przyrodniczych tego obszaru dla przyszłych pokoleń. Planowane działania przyczynią się także do rozwoju więzi społecznych oraz wzrostu gospodarczego w mieście.

Plany dotyczące budowy mariny rzecznej oraz nowej części mieszkalno-usługowej w mieście przyczyniają się do poprawy warunków życia mieszkańców. Działania te wpłyną także na wzrost gospodarczy w mieście, oraz przyczynią się do zachowania nadrzecznych walorów przyrodniczych poprzez rozwój infrastruktury technicznej, w tym pro środowiskowej.

Wszelkie podejmowane działania zakładają zrównoważone wykorzystanie zasobów z myślą o zachowaniu ich dla przyszłych pokoleń.

Realizacja działań przewidzianych w Zintegrowanym Planie Rewitalizacji przyczyni się do osiągnięcia wielu korzyści zarówno w sferze:

- społecznej,
- ekonomicznej i gospodarczej,
- turystycznej,
- zatrudnieniowej,
- edukacyjnej i kulturalnej.

Poniższa tabela przedstawia zestawienie planowanych do osiągnięcia głównych korzyści wynikających z realizacji założonych przedsięwzięć.

Tabela 15. Potencjalne korzyści z realizacji ZPR

Lp.	Sfera	Korzyści
1.	Społeczna	• Zintegrowana społeczność lokalna • Utworzone nowe miejsca spotkań dla mieszkańców - Plac Solny, plac na nowym osiedlu mieszkaniowym • Ograniczenie zjawiska wykluczenia społecznego części mieszkańców • Poprawa bezpieczeństwa mieszkańców, ograniczenie aktów wandalizmu w mieście
2.	Ekonomiczna i gospodarcza	• Wprowadzenie lokalnych produktów • Powstawanie nowych podmiotów gospodarczych • Wzrost obrotów i zysków z działalności przedsiębiorstw • Rozwój lokalnego rzemiosła • Utworzenie nowych terenów inwestycyjnych
3.	Turystyczna	• Wzrost ruchu turystycznego w mieście • Utworzenie nowych atrakcji turystycznych
4.	Zatrudnieniowa	• Tworzenie nowych miejsc pracy w nowo przygotowanych obiektach oraz nowo powstałych przedsiębiorstwach • Poprawa konkurencyjności mieszkańców na regionalnym rynku pracy
5.	Edukacyjna i kulturalna	• Wzrost wiedzy wśród mieszkańców nt. historii i dziedzictwa kulturowego obszaru • Wzrost poczucia tożsamości lokalnej mieszkańców

9. Komplementarność działań rewitalizacyjnych

Jedną z zasad dotyczących planowania procesu rewitalizacji jest zachowanie zasady komplementarności. Oznacza to, że poszczególne cele wyznaczone w Strategii i realizowane przedsięwzięcia powinny się wzajemnie uzupełniać i być ze sobą spójne, tak aby oddziaływały na wszystkie aspekty rewitalizacji tj. społeczny, gospodarczy, środowiskowy, techniczny i przestrzenno-funkcjonalny.

Zaprezentowane w rozdziale 6 cele i kierunki działań opracowane zostały z uwzględnieniem powyższych aspektów rewitalizacji. Najistotniejszym założeniem rewitalizacji jest, aby ona w jaki największym stopniu uwzględniała sferę społeczną, gdyż to człowiek i jego potrzeby stoją w centrum działań rewitalizacyjnych. W związku z tym planowane działania w sferze technicznej czy przestrzenno-funkcjonalnej łączą się także ze sferą społeczną. Przykładem takich działań jest m.in. w sferze społecznej organizacja wydarzeń międzypokoleniowych, kulturalnych, edukacyjnych, integracyjnych czy też tworzenie nowych miejsc spotkań. Wszystkie te działania będą mogły być realizowane np. na zmodernizowanym Placu Solnym czy też odnowionych bulwarach rzecznych - te działania zostały przyporządkowane do sfery technicznej i środowiskowej, czyli z jednej strony mamy do czynienia z przedsięwzięciami typowo infrastrukturalnymi, które będą realizowane po to, aby móc zrealizować działania inwestycyjne tzw. „miękkie”.

Kolejnym przykładem jest działanie w sferze technicznej polegające na wyremontowaniu dwóch obiektów zabytkowych, które docelowo mogą być przeznaczone na utworzenie mini muzeum regionalnego i informacji turystycznej oraz centrum rzemiosł lokalnych. Podjęcie niezbędnych prac w sferze technicznej będzie miało następnie oddziaływanie na sferę społeczną - poprzez możliwość pielęgnacji dziedzictwa kulturowego i tworzenie ścieżek edukacyjnych, a także na sferę gospodarczą poprzez rozwój usług i rzemiosła lokalnego, a także utworzenie nowego produktu lokalnego.

Tworzenie nowych atrakcji turystycznych, pozytywne zmiany w zagospodarowaniu przestrzennym obszaru będą miały również przełożenie na sferę gospodarczą i zwiększenie dochodów m.in. związanych z rozwojem usług okołoturystycznych jak noclegowe czy gastronomiczne.

10. Uspółecznienie prac nad Planem

Jednym z istotnych działań związanych z planowaniem rewitalizacji jest udział społeczeństwa na każdym etapie planowania tego procesu. Partycypacja społeczna oznacza wzajemną komunikację między różnymi interesariuszami Planu rewitalizacji, w tym użytkownikami obszaru pilotażowego. W trakcie tej komunikacji wszyscy mają możliwość wpływania na decyzje, które będą podejmowane, a następnie uczestniczą w ich wykonywaniu.

Angażowanie interesariuszy w proces planowania pozwala na lepsze rozpoznanie potrzeb lokalnych, a co za tym idzie sprzyja większej efektywności wydatkowania środków publicznych. Poza tym wspólne decydowanie zmniejsza opór przed wprowadzanymi zmianami i jednocześnie zwiększa poczucie odpowiedzialności - w przypadku Planu rewitalizacji - za wspólną przestrzeń i umacnia więzi z miejscem.

W celu zapewnienia udziału interesariuszy i użytkowników obszaru pilotażowego w proces tworzenia Zintegrowanego Planu Rewitalizacji zdecydowano o utworzeniu Lokalnej Grupy ds. Rewitalizacji, w której mogły znaleźć się wszystkie zainteresowane osoby. Lokalna Grupa ds. Rewitalizacji to ciało opiniotwórczo-doradcze przy opracowaniu Zintegrowanego Planu rewitalizacji elementu dziedzictwa kulturowego na obszarze pilotażowym projektu „RESTAURA”, której rolą jest:

- Określenie potrzeb rewitalizacyjnych dot. obszaru,
- Zgłaszanie pomysłów na zmiany obszaru w zakresie społecznym, gospodarczym, przestrzennym,
- Opiniowanie opracowanych rozwiązań i koncepcji zagospodarowania obszaru,
- Konsultacje projektowanych rozwiązań we własnym środowisku działania,
- Udział w planowanych spotkaniach i badaniach.

W ramach projektu zostały zorganizowane trzy spotkania Lokalnej Grupy ds. Rewitalizacji. Pierwsze odbyło się w dniu 20 czerwca 2017 r. w Urzędzie Miejskim w Nowym Dworze Mazowieckim. Głównym celem było poznanie potrzeb i oczekiwań użytkowników obszaru pilotażowego. Spotkanie rozpoczęło się od wprowadzenia do tematyki projektu „RESTAURA” - jego głównych założeń i etapów realizacji. Druga część spotkania miała charakter warsztatowy. Uczestnicy otrzymali zagadnienia dotyczące różnych aspektów sfery społecznej, gospodarczej i przestrzenno-funkcjonalnej. Następnie, w podziale na trzy grupy, uczestnicy identyfikowali problemy oraz atuty związane z wybranymi przez siebie zagadnieniami dotyczącymi obszaru objętego projektem.

Kolejne spotkanie Lokalnej Grupy ds. Rewitalizacji odbyło się 31 lipca 2017 r. Również było ono podzielone na dwie części - w pierwszej zostały przedstawione wyniki dotychczasowych prac - przeprowadzonych spotkań oraz zrealizowanych badań ilościowych. Następnie zaprezentowane zostały dobre praktyki w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego. W drugiej części spotkania uczestnikom zostały przedstawione wstępne założenia dotyczące propozycji koncepcji zagospodarowania obszaru objętego obszarem pilotażowym. Po prezentacji nastąpiła dyskusja nad przedstawionymi rozwiązaniami.

Trzecie spotkanie zostało zorganizowane na etapie konsultacji społecznych projektu Zintegrowanego Planu Rewitalizacji.

W ramach projektu zostało również zorganizowane spotkanie plenerowe. Odbyło się ono 13 lipca 2017 r. na Placu Solnym. Podczas spotkania uczestnikom zostały postawione trzy główne pytania:

- Jakie są obecne i docelowe grupy użytkowników Placu Solnego oraz wału nad Narwią?
- Jakie funkcje powinien pełnić Plac Solny, wał oraz niezagospodarowane tereny zielone wchodzące w skład obszaru rewitalizacji?
- W jaki sposób powinien być zagospodarowany Plac Solny oraz wał narwiany?

Uczestnicy spotkania pracowali na specjalnie przygotowanych mapach.

W związku z tym, że podczas dyskusji w czasie spotkania dużo emocji związanych było z określeniem, czy Plac Solny powinien nadal pozostać czy funkcja ta powinna zostać ograniczona, na fanpage'u Burmistrza Nowego Dworu Mazowieckiego została założona sonda, w której mieszkańcy mogli opowiedzieć się za jedną opcją - parking czy tereny rekreacyjne. Zdecydowana większość osób biorących w sondzie wybrała tereny rekreacyjne.

Poza bezpośrednimi spotkaniami z mieszkańcami wśród użytkowników obszaru pilotażowego zostało również przeprowadzone badanie ilościowe. Podczas badania wykorzystano metodę PAPI (Paper & Pen Personal Interview), tj. metodę wywiadu bezpośredniego realizowanego przy użyciu papierowej ankiety prowadzonej przez wykwalifikowanego ankietera. W badaniu wzięło udział 200 osób. Badaniem objęte zostały następujące obszary: Plac Solny wraz z przylegającym do niego nabrzeżem rzeki Narwi. Pytania w ankiecie dotyczyły w dużej mierze problemów i potencjałów analizowanego obszaru. By pogłębić wiedzę na temat obszarów rewitalizacji oraz poznać rzeczywiste potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców prowadzących na wyznaczonym obszarze swoją działalność gospodarczą, przeprowadzono dodatkowe wywiady wśród osób prowadzących działalność gospodarczą na Placu Solnym. W badaniu wzięło udział 8 przedsiębiorców.

Wyniki przeprowadzonych działań mają odzwierciedlenie w rozdz. 2.3. Identyfikacja głównych problemów obszaru pilotażowego w 5 sferach oraz 2.4. Wskazanie najważniejszych potrzeb mieszkańców obszaru w 5 sferach.

11. Summary

Integrated Built Heritage Revitalisation Plan for Nowy Dwór Mazowiecki (IBHRP) is part of the Program Interreg Central Europe 2014-2020 (RESTAURA). The main aim of the project “RESTAURA” is to identify, test, evaluate and promote good practises of the Public-Private Partnership in the revitalization process of historical towns and buildings.

The project deals with a common problem of the limited funds for the preservation and maintenance of the cultural heritage owned by the state and local authorities. Given the funds are reduced and the possibility of using the European Structural and Investment Funds has decreased over the years, it is necessary to search for new ways of co-financing such projects. The use of the opportunities offered by the Public-Private Partnership (PPP) seems to be a good solution to this issue.

The selected pilot areas appeared valuable for the local society from the viewpoint of the preservation and maintenance of the cultural heritage. Apart from that, these areas were negatively affected by various factors related to the space, functionality, history, society and economy.

The Integrated Revitalization Plan consists of two main parts: the first one is the analysis of the major problems and the unexploited potential of the pilot area in the formal and legal context. The methods used in the analysis are as follows: desk research, RESTAURA Local Stakeholders Groups (RLSG) meetings and surveys among the inhabitants of the pilot area. This part also presents the results of SWOT analysis undertaken in the pilot area (*see chapter 4. SWOT Analysis*) as well as the description of good practices of the Public-Private Partnership. The second part of the document shows the possible ways of applying the results obtained through the conducted analysis. In respect to that, it was possible to create a vision, set goals and make a plan of revitalization actions in order to establish a spatial planning which meets the needs and expectations of the inhabitants. Below you can find a description of the pilot area.

1. Site Description

The pilot area is located in Nowy Dwór Mazowiecki: it encompasses Salt Square, the nearby area alongside the river Narew (the pedestrian zone is located in the Narew river shaft) and the embankment areas which are not spatially planned.

A part of the pilot area, i.e. Salt Square together with a part of the Narew embankment are included in another revitalization plan “Revitalization Programme of the Town Nowy Dwór Mazowiecki 2016-2023”. This area is a part of the Housing Complex 1 where some major social, spatial and functional problems have been identified.



Source: [openstreetmap.org](https://www.openstreetmap.org)

Salt Square is a square surrounded by four streets: Sukienna (north side), Przejazd (east side), Lotników (south side) and Daszyńskiego (west side). The area on the left side of river encompasses the pedestrian zone alongside the flood bank together with the undeveloped area on the left side of

Spacerowa street. The pedestrian zone starts on Targowa street (west side) and ends on Łąkowa street (east side).

Lands and facilities property rights analysis of the pilot area

The total surface of the analyzed land is around 26.5ha. The biggest part of around 9.3ha is the property of the State Treasury.

The municipal authorities possess around 9.1ha of the land. A part of the area which encompasses Salt Square and the nearby buildings is the property of private individuals and municipal authorities. The area on the left side of Narew river with the pedestrian zone alongside the embankment is in possession of the town Nowy Dwór Mazowiecki and the State Treasury. There are real estate parcels in the undeveloped area located on the left side of Spacerowa street owned by the town Nowy Dwór Mazowiecki, State Treasury, Okunin Village Community and private individuals. In the pilot area, there can be also found 3 council buildings owned by the town Nowy Dwór Mazowiecki. All these buildings have been entered in the Register of Historic Monuments:

- ⊙ Residential building - address: ul. Lotników 31
- ⊙ Residential building - address: ul. Daszyńskiego 18
- ⊙ Residential building - address: ul. Sukienna 48

Identifying the main problems and potentials of the pilot area in 5 fields of action

The problems and potentials have been determined based on the analysis and consultations conducted in the pilot area.

1. Social growth:

- ⊙ Low level of the social activity and integration
- ⊙ Insufficient offer of spare-time activities
- ⊙ Vandalism
- ⊙ Low sense of security level
- ⊙ Alcoholism

2. Economy:

- ⊙ Insufficient support of the small and medium enterprises
- ⊙ Strong competition on the market; domination of the supermarkets

3. Spatial planning and urban development

- ⊙ Low aesthetics in urban space
- ⊙ Lack of places for rest and relaxation; insufficient number of urban green spaces and lack of the spots to organize cultural events
- ⊙ Insufficient number of examples of small architecture
- ⊙ Lack of street lights and monitoring
- ⊙ Lack of urban attractions, such as water sports centers, mass events
- ⊙ Insufficient availability of catering and service centers
- ⊙ Increasing marginalization of Salt Square

4. Natural environment:

- ⊙ Land littering due to the lack of trash bins

5. Technical

- ⊙ Abandoned building at Salt Square
- ⊙ Poor technical state of the infrastructure, f. ex. road surface at Salt Square

Potentials of the Area:

River boulevards:

- ⊙ Recreational spots
- ⊙ Green and peaceful areas

Salt Square:

- ⊙ Parking lot
- ⊙ Service centers
- ⊙ Location in the town center, by the river
- ⊙ Large urban area to be planned

Riverside areas:

- ⊙ Recreational spots
- ⊙ Green and peaceful areas
- ⊙ Large urban area to be planned

SWOT Analysis of the Site

SWOT Analysis is the main tool of the strategic planning which identifies both internal (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) that are favorable and unfavorable to achieve the development objectives of the area.

The main factors of the SWOT analysis were presented in the below table:

Table 1. SWOT Analysis

STRENGTHS	WEAKNESSES
• Attractive location (town center by the river) • Cultural heritage of the area (historic monuments, Salt Square) • Attractive recreational facilities and services • Value of the natural resources • Strategic potential of unplanned areas • Nearby service facilities • Large area surface	• Poor technical state of the infrastructure • Partial degradation of the housing infrastructure • Low aesthetics in urban space • Insufficient number of examples of small architecture • Unused potential of the area • Large unplanned green area • Vandalism • Low sense of security level of the inhabitants • Seasonal wetlands

OPPORTUNITIES	THREATS
• Possibility of undertaking actions through a public private partnership • Possibility of following good examples of PPP practices • Taking advantage of the river location in the town • Active and healthy lifestyle trend	• Procedures related to the public private partnership projects • Obligation of having all the necessary permissions to change the historic monuments from the Province Monument Conservator • Lack of experience in the previous PPP projects

2. Strategic context of urban development

When planning any actions in the pilot area, it is indispensable to take into consideration all the aspects of urban development of Nowy Dwór Mazowiecki resulted from the strategic and planning documentation. Therefore, prior to setting the goals and revitalization actions, there was an analysis of the below documents conducted in order to maintain the cohesion of all the actions planned in the *Integrated Revitalization Plan* and other strategic documents made for the whole town:

- ☉ **Strategy of the social and economic development of the town Nowy Dwór Mazowiecki up to 2017,**

The herein document defines the most important directions of the commune development which constitute the basis for local authorities actions. The strategy was updated in 2016 and prolonged until 2017.

The primary vision of Nowy Dwór Mazowiecki indicated in the Strategy in the time framework until 2017 is described below.

Nowy Dwór Mazowiecki is a modern and safe town which is attractive for inhabitants, investors and tourists. The developing economy of the town exploits excellent communication networks including airport with its picturesque location by two rivers Narew and Vistula as well as a historic complex of Modlin Fortress which is a unique backdrop for business and academic meetings and leisure and sports activities.

The development aims of Nowy Dwór Mazowiecki were defined within three fields of action: social, economic and resources potential of the town. Creating the *Integrated Revitalization Plan* and the activities to be conducted in the pilot area are especially prominent in the following aims of the Strategy:

Social:

S.1. Creating conditions to decrease unemployment

S.2. Decreasing crime rates in the town

S.3. Meeting security housing needs of the inhabitants

S.6. Providing a diverse cultural and sports & leisure offer

S.7. Improving spatial order and town aesthetics

Resources potential:

P.2. Encouraging higher social activity

P.3. Rational and efficient management of the town budget

P.4. Management of the military, state treasury and commune estate by the economic entities

P.5. Well-preserved and exploited cultural values of the town

P.6. Cooperation of key organizations, companies, institutions and local authorities

Aims P.4. and P.6. are particularly significant in the public-private partnerships development context which refer to the cooperation between public and private entities.

⊙ **Revitalization Program of the town Nowy Dwór Mazowiecki between 2016-2023,**

One of the fundamental documents which might affect social, economic and spatial changes in the town is the Revitalization Program. The revitalizations actions are intended to lead to the social and economic growth and the improvement of the quality of spatial planning in the revitalization area.

Three strategic objectives were identified for the revitalization area located within the boundaries of Salt Square and Narew river embankment. They are based on the activities which relate to identified problems and potentials:

- Social subsystem: 1. High life standard of the inhabitants of the revitalization area;
- Spatial-functional subsystem: 2. Public space which meets the needs of the inhabitants of the revitalization area;
- Economic subsystem: 3. Exploitation of the touristic potential of the economic development of the revitalization area.

⊙ **Strategy of solving social problems in the town Nowy Dwór Mazowiecki between 2016-2021,**

This is a document describing a multiannual program which draws special attention to the social issues. Its implementation affects the inhabitants of the town, especially those at risk of the social exclusion as well as children and adolescents. One of the identified problems in the Strategy of Solving Social Problems is disability. A serious problem for the disabled people are the architectural barriers which are common in the town.

The demands to increase the accessibility of the public spaces have been reflected in the definition of the general and specific objectives, including:

- 1.1 Taking into considering the needs of disabled people in the projects of the planned urban investments
- 1.2 Developing and implementing a program aiming at the adaptation of public buildings and streets within urban resources to the needs of people with disabilities.

⊙ **Case study of spatial planning aspects and directions in Nowy Dwór Mazowiecki,**

The main document which defines the directions of spatial planning policy in Nowy Dwór Mazowiecki is the *Case study of spatial planning aspects and directions*. The aforementioned document indicates that Nowy Dwór Mazowiecki fulfills several functions which should be strengthened in the long term, such as:

- Administrative function;
- Production-industry center;
- Supralocal service center.

Additionally, the case study highlights the numerous values of the natural and cultural environment of the town which should become the tourist center:

- Creating a functional "backbone" of the town - rebuilding and enhancing the representative service functions;

- Developing a housing function through the modernization of existing buildings and investments in the new areas;

The spatial development will be based on:

- Changing the proportion of developed and undeveloped areas;
- Modernizing facilities;
- Good quality system of green areas;
- Adding new elements to the urban space which will identify it;
- Promoting the town in terms of landscapes values.

⊙ **Local spatial planning of the town Nowy Dwór Mazowiecki.**

The legal act defining the purpose and development conditions of the area is the local spatial planning. The area of this study (pilot area) is covered by the local spatial development plan of the town of Nowy Dwór Mazowiecki approved by Resolution No. XIV / 154/03 of the Town Council in Nowy Dwór Mazowiecki on 29 December 2003. In the indicated area, various functions were assigned to the particular sites, such as:

- UP - town squares (Salt Square);
- MS - urban, residential and service development areas (the facilities surrounded Salt Square);
- KD - streets and access roads (f. ex. roads around Salt Square);
- WB - flood protection sites (coastal areas) and the areas in the east side of Spacerowa Street;
- UT - sports and tourist areas with the service facilities;
- WZ - drinking water supply area;
- ZN - low green areas;
- MN - residential and single-family housing areas.

⊙ **Overview of the existing cultural heritage issues in the town's strategic documents**

The cultural and historical heritage is considered as one of the drivers of the local and regional development. Nowy Dwór Mazowiecki has 186 registered monuments in the Commune Register of Monuments. The facilities in the indicated register were assigned to 19 construction teams. In the strategic and planning documents in force, several problems have been identified; they relate to the cultural and historical heritage of Nowy Dwór Mazowiecki.

For instance, the Revitalization Program draws attention to the insufficient tourist, historical and natural potential in the economic development. Tourism that exploits the existing advantages, such as historic buildings can be treated as a driver for the local development. The document identifies also the existing potential of Salt Square as an important place for the inhabitants' sense of identity.

The existing degradation and low standard of some historic sites and buildings are also one of the most important challenges that local authorities are facing in the context of preserving historical and cultural heritage. The usage of sufficient financial resources or external forms of financial support will prevent further degradation of the historic buildings.

When it comes to the internal factors which impact the historic and cultural heritage of the town one should mention the lack of electronic systems with the information storage of the historic monuments or insufficient digitalization of the source materials on the cultural heritage of the town. In the

historic context of Nowy Dwór Mazowiecki it is extremely important to use the education value of the existing historic buildings and find them a new functionality; for example they can be used for social or economic purposes. Additionally, the Strategy of the social and economic development of the town Nowy Dwór Mazowiecki up to 2017 determines the necessary strategic actions which will contribute to the increase of cultural heritage prevention of the area:

Aim P.5 Existing and used cultural values of the town:

Strategic actions:

- Regulating the property legislation of the historic monuments;
- Taking care of the cultural patrimony of the inhabitants;
- Acquiring the external funds to renovate the historic monuments;
- Spatial planning of the historic monuments further to the instructions of the heritage conservator;
- Creating and developing the data base with the information on the historic monuments;
- Renovating the historic facilities and areas.

Aim P.6 Creating an available, diverse offer of cultural port and leisure activities

Strategic actions:

- Exploiting the cultural and historic resources when meeting the cultural needs of the inhabitants.

Aim P.7 Improving the spatial order and aesthetics of the town

Strategic actions:

- Preventing the degradation of the historic resources;
- Running the revitalization projects/actions in the degraded areas of the town.

3. Strategic Framework for IBHRP

Scope and Goals of the IBHRP, Priority Actions of the IBHRP

The main objective of the IBHRP is to determine the possibility of the social and economic growth of the pilot area which will then lead to the development of the whole town. The pilot area shows the potential in various aspects, such as: cultural heritage, sport and recreational facilities or housing estates. It is also important to mention that one of the elements of the IBHRP is an opportunity to make the spatial planning of the pilot area by using the tools of the public and private partnership model.

Therefore, the main aim of the IBHRP is to verify whether the aforementioned vision is compatible with the main priorities of the pilot area development which are related to the principle functions of such an area:

1	•Developing tourist, recreation and sport offer
2	•Building new meeting points to enhance integration and sense of local identity
3	•Creating better life conditions for the current and future inhabitants of the town

The following part of the document presents the goals and fields of action to develop the potentials and the planned vision of the pilot area growth. The Action Plan outlines the strategic goals for each of the six areas of action, listing specific activities, placing them into short-term (one-year), mid-term (five) and long-term (ten-year) time frames.

Key Drivers of the IBHRP

One of the principles of planning the revitalization process is the complementarity. It means that the corresponding aims and undertaken actions should complement each other and be coherent so that they could impact all the revitalization aspects, i.e. social, economic, environmental, technical and spatial-functional. It was presented in one of the chapters of the Integrated Revitalization Plan. The main assumption of the revitalization is to focus on the social aspect as people and their needs are in the center of the revitalization actions. Therefore, all the technical and spatial-functional actions are linked to the social aspect. Examples: the organization of intergenerational, cultural, educational and integrational events or the creation of meeting points. It will be possible to organize such events on the modernized Salt Square and renovated river boulevards; these actions were categorized as technical and environmental which are typically infrastructural plans but they will lead to the non-investment actions.

Key benefits of the IBHRP

The actions described in the Integrated Revitalization Plan will contribute to many achievements in various fields:

- Social;
- Economic;
- Touristic;
- Work;
- Educational and cultural.

The below table shows the main achievements of the revitalization actions

Table 2. Potential achievements of the IRP

No	Fields of Action	Achievements
1	Social	• Integrated local community • New meeting point for the inhabitants created at Salt Square and a square in the newly built housing estate • Limiting the social exclusion of the inhabitants • Security improvement, prevention of the acts of vandalism

2	Economic	• Launching local products • Creating new business entities • Increasing sales and profits of the business entities • Developing local craft • Constructing new investment sites
3	Touristic	• Developing tourist market • Creating new tourist attractions
4	Working	• Creating new job positions in the newly constructed facilities • Encouraging the competitiveness of the inhabitants on the regional job market
5	Educational and cultural	• Enhancing local knowledge of the history and cultural heritage of the area • Better sense of the local identity

4. Vision of the Revitalized Site

The pilot area is a coherently planned space which has various functions: social, living, touristic, cultural, recreational and economic. All of them bring a new dimension to this part of the town making it a better place to live and visit.

Cooperation and integration of public and private resources led to the better results in regards to the laid-in costs than without such cooperative actions. Due to the undertaken actions, one could observe a social and economic recovery of the pilot area, which resulted in the creation of a new district with active inhabitants having a strong sense of local identity.

The pilot area has a well-developed recreation infrastructure, nicely-planned green space and public facilities. This is also a place where you can see the historic aspect of the town by highlighting the assets of the cultural heritage of the town. Apart from that, the pilot area is a safe place where various social groups and entrepreneurs have a possibility to develop their business thanks to the change of the area function.

5. Strategic goals and priorities

The vision can be achieved by reaching the goals and undertaking the actions to minimize the identified problems and maximize the discovered potentials. The detailed explanation of the revitalization goals is described in the course of action. Given that the actions planned in the pilot area are part of the revitalization program, it necessary to take into consideration all the revitalization aspects: social, economic, spatial, functional, technical and environment.

Fields of Action	Strategic Aims	One-Year Perspective	Action Plan Five-Year Perspective	Ten-Year Perspective
Social	High level of local identity and social activity of the inhabitants of the region	– Creating the integration plan for the inhabitants of different generations	Implementing the integration plans for the inhabitants of different generations (workshops, events etc.) actively supported by the non-governmental organizations and local leaders	
			– Building new meeting points and renovating the already existing ones	– Creating new space and functional meeting points in the newly created housing estate
		– Implementing the program of environmental and cultural education related to the culture and nature heritage of the region	– Creating the educational path and guidebook on the history and cultural heritage of the region – Building the nature path showing the assets of the riverside areas and town location – Publishing the historical and cultural handbook including the information on the history and importance of Salt Square and 3 rivers in the urban development	
			– Supporting the educational actions leading to the versatile development of various age groups of the inhabitants	
		– Supporting the non-governmental organizations fighting against the social exclusion of various groups of people	– Supporting the actions of teachers and social educators dealing with difficult teenagers	

Fields of Action	Strategic Aims	One-Year Perspective	Action Plan Five-Year Perspective	Ten-Year Perspective
Economic	Increase of economic importance and economic development level of the region	– Implementing the development program of the craft and local services – Implementing favorable renting conditions for local entrepreneurs and craftsmen	– Organizing local craft markets – Creating the center of local craftsmanship	– Inventing a new product related to the local craft and local cultural heritage
		– Promoting urban tourism offers	– Creating new tourist attractions and recreational activities in the region (urban beach, water sports development, ropes course) – Encouraging the creation of new catering facilities	
		– Creating entrepreneurship clubs for young people	– Launching trainings and advisory programs for socially excluded people or those at risk of social exclusion	– Creating business incubators in a newly created part of the urban zone
Spacious, multi-functional and environmental	Opening modern facilities which meet the needs of inhabitants and tourists	– Developing a detailed project concept and documentation on the modernization of Salt Square and its surroundings	– Modernizing Salt Square (meeting and relaxation point of the inhabitants) and building new parking lots and entries to the river boulevards – Developing catering and hotel facilities nearby Salt Square	– Building an underground parking lot under Salt Square
		– Developing a project concept of the architecture and urban plan	– Building a water sports center together with recreation and	– Building river boulevards and the nearby infrastructure

Fields of Action	Strategic Aims	One-Year Perspective	Action Plan Five-Year Perspective	Ten-Year Perspective
		- of water sports center, river bridges and surroundings – Developing a project concept of architecture and landscape planning of Narew riverside	- sport facilities in the nearby area – Building river bridges – Planning recreational, touristic and educational facilities by Narew riverside – Developing a detailed project concept and documentation on building riverside boulevards	– Building recreational, touristic and educational facilities by Narew riverside
			– Developing a project concept of architecture and landscape planning of Narew river marina – Creating an action plan of the river marina development	– Building and opening the river marina – Promoting the river marina
		– Developing a project concept of the architecture and urban plan of the housing estate through the PPP – Preparing informational materials, promotional leaflets; actively searching for the sponsors	– Starting construction works in the housing estate area – Starting investment works of the nearby public infrastructure	– Finishing the first phases of the housing estate construction – Building the small architecture and green zones
Technical		– Developing a project conception of the architecture and urban plan of renovating wooden historical buildings	– Renovating 2 historical buildings – Opening a regional mini-museum and tourist office in one of the historical buildings – Opening a center of local craft in one of the historical buildings	

Strona 98

6. Management strategy and procedures for PPP project preparation in the revitalization, implementation and evaluation - Action Plan

The Public-Private Partnership is a long-term contract between a state entity and a private party to provide a public asset or service, in which they bear management responsibility and risk, while remuneration is linked to performance. The Public-Private Partnership should be set in the situation when it can bring more profits to the public sector than traditional methods of investment.

One of the reasons of using PPP scheme is to increase Value for Money (VfM) rate. It means that a PPP project yields value for money if it results in a net positive gain to society which is greater than that which could be achieved through any alternative procurement route. It was assumed that in the Integrated Revitalization Project, one part of the actions will be undertaken through a PPP while the rest will be accomplished by the local authorities. A PPP is supposed to be used in the following points:

1. Planning of green areas and housing estates with retail and commercial space. Constructing a new social building and recreational area.
2. Building a river marina next to the housing estate.
3. Constructing tourist facilities, such as hotels and restaurants next to Salt Square.

The spatial planning of Narew river shaft will be a part of the pilot project not included in the PPP scheme because it would not be profitable enough for the private party.

There are different ways of cooperation through the Public-Private Partnership, depending on the entities' involvement and the nature of the project. Below, you can find the examples of such cooperation:

- ⊙ **DBM: Design - Build - Maintain**
- ⊙ **DBOMT: Design - Build - Operate - Maintain - Transfer**
- ⊙ **BOOT: Build - Own - Operate - Transfer**
- ⊙ **DBFO: Design - Build - Finance - Operate**

When it comes to the pilot project and the construction of the housing estate or the service center, it is assumed that the last type of the cooperation will be applied.

Apart from that, the *Integrated Revitalization Plan* defines the form, management structure and estimated costs and revenues of the undertaken actions. In order to describe the above-mentioned elements, they were divided into two groups: areas and facilities:

11. Plan Solny area
12. Riverside boulevard area
13. New housing estate area
14. River marina area
15. Catering and hotel facilities
16. Residential buildings
17. Office and service space
18. Public utility buildings
19. Transport and pedestrian zones
20. Technical infrastructure

Revenue estimate

The form and management structure were defined for some elements of the project, while the management responsibility and necessary human resources were determined for the whole project.

The total costs and revenues of the project are as follows: PLN 260 236 838.75, PLN 309 167 822.00 (sale of newly constructed facilities) and PLN 415 800.00 (annual revenue of the hotel industry).

The planning concept of the pilot area was presented in the attached visualizations and graphics of basic direction changes.

Running a project through a Public-Private Partnership might bring some additional profits that would not be possible to achieve in case of projects conducted in a traditional form.

- ⊙ Contract with a public institution may help to promote brand on the market and consequently, it can result in establishing cooperation with other public or private entities (even international ones),
- ⊙ Long-term contract with a public entity might increase the credibility of an entrepreneur, which can then facilitate the way of getting an access to the financial capital and decrease the company costs,
- ⊙ Contract with a public institution may contribute to new projects and the possibility of running business regardless of the economic situation
- ⊙ Public-private agreement is a good tool of developing a stable company policy.

On the other hand, there are also positive sides of the **Public-Private Partnership** for the public partner, such as:

- ⊙ Access to the private capital,
- ⊙ Faster and more effective method of developing investments than in case of traditional ways of work,
- ⊙ Possibility of sharing risk with the partners,
- ⊙ Possibility of making investments without budget deficit and public debt
- ⊙ Possibility of postponing public expenditure and splitting it into parts by the end of the project
- ⊙ High quality of the service rendered by the private partner.

Risk analysis

When conducting a project through a Public-Private Partnership, one should bear in mind all the risks involved, such as:

- ⊙ Risk of not receiving all the necessary permissions and public acceptance at the early stage of the project
- ⊙ Unexpected problems with the natural conditions of the area
- ⊙ Lack of interest in the service offered in the Public-Private Partnership project.

Participation (partners and users)

In order to involve all the parties and inhabitants of the pilot area interested in the Integrated Revitalization Plan, it was decided to establish a Local Stakeholders Groups (RLSG). There were organized three meetings of the RLSG and one open-air meeting. Apart from the direct consultation with the inhabitants, a quantitative research was conducted in which PAPI (Paper & Pen Personal Interview) method was used. PAPI represents a process of personal interviewing where the pollster holds a printed-out questionnaire, reads the question to the respondent and fills the answers into the questionnaire. 200 respondents took part in this research.

The representatives of the local entrepreneurs were also involved in this project. Their business activity is located around Salt Square and in the future they should benefit from the positive results achieved due to the revitalization and socio-economic growth. It is assumed that the partners of this project are also the investors who cooperate with the local authorities to establish a river marina, catering and hotel facilities (located at Salt Square, boulevards and residential areas), as well as the residential housing and office buildings.

As a result of the project, the number of the tourists, water sport fans, and inhabitants using the newly created facilities should significantly increase.

Sustainable use and vision for the future

When setting the goals and priorities it is important to remember about the sustainable development of all the fields of action: social, economic, environmental, technical and spatial-functional. The planned actions and change directions in the pilot area will help to preserve the resources and promote cultural heritage among the future generations. They will also contribute to the social capital development and economic growth in the town.

All the projects launched on the river embankments will help to increase the accessibility of the natural resources to the society. This will contribute to the development of the stronger social bonds and economic growth in the town.

Living conditions will improve thanks to the construction of a river marina and a new residential and service area. These actions will also have a positive impact on the preservation of the river's natural values due to the development of the technical infrastructure, including the pro-environmental infrastructure.

12. Spis tabel, wykresów i rysunków

Tabela 1. Gospodarka mieszkaniowa w gminie miejskiej Nowy Dwór Mazowiecki.....	9
Tabela 2. Wykaz budynków komunalnych w Nowym Dworze Mazowieckim stanowiących własność gminy (stan na 30.09.2016 rok)	10
Tabela 3. Wykaz budynków, które kwalifikują się do rozbiórki	12
Tabela 4. Struktura własności gruntów na obszarze pilotażowym	14
Tabela 5. Jakiego Pana/Pani zdaniem największe problemy bulwaru nadrzecznego?.....	22
Tabela 6. Jakiego Pana/Pani zdaniem największe problemy Placu Solnego?	23
Tabela 7. Jakiego Pana/Pani zdaniem największe problemy terenów nadrzecznych?.....	25
Tabela 8. W jaki sposób, Pana/Pani zdaniem można dodatkowo wykorzystać potencjał związany z nadrzecznym położeniem wskazanych terenów?.....	43
Tabela 9. Analiza SWOT	46
Tabela 10. Priorytetowe cele strategiczne rozwoju miasta.....	56
Tabela 11. Cele strategiczne i operacyjne Programu Rewitalizacji	57
Tabela 12. Macierz celów strategicznych i kierunków działań	66
Tabela 13. Forma i struktura zarządzania poszczególnymi elementami obszaru pilotażowego	78
Tabela 14. Potencjalne ryzyka wraz ze sposobem ich ograniczenia.....	79
Tabela 15. Potencjalne korzyści z realizacji ZPR	81
Wykres 1. Jak oceniają Państwo natężenie poniższych problemów na całym wskazanym obszarze? 21	
Wykres 2. Jakiego Pana/Pani najważniejsze problemy prowadzenia działalności gospodarczej w obecnej lokalizacji?	26
Wykres 3. Jakiego Pana/Pani zdaniem główne atuty i potencjały Placu Solnego (ze szczególnym uwzględnieniem sfery gospodarczej)?.....	30
Wykres 4. Jak Pan/Pani ocenia warunki na obszarze Placu Solnego i jego otoczenia do prowadzenia działalności gospodarczej?	30
Wykres 5. Jak Pan/Pani ocenia potrzebę prowadzenia działań rewitalizacyjnych na wyznaczonym obszarze?	33
Wykres 6. Jakiego Pana/Pani zdaniem główne funkcje powinien spełniać obszar Placu Solnego?.....	33
Wykres 7. Jakiego Pana/Pani zdaniem główne funkcje powinien spełniać obszar Placu Solnego?.....	34
Wykres 8. Jakiego Pana/Pani zdaniem działania oraz nowe formy zagospodarowania powinny zostać wdrożone na obszarze Placu Solnego wraz z jego otoczeniem?.....	35
Wykres 9. Jakiego Pana/Pani zdaniem działania oraz nowe formy zagospodarowania powinny zostać wdrożone na obszarze Placu Solnego wraz z jego otoczeniem?.....	36
Wykres 10. Czy Pana/Pani zdaniem można w jakiś dodatkowy sposób wykorzystać historyczno-kulturowy charakter Placu Solnego?.....	37

Wykres 11. Czy Pana/Pani zdaniem można w jakiś dodatkowy sposób wykorzystać historyczno-kulturowy charakter Placu Solnego?.....	37
Wykres 12. Czy Pana/Pani zdaniem można w jakiś dodatkowy sposób wykorzystać historyczno-kulturowy charakter budynków drewnianych przylegających do Placu Solnego?	38
Wykres 13. Czy Pana/Pani zdaniem można w jakiś dodatkowy sposób wykorzystać historyczno-kulturowy charakter budynków drewnianych przylegających do Placu Solnego?	38
Wykres 14. Czy Pana/Pani zdaniem przestrzeń parkingowa Placu Solnego powinna być:	39
Wykres 15. Czy Pana/Pani zdaniem przestrzeń parkingowa Placu Solnego powinna być:	39
Wykres 16. Jakiego Pana/Pani zdaniem główne funkcje powinien spełniać obszar bulwaru nadrzecznego?	40
Wykres 17. Jakiego Pana/Pani zdaniem działania powinny zostać wdrożone na obszarze bulwaru nadrzecznego, aby stał się odwiedzany przez mieszkańców i turystów miejscem?	41
Wykres 18. Jakiego Pana/Pani zdaniem główne funkcje powinien spełniać obszar niezagospodarowanych terenów nadrzecznych zlokalizowanych na wschód od ul. Spacerowej?.....	42
Wykres 19. Jakiego Pana/Pani zdaniem działania oraz nowe formy zagospodarowania powinny zostać wdrożone na niezagospodarowanych terenach nadrzecznych zlokalizowanych na wschód od ul. Spacerowej?	43
Wykres 20. Czy w przypadku wystąpienia takiej możliwości, ma Pan/Pani zamiar włączyć się w działania rewitalizacyjne?.....	44
Wykres 21. Jak Pan/Pani ocenia potrzebę realizacji nowych inwestycji na wskazanym obszarze przy współudziale prywatnych inwestorów?	45
Wykres 22. Jak Pan/Pani ocenia pomysł prowadzenia działań rewitalizacyjnych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego	45
 Rysunek 1. Występowanie obszarów chronionych w pobliżu terenu pilotażowego	8
Rysunek 2. Zagrożenie powodziowe związane ze zniszczeniem wału przeciwpowodziowego	8
Rysunek 3. Mapa zagrożenia powodziowego	8
Rysunek 4. Struktura własnościowa nieruchomości znajdujących się na analizowanym obszarze	15
Rysunek 5. Budynek zabytkowy zlokalizowany przy ul. Lotników 31	16
Rysunek 6. Budynek zabytkowy zlokalizowany przy ul. Daszyńskiego 18	17
Rysunek 7. Budynek zabytkowy zlokalizowany przy ul. Sukiennej 48	18
Rysunek 8. Problemy obszaru pilotażowego	19
Rysunek 9. Jakiego są Pana/Pani zdaniem największe atuty i potencjały bulwaru nadrzecznego?	29
Rysunek 10. Jakiego są Pana/Pani zdaniem największe atuty i potencjały Placu Solnego?	31
Rysunek 11. Jakiego są Pana/Pani zdaniem największe atuty i potencjały terenów nadrzecznych?	32
Rysunek 12. Graficzne przedstawienie definicji PPP.....	47
Rysunek 13. Formy współpracy publiczno-prywatnej	49
Rysunek 14. Struktura zarządzania obszarem pilotażowym.....	76