

**Hanna Lewandowska, Natalia Weckwert,  
Grzegorz Boroń**

Urząd Miasta Bydgoszczy

## **MENADŻER TERENÓW POPRZEMYSŁOWYCH - NOWE STANOWISKO DLA SAMORZĄDÓW**

### **MANAGER COORDINATING BROWNFIELD REDEVELOPMENT - NEW POSITION FOR LOCAL AUTHORITIES**

#### **Streszczenie w języku polskim**

*Brownfieldy, czyli postindustrialna perzyna zadomowiona w tkance miejskiej niejednej metropolii strasząca czasem także jako przemysłowy soliter wśród skądinąd uporządkowanej zieleni, nie mogą być tolerowane przez władze samorządów. Niestety, brownfield ciągle nie mieści się w priorytetowej liście zadań wielu gmin, także dlatego, iż jego zagospodarowanie jest często zbyt kosztowne w związku z wysokim stopniem degradacji lub zanieczyszczenia. W Urzędzie Miasta Bydgoszczy postanowiono unormować kwestie terenów przemysłowych, nie tylko z uwagi na zrównoważony rozwój i ochronę środowiska w mieście, ale również ze względów rozsądkowych – należy stworzyć system, który umożliwi jak największą ochronę terenów zieleni. W obliczu nowej inwestycji należy rozważyć najpierw istniejący brownfield, a dopiero potem zagospodarowanie terenu zieleni, czyli greenfielda. Taką misję obrało Miasto Bydgoszcz w unijnym projekcie pod nazwą COBRAMAN: Manager Coordinating Brownfield Redevelopment Activities.*

*Działania projektu COBRAMAN dążą do utworzenia stanowiska kierownika ds. brownfieldów w mieście, gdyż ciągle mało jest skutecznych metod i strategii na rzecz zarządzania terenami przemysłowymi przyjętych w ramach struktur urzędów w Europie Środkowej czy Wschodniej.*

*Proces zarządzania terenami przemysłowymi to cykl różnorodnych czynników, więc struktura projektu COBRAMAN musiała stawić czoło im wszystkim. Partnerzy projektu pracują w systemie czterodrożnym, uwzględniając różne aspekty problemu zarządzania brownfieldami. Partnerzy z Uniwersytetu Technicznego w Ostrawie razem z Wyższą Szkołą Gospodarki w Bydgoszczy stworzyli program zajęć dla przyszłych studentów Szkoły Zarządzania Terenami Przemysłowymi, został opracowany profil stanowiska kierownika terenów przemysłowych, wybrani przedstawiciele partnerów projektu przeszli cykl szkoleń w zakresie zarządzania terenami przemysłowymi, a każdy z nich koordynuje prace rewitalizacyjne terenu pilotażowego w mieście.*

Projekt COBRAMAN to nie pierwszy projekt w dziedzinie zarządzania terenami poprzemysłowymi, ścieżkę wskazania problemu wytyczyły już inne projekty, takie jak: EUBRA, CABERNET, PROSIDE, REVIT, BERI, MAGIC czy RESOURCE.

Jest to pierwszy tego rodzaju projekt w Bydgoszczy, ale w świetle faktu, iż rewitalizacja terenów poprzemysłowych odgrywa olbrzymią rolę w uniknięciu nadmiernego rozlewania się miast, poprawie jakości środowiska miejskiego oraz zdrowia publicznego, wiemy, że nie można na nim poprzestać.

### **Streszczenie w języku angielskim**

*The post-industrial remnants in city centres (so called brownfields) can not be left and turned a blind eye to only because most of them are expensive to manage and often simply problematic to tackle. Not only due to the sustainable development and environment protection reasons but matter-of-factly due to clear reason aspect, the Municipality of Bydgoszcz has decided that leaving the brownfields untouched and accessing the greenfields in the real estate should not be the commonest model. With the mission in mind, the Municipality of Bydgoszcz initiated a European Union project under the name of COBRAMAN, that is: a Manager Coordinating Brownfield Redevelopment Activities.*

*There are not many effective methods in the Central and Eastern Europe Area of developing and managing brownfields within municipal structures. Brownfields are not treated as priorities by the local authorities.*

*Within the COBRAMAN project whose main target is to set up a position of a brownfield manager in a municipality, the partners divided their works into four parts to make them more holistic and insightful. Works have been devoted to different aspects of the problem. Partners have worked on establishing a school for the future brownfield managers in Ostrava, Czech Republic. Others have been characterizing the job profile of the brownfield manager. Partners assigned representatives to undergo a series of trainings for brownfield management and they also selected pilot sites to be revitalized within the project and brownfield managers' works. The brownfield management process is a cycle of multifaceted factors and hence the COBRAMAN project structure had to tackle them all as well.*

*The COBRAMAN project is not the first project in the brownfield management arena as the path has already been paved by others like: EUBRA, CABERNET, PROSIDE, REVIT, BERI, MAGIC, RECORE, and RESOURCE in Europe but it definitely is a first project like that in Bydgoszcz. As revitalization of brownfield sites plays an enormous role.*

*In avoiding urban sprawl and improving the quality of the urban environment and public health, the process of making brownfield management a preference can not stop.*

## 1. Wstęp

Zaniedbane tereny przemysłowe są w każdym mieście Europy. Badania przeprowadzone w ok. 500 polskich miastach wykazały, że niemal 80% ośrodków miejskich liczących powyżej 100 tys. mieszkańców dysponuje takimi problemowymi gruntami. Samorzady, będące ważnymi graczami na rynku nieruchomości często nie znajdują pomysłów, jak przywrócić im atrakcyjność.

Od kilku lat polskie miasta i instytucje włączają się do międzynarodowych projektów i programów rewitalizacyjnych. Programy przygotowane przez samorzady, w większym niż dotychczas stopniu, powinny obejmować obszary zdegradowane działalnością przemysłową, celem nadania im nowych funkcji społeczno-gospodarczych. Wśród takich inicjatyw znalazł się także projekt COBRAMAN "Manager Coordinating Brownfield Redevelopment Activities", wspierający rewitalizację terenów przemysłowych w Europie Środkowej [1].

## 2. Projekt COBRAMAN - odpowiedź na potrzeby procesu rewitalizacji

Bydgoszcz, miasto liczące 350 tys. Mieszkańców, podjęło wyzwanie – koordynację międzynarodowego projektu COBRAMAN, mającego określić rolę Menadżera Koordynującego Działania Rewitalizacyjne Terenów Przemysłowych. Projekt, który rozpoczął się w grudniu 2008, współfinansowany jest z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach programu dla Europy Środkowej. Konsorcjum projektu tworzą samorzady, instytucje oraz uniwersytety z Niemiec, Włoch, Słowenii, Czech oraz Polski.

Struktura projektu obejmuje 4 merytoryczne pakiety zadaniowe:

- zbudowanie bazy danych o europejskich projektach rewitalizacyjnych,
- określenie roli menadżera terenów przemysłowych w europejskim samorządzie,
- realizację projektów pilotażowych,
- stworzenie systemu kształcenia dla przyszłych „brownfield managerów”.

### **3. Menadżer terenów przemysłowych – nowe stanowisko dla samorządów**

Rewitalizacja terenów przemysłowych to proces niezwykle skomplikowany, obejmujący wiele dziedzin nauki, wymagające zaangażowania polityków, inwestorów oraz społeczności lokalnych. W procesie ponownego zagospodarowania tych terenów, zarządzanie okazuje się elementem istotniejszym od aspektów technicznych. Niezbędne okazuje się profesjonalne zarządzanie, aby pojawiające się szanse wykorzystać w sposób efektywny, potrzebna jest osoba która będzie nadzorowała ten proces – menadżer terenów przemysłowych. Jakie zadania i obowiązki miałby pełnić ów ” brownfield manager”? Jakie umiejętności i doświadczenie powinien posiadać? Jak umiejscowić go w obecnych strukturach organizacyjnych instytucji? Jakie są narzędzia przydatne w jego pracy? W jaki sposób można kształcić przyszłych menadżerów? Na pytania odpowiada projekt COBRAMAN, którego celem jest opracowanie jednolitej koncepcji zarządzania terenami przemysłowymi, proponując rozwiązania wypracowane w ramach międzynarodowego partnerstwa, korzystając tym samym z wiedzy i doświadczenia instytucji i samorządów europejskich.

#### **3.1 . Umiejętności i zadania menadżera terenów przemysłowych.**

Partnerzy projektu opracowali profil nowego stanowiska „brownfield managera” (BM), tj. umiejętności i zadań koniecznych w przyszłej pracy. Na jego podstawie zaproponowano zakres pracy i umiejętności BM, mający zastosowanie w warunkach urzędu Miasta Bydgoszczy.

Proponowany zakres pracy samodzielnego stanowiska ds. terenów przemysłowych:

- działanie na rzecz miasta, zgodnie z polityką jego rozwoju, służące ponownemu wykorzystaniu terenów przemysłowych zgodnie z zapisami miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, terenów stanowiących własność Miasta, Skarbu Państwa, deweloperów, zarządzanych przez innych użytkowników,
- zorganizowanie w ramach Urzędu międzywydziałowej grupy roboczej stosownie do potrzeb prowadzonych przez Urząd postępowań w celu ponownego

wykorzystania miejskich lub mających innych właścicieli terenów przemysłowych,

- sporządzanie harmonogramów pracy grupy roboczej; prowadzenie i nadzorowanie jej prac; przygotowywanie raportów z pracy międzywydziałowej grupy przedkładanych Prezydentowi Miasta,
- opracowanie "Poradnika procedur zarządzania terenami przemysłowymi" (przyjętego Zarządzeniem Prezydenta),
- koordynowanie kontaktów grupy roboczej z firmami, instytucjami, innymi podmiotami uczestniczącymi w prowadzonych postępowaniach dotyczących terenów przemysłowych,
- dostarczanie informacji, udzielanie porad, prowadzenie konsultacji z właścicielami, deweloperami, wnioskodawcami i innymi zainteresowanymi ponownym zagospodarowaniem terenów przemysłowych,
- zorganizowanie i prowadzenie bazy danych, zawierającej informacje, materiały, dokumenty techniczne, raporty, opinie, oceny oddziaływania na środowisko dotyczące terenów znajdujących się w rejestrze prowadzonym przez Wydział Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska w referacie Ochrony Ziemi; gromadzenie wszelkich dokumentów i materiałów historycznych o dawnym zagospodarowaniu ww. terenów.

Wiedza i umiejętności wymagane na samodzielny stanowisku ds. terenów przemysłowych:

- znajomość podstawowych dokumentów i opracowań związanych z rozwojem miasta, miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, strategii gospodarki gruntami, miejskiego programu ochrony środowiska i planu gospodarki odpadami, Lokalnego Programu Rewitalizacji M. Bydgoszczy,
- znajomość literatury przedmiotu, problematyki terenów przemysłowych z uwzględnieniem europejskiego ustawodawstwa oraz technik i technologii remediacji stosowanych w UE,
- znajomość podstawowych zagadnień ekonomicznych w zakresie gospodarki gruntami,
- umiejętność analizowania i interpretowania danych analitycznych (wyniki badania gruntu, wód), analizowania danych technicznych i technologicznych (pro-

jekty i dokumentacje geologiczno-inżynierskie, projekty techniczne rekultywacji),

- umiejętność uzyskiwania z różnych źródeł archiwalnych materiałów, dokumentacji, informacji o dawnym zagospodarowaniu terenów przemysłowych,
- umiejętność organizowania pracy zespołu i pracy w zespole, nadzorowania i oceny pracy zespołu,
- umiejętność komunikowania się, swobodnego wypowiedzania się, umiejętność prowadzenia negocjacji [2].

### **3.2 Struktura organizacyjna**

Jest oczywistym, iż BM, zbierając i rozpowszechniając informacje do miejskich jednostek zaangażowanych w proces rewitalizacji, jest kluczowym elementem łączącym wszystkie zainteresowane strony. Z punktu widzenia praktycznego pojawia się pytanie w jaki sposób nowo utworzone stanowisko powinno być zintegrowane ze strukturami urzędu. Rezultaty wymiany doświadczeń międzynarodowych pokazują, iż z uwagi na różnorodność struktur organizacyjnych w Europie, nie ma jedynej poprawnej odpowiedzi, jednak w dokumencie pn. "Organisational structure" znajdują się przykłady dobrych praktyk które mogą być zaadoptowane przez inne instytucje [3].

Urząd Miasta Bydgoszczy posiada rozległe doświadczenie w zakresie postępowania z terenami przemysłowymi, wynikające z realizacji przedsięwzięć należących do zadań własnych samorządu, jak też uzyskane w wyniku udziału Urzędu w roli partnera zrealizowanych projektów europejskich w przedmiotowym zakresie.

Wydaje się uzasadnionym stwierdzenie, że zdobycie doświadczenia możliwe było m.in. dzięki istniejącej strukturze organizacyjnej Urzędu, w ramach której funkcjonują Wydziały, mające w swych regulaminach m.in. zadania związane z rewitalizacją oraz ponownym wykorzystaniem zrehabilitowanych terenów przemysłowych (Wydział Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska z Powiatowym Geologiem; Wydział Mienia i Geodezji; Miejska Pracownia Urbanistyczna; Wydział Rozwoju i Strategii Miasta; Zespół Obsługi Inwestora i Przedsiębiorczości).

Wobec powyższego, uwzględniając dodatkowo współpracę z Wydziałami: Mienia i Geodezji, Rozwoju i Strategii Miasta oraz z Zespołem Obsługi Inwestora i Przedsiębiorczości można sformułować wniosek, iż w celu dalszego usprawnienia zarządzania terenami przemysłowymi przez Urząd Miasta Bydgoszczy – w obecnej strukturze wskazanym jest utworzyć samodzielne stanowisko do spraw przygotowywania i koordynowania prac branżowych Wydziałów oraz nadzorowania miejskich przedsięwzięć w tym zakresie, z określonym dokładnie zakresem działania takiego stanowiska, co właśnie jest jednym z głównych celów projektu COBRAMAN realizowanego przez urząd.

Jak wynika z analizy doświadczeń innych miast, samorządy stosownie do potrzeb, tj. rangi i zakresu przedsięwzięcia, angażują branżowe Wydziały z możliwością współpracy z Zespołem ds. Projektów Międzywydziałowych (Wrocław) lub tworzą zespoły w oparciu o zarządzenie prezydenta (Olsztyn). Z uzyskanych informacji i udostępnionych materiałów wynika, iż dla bardziej efektywnej w przyszłości organizacji postępowań administracyjnych (m.in. współpracy międzywydziałowej lepiej zorganizowanej, interdyscyplinarnej, o szerszym zasięgu i lepszym obiegu informacji) samodzielne stanowisko ds. terenów przemysłowych w strukturach Urzędu jest wskazane [2].

Rezultaty lokalnych spotkań mających na celu rozwój struktury organizacyjnej w miastach partnerskich przedstawione zostały podczas międzynarodowych warsztatów w Stuttgarcie i ukazały iż sytuacja w państwach członkowskich znacznie się różni. I tak np. w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Włoszech istnieją programy rozwoju terenów przemysłowych i stanowisko ds. TP jest powszechnie akceptowane, podczas gdy w krajach Europy Środkowej i Wschodniej problem ten poruszony został niedawno i uzyskanie akceptacji od społeczeństwa oraz polityków odnośnie zarządzania jest niezwykle istotną sprawą. W krajach tych odgórne inicjatywy są nadal niewystarczające [4].

### **3.2. Szkolenia**

Osoby pełniące funkcję ”brownfield menadżera” w czasie realizacji projektu, uczestniczą również w cyklu szkoleń, realizując jednocześnie projekty pilotażowe. Są to osoby posiadające bogate doświadczenie w dziedzinie rewitalizacji, urbanistyki, architektki, geologii, geodecy, ekonomiści, specjaliści w dziedzinie ochrony środowiska. Wiedza przekazywana na szkoleniach pochodzi więc nie tylko od ekspertów, cenna jest również

wymiana doświadczeń i wiedzy pomiędzy uczestnikami szkolenia. Dzięki formie warsztatowej szkoleń, eksperci posiadający bogate doświadczenie w dziedzinie rewitalizacji, odpowiadają na każde z pytań uczestników. Wiedza poszerzana jest poprzez spotkania konferencyjne online. Plan szkoleń (training plan) oraz podręcznik (training handbook) dostępne będą dla innych instytucji po zakończeniu seminariów. Zakres szkoleń przedstawiony jest w tablicy 1.

Tablica 1. Zakres szkoleń [5]

Temat szkolenia	Zakres szkolenia
wstęp do rewitalizacji	główne zadania BM, umiejętności i wymagania, opis stanowiska BM, aspekt organizacyjny i administracyjny, instrumenty zarządzania, narzędzia pracy, aspekt horyzontalny
instrumenty i narzędzia zarządzania	zarządzanie i realizacja projektu, SWOT, plan zarządzania, dokumentowanie, raportowanie, przykłady dobrych praktyk
budownictwo i technologie środowiskowe	rozbiórka budynków, zanieczyszczenia gleb, rekultywacja, geotechnika, prace budowlane, gospodarka wodna, ochrona gleb, ochrona siedlisk, techniczne aspekty dziedzictwa przemysłowego
aspekty ekonomiczne rewitalizacji	podstawy ekonomii w gospodarce nieruchomościami, partnerstwo publiczno-prywatnego, umiejętność zarządzania, wycena nieruchomości, ryzyko – modele ubezpieczeń od ryzyka, obliczanie kosztów całkowitych – cykl kosztów, europejskie instrumenty finansowe np. Jessica, Jeremy
komunikacja i marketing	strategie i plany komunikacji, marketing terenów poprzemysłowych, tworzenie nowego wizerunku, zapewnienie dialogu politycznego
aspekty planistyczne i zrównoważony rozwój	zrównoważony rozwój miast, zarządzanie w procesie planowania rozwoju miast, problem tzw. „wąskich gardeł”- kluczowe problemy, planowanie partycypacyjne, dziedzictwo przemysłowe, aspekty architektoniczne.

#### 4. Projekty pilotażowe

Menadżerowie oprócz wiedzy zdobytej podczas szkoleń koordynują procesem rewitalizacji projektów pilotażowych w swoich miastach. Wyniki ich pracy zostaną ujęte w podręczniku pn. „Best Practice in Brownfield Management”.

Realizacja projektu pilotażowego w Bydgoszczy pozwoli rozwiązać problemy wynikające ze szkodliwości substancji zanieczyszczających glebę, powodujących zagrożenie dla mieszkańców miasta, ale również przyczyni się do poprawy stanu środowiska naturalnego poprzez oczyszczenie i zagospodarowania dotychczas nieużytkowanego terenu. Teren, będący przedmiotem działań pilotażowych położony w centrum miasta, w są-



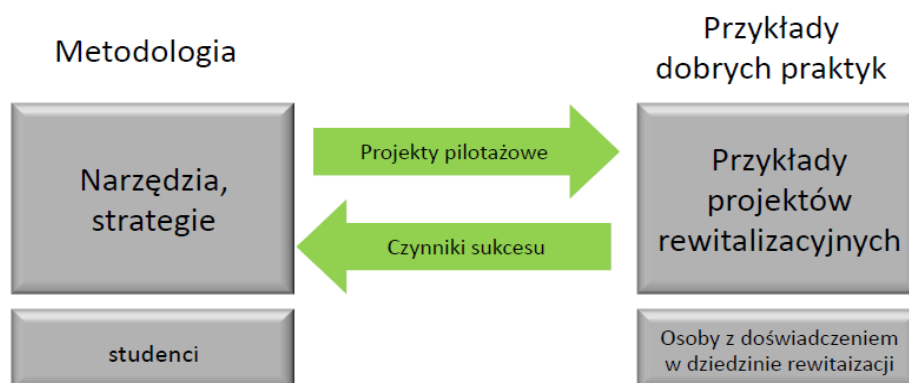
siedztwie rzeki Brdy, zanieczyszczony jest wielopierścieniowymi węglowodorami aromatycznymi, węglowodorami aromatycznymi, fenolami oraz olejami mineralnymi. Ww. zanieczyszczenia pozostały po wcześniejszym przemysłowym użytkowaniu terenu, sięgającym 150 lat. W niedawnych czasach zlokalizowane były tu budynki wynajmowane pod liczne zakłady i warsztaty prywatne. Wcześniej mieściła się tu miejska zajezdnia tramwajowa (utworzona ok. 100 lat temu), natomiast jeszcze wcześniej znajdowała się tu fabryka papy. Na terenie sąsiadującym ze strony wschodniej zlokalizowana była Gazownia Bydgoska, która funkcjonowała w latach 1860-1973. [1] W ramach projektu COBRAMAN planuje się oczyszczenie i zagospodarowanie terenu na cele rekreacyjne z elementami placu zabaw. Rekultywacja będzie obejmowała usunięcie wierzchniej, zanieczyszczonej warstwy oraz aplikację biopreparatów. Jednocześnie planowana jest budowa bariery powstrzymującej napływ zanieczyszczeń od strony gazowni. Rysunek 2 przedstawia omawiany teren.



Rys.2 Teren inwestycji pilotażowej projektu COBRAMAN w Bydgoszczy

## 5. Baza danych projektów rewitalizacyjnych

W celu wyposażenia menadżera terenów przemysłowych w niezbędną wiedzę, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy stworzyła bazę danych zawierającą najcenniejsze przykłady projektów zrewitalizowanych w Europie. Struktura bazy danych przedstawiona jest rysunku 3.



Rys. 3 Schemat bazy danych projektów rewitalizacyjnych.

## 6. Europejska Szkoła Zarządzania Terenami Poprzemysłowymi

Mając świadomość, iż proponowany zawód wymaga szerokiej wiedzy z wielu dziedzin nauki, jak również iż specjalistów posiadających tak rozległą wiedzę jest niewiele, partnerzy uniwersyteccy podjęli się wyzwania stworzenia programów edukacyjnych. Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy realizuje od listopada 2010 roku 2 letnie studia podyplomowe z zakresu zarządzania projektami rewitalizacji. Program studiów obejmuje wykłady z zakresu współczesnych problemów rozwoju i rewitalizacji miast w Europie i w Polsce. Szczególnie uwzględniają one zagadnienia związane z zarządzaniem projektami rewitalizacyjnymi, urbanistyką, procesami degradacji i dezfunkcjonalizacji obszarów zurbanizowanych oraz metody i instrumenty skierowane na pokonywanie tych zjawisk. Obok wykładów, program studiów obejmuje znaczną liczbę zajęć seminaryjno-warsztatowych, skierowanych na realizację zadań analitycznych i koncepcyjnych w zakresie planowania rewitalizacyjnego oraz zarządzania projektami rewitalizacyjnymi. Ponadto, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy rozpoczęła już prace nad kursami metodą e-learning, przeznaczone dla studentów i absolwentów. Jednocześnie planowane jest utworzenie e-learningu dla osób posiadających doświadczenie w dziedzinie rewitalizacji, które uzupełni oraz rozszerzy ich wiedzę. Uniwersytet Techniczny w Ostrawie opracował program 5 letnich studiów magisterskich, który nadal oczekuje na akredytację

Ministerstwa Edukacji w Czechach, jednak już rozpoczęły się kursy pilotażowe mające na celu przetestowanie studiów magisterskich.

## 7. Podsumowanie

Ponowne zagospodarowanie terenów przemysłowych (brownfields), często terenów zdegradowanych z uwagi ich potencjalne lub stwierdzone zanieczyszczenie, jest istotnym elementem polityki zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza samorządowych władz lokalnych, ponieważ stanowi alternatywę wobec przeznaczania pod zabudowę mieszkaniową czy działalność gospodarczą nowych terenów - terenów niezagospodarowanych, położonych np. na obrzeżach czy na granicy miast (greenfields). Teren przemysłowy o udokumentowanym zanieczyszczeniu może spowodować, że potencjalny deweloper, mając na względzie koszty i czas rekultywacji takiego terenu, zainteresuje się skutecznie nabyciem terenu "greenfield". Wobec powyższego wydaje się niezbędne, aby lokalne samorządy uzyskały narzędzia do efektywnego zarządzania terenami przemysłowymi w celu ich ponownego wykorzystania/zagospodarowania, co będzie równoznaczne ze skuteczną ochroną nowych terenów (greenfields) przed zabudową czy nową działalnością gospodarczą. Aktywność i doświadczenia wielu państw Unii w zakresie efektywnego postępowania z terenami przemysłowymi możliwe były do uzyskania dzięki posiadaniu ustawodawstwa w tym zakresie, tworzącego obok wymagań opracowania krajowych i regionalnych strategii ochrony gleb i postępowania z TP, także podstawy struktur organizacyjnych na kolejnych szczeblach administracji, w tym na poziomie władz lokalnych (np. prawo brytyjskie w tym zakresie) zobligowanych do zarządzania takimi terenami. Wobec braku ustawodawstwa i krajowej strategii w zakresie postępowania z terenami przemysłowymi władze samorządowe w szerokim zakresie wykorzystują możliwości korzystania z doświadczeń unijnych, czego przykładem może być Urząd Miasta Bydgoszczy. Dzięki zaangażowaniu władz miasta i pracowników urzędu, kolejno realizowane projekty unijne są kontynuacją korzystania z dobrych praktyk i tworzą

dorobek, mogący być przykładem jak umiejętnie korzystać z międzynarodowej merytorycznej współpracy i finansowej pomocy [2].

**Rezultaty projektu przedstawione zostaną w Bydgoszczy, podczas konferencji z okazji zakończenia projektu COBRAMAN, planowanej na marzec 2012r.**

Szczegółowe informacje dotyczące realizacji projektu znajdują się na stronie [www. cobraman-ce.eu](http://www.cobraman-ce.eu), znaleźć tam można rezultaty projektu omawiane w niniejszym artykule. Niektóre opracowania nie zostały jeszcze udostępnione publicznie, gdyż nadal są w fazie przygotowawczej.

## Literatura

- [1] Irmiński W., Dębicka K., Garecki J., Kołodziej J. Dokumentacja hydrogeologiczna terenu pilotażowego projektu COBRAMAN w Bydgoszczy, Kraków, 2010
- [2] Olszewska B. Raport z analizy funkcjonowania urzędu w zakresie zarządzania terenami przemysłowymi w celu umiejscowienia stanowiska menadżera terenów przemysłowych w strukturach Urzędu Miasta Bydgoszczy, Olsztyn, 2010
- [3] Schug B. and Ertel T. Organisational Structure, Stuttgart, 2010
- [4] Ertel T. Workshop summary, Transnational Workshop 23<sup>rd</sup> November 2010, Stuttgart, 2010
- [5] Schug B and Ertel T. Training plan, Stuttgart, 2009