

Zarządzanie rewitalizacją terenów przemysłowych

Od edukacji do praktyki



Wstęp

Zarządzanie rewitalizacją terenów poprzemysłowych

Rewitalizacja terenów poprzemysłowych odgrywa ważną rolę w Europie, nie tylko dlatego, że pozwala uniknąć rozwoju bezładnej zabudowy miejskiej, ale służy również poprawie jakości miejskiego środowiska. Rewitalizacja sprzyja w ten sposób stworzeniu warunków niezbędnych do zrównoważonego rozwoju. Tereny poprzemysłowe stwarzają zagrożenie środowiskowe i stanowią zagrożenie dla zdrowia. Ponadto, w ramach rewitalizacji dąży się do zwalczania segregacji społecznej i przestrzennej, które zmniejszają konkurencyjność miast europejskich. Rola rewitalizacji w krajach członkowskich UE będzie wzrastała, co w konsekwencji doprowadzi do realizacji dużych inwestycji. Wraz z dotacjami, transfer *know-how* z krajów zachodnich do wschodnich oraz transfer wiedzy z instytucji badawczych do praktyki, powinien być stymulowany w taki sposób, aby efektywnie rozwijać zasoby organizacji. Dla osiągnięcia tych celów dziewięciu partnerów z Polski, Republiki Czeskiej, Słowenii, Niemiec i Włoch zapoczątkowało projekt COBRAMAN pn. „Menadżer ds. koordynacji działań rewitalizacyjnych terenów poprzemysłowych”.

Jedną z najważniejszych lekcji płynących z europejskich działań w zakresie terenów poprzemysłowych jest konieczność wprowadzenia profesjonalnego zarządzania procesem rewitalizacji jako klucz do pomyślnego jej wykonania. Wychodząc tej potrzebie naprzeciw, podstawowym założeniem partnerów projektu COBRAMAN było określenie wymagań nowej dyscypliny zawodowej: **menadżera rewitalizacji terenów poprzemysłowych**

Menadżer rewitalizacji terenów poprzemysłowych

Działania projektu obejmują:

- Nakreślenie szczegółowego profilu zawodowego
- Dostarczanie podstawowej wiedzy i instrumentów zarządzania
- Szkolenie w zakresie rewitalizacji terenów poprzemysłowych wybranego personelu z miast partnerskich
- Realizacja inwestycji pilotażowych
- Stworzenie programu nauczania dla „Europejskiej Szkoły Zarządzania Terenami Poprzemysłowymi”

Projekt rozpoczął się od zdefiniowania pojęcia terenów poprzemysłowych

Tereny poprzemysłowe to miejsca, na które wpływ miała uprzednia eksploatacja tych obszarów wraz z ich otoczeniem; zaniechane lub nie w pełni wykorzystane; posiadające rzeczywiste lub postrzegane problemy związane z zanieczyszczeniem; występujące głównie na rozwiniętych terenach miejskich; wymagające interwencji w celu ich przywrócenia do pożytecznego wykorzystania¹.

42 miesięczna współpraca międzynarodowa ujawniła, iż niezależnie od tego, jakie wyrażenie jest preferowane: ponowne zagospodarowanie, regeneracja czy rewitalizacja terenów poprzemysłowych, z perspektywy zarządzania procesem, wyzwania są zawsze te same. Rzeczywisty lub postrzegany problem zanieczyszczenia terenów poprzemysłowych stanowi tylko dodatek do innych aspektów, z którymi należy się zmierzyć podczas rewitalizacji i odnowy miast.

¹ (CABERNET (2006): Zrównoważona rewitalizacja terenów poprzemysłowych, Raport CABERNET, ISBN 0-9547474-5-3).

Chronologia wydarzeń

2009

1
Kranj
Słowenia
28-29 stycznia 2009 roku

Konferencja inauguracyjna projektu
Szczegółowe ustanawianie zadań i kompetencji partnerów projektu

2
Bydgoszcz
Polska
5-7 października 2009 roku

Coroczne spotkanie dotyczące projektu i I Seminarium szkoleniowe
Podstawowe zagadnienia i plan działania

3
Most
Republika Czeska
23-26 listopada 2009 roku

Coroczne spotkanie dotyczące projektu i II Seminarium szkoleniowe
Instrumenty i narzędzia zarządzania

2010

4
Ostrawa
Republika Czeska
9-11 lutego 2010 roku

III Seminarium szkoleniowe
Technologie budowlane i środowiskowe

5
Ferrara
Włochy
17-20 maja 2010 roku

Coroczne spotkanie dotyczące projektu i IV Seminarium szkoleniowe
Aspekty ekonomiczne

2011

6
Usti nad Labem
Republika Czeska
21-22 września 2010 roku

V Seminarium szkoleniowe
Komunikacja i marketing

7
Stuttgart
Niemcy
22-24 listopada 2010 roku

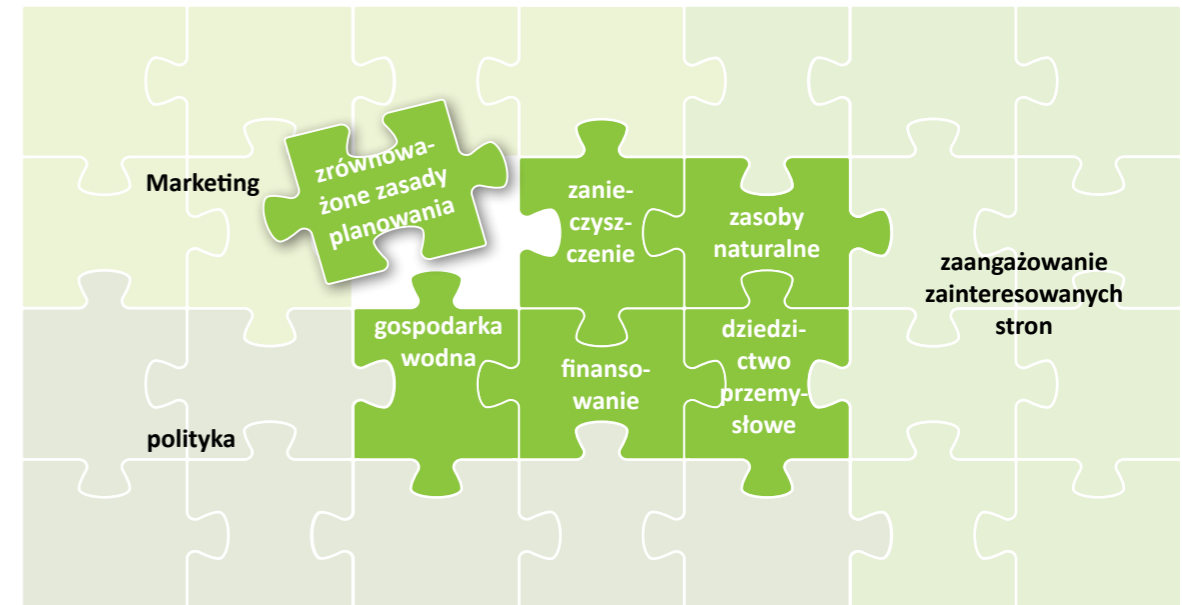
Coroczne spotkanie dotyczące projektu

8
Ljubljana
Słowenia
16-18 maja 2011 roku

Coroczne spotkanie dotyczące projektu i VI COBRAMAN Seminarium szkoleniowe
Planowanie miejskie i zrównoważony rozwój

9
Wiedeń
Austria
10-12 października 2011 roku

Zakończenie szkoleń i wręczenie świadectw



Długotrwałe procesy rewitalizacji wymagają profesjonalnego zarządzania przez osobę posiadającą szereg interdyscyplinarnych umiejętności. Na poziomie międzynarodowym stanowisko menadżera projektu do spraw terenów poprzemysłowych, kierownika terenów poprzemysłowych czy koordynatora terenów poprzemysłowych jest powszechnie spotykane w strukturach urzędów. Na poziomie europejskim, wcześniej realizowany projekt REVIT zdefiniował wszechstronny profil zawodowy kierownika do spraw rewitalizacji i rezultaty zilustrował przy pomocy prostego schematu powyżej.

Obecnie dysponujemy coraz obszerniejszą wiedzą w zakresie procesów rewitalizacji opartą o dostępne wyniki badań metodologicznych, strategii i narzędzi technicznych wypracowanych podczas przeprowadzonych inicjatyw krajowych oraz projektów unijnych. Partnerzy projektu COBRAMAN położyli nacisk na użyteczny charakter informacji dotyczących rewitalizacji i zebrali najważniejsze dane nt. zrealizowanych dotychczas projektów w jeden funkcjonalny poradnik internetowy.

Sukcesy inwestycyjne kierowników rewitalizacji terenów poprzemysłowych pozwolą na konsekwentną realizację długotrwałych i skutecznych procesów odnowy miast europejskich. Tylko doświadczony i wykwalifikowany zespół pracujący według jasno określonych celów i kompetencji, które obejmą wiele interdyscyplinarnych zadań zapewni powodzenie kompleksowej rewitalizacji. Celem zapewnienia wielodyscyplinarnych umiejętności, partnerzy projektu COBRAMAN uczestniczyli w kursach szkoleniowych obejmujących praktyczne aspekty związane z realizacją inwestycji pilotażowych. Podczas szkoleń partnerzy mierzyli się z transnarodowymi osiągnięciami, wskazywali najlepsze praktyki oraz metody pracy bazując na wspólnym doświadczeniu.

Dotychczas nie zostały jasno sprecyzowane standardy zawodowe lub edukacyjne dotyczące ekspertów do spraw rewitalizacji terenów poprzemysłowych. Jednakże w dziedzinach planowania, ochrony środowiska, budownictwa oraz obrotu nieruchomościami następuje wzrost ilości i jakości ofert szkoleniowych. W projekcie COBRAMAN tworząc programy szkoleniowe i edukacyjne, partnerzy korzystali z międzynarodowej współpracy pomiędzy doświadczonymi nauczycielami akademickimi, pracownikami miast partnerskich oraz ekspertami. Studia magisterskie, kursy podyplomowe i kursy szkoleniowe zostały utworzone z myślą nie tylko o studentach, ale również o osobach zawodowo związanych z rewitalizacją celem podniesienia ich kwalifikacji.

Profil zawodowy kierownika terenów poprzemysłowych

W skrócie

Procesy rewitalizacji terenów poprzemysłowych są często długotrwałe i kompleksowe, obejmują szeroki zakres dyscyplin zawodowych, wymagają zaangażowania decydentów politycznych oraz grup społecznych i zainteresowanych stron. Dlatego też koordynacja i komunikacja są niezbędne do realizowania projektów, a kompleksowe zarządzanie procesem ułatwia rewitalizację w większym stopniu niż zarządzanie wyłącznie procesem technicznym. Kluczowe zadania dla kierowników rewitalizacji terenów poprzemysłowych to tworzenie i dostarczanie propozycji rozwoju oraz kontrola procesów ponownego zagospodarowywania obszarów. Ich kompetencje obejmują także zaangażowanie lokalnej społeczności oraz działania marketingowe.

Poniższe rozdziały zawierają zwięzły opis stanowiska „kierownika rewitalizacji terenów poprzemysłowych”. Bardziej szczegółowy opis zawarty został w podręczniku najlepszych praktyk projektu COBRAMAN.

Zadania i kompetencje

Szeroki zakres kompetencji kierownika rewitalizacji wymaga perfekcji w koordynowaniu i komunikacji z innymi. Nie jest to jednak wyłącznie rola moderatora, lecz koordynatora zorientowanego na cele, wykonanie zadania i stosunki międzyludzkie. Od osoby pełniącej to stanowisko wymagana jest podstawowa wiedza z zakresu różnych dziedzin. Ważne jest także przywództwo kierownicze które charakteryzuje się wizjonerskim i holistycznym myśleniem wolnym od uprzedzeń i otwartym na innowacyjne rozwiązania.

Poniższa tabela przedstawia zadania i zakres odpowiedzialności kierownika rewitalizacji terenów poprzemysłowych w administracji z perspektywy opinii publicznej. Propozycja ta może zostać zastosowana także w innych instytucjach oraz sektorze prywatnym. Ze względu na jasno określone zadania i struktury, tworzenie relacji pomiędzy osobami zajmującymi różne stanowiska od polityków, poprzez kierownictwo do specjalistów technicznych jest łatwe i bardziej sprawne. Sektor prywatny musi stworzyć dobre relacje z administracją publiczną, ze względu na ważką rolę obu tych podmiotów w procesie rewitalizacji.

Zadania	Obowiązki
<ul style="list-style-type: none"> Dostarczenie stosownych i dobrze ukierunkowanych informacji dla określonych grup Określenie i zaangażowanie społeczności lokalnej (dzielnicy) oraz innych zainteresowanych stron w procesy rewitalizacji 	<ul style="list-style-type: none"> Działanie w imię amerykańskiej idei „one stop shop”, czyli utworzenie punktu kompleksowej obsługi wewnętrznych i zewnętrznych stron zainteresowanych (np. inwestorów czy właścicieli) Inicjowanie i moderowanie procesu zaangażowania stron
<ul style="list-style-type: none"> Wewnętrzna komunikacja z władzami miasta, krótkie i bezpośrednie kanały umożliwiające osiągnięcie wyników projektu w terminie Przygotowanie i kontrola interdyscyplinarnej grupy roboczej projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Działanie jako sprzężenie pomiędzy decydentami politycznymi, administracją a specjalistami technicznymi Koordynacja przepływu informacji i pracy na każdym kroku procesu rozwoju
<ul style="list-style-type: none"> Tworzenie wizji, planów rozwojowych, które uwzględniają istniejące cele strategiczne, uwzględniając lokalne oczekiwania Przygotowanie decyzji politycznych, ram finansowych i instytucjonalnych Określenie potencjalnych partnerów Stworzenie interdyscyplinarnego zespołu ds. projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Uruchomienie procesu rewitalizacji
<ul style="list-style-type: none"> Umożliwienie skutecznej realizacji projektu Koordynacja procesu rewitalizacji według harmonogramu czasowego i finansowego Zarządzanie jakością i ryzykiem Koordynacja wszystkich wymaganych prac i usług 	<ul style="list-style-type: none"> Kierownik projektu
<ul style="list-style-type: none"> Branding - budowanie marki i pozytywnego wizerunku rewitalizowanego terenu Marketing i inicjowanie czynności marketingowych docelowej grupy 	<ul style="list-style-type: none"> Inicjator i koordynator public relations i działań marketingowych

Podstawowe umiejętności

Zasadnicze kwalifikacje wymagane od kierownika rewitalizacji terenów poprzemysłowych to nie tylko umiejętności techniczne. Zdolność myślenia koncepcyjnego, zdolności przywódcze oraz umiejętność znajdowania wspólnych rozwiązań, a także zdolność do zrozumienia potrzeb rewitalizacyjnych lokalnych społeczności to najważniejsze cechy tego stanowiska.

Gruntowna wiedza może być sklasyfikowana w 6 grupach:



Zarządzanie

- Ogólne zarządzanie projektem
- Myślenie koncepcyjne i wizjonerskie
- Przywództwo – nastawienie na pracę zespołową
- Umiejętności organizacyjne



Komunikacja

- Zarządzanie komunikacją
- Moderowanie, negocjacje, mediacja
- Zdolność do opisywania złożonych i wielodzielnych kwestii w sposób prosty i zrozumiały
- Marketing i prowadzenie kampanii



Planowanie i projektowanie

- Planowanie przestrzenne i planowanie krajobrazu
- Architektura
- Socjoekonomiczny wymiar rozwoju przestrzennego



Inżynieria środowiskowa i lądowa

- Inżynieria lądowa i budowlana
- Inżynieria środowiskowa, geotechnika
- Bezpieczeństwo i higiena pracy



Sektor nieruchomości

- Podstawowa wiedza w dziedzinie finansowania i rozliczania projektu
- Mechanizmy i trendy rynkowe
- Znajomość „cyklu życia” inwestycji



Aspekty prawne i administracyjne

- Podstawowa wiedza we wszystkich powiązanych obszarach prawnych
- Administracja miejska i jej struktury
- Zrozumienie miejskich procesów decyzyjnych i zmysł polityczny

Wprowadzenie nowego stanowiska do struktur urzędów

Zarządzanie terenami poprzemysłowymi przez urzędy miast może polegać na skupieniu się na aspekcie strategiczno - koordynacyjnym (zarządzanie terenem, systemy informacyjne) lub może być w większym stopniu zorientowane na rolę kierownika projektu w zagospodarowaniu konkretnego terenu. W mniejszych miastach osoba znająca się ogólnie na wszystkim, sprawdzająca się dobrze w obydwu aspektach byłaby prawdopodobnie preferowana, jednakże w większych miastach praca winna być rozdzielona na kilka osób umożliwiając większą skuteczność i szybkość wykonywanych obowiązków.

W krajach zachodnich, np. w Wielkiej Brytanii, wydziały rewitalizacji terenów poprzemysłowych są już tak powszechne jak na przykład wydziały inwestycyjne, niemniej jednak w większości krajów europejskich te zadania są w dalszym ciągu rozdzielone pomiędzy kilka odrębnych wydziałów. Doświadczenia partnerów projektu wskazują, iż przebojowy kierownik ds. rewitalizacji terenów poprzemysłowych to rzadkość, dlatego często dylemat co do wyboru odpowiedniej osoby na to stanowisko rozwiązuje się samoczynnie – „gdy w organizacji znajduje się osoba, która jest odpowiednia do wykonania danego zadania, zadanie ją wskaże samo”. Praktyka wskazuje, że jedynym rozwiązaniem organizacyjnym dotyczącym zapewnienia pomyślnego zarządzania jest mianowanie właściwego personelu do określonego projektu w spółkach celowych, takich jak agencje rozwoju (*rewitalizacja miasta przy agencji lub spółce z ograniczoną odpowiedzialnością*) czy partnerstwo publiczno-prywatne (*spółki z o.o. zajmujące się rozwojem przestrzennym*).

Szkolenia specjalistów z zakresu zarządzania rewitalizacją terenów poprzemysłowych

Koncepcja

Pomyślne wdrożenie kierowników rewitalizacji terenów poprzemysłowych w struktury instytucji europejskich umożliwi skuteczny i korzystny przebieg procesów odnowy. Wymagany jest personel o wysokich kwalifikacjach oraz rozwiązanie kwestii organizacyjnych związanych z utworzeniem interdyscyplinarnych grup roboczych. Szkolenie specjalistów w ramach projektu COBRAMAN zostało przeprowadzane w formie szkoleń, skoncentrowanych wokół aspektów praktycznych rewitalizacji, w tym aspektów lokalnych inwestycji pilotażowych.

Zgodnie z wymaganiami zawodowymi, tematy omawiane podczas cyklu seminariów zostały określone w następujący sposób:

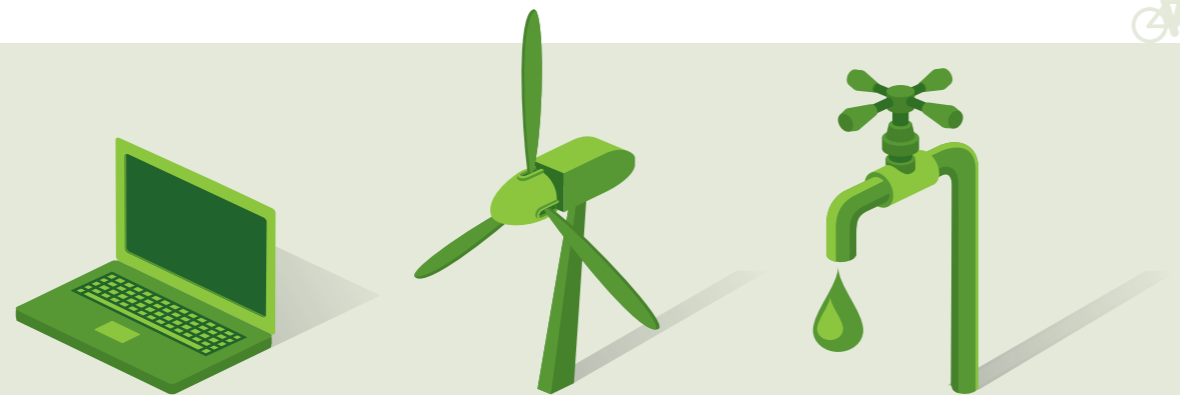
- Stan ogólnej wiedzy w zakresie rewitalizacji terenów poprzemysłowych
- Podstawowa wiedza i instrumenty zarządzania
- Aspekty ekonomiczne
- Budownictwo lądowe / technologie środowiskowe
- Aspekty planowania i zrównoważony rozwój

Seminaria szkoleniowe dla kierowników rewitalizacji terenów poprzemysłowych zostały zorganizowane w następującej formie:

- Czas trwania – ok. 2 dni
- ½ dnia – wizyta studyjna na lokalnym terenie pilotażowym
- Powiązanie z lokalnymi terenami pilotażowymi
- 20-30 uczestników to optymalna grupa
- Rozszerzenie tematyki szkoleń poprzez e-learning

Tematy szkoleń

Kierując się przesłankami profilu zawodowego, określono treść seminariów. Seminaria odbyły się w każdym mieście biorącym udział w projekcie COBRAMAN. Podjęte tematy spotkań podsumowano w poniższej tabeli.



1 Podstawowe zagadnienia i plan działania

- Główne zadania kierownika terenów poprzemysłowych
- Podstawowe kwalifikacje i wymagania
- Zakres obowiązków
- Aspekty administracyjne i organizacyjne
- Instrumenty zarządzania
- Główne narzędzia robocze
- Prowadzenie procesu związanego z kwestiami horyzontalnymi

2 Komunikacja i marketing

- Strategia i plan komunikacji
- Zaangażowanie zainteresowanych stron – podejścia współuczestnictwa
- Zarządzanie terenami poprzemysłowymi
- Kreowanie wizerunku
- Prowadzenie dialogu z politykami

3 Budownictwo lądowe / technologie środowiskowe

- Rozbiórka
- Zanieczyszczenia i rekultywacja
- Geotechnika
- Główne prace infrastrukturalne
- Gospodarka wodna
- Ochrona gleby
- Ochrona i tworzenie siedlisk
- Aspekty techniczne zabytków przemysłowych



4 Aspekty planowania i zrównoważony rozwój

- Zrównoważony rozwój miejski – kluczowe tematy
- Zarządzanie procesami planowania w rewitalizacji urbanistycznej
- „wąskie gardła” – zajmowanie się kluczowymi problemami
- Planowanie partycypacyjne
- Aspekty krajobrazowe
- Zasoby przyrodnicze
- Zabytki przemysłowe i architektura



5 Instrumenty i narzędzia zarządzania

- Podstawy ogólnego zarządzania projektem
- Analiza SWOT terenu poprzemysłowego
- Plan zarządzania
- Informacje i dokumentacja
- Powiązania z polityką
- Symulacje sytuacji rzeczywistych i najlepsze rozwiązania



6 Aspekty ekonomiczne

- Podstawy ekonomiki nieruchomości
- Finansowanie i kredytowanie (np. JESSICA)
- PPP (Partnerstwo Publiczno Prywatne)
- Zarządzanie nieruchomościami, aspekty operacyjne
- Wycena terenów poprzemysłowych
- Zarządzanie ryzykiem – modele ubezpieczenia
- Obliczanie kosztów całkowitych – koszty cyklu życia

Wdrożenie

W szkoleniu wzięli udział przedstawiciele instytucji partnerskich. 30 osób o różnym profilu zawodowym, pochodzących z różnych wydziałów, otrzymało świadectwa ukończenia szkoleń.

Cykl seminariów szkoleniowych obejmował:

- **6 seminariów w grupie oraz końcowym seminarium podsumowującym**
- **6 wizyt studyjnych na terenach pilotażowych**
- **2 szkolenia internetowe**
- **Wizyta studyjna w Wielkiej Brytanii**

Seminaria obejmowały wykłady, warsztaty grupowe, dyskusje z instruktorami oraz umożliwiały uczestnikom wymianę wiedzy i doświadczeń podczas tzw. „speed dating”.

Instruktorami i wykładowcami podczas szkoleń byli:

- Praktycy z różnych miast Europy i z agencji regionalnych / krajowych
- Naukowcy z wiodących instytucji europejskich
- Pracownicy rządów firm zajmujący się planowaniem i rozwojem, konsultanci
- Kierownicy projektu z sektora finansowego
- Przedstawiciele organizacji pozarządowych

Program szkoleń i prezentacji jest dostępny na stronie internetowej projektu.



Uczestnicy szkoleń ze świadectwami ukończenia

Zarządzanie rewitalizacją w praktyce

– 4 kluczowe narzędzia zarządzania

Zarządzanie procesami rewitalizacji wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi zarządzania, których obecnie jest bardzo wiele. Te, które okazały się najskuteczniejsze, zostały wykorzystane w projekcie COBRAMAN.

Koordinacja – interdyscyplinarna grupa robocza

Istnieje wiele możliwości nazewnictwa grupy mającej zajmować się rewitalizacją. Panować musi jednak zgodne przekonanie co do tego, że taka grupa robocza, reprezentująca wszystkich uczestników, jest koniecznym wymogiem do koordynowania różnorodnych czynności wokół procesu rewitalizacji terenów poprzemysłowych. Wyrażenie „interdyscyplinarna grupa robocza” odzwierciedla skład tej grupy, obejmującej różne wydziały i zaangażowanych specjalistów. Struktura grupy roboczej będzie warunkowana specyfiką każdego przypadku oraz może się różnić w zależności od kolejnych faz realizacji projektu. Zaleca się, aby ustanowić formalny statut dla grupy roboczej, przedstawiający:

- Cele, okres użytkowania, harmonogram spotkań
- Członkostwo, reprezentację i uczestnictwo
- Kompetencje i obowiązki członków
- Zasady dotyczące podejmowania decyzji
- Zarząd i sekretariat

Im więcej zadań i możliwości podejmowania decyzji można przypisać takiej grupie, tym bardziej efektywna będzie ich praca. Obejmowanie funkcji Koordynatora grupy roboczej stanowi kluczową funkcję kierownika rewitalizacji.

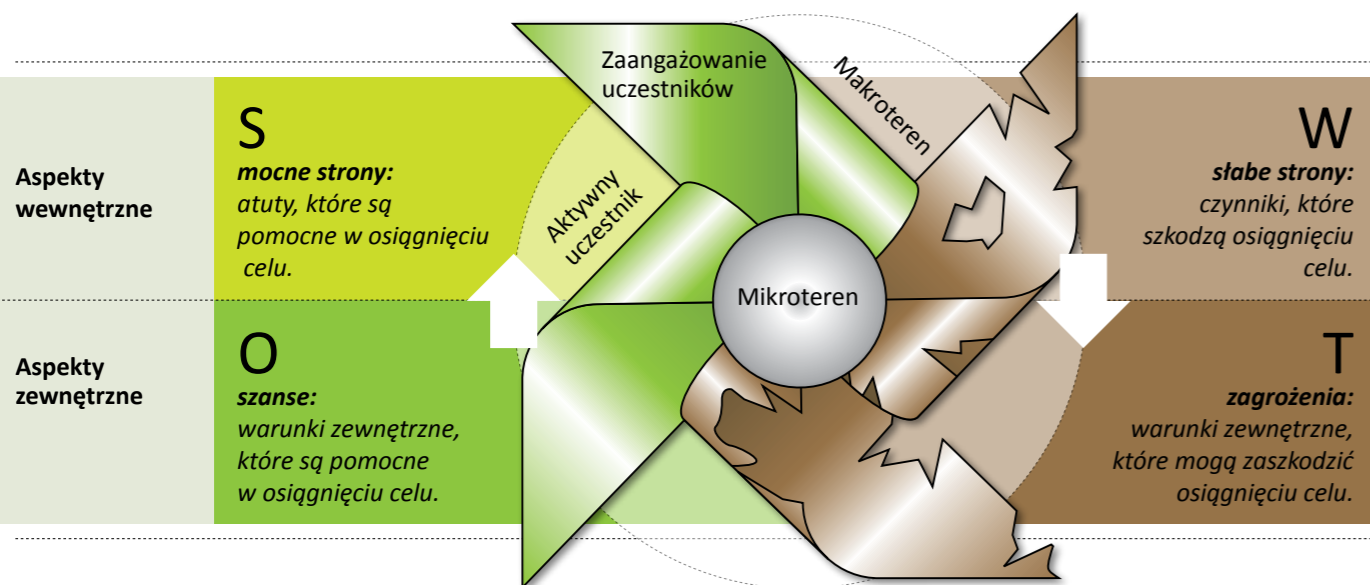
Informacja i komunikacja – „Informacje o terenie”

Od momentu rozpoczęcia projektu każdy wykonawca zaangażowany w proces rewitalizacji gromadzi ogromną ilość informacji, dokumentów, planów i dokumentacji technicznych. W celu zapewnienia przepływu informacji kluczowymi elementami stają się: nadzór nad danymi, struktura danych, ich ocena oraz wyciąganie odpowiednich wniosków, a następnie koordynacja dialogu między uczestnikami procesu rewitalizacji.

„Site review” (czyli dokument zawierający kluczowe informacje o terenie inwestycyjnym) to dokument merytoryczny podsumowujący wszystkie ważne aspekty, a także wiążący ze sobą ogromną ilość powiązanych dokumentów. Opracowanie jest dokumentem roboczym, który winien być na bieżąco aktualizowany tak, aby zawierał aktualne informacje od wszystkich członków grupy roboczej. Ma on na celu zapewnienie członkom interdyscyplinarnej grupy roboczej identycznego poziomu wiedzy o inwestycji. Dokument winien być jednako dostępny dla wszystkich członków grupy.

W przypadku, gdy dane z dokumentu *Site Review* („Informacje o terenie”) będą udostępniane w ramach rejestrów terenów poprzemysłowych lub systemów informatycznych (GIS), należy zdecydować:

- które informacje,
- do jakiego poziomu uszczegółowienia
- w jakich przedziałach czasowych będą przekazywane do publicznych systemów informacji.



Zarządzanie projektem – plan zarządzania rewitalizacją terenów poprzemysłowych [PZRTP]

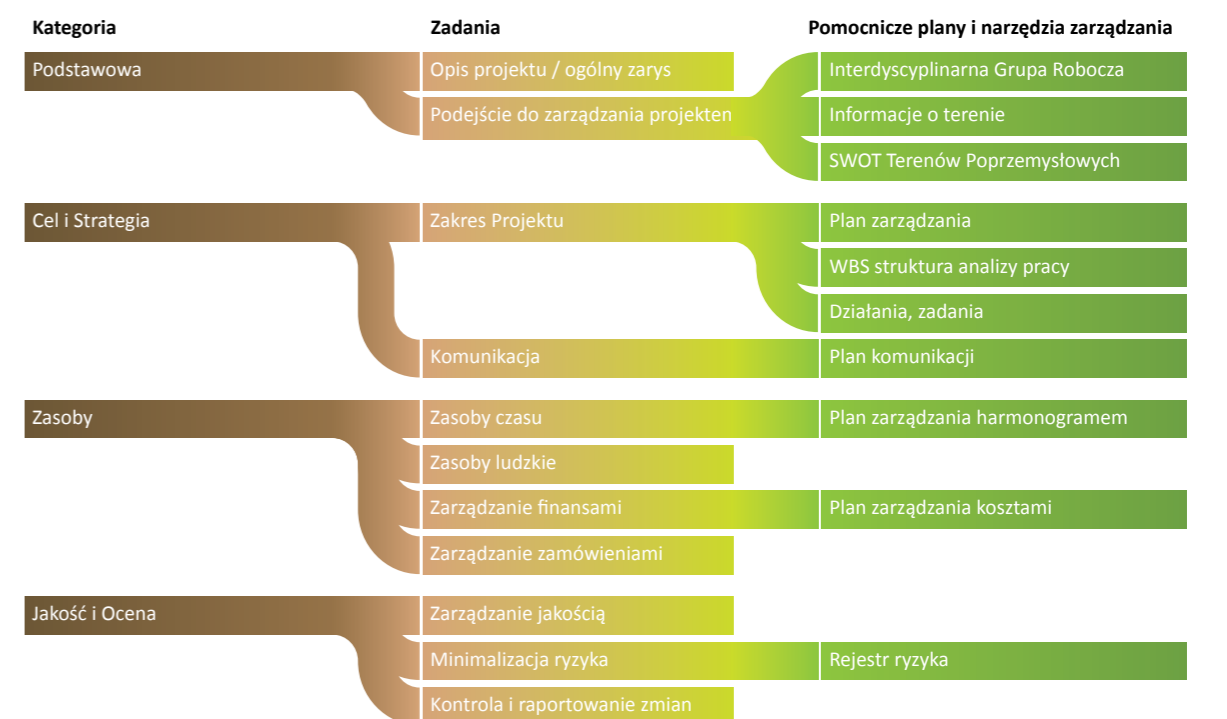
Plan zarządzania rewitalizacją podobny jest do klasycznego planu zarządzania projektem. Jest to formalny, zatwierdzony dokument, w którym zdefiniowane są wykonanie, monitorowanie i kontrola projektu rewitalizacji. W zależności od stopnia trudności terenu dokument ten może przybrać formę skróconą lub szczegółową, może też zawierać jeden lub więcej pomocniczych planów zarządzania oraz inne dokumenty planistyczne. Dokument ten stanowi niejako mapę wskazującą drogę wszystkim członkom grupy roboczej projektu, jednak przeznaczony jest w szczególności dla grupy zarządzającej. Wyjaśnia on sposób w jaki zostanie osiągnięty zakres zamierzonego projektu, prowadzi przez wszystkie etapy od startu poprzez planowanie, wykonanie, monitorowanie do zakończenia projektu rewitalizacji. Pomaga w przewidywaniu napotkanych przeszkód, takich jak zakres, jakość, harmonogram, budżet i ryzyko. Po uzgodnieniu i zatwierdzeniu przez zespół projektu oraz kluczowych przedstawicieli zainteresowanych stron, plan jest obowiązującym programem ramowym dla wszystkich czynności przedstawicieli zainteresowanych stron. Podobnie jak w przypadku zarządzania projektem, najważniejsze są zasoby ludzkie, ich cele i zamiary, realizacja planu finansowego, planowanie czasu i tworzona dokumentacja. Specyfika projektów rewitalizacyjnych czyni je bardziej złożonymi i trudniejszymi w realizacji. Komplikuje to zdefiniowanie jasnych celów, struktur i podziału zadań, a w konsekwencji utrudnia zorganizowanie planów szczegółowych, ustalenia budżetu, planów zarządzania jakością i minimalizacji ryzyka oraz planów zaangażowania zainteresowanych stron.

Na początku projektu plan rewitalizacji oraz cele wydają się być dobrze zdefiniowane, jednak długotrwałość procesów, występujące ryzyko oraz modyfikacje mogą skutkować zmianą pierwotnego planu, udziałem nowych zainteresowanych stron, czy zmianą roli zainteresowanych stron.

Utrudnia to organizację początkowo zdefiniowanych planów zarządzania, a jednocześnie podkreśla szczególne znaczenie konieczności ich stosowania.

Struktura zarządzania dzieli się na 4 kategorie (rys. poniżej) - ma być ona tak prosta jak to tylko możliwe, a zarazem tak złożona jak jest to konieczne do uchwycenia wszystkich aspektów projektu rewitalizacji. Znaczenie poszczególnych elementów może się różnić, jednak ogólną strukturę można zastosować do wszystkich rodzajów projektów rewitalizacji. Kategorie planu zarządzania zostały wyszczególnione w taki sposób, aby podkreślić sekwencję logiczną i chronologiczną procesu rewitalizacji.

Struktura Planu Zarządzania Rewitalizacją Terenów Poprzemysłowych [BRMP]



Strategia i marketing – analiza SWOT terenów poprzemysłowych

Analiza SWOT to strategiczna technika planowania, stosowana do oceny mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń związanych z realizacją projektu lub przedsięwzięciem biznesowym.

W analizie SWOT skrupulatna identyfikacja poszczególnych komponentów analizy jest niezbędna, ponieważ kolejne kroki w procesie planowania będą podejmowane na jej podstawie.

W analizie SWOT dla rewitalizacji terenów poprzemysłowych poszczególne elementy zostały sklasyfikowane jako:

- Aspekty mikroterenu, np. obecne i przyszłe jego wykorzystanie, aspekty ekologiczne, kwestie finansowe, aspekty społeczne i kulturowe
- Aspekty makroterenu, np. zagospodarowanie, infrastruktura, komunikacja, sytuacja rynkowa i konkurencja
- Zaangażowanie stron zainteresowanych, np. właścicieli, inwestorów, mieszkańców okolicy, polityków

Trzecia kategoria ma największą siłę napędzającą lub blokującą proces rewitalizacji.

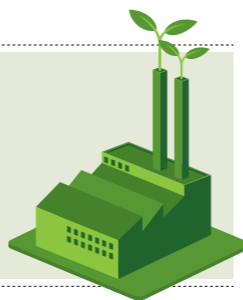
Kierunek studiów: Zarządzanie Terenami Poprzemysłowymi

Studia Magisterskie

Jednym z kluczowych rezultatów projektu COBRAMAN jest program studiów magisterskich pt. **Europejska Szkoła Rewitalizacji Terenów Poprzemysłowych**. Obecnie brakuje norm edukacyjnych w kształceniu specjalistów z zakresu zarządzania terenami poprzemysłowymi. Celem studiów jest wykształcenie absolwentów posiadających umiejętności niezbędne do zarządzania procesem rozwoju obszarów, na które wpływ wywarł przemysł (np. rolnictwo, górnictwo czy obszary wojskowe).

Absolwenci posiadają umiejętności niezbędne do wykonywania zadań w ramach kompetencji takich jak:

- Ocena środowiskowa terenów poprzemysłowych
- Inżynieria lądowa i wodna oraz ocena techniczna
- Ocena ekonomiczna oraz socjo-ekonomiczna
- Rekultywacja i rewitalizacja terenów
- Ochrona środowiska, projektowanie



Studia posiadają charakter interdyscyplinarny, oparte są na połączeniu nauk przyrodniczych, ekonomicznych, budowlanych i technicznych. Podstawę nauczania stanowią dyscypliny naukowe takie jak matematyka, fizyka i chemia. Oczekuje się, że absolwenci studiów licencjackich będą posiadali podstawową wiedzę w tym zakresie. Plan studiów obejmuje następujące przedmioty obowiązkowe: Geochemia Środowiskowa, Geologia Inżynierska, Hydrogeologia Zanieczyszczeń, Gospodarowanie Odpadami, Rozwój Miast, Urbanistyka, Zarządzanie Terenami Poprzemysłowymi, Architektura Przemysłowa, Wstęp do Informatyki, Systemy Informacyjne w Kształtowaniu Krajobrazu, Zarządzanie Krajobrazem, Zakładanie i Utrzymanie Terenów Zielonych, Rekultywacja i Ryzyko w Rewitalizacji Terenów Poprzemysłowych, Narzędzia Socjalne i Ekonomiczne do Rewitalizacji Terenów Poprzemysłowych, Procesy inwestycyjne, Ekologia Stosowana, Zarządzanie Jakością w Inżynierii Wodno-Lądowej.

Ponieważ studia zakładają korzystanie ze specjalistycznego oprogramowania i sprzętu informatycznego, zorganizowano salę dydaktyczną COBRAMAN, przystosowaną dla grupy 20 studentów, posiadającą stanowisko pracy dla wykładowcy z możliwością wykorzystania interaktywnych technik prezentacji. Oprogramowanie zainstalowane w sali dydaktycznej umożliwia studentom pracę nad przetwarzaniem danych biostatystycznych, projektowaniem architektonicznym z wykorzystaniem systemu CAD lub GIS.

Absolwenci posiadają szczegółową wiedzę na temat dziedzin środowiskowych, ekologicznych i technicznych, nowoczesnych technik informacyjnych, zastosowania baz danych oraz europejskiego ustawodawstwa środowiskowego. Po pomyślnym ukończeniu studiów absolwenci nabywają prawo do używania tytułu dyplomowanego inżyniera (inżynier: czeski odpowiednik magistra nauk ścisłych). Mogą odtąd pracować jako kierownicy i specjaliści w firmach i instytucjach zajmujących się rewitalizacją terenów poprzemysłowych, lub jako specjaliści ds. rewitalizacji w urzędach, centrach urbanistycznych lub jako pracownicy naukowcy.

Kursy Szkoleniowe

W ramach projektu zorganizowane zostały dwa cykle **nieakredytowanych kursów szkoleniowych** "Europejskiej Szkoły Rewitalizacji Terenów Poprzemysłowych", obejmujące 10 seminariów i ponad 8 godzin szkolenia. Głównym celem tych kursów było przetestowanie materiałów wykładowych, przed wprowadzeniem programu studiów magisterskich jako oferty studiów uniwersyteckich. 207 uczestników kursów uzyskało certyfikaty programu „Uczenie się przez całe życie” (Lifelong Learning Programme). Po zakończeniu kursów studenci dokonali szczegółowej oceny pod kątem jakości nauczania oraz możliwości wykorzystania uzyskanej wiedzy w praktyce. Wyniki potwierdziły efektywność i wysoki poziom kursów zawodowych.

E-learning

Kolejnym rezultatem projektu COBRAMAN jest kurs e-learningowy „Zarządzanie procesem rewitalizacji terenów poprzemysłowych”. Kurs zawiera podstawowe informacje z zakresu zarządzania projektami, rewitalizacji terenów poprzemysłowych, ochrony środowiska obszarów zdegradowanych, dziedzictwa kulturowego terenów poddanych rewitalizacji oraz planowania przestrzennego. Za zasadniczy cel kursu przyjęto przedstawienie i wyjaśnienie najważniejszych pojęć i mechanizmów związanych z zagadnieniami zarządzania procesem rewitalizacji. Ponadto kurs ma przygotować uczestników do pełnienia w przyszłości funkcji menedżerów do spraw zarządzania projektami rewitalizacyjnymi. Jest to zawód, który wymaga szerokiej wiedzy z zakresu efektywnego zarządzania, znajomości gospodarki nieruchomości oraz gospodarki przestrzennej, ochrony środowiska, nauk społecznych, ekonomicznych i prawnych. Finalnym celem kursu jest osiągnięcie przez uczestników umiejętności tworzenia projektów rewitalizacji, a następnie umiejętność nimi zarządzania, zarówno w sektorze państwowym jak i prywatnym.



Kursy Podyplomowe

Kurs został podzielony na 5 modułów porządkujących najważniejsze zagadnienia. Pierwszy moduł przedstawia holistyczne ujęcie rewitalizacji. Uczestnik ma możliwość poznać ekonomiczne, prawne i społeczne aspekty związane z rewitalizacją oraz zapoznać się z podstawami organizacji i zarządzania. Drugi moduł zawiera treści związane z procesami rewitalizacji obszarów zdegradowanych. W module trzecim umieszczono zagadnienia dotyczące ochrony środowiska. Moduł czwarty dostarcza informacji z zakresu planowania przestrzennego. Natomiast ostatni moduł dotyczy ochrony dziedzictwa kulturowego. W ramach każdego z modułów wydzielone zostały mniejsze jednostki lekcyjne, których zadaniem jest porządkowanie danego obszaru tematycznego. Po każdym bloku lekcyjnym uczestnik kursu sprawdza swoją wiedzę, rozwiązując test. Udzielenie poprawnych odpowiedzi na pytania pozwala przejść do kolejnego etapu. Szacuje się, że łączny czas na zapoznanie się z kursem oraz przejście przez wszystkie moduły to około 150 godzin.

Kurs jest adresowany do wszystkich osób zainteresowanych zarządzaniem projektami rewitalizacyjnymi, studentów kierunków związanych z rewitalizacją, radnych, pracowników administracji samorządowej i rządowej, przedstawicieli sektora prywatnego zainteresowanych inwestowaniem, geografów, projektantów, architektów, inżynierów gospodarki przestrzennej, budownictwa.

Warto nadmienić, że kurs jest bezpłatny i dostępny na stronie internetowej <http://onte.wsg.byd.pl/cobra/> oraz na stronie projektu (<http://www.cobraman-ce.eu/>).

Podyplomowe Studia na kierunku Zarządzanie Terenami Poprzemysłowymi zostały przeprowadzone w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy. Są one studiami akredytowanymi. Studia podyplomowe zaprojektowane zostały z myślą o: radnych, pracownikach administracji rządowej i miejskiej, przedstawicielach sektora prywatnego zainteresowanych inwestowaniem, geografach, architektach, inżynierach urbanizacji i budownictwa, itp.

Zarządzanie terenami poprzemysłowymi wymaga szerokiej wiedzy w dziedzinach efektywnego zarządzania, zarządzania nieruchomościami, architektury i urbanizacji, ochrony środowiska, nauk społeczno-ekonomicznych i prawa.

W pierwszym testowym kursie uczestniczyło 35 studentów. Program studiów podyplomowych przewiduje dużą ilość seminariów i warsztatów, których celem jest wykonywanie praktycznych zadań z zakresu analizy i planowania koncepcyjnego oraz zarządzania terenami poprzemysłowymi. Studenci przeprowadzili ocenę kursu pod kątem treści, jakości wykładów, zajęć i seminariów. Ocena studentów okazała się bardzo pozytywna – kursy otrzymały ocenę od 4,49 do 4,21 na skali od 5 (ocena bardzo pozytywna) do 1 (negatywna). Wykładowcami kursów podyplomowych są: profesjonalści z WSG w Bydgoszczy, wykładowcy z Politechniki w Ostrawie (wykłady na zaproszenie), profesjonalści z Europy centralnej i z Polski (wykłady na zaproszenie). Podczas nieakredytowanych kursów „Uczenie się przez całe życie” (Lifelong Learning) w Czechach sale były przepełnione, a studenci prosili o powtórzenie kursów.

Analogiczna sytuacja nastąpiła w Polsce. Wszystkie miejsca na kurs podyplomowy zostały zarezerwowane uczestnicy korzystają z kursów e-learningowych w języku polskim i angielskim. Wskazuje to na wysoką jakość i innowacyjną wartość rezultatów projektu.

Szczegółowe informacje na temat kursów podyplomowych można znaleźć w Internecie na stronie:

<http://onte.wsg.byd.pl/cobra/file.php/1/pdf/postgraduate.pdf>

COBRAMAN Europejska Szkoła Zarządzania Terenami Poprzemysłowymi



Przewodnik zarządzania terenami poprzemysłowymi

Tereny poprzemysłowe i ich właściwe przekształcenia są wyzwaniem dla wszystkich miast Europy Środkowej, w procesach rewitalizacji potrzebna jest wymiana doświadczeń pomiędzy poszczególnymi i krajami Europy Wschodniej i Zachodniej jak również pomiędzy sferą naukową i praktyczną (najlepszymi praktykami). Jej celem jest określenie potwierdzonych metod odradzania miast, praktycznego zastosowania metod, narzędzi i rozwiązań projektowych oraz zaoferowania ich innym w strukturach europejskich.

Jednym z istotnych zadań projektu COBRAMAN było stworzenie bazy danych zawierającej informacje o projektach rewitalizacji terenów poprzemysłowych zrealizowanych w krajach Europy Centralnej. Przygotowana baza danych została wykorzystana w procesie kształcenia (przyszłych menadżerów do spraw koordynacji działań rewitalizacyjnych terenów poprzemysłowych). Celem bazy danych jest także promocja i upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie rewitalizacji terenów poprzemysłowych wśród osób, instytucji i samorządów zaangażowanych w procesy przekształceń tych obszarów.

Efektywne zarządzanie terenem poprzemysłowym oparte na wcześniejszych doświadczeniach, pojęciach i narzędziach ma wspierać konieczny paradygmat napędzany przez globalizację i gospodarowanie nową wiedzą.

Jednym z zadań projektu było zebranie doświadczeń związanych z realizacją europejskich projektów rewitalizacji terenów poprzemysłowych. W ramach tego zadania zidentyfikowano, przeanalizowano i opisano najlepsze praktyki stosowane w europejskich projektach oraz zdefiniowano narzędzia i pojęcia kluczowe dla zrównoważonego rozwoju terenów poprzemysłowych. W celu publicznego zaprezentowania i upowszechnienia wyników i efektów prac projektowych opracowano publiczną bazę danych oraz internetowy przewodnik (guide to BM). W przewodniku tym przedstawiono różne aspekty decydujące o znaczeniu praktycznym, określonych narzędzi dla przekształceń terenów poprzemysłowych. Są to wymiary:

- Środowiskowy
- Ekonomiczny i finansowy
- Zarządzanie projektem
- Marketingowy
- Prawny
- Społeczny
- Kulturowy
- Techniczny
- Planistyczny

Wybór tych istotnych wymiarów opierał się na ocenie poprzednich projektów dotyczących przebudowy terenów poprzemysłowych. Elementami kluczowymi rozwoju zrównoważonego są: kwestie: ekonomiczne, środowiskowe oraz społeczne, polegające głównie na poprawie jakości życia na obszarach miejskich, włączenia lokalnych społeczności w procesy decyzyjne i planistyczne dotyczące ich lokalnego środowiska oraz rzetelnym informowaniu o przeprowadzanych procesach rewitalizacji.

Istotnym wydaje się podejście interdyscyplinarne do realizacji projektów rewitalizacji uwzględniające zastawanie różnorodnych metod i narzędzi ułatwiających realizację zamierzonych celów we wszystkich wymienionych aspektach.

Przewodnik daje możliwość przeglądu zidentyfikowanych narzędzi i koncepcji w europejskich projektach rewitalizacji terenów poprzemysłowych uporządkowanych według głównych kategorii. Użytkownik może uzyskać informacje o poszczególnych narzędziach (krótki opis), głównych korzyściach i praktycznym znaczeniu w odniesieniu do projektu, w którym narzędzie to zostało zastosowane.

Internetowa strona Bazy danych



Tereny pilotażowe



- 14 **Zielony przystanek nad Brdą**
Zanieczyszczenia przeszłości
Miasto Bydgoszcz
- 15 **Obszar Quellenstraße**
Przebudzenie Śpiącej Królewny - od złego wizerunku do dobrego adresu – strategia marketingowa
Miasto Stuttgart
- 16 **Jezioro Most**
Od wydobywania do pływania
Miasto Most
- 17 **Stacja kolejowa Kranj**
Spójne planowanie przestrzenne i projektowanie czynnikiem sukcesu
Miasto Kranj
- 18 **Comacchio, teren po byłej cukrowni**
Park Energii Odnawialnej – nowe oblicze terenu
Miasto Ferrara
- 19 **Strategia Terenów Poprzemysłowych miasta Usti**
Regeneracja terenów poprzemysłowych wymaga skutecznego lidera
Miasto Usti nad Labem

Zielony przystanek nad Brdą

Zanieczyszczenia Przeszłości

Rekultywacja terenu



Powierzchnia
1130 m²

Właściciel
Miasto Bydgoszcz

Oficjalna nazwa terenu
Zielony przystanek nad Brdą

Planowane wykorzystanie
Teren rekreacyjny

Zanieczyszczenie i Rekultywacja
Wielopierścieniowe węglowodory aromatyczne, węglowodory aromatyczne, fenole i oleje

Zakres działań pilotażowych

Celem inwestycji pilotażowej było przeprowadzenie procesu rewitalizacji, koordynowanego przez menadżera terenów poprzemysłowych. Zaplanowano oczyszczenie gruntu i zagospodarowanie terenu na cele rekreacyjne.

O terenie

Miasto Bydgoszcz jest jednym z największych miast w Polsce (ósmym pod względem zaludnienia) i zajmuje obszar 175,98 km². Położenie w północnej części kraju nad rzeką Brdą i Kanałem Bydgoskim determinuje oblicze miasta. Dzięki dogodnej lokalizacji miasto stało się centrum gospodarczym, kulturalnym i sportowym. Przemysł od zawsze napędzał gospodarkę miasta, lecz pozostawił również trwały ślad w postaci zanieczyszczonych terenów. Dlatego w projekcie rewitalizacyjnym COBRAMAN Miasto Bydgoszcz skupiło swoje działania na usunięciu zanieczyszczeń gruntu, jako że stanowią one okoliczność utrudniającą szybką i pomyślną rewitalizację.

Miasto Bydgoszcz jest właścicielem terenu, który został zrehabilitowany i zagospodarowany w ramach projektu COBRAMAN. W momencie wyboru był to nieużytek poprzemysłowy. Teren zajmuje powierzchnię 1 130 m² i chociaż jest niewielki, odznaczał się wyraźnie swoim zaniedbaniem, zniekształcając malowniczy fragment bulwaru nad brzegiem Brdy w samym sercu miasta. Ponadto badania gruntu wykazały występowanie wielopierścieniowych węglowodorów aromatycznych, węglowodorów aromatycznych, fenoli i olejów. Teren uprzednio był zajmowany przez gazownię i fabrykę papy.

Działania w trakcie projektu:

Prace na terenie pilotażowym obejmowały badania gruntu i wody gruntowej, wyburzenie pozostałości wcześniejszej infrastruktury oraz prace rekultywacyjne. Grunt został oczyszczony poprzez usunięcie najbardziej zanieczyszczonej warstwy oraz biorekultywację. Na oczyszczonym terenie zaplanowano stworzenie terenu rekreacyjnego dla mieszkańców, którzy będą mogli znaleźć chwilę wytchnienia nad rzeką w ruchliwym centrum miasta.

Czego się nauczyliśmy?

Niewątpliwą korzyścią wynikającą z projektu dla społeczności lokalnej jest usunięcie zanieczyszczenia gruntu, a tym samym poprawa stanu środowiska.

W przypadku instytucji zintegrowana koncepcja zarządzania terenem poprzemysłowym będzie skutkować efektywnym podejściem do podobnych obszarów w mieście w myśl idei, że miejsce, które dziś jeszcze nie jest terenem poprzemysłowym, może stać się nim jutro.



Mapa Bydgoszczy



Wizualizacja zagospodarowania terenu

Obszar Quellenstraße

Przebudzenie Śpiącej Królowy - od złego wizerunku do dobrego adresu – strategia marketingowa

Studium wykonalności



Powierzchnia
30.700 m²
(8.700 m² + 22.000 m²)

Właściciel
Miasto Stuttgart

Oficjalna nazwa terenu
Obszar Quellenstraße

Planowane wykorzystanie
Centrum Rzemieślnicze 2.0.
– użytek przemysłowy / komercyjny

Zanieczyszczenie i Rekultywacja
zanieczyszczenia gruntu i wody gruntowej z powodu utylizacji oleju mineralnego

Zakres projektu pilotażowego

Ze względu na historię związaną z utylizacją oleju mineralnego, teren pilotażowy COBRAMAN ucierpiał z powodu ogromnych problemów z wizerunkiem. Choć obszar został całkowicie zrehabilitowany, dotychczasowe akcje promocyjne zawiodły. Główne działania COBRAMAN zakładały polepszenie istniejącego wizerunku i stworzenie "Adres Quellenstraße".

O terenie

Stuttgart, Stolica Kraju Związkowego Baden-Wirtembergia (581 000 mieszkańców), zajmuje około 207 km². Teren pilotażowy znajduje się w północno-zachodniej części w granicach tradycyjnej dzielnicy przemysłowej "Pragstraße". Z powodu zmian strukturalnych dzielnica ta charakteryzuje się wykorzystaniem przemysłowym, komercyjnym, kulturalnym i administracyjnym oraz niejednorodną zabudową. Obszar Quellenstraße składa się z dwóch indywidualnych działek: była firma Epple (8700 m²) oraz teren sąsiedni "Hasenweiden" (22000 m²). Firma Epple działała w sektorze naftowym i utylizacji olejów samochodowych od końca XIX wieku, w trakcie drugiej wojny światowej poniosła poważne straty. Grunt i woda gruntowa zostały w dużym stopniu zanieczyszczone. W połowie lat 90 XX wieku zintensyfikowano badania terenu; do roku 2003 usunięto około 63000 ton zanieczyszczonej ziemi. W 2005 roku miasto Stuttgart zostało właścicielem terenu, który jest gotowy do ponownego użytkowania.

Działania w trakcie projektu

Po intensywnej analizie przeprowadzonej przez Kierowników Terenów Poprzemysłowych, w marcu 2010 roku zlecono zewnętrzną analizę wykonalności i marketingu w celu uzyskania wizji zagospodarowania tych obszarów. Koncepcja stworzenia lokalnej identyfikacji terenu skoncentrowana została na bulwarze łączącym obie działki terenu. Dla Obszaru Quellenstraße sporządzono trzy projekty zagospodarowania: budynki biurowe, wewnętrzny plac zabaw i Centrum Rzemieślnicze 2.0. Ostatnią opcję zidentyfikowano jako najbardziej obiecującą i preferowaną przez rynek. Dostęp do obszaru powinien zostać usprawniony przez powiększenie i rewaloryzację Quellenstraße. Jesienią roku 2010 decydenci polityczni wydali pozytywne opinie.

Aby wizję zamienić w profesjonalną kampanię marketingową, w czerwcu 2011 roku przeprowadzono warsztaty z przedstawicielami wszystkich zaangażowanych departamentów miejskich, ekspertami z branży nieruchomości oraz miejscowymi stronami zainteresowanymi. Warsztaty były jednocześnie pierwszym spotkaniem Interdyscyplinarnej Grupy Roboczej Quellenstraße. Departament ekonomiczny będzie kontynuował działania marketingowe zgodnie z koncepcjami opracowanymi w projekcie COBRAMAN.

Czego się nauczyliśmy?

Profesjonalny Zarząd Terenu Poprzemysłowego powinien być utworzony w celu wyjaśniania i komunikowania istotnych interesów stron jeszcze przed zleceniem niezbędnych opracowań i projektów. Po wyjaśnieniu wątpliwości i uzgodnieniu celów, jednolita wizja władz miejskich może być jasno przekazana przyszłym użytkownikom, obywatelom i zainteresowanym stronom. Interdyscyplinarna Grupa Robocza pełni bowiem niezwykle ważną rolę w rozpowszechnianiu działań, jednakże wsparcie polityczne jest tutaj niezbędne.



Firma Epple w 1998 r.



Teren pilotowy obecnie

Jeziro Most

Od wydobywania do pływania

Studium architektoniczne obszaru



Powierzchnia
12.520.000 m²

Właściciel
państwo, miasto Most, 23 właścicieli prywatnych

Oficjalna nazwa terenu
Jeziro Most

Planowane wykorzystanie
Rekreacja, budownictwo mieszkaniowe, przemysł zaawansowany technologicznie

Zanieczyszczenie i Rekultywacja
Obszar po kopalni odkrywkowej i składowisku odpadów budowlanych / gruzu, podstawowe prace rekultywacyjne zakończone (osuszanie, obróbka powierzchni, wypełnienie wodą jeziora)



Jeziro Most i miasto Most w tle



Analiza geotechniczna podziemnego poziomu wody. Obszar pomiarów geotechnicznych z lokalizacją sond

Zakres projektu pilotażowego:

W starym mieście Most, jako części zagłębia węglowego, w latach 70 XX wieku miało miejsce wydobywanie węgla brunatnego w wielkości około 100 milionów ton. Metodą wydobywczą było górnictwo odkrywkowe, metoda bardzo efektywna, ale powodująca ogromne i prawie nieodwracalne straty w dotkniętym ingerencją krajobrazie. Zbudowano nowe miasto Most. Po wyburzeniu starego miasta i wydobywaniu węgla powstał ogromny teren przemysłowy. Część obszaru została poddana intensywnej rekultywacji, co nadało nowy kształt krajobrazowi. Otwór pozostały po wydobywaniu węgla został wypełniony wodą w celu stworzenia jeziora, które mogłoby być wykorzystane jako nowy potencjał miasta. Jednym z działań związanych z tak dużym obszarem przemysłowym jest włączenie przyszłego Jeziora Most do projektu pilotażowego COBRAMAN.

O terenie:

Most jest stolicą Okręgu Most, znajdującego się pomiędzy Czeskimi Centralnymi Górami i Górami Ore. Jest położony około 80 km na północny-zachód od Pragi nad rzeką Bílina, w pobliżu granicy niemieckiej. Teren pilotażowy Jezero Most zajmuje obszar prawie 1 500 ha. To obszar z wieloma problemami, składający się z wysypiska, terenu naturalnego, pozostałości działalności przemysłowej i przemysłowej komunikacji, na który częściowy wpływ wywarło też w przeszłości górnictwo głębinowe.

Działania w trakcie projektu:

Dla obszaru przyszłego Jeziora Most planuje się lub już zrealizowano 10 projektów. Konieczne jest znalezienie odpowiedniego sposobu wykorzystania wszystkich części tego terenu, np. w celach przemysłowych, mieszkaniowych lub rekreacyjnych. W ramach projektu COBRAMAN opracowano dokumentację szczegółowo opisującą teren i przyszłe działania: projektowanie techniczne i miejskie, rozwój ekonomiczny, strategia marketingowa i system zarządzania. Celem studium projektowania technicznego i miejskiego było zebranie dostępnych danych na temat terenu, zdobycie wszystkich projektów, planów oraz identyfikacja podobszarów odpowiednich dla budownictwa, rekreacji czy przeznaczonych na rezerwat przyrody. W ramach studium ekonomicznego przeanalizowano koszty podstawowego utrzymania obszaru oraz planowanych projektów, a także szacowaną kwotę inwestycji infrastrukturalnych. Strategia marketingowa wykazała, jak należy obchodzić się z terenem przemysłowym jako przyszłym "dobrem". W ramach projektu COBRAMAN wykonano również badania hydrogeologiczne i geotechniczne części terenu. Kolejnym rezultatem było opracowanie architektoniczne celem ponownego zasiedlenia przyszłego obszaru Jeziora Most stworzone w 2009 roku przez studentów Wydziału Architektury Politechniki w Pradze.

Czego się nauczyliśmy?

Przykład pilotażowego terenu Jeziora Most wykazał, że dla efektywnego zagospodarowania konieczne są szczegółowe analizy obszaru. Wszystkie dotyczące go studia, opracowania i analizy tworzą wielki kompleksowy zbiór danych, procedur i metod odnoszących się do pracy nad tak rozległym terenem poprzemysłowym. Wszystko to stanowi unikalny zbiór służący za przykład dobrej praktyki w przygotowaniu do wielkich inwestycji. Przykład Jeziora Most będzie pożyteczny jako wzór dla innych miast europejskich, instytucji, specjalistów i firm deweloperskich.

Stacja kolejowa Kranj

Spójne planowanie przestrzenne i projektowanie czynnikiem sukcesu

Zwycięski projekt centrum informacyjnego na stacji kolejowej Kranj



Powierzchnia
90 000 m² (9 ha)

Właściciel
Ministerstwo Transportu, Merkur (dostawca), inni mniejsi właściciele

Oficjalna nazwa terenu
Stacja kolejowa Kranj

Planowane wykorzystanie
Centrum pasażerskie (stacja kolejowa, stacja autobusowa, obszar publiczny), biura, inne usługi

Zanieczyszczenie i Rekultywacja
Azbest, zagrożenie hałasem

Zakres projektu pilotażowego:

W ostatnich 20 latach polityka liberalnego rządu i rozkwit sektora nieruchomości spowodowała przekazanie większości kompetencji związanych z zagospodarowywaniem obszarów w ręce sektora prywatnego. Rewitalizacja terenów poprzemysłowych w Europie środkowej polegała głównie na przekształcaniu zdegradowanych obszarów w centra handlowe lub prywatne budownictwo mieszkaniowe. W ramach projektu pilotażowego w mieście Kranj podjęto próbę promocji ponownego wykorzystania tych terenów w sposób bezpieczny dla środowiska za pomocą innowacyjnych instrumentów zagospodarowania przestrzennego.

O terenie:

Kranj jest stolicą Regionu Gorenjska. Ma prawie 55000 mieszkańców (czerwiec 2011) i jest trzecim największym miastem w Słowenii. Pod koniec XIX wieku stał się najważniejszym przemysłowym miastem w Regionie Gorenjska, z zakładami produkcyjnymi znajdującymi się głównie w pobliżu Rzeki Sava. Na tworzenie zdegradowanych obszarów w mieście miały wpływ tańsza produkcja w regionie i wysokie koszty siły roboczej w innych krajach. Obszar o powierzchni 9 hektarów jest zlokalizowany wokół głównej stacji kolejowej, w pobliżu centrum miasta oraz rzeki Savy.

Działania w trakcie projektu:

W roku 2008 władze miasta przyjęły strategię zrównoważonego rozwoju dla obszarów poprzemysłowych. W roku 2009 władze miasta przygotowały wizję transformacji stacji kolejowej w centrum pasażerskie i biznesu. Główne wysiłki skoncentrowano na pozyskaniu inwestorów z planami zagospodarowania odpowiadającymi tej wizji. Przebudowę obszaru stacji kolejowej włączono również do Miejskiego Strategicznego Planu Zagospodarowania. Proces planowania obejmował zmianę użytkowania terenu oraz określenie potencjalnych programów dla tego obszaru. Planowanie kontynuowano poprzez sporządzenie Szczegółowego Miejskiego Planu Przestrzennego. Ponadto sporządzono nieformalny, innowacyjny dokument zagospodarowania przestrzennego, który miał służyć jako narzędzie służące uproszczeniu procesu negocjacji pomiędzy miastem a potencjalnymi inwestorami. Istotnym elementem było umieszczenie punktu informacyjnego wewnątrz obszaru pilotażowego. Punkt informacyjny, skierowany do potencjalnych inwestorów i społeczeństwa ma służyć promocji rewitalizacji terenu przemysłowego. Jest on również projektem startowym, ukazującym zainteresowanie miasta rewitalizacją terenów poprzemysłowych. Projekt punktu informacyjnego został wybrany w konkursie studenckim na Wydziale Architektury w Lublanie.

Czego się nauczyliśmy?

Dokument Informacje o terenie „Site review” okazał się być pożytecznym narzędziem w procesie miejskiej rewitalizacji. Stanowi zbiór materiałów dostarczonych przez wydziały urzędu oraz opracowań ekspertów. Jego główną zaletą było to, iż przedstawił aktualny stan wiedzy na temat obszaru pilotażowego. Informacje wykorzystywane było przez burmistrza, departamenty miejskie, członków rady miejskiej, potencjalnych inwestorów i media. „Site review” został wykorzystany jako narzędzie w procesie rewitalizacji w aspekcie zarządzania, komunikacji i marketingu. Władze miasta zdecydowały o wykorzystaniu tego narzędzia zarządzania w innych procesach rewitalizacji miasta.



Zdegradowane obszary przemysłowe w mieście



Teren pilotażowy – stacja kolejowa Kranj

Comacchio, teren po byłej cukrowni

Park Energii Odnawialnej – nowe oblicze terenu

Widok byłej cukrowni z lotu ptaka



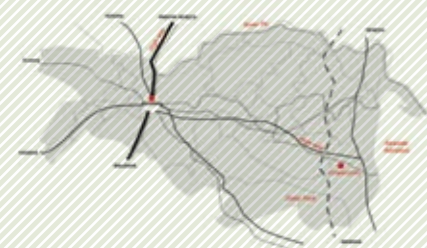
Powierzchnia
345,000 m²

Właściciel
SIPRO

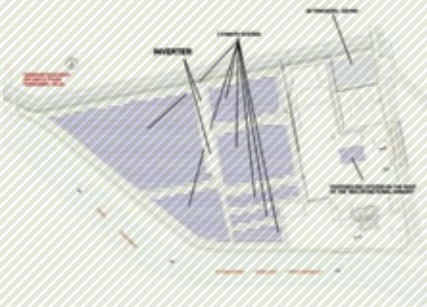
Oficjalna nazwa terenu
SIPRO

Planowane wykorzystanie
Przedstawiono 3 scenariusze, wybrano 1 plan rewitalizacji: „Energy Park”

Zanieczyszczenie i Rekultywacja
Zakończone (usunięto azbest i zanieczyszczenia gruntu)



Mapa Prowincji Ferrara



Widok terenu z lotu ptaka

Zakres projektu pilotażowego

Celem tego projektu jest określenie planu rewitalizacji, który będzie uwzględniał przeszłe wykorzystanie terenu oraz specyficzne położenie warunkowane przyczynami aspektami środowiskowymi, historycznymi i turystycznymi, a także będzie zgodny z dotychczas przeprowadzonymi badaniami, wdrożonymi w ostatnich latach.

O terenie

Teren jest położony na obrzeżach miasta Comacchio – ok. 22 400 mieszkańców - w Prowincji Ferrara; Comacchio. Otaczające je doliny stanowią jeden z głównych ośrodków rejonu Po Delta Park. Cukrownia została tu zbudowana w 1951 roku; w 2000 roku, po jej zamknięciu, firma SIPRO wykupiła cały teren. Teren przemysłowy obejmuje powierzchnię ok. 345 000 m², z których 145 000 m² zajmują biura i budynki mieszkalne, zakłady przemysłowe, magazyny, składy, rampy załadunkowe i parkingi, a także drogi. Pozostała część terenu, pokrywająca ok. 200 000 m² jest zajmowana przez osadniki wody do mycia buraków cukrowych i ścieków technologicznych. Usunięcie zanieczyszczeń umożliwiło unieszkodliwienie niebezpiecznych odpadów rozproszonych na tym terenie: usunięto azbest, a także zanieczyszczenia wywołane węglowodorami oraz dokonano rozbiórek nienadających się do remontu budynków.

Działania w trakcie projektu

Po uzyskaniu wyników analiz środowiskowych wysunięto kilka propozycji zagospodarowania funkcjonalnego terenu. Uwzględniały one zapisy lokalnego Planowania Miejskiego przewidujące wykorzystanie tego terenu na centrum transportowe i logistyczne. Zapisy lokalnego planu przewidują możliwość modyfikacji i integracji proponowanego wykorzystania na centrum transportowe i logistyczne w ramach sporządzania planu rewitalizacji jeżeli przyczyni się to do rozwoju gospodarczego regionu. Należy przy tym uwzględnić następujące ograniczenia: teren nie będzie zagospodarowany pod budownictwo mieszkaniowe i budowę wielkopowierzchniowych placówek handlu detalicznego; znaczenie historyczne miasta Comacchio; ponowne wykorzystanie i zagospodarowanie nierozzebranych budynków; korzyści dla lokalnej społeczności.

Skupiając wysiłki na zachowaniu terenów zielonych tzw. „greenfields” oraz biorąc pod uwagę powierzchnię zajmowaną przez ten teren, firma SIPRO zbadała możliwość innowacyjnego wykorzystania terenu w dziedzinie odnawialnych energii i systemów fotowoltaicznych. Została nawiązana współpraca z Uniwersytetem w Ferrarze oraz utworzono laboratorium testowania, które może stać się laboratorium dydaktycznym.

Czego się nauczyliśmy?

Proces ponownego zagospodarowania to szansa na stawienie czoła kwestiom rozwoju terytorialnego. Zaangażowanie lokalnych uczestników oferuje możliwość identyfikacji lokalnej, nawiązania pozytywnych relacji z lokalną społecznością, a także znalezienia rozwiązań projektowych zadowolających wszystkich uczestników. Ostateczny plan rewitalizacji terenu przyczyni się do stworzenia „oferty” dla potencjalnych inwestorów. Występuje kilka zagrożeń, które mogą zatrzymać ten proces: wybory regionalne i lokalne; ryzyko wystąpienia okresu niestabilności politycznej; długi okres czasu poświęcony na negocjacje z zainteresowanymi stronami: ryzyko utraty zainteresowania ze strony inwestorów prywatnych.

Strategia Terenów Poprzemysłowych miasta Usti

Regeneracja terenów poprzemysłowych wymaga skutecznego lidera

GIS zdegradowanych obszarów w mieście Usti nad Labem



Okładka Strategii Terenów Poprzemysłowych



Przedstawienie bazy danych zdegradowanych obszarów w mieście Usti nad Labem



Rozbórka budynku na zdegradowanym terenie

Podstawa działań pilotażowych:

Akcja pilotażowa w Ustí skupiła się na inwentaryzacji terenów poprzemysłowych (zebraniu informacji i stworzeniu bazy danych), dostarczeniu podstawowych informacji miejscowej administracji i inwestorom do oceny ofert inwestycyjnych przyszłego zagospodarowania miasta. Warto zauważyć, że przed wdrożeniem projektu COBRAMAN nie istniała żadna taka baza danych dla regionu Ustí nad Labem.

Działania w trakcie projektu:

Akcja pilotażowa obejmowała wykonanie analizy wstępnej, metodologii inwentaryzacji oraz przedstawienie strategii dostępu bazy danych terenów poprzemysłowych. Podstawowym narzędziem stosowanym przy zbieraniu danych o terenie była Karta Terenów Poprzemysłowych. Ten sposób inwentaryzacji umożliwił unifikację informacji oraz ich porównywanie. Dostęp publiczny do wyników inwentaryzacji zawartych w kartach terenów poprzemysłowych przedstawiono za pomocą systemu GIS Geographical Information System oraz założono internetową bazę danych lokalnych terenów poprzemysłowych. Mapa GIS dostępna publicznie jest łatwa w obsłudze dzięki produktom oprogramowania ESRI. Łatwość obsługi jest istotna dla zapewnienia wysokiego wskaźnika odwiedzin strony internetowej oraz pozyskania kolejnych odwiedzających.

Jak wynika z rezultatów inwentaryzacji, pomysły zagospodarowania Miasta Ustí nad Labem jest zagrożone występowaniem dużej ilości zaniedbanych obszarów (w sumie 429,5 hektarów). W każdym mieście istnieje pewna liczba terenów poprzemysłowych; jednak jeśli ich udział w całkowitej zabudowie obszarów przekroczy 3%, można uznać, że zagraża to pozytywnemu zagospodarowaniu miejscowości miasta lub regionu. Rezultaty wnikliwej analizy są sygnałem dla miasta o konieczności rozpoczęcia długoterminowej pracy zmierzającej do zmniejszenia ilości terenów poprzemysłowych. To stało się przyczyną opracowania Strategii Rewitalizacji Terenów Poprzemysłowych, w ramach której wyznaczono priorytety rozwoju miasta. Głównym celem Strategii jest zmniejszenie powierzchni terenów poprzemysłowych o 100 ha do 2020 roku. Działania koordynacyjne zagospodarowania terenów poprzemysłowych w mieście muszą być nasilone, gdyż właściciele tych obszarów konkurują między sobą.

Czego się nauczyliśmy?

Działania pilotażowe są kontynuowane przy wdrażaniu Strategii. W związku z tym interakcja z ekspertami i społecznością stanowi integralną część projektu. Projekt Strategii został omówiony szczegółowo podczas spotkania właścicieli terenów poprzemysłowych w dniu 28 czerwca 2010 roku. Podczas tego spotkania uczestnicy wyrazili swoje opinie iż miasto powinno być bardziej aktywne i wspierać działania rewitalizacyjne. Zapoczątkowanie współpracy i partnerstwa pomiędzy politykami, administracją publiczną, grupami interesów, inwestorami i właścicielami terenów poprzemysłowych odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu podczas zagospodarowywania terenów poprzemysłowych.

Co dalej?

Miasto będzie kontynuowało pracę w kierunku zmniejszenia ilości terenów poprzemysłowych, również w ramach projektu zwanego Czeskie Partnerstwo dla Terenów Poprzemysłowych, który będzie realizowany w kolejnych latach.

Promocja projektu COBRAMAN

www.cobraman-ce.eu



- 1 Miasto Bydgoszcz
Polska



- 2 Miasto Stuttgart
Niemcy



- 3 Wyższa Szkoła
Gospodarki w Bydgoszczy
Polska



- 4 Miasto Most
Czechy



- 5 VSB-Politechnika
w Ostrawie
Czechy



- 6 Miasto Kranj
Słowenia



- 7 Miasto Ústí nad Labem
Czechy



- 8 SIPRO-Agencja Rozwoju
Regionalnego
Włochy



- 9 Instytut Planowania
Przestrzennego Republiki
Słowenii



Przy współpracy:

Thomas Ertel, ekspert zewnętrzny
Hanna Lewandowska, LP Bydgoszcz
Natalia Weckwert, LP Bydgoszcz
Regine Zinz, PP2 Stuttgart
Agnieszka Goździewska, PP3 Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy
Karel Bořecký, PP4 Most
Roman Danel, PP5 VSB – Politechnika w Ostrawie
Barbara Stalmachová, PP5 VSB – Politechnika w Ostrawie
Janez Ziherl, PP6 Kranj
Marta Šašková, PP7 Usti nad Labem
Chiara Franceschini, PP8 SIPRO Ferrara
Barbara Mušič, PP9 Instytut Planowania Przestrzennego Republiki Słowenii
Boštjan Cotič, PP9 Instytut Planowania Przestrzennego Republiki Słowenii

Opinie wyrażone w niniejszej publikacji są opiniami autorów i nie stanowią oficjalnego stanowiska instytucji zarządzających Programem dla Europy Środkowej.

Edycja:

Barbara Mušič, Boštjan Cotič
Instytut Planowania Miejskiego
Republiki Słowenii

Loni Jovanović, Projekt graficzny oraz ilustracje

