



# Międzynarodowe doświadczenia z wdrażania projektów rewitalizacyjnych na byłych terenach górniczych i przemysłowych

Wnioski dla projektu “Rewitalizacja zamkniętej  
kopalni węgla Brzeszcze Wschód wraz z otoczeniem”

Raport końcowy

## KONTAKT

[secretariat@coalregions.eu](mailto:secretariat@coalregions.eu)

## AUTORZY

Paul Baker, Marta Kulesza, Robert Pollock

Sierpień 2021

Photo: Wojsyl (CC BY-SA 3.0)

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>3</b>
<b>Kontekst</b> .....	<b>3</b>
<b>Podsumowanie projektu rewitalizacji kopalni Brzeszcze Wschód</b> .....	<b>4</b>
<b>Określenie zakresu</b> .....	<b>4</b>
<b>Wnioski dotyczące literatury opisującej ponowne wykorzystanie terenów i rewitalizację</b> .....	<b>5</b>
Zrozumienie sytuacji i kontekstu .....	5
Ustalenie wizji .....	6
Konsultacje z interesariuszami i ich zaangażowanie .....	6
Identyfikacja i ocena opcji .....	6
Szacowanie rodzaju i poziomu zaangażowania i inwestycji publicznych .....	7
Wnioski płynące z literatury .....	7
<b>Wnioski z projektów rewitalizacji i zmiany wykorzystania obiektów</b> .....	<b>8</b>
Przebudowa doku Alexandra, Humberside (Wielka Brytania) .....	8
Rewitalizacja kompleksu przemysłowego Dolní Vítkovice (Czechy) .....	9
Strefa przemysłowa František, Horní Suchá (Czechy) .....	9
Przekształcenie Kopalni węgla kamiennego Gliwice (Polska) .....	11
Przekształcenie zagłębia węglowego Limburgii (Belgia) .....	12
Przebudowa zrujnowanej nieruchomości przemysłowej, Ludgate Hub, Skibbereen (Irlandia) .....	13
Proces rewitalizacji obszaru Mūkusalā, Ryga (Łotwa) .....	13
Przebudowa Ravenscraig Site, Lanarkshire (Wielka Brytania) .....	14
<b>Wnioski dla Brzeszczy Wschód</b> .....	<b>15</b>
Rozwój strategii .....	15
Ścieżki zmian .....	16
Zarządzanie: przywództwo, wpływ i współpraca .....	17
Zaangażowanie społeczności lokalnej .....	18
Planowanie i wdrożenie .....	18
Zasoby i finansowanie .....	19
Komunikacja i profil .....	19
<b>Szacowanie ryzyka i jego ograniczenie przy rewitalizacji regionów przemysłowych</b> ..	<b>20</b>

## Podziękowania

Zespół START chciałby podziękować gminie Libiąż oraz Urzędowi Marszałkowskiemu województwa małopolskiego za wsparcie i wkład w opracowaniu tego raportu.

## Zastrzeżenie

Ten proces jest wspierany przez zespół wparcia technicznego START z Inicjatywy na rzecz regionów górniczych w okresie transformacji. Dokument nie prezentuje poglądów Komisji Europejskiej. Komisja nie może być pociągnięta do odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w tym raporcie informacji.

## Wprowadzenie

Niniejszy raport wskazuje wnioski i spostrzeżenia na temat rewitalizacji dawnej kopalni Brzeszcze Wschód. Analiza została oparta na badaniach źródłowych literatury opisującej przekształcenia dawnych terenów przemysłowych i analizie rekultywacji terenów poprzemysłowych w Belgii, Czechach, Irlandii, Wielkiej Brytanii i Polsce. Wprowadzenie międzynarodowych analiz i porównań ułatwia szersze zrozumienie wariantów polityki, szans, wyzwań i dobrych praktyk. Możliwość przeniesienia międzynarodowych przypadków jest ograniczona ze względu na specyficzny kontekst ekonomiczny i instytucjonalny Polski. Mimo tego analiza różnych przypadków może ułatwić i pomóc uczestnikom rewitalizacji kopalni Brzeszcze Wschód walidację, udoskonalenie i / lub ponowną ocenę ich podejścia do przebudowy w odniesieniu do szerszego praktycznego i sprawdzonego kontekstu.

Po wstępnym zarysie sytuacji, raport przedstawia zakres tematyczny analizy. Następnie zostanie przedstawiony przegląd literatury powiązanej z przekształceniami i rewitalizacją terenów poprzemysłowych, co pozwoli przejść do przedstawienia ośmiu różnych powiązanych przypadków z całej Europy. Następnie zostaną zestawione i podsumowane wnioski i spostrzeżenia dotyczące tych przypadków w odniesieniu do wskazanych wcześniej w raporcie tematów. Omawiane będą przypadki:

- Dok Alexandra, Humberside (Wielka Brytania)
- Kompleks przemysłowy Dolní Vítkovice (Czechy)
- Strefa przemysłowa František, Horní Suchá (Czechy)
- Była kopalnia węgla w Gliwicach (Polska)
- Zagłębie węglowe w Limburgii (Belgia)
- Ludgate Hub, Skibbereen (Irlandia)
- Region Mūkusalā (Łotwa)
- Walcownia Ravenscraig, Lanarkshire (Wielka Brytania)

Na zakończenie autorzy raportu przyjrzą się analizom, zaangażowaniu partnerów i planowaniu przygotowawczemu, które zostało już wykonane do celów rewitalizacji Brzeszcza Wschód oraz dążeniom do zapewnienia bardziej zdywersyfikowanej przyszłości dla kopalni. Autorzy mają nadzieję, że ten raport pozwoli rozwinąć i dopracować te dążenia.

## Kontekst

Brzeszcze to miasto i gmina w zachodniej Małopolsce z populacją około 12.000 mieszkańców. W związku z rozwojem przemysłu ciężkiego (np. górnictwa i metalurgii), w XIX i na początku XX wieku miasto przeszło dynamiczne ekonomiczne i społeczne przemiany. W roku 1903 rozpoczęto tam wydobycie węgla. Intensywny wzrost działalności górniczej prowadził do zwiększenia populacji i rozrastania się infrastruktury miejskiej. Przez blisko 120 lat gospodarka gminy była oparta o wydobycie węgla kamiennego, piasku i żwiru, zapewniając pracę dla całych rodzin i wzmacniając dominację jednej gałęzi przemysłu w okolicy. Gmina Brzeszcze jest jedną z najmniej zdywersyfikowanych pod względem ekonomicznym gmin w porównaniu do innych gmin zachodniej Małopolski, która jest bardzo zindustrializowanym obszarem.

Region zachodniej Małopolski z populacją około 550.000 mieszkańców przeżywa aktualnie kryzys demograficzny z ujemnym bilansem migracyjnym, przyrostem naturalnym i starzejącą się populacją. Jest to również region, w którym przewiduje się dalsze zmniejszenie bazy zatrudnieniowej ze względu na przewidywane dalsze zmniejszenie wydobycia i zużycia węgla kamiennego w zagłębiu węglowym Górnego Śląska. Z powyższych względów zachodnia Małopolska została wskazana jako Region Strategicznej Interwencji w Wojewódzkiej Strategii Rozwoju „Małopolska 2030”.<sup>1</sup>

Zachodnia Małopolska graniczy z województwem śląskim i dzieli z nim silne społeczne (np. związki rodzinne), ekonomiczne (np. dojazdy do pracy i szkół w pobliskich miastach) i kulturalne powiązania, które odzwierciedlają przenikanie kultury i tradycji górniczych, jak również podobieństwo struktury ekonomicznej (obecność dużych zakładów przemysłowych i przetwórstwo węgla kamiennego), co skutkuje małą dywersyfikacją profilu zatrudnienia w przemyśle.<sup>2</sup> Silne powiązanie ekonomiczne zachodniej Małopolski z sąsiadującym województwem śląskim reprezentuje duży odsetek płatników mieszkających w zachodniej Małopolsce, dla których deklaracje podatkowe są generowane w województwie śląskim; na przykład w 33,5% mieszkańców powiatu oświęcimskiego gdzie znajduje się gmina Brzeszcze, jest zatrudnionych na Śląsku (zgodnie z deklaracjami podatkowymi).<sup>3</sup>

Proces rozwoju ekonomicznego i przekształceń energetycznych w zachodniej Małopolsce jest

<sup>1</sup> <https://www.fundusze.malopolska.pl/download/program-regionalny/Fundusz-Sprawiedliwej-Transformacji-dla-Malopolski-Zachodniej.pdf>

<sup>2</sup> [https://www.malopolska.pl/file/news/2021/2021\\_03\\_11\\_Zal\\_1\\_Zalozenia\\_TPST\\_MZ.pdf](https://www.malopolska.pl/file/news/2021/2021_03_11_Zal_1_Zalozenia_TPST_MZ.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.fundusze.malopolska.pl/download/program-regionalny/Fundusz-Sprawiedliwej-Transformacji-dla-Malopolski-Zachodniej.pdf>

powiązany z celami narodowej „Strategii na rzecz odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 (z perspektywą do 2030), w szczególności z „Celem szczegółowym I - Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silnie o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną” i „Celem szczegółowym II - Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony”. Proces transformacji energetycznej w zachodniej Małopolsce jest również w pełni powiązany z trzema filarami polskiej polityki energetycznej do roku 2040:

- Filar I – Sprawiedliwa transformacja (obejmuje transformację regionów górniczych, ograniczenie ubóstwa energetycznego, nowe przedsięwzięcia powiązane z energią odnawialną i atomową)
- Filar II – Zeroemisyjny system energetyczny (obejmujący lokalną i gminną energię)
- Filar III – Dobra jakość powietrza (przekształcenie ogrzewania, elektryfikacja transportu)

Działania związane z transformacją energetyczną zachodniej Małopolski i Brzeszczy są również blisko powiązane z celami „Krajowego planu na rzecz energii i klimatu na lata 2021-2030” i „Krajowego planu odbudowy”, które zawierają konkretne cele w następujących obszarach:

- Poprawa wydajności energetycznej gospodarki
- Zwiększenie użycia odnawialnych źródeł energii
- Adaptacja do zmian klimatycznych i ograniczenie degradacji środowiska – w szczególności zrównoważone wykorzystanie środowiska naturalnego, zielona transformacja miast i przestrzeni użytkowych, ograniczenie wpływu stref zdegradowanych na środowisko.

Na poziomie regionalnym zachodnia Małopolska została określona jako Region Strategicznych Interwencji w wojewódzkiej strategii rozwoju „Małopolska 2030”. Rozwój atrakcyjności inwestycyjnej regionu poprzez wsparcie rozwoju obszarów inwestycyjnych i przekształcanie obszarów pogórnich i przemysłowych do wykorzystania przez przemysł i usługi jest jednym z rekomendowanych celów Małopolskiego Planu Sprawiedliwej Transformacji.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> [https://www.malopolska.pl/file/news/2021/2021\\_03\\_11\\_Zal\\_1\\_Zalozenia\\_TPST\\_MZ.pdf](https://www.malopolska.pl/file/news/2021/2021_03_11_Zal_1_Zalozenia_TPST_MZ.pdf)

## Podsumowanie projektu rewitalizacji kopalni Brzeszcze Wschód

Projekt uwzględnia rewitalizację kopalni węgla Brzeszcze Wschód wraz z otoczeniem (obejmującym obiekty unieszkodliwiania odpadów wydobywczych i gminne składowiska odpadów) opartą na zasadach gospodarki obiegowej i neutralności klimatycznej. Partnerami projektu są: gmina Brzeszcze (urząd gminy), Spółka Restrukturyzacji Kopalń (SRK), prywatne firmy energetyczne (Tauron, Węglokoks) i inni prywatni przedsiębiorcy wraz z fundacją opiekującą się dziedzictwem kulturowym oraz z uniwersytetem (AGH)<sup>5</sup>.

Projekt zakłada rozwój trzech stref funkcjonalnych, które harmonizują z ważnymi historycznie obiektami i infrastrukturą i pasują do wyglądu i cech terenu. Proponuje się trzy strefy:

- **Strefa dziedzictwa przemysłowego** utworzona wokół obiektów kompleksu szybów Andrzej III i Andrzej IV wraz z infrastrukturą. Infrastruktura ma wartości historyczne, artystyczne i naukowe, a jej wartość zwiększa dodatkowo fakt, że na tym terenie podczas okupacji niemieckiej pracowali więźniowie z podobozu Jawischowitz. Celem jest opracowanie połączenia funkcji wystawienniczych i obiektów dla odwiedzających i przedsiębiorców z sąsiadującą przestrzenią publiczną. Strefa ma przyciągać turystów z Państwowego Muzeum Auschwitz – Birkenau (2,1 milionów zwiedzających w 2017 r.), które jest położone w pobliżu Brzeszczy.
- **Strefa przedsiębiorczości** oparta o adaptację historycznych budynków oraz o nowe obiekty i adaptację obiektów istniejącej małej strefy ekonomicznej do gospodarki obiegowej i modelu neutralności węglowej. Celem tego aspektu projektu będzie zwiększenie potencjału rozwoju i dywersyfikacja gminy poprzez przyciągnięcie inwestorów i wzmacnianie przedsiębiorczości.
- **Strefa energii i środowiska** która obejmie połączenie farm fotowoltaicznych na “odzyskanym” terenie (tereny pogórnice i składowiska), zakład odzyskiwania metanu i rekultywacja terenu do celów rekreacyjnych i terenów zielonych. Celami tego aspektu projektu będzie dywersyfikacja źródeł energii i ogrzewania i zwiększenie wydajności energetycznej obiektów objętych projektem i budynków mieszkalnych w oparciu o źródła odnawialne oraz poprawa biodiversityy i krajobrazu.

<sup>5</sup> Akademia Górniczo Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie

## Określenie zakresu

Inicjatywa na rzecz regionów górniczych w okresie transformacji wypracowała szereg narzędzi i raportów dobrych praktyk dotyczących tematów, które są powiązane z projektem rewitalizacji kopalni Brzeszcze Wschód. W szczególności narzędzia te dotyczą strategii przekształceniowych, zarządzania przekształceniami oraz rekultywacji środowiska i przeznaczania terenów na inne cele.<sup>6</sup> Niniejszy dokument ma na celu uzupełnienie tych źródeł.

W odniesieniu do przedstawionych w raporcie przypadków, staraliśmy się uniknąć powtarzania przykładów już opisanych przez Inicjatywę i wybrać (międzynarodowe) przypadki jak najbardziej odpowiednie do sytuacji i cech projektu rewitalizacji kopalni Brzeszcze Wschód. Przykłady zostały wybrane ze względu na podobieństwa w zakresie:

- **Sytuacji społeczno – ekonomicznej:** projekty w regionach o podobnym poziomie rozwoju ekonomicznego lub z podobnymi wyzwaniem jak zachodnia Małopolska, z niskim poziomem dywersyfikacji przemysłowej i stojące w obliczu zmniejszania znaczenia tradycyjnych gałęzi przemysłu.
- **Wielowymiarowość:** projekty, w których występuje wielość części składowych, uczestników i zarządzanie na wielu poziomach.
- **Długoterminowa perspektywa:** projekty, których skutki i korzyści będą odczuwane długoterminowo.

Omawiane przypadki zostały wybrane i opisane w odniesieniu do kluczowych tematów, które obejmują:

- **Podejście strategiczne:** projekty, które są powiązane ze strategiami odejścia od tradycyjnych gałęzi przemysłu i zwiększenia dywersyfikacji gospodarki lokalnej i które pokazują również alternatywne ścieżki do zmiany i rewitalizacji.
- **Zarządzanie i partnerstwo:** projekty, które pokazują różne struktury zarządzania rozwojem i wdrażaniem projektów rewitalizacyjnych, nie tracąc z oczu ważnej roli zaangażowania interesariuszy/ wspólnoty lokalnej.
- **Planowanie i wdrożenie:** projekty, które pokazują możliwości zarządzania zmianami i opracowywania pokonywania ograniczeń na lokalnym poziomie inicjatywy, planowania i wdrażania projektów rewitalizacyjnych.
- **Finansowanie:** projekty, które ukazują rolę

publicznego i prywatnego finansowania projektów rewitalizacyjnych oraz pokazują korzyści współpracy administracji publicznej z sektorem prywatnym oraz zachęty dla prywatnych inwestorów.

Powyższe tematy zostaną omówione w przedostatniej części “Wnioski dla Brzeszczy Wschód”. Raport zamyka część dotycząca oszacowania ryzyka i jego ograniczania.

## Wnioski dotyczące literatury opisującej ponowne wykorzystanie terenów i rewitalizację

Rewitalizacja i ponowne wykorzystanie terenów pogórnich i poprzemysłowych jest ważnym czynnikiem ograniczania negatywnego wpływu przemian na rejony przemysłowe i uzależnione od górnictwa w sferze społecznej, gospodarczej i środowiskowej. Efektywne przekształcenie terenów poprzemysłowych może stworzyć wyjątkowe możliwości. Znalezienie nowego zastosowania dla terenu i infrastruktury może wyzwolić szansę na podejmowanie działalności gospodarczej, doprowadzić do dywersyfikacji ekonomicznej i stworzyć nowe miejsca pracy, które będą podstawą do sukcesu sprawiedliwej transformacji w regionach górniczych. Literatura wskazuje na kilka powtarzających się czynników efektywnych przemian, które wskazano poniżej.

### Zrozumienie sytuacji i kontekstu

Doświadczenie wskazuje, że decyzje dotyczące zmian i późniejszego wykorzystania terenów górniczych i infrastruktury wymagają dokładnej analizy opartej na twardych danych. Na potencjalny sukces przemian i ponownego wykorzystania ma wpływ wiele czynników włącznie z cechami samego miejsca (np. rodzaj infrastruktury, architektura, ekologia krajobrazu), a także regionalnymi i lokalnymi planami, uregulowaniami prawnymi i czynnikami środowiskowymi. Sukces będzie zależał również od zrozumienia oczekiwań i obecnych i przyszłych potrzeb interesariuszy włącznie ze społecznością lokalną oraz regionalnymi, krajowymi i międzynarodowymi inwestorami.<sup>7</sup> Mówiąc w skrócie,

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/energy/topics/oil-gas-and-coal/EU-coal-regions/resources\\_categories?field\\_resources\\_categories\\_tid=15500&=Refine+results](https://ec.europa.eu/energy/topics/oil-gas-and-coal/EU-coal-regions/resources_categories?field_resources_categories_tid=15500&=Refine+results)

<sup>7</sup> Finucane, S. J.; Tarnowy, K. 2019. New uses for old infrastructure: 101 things to



rewaloryzacja terenów przemysłowych jest uzależniona od szerokiego i szczegółowego zrozumienia sytuacji.

## Ustalenie wizji

Planowanie środowiskowej, ekonomicznej i społecznej rewitalizacji w obszarach pogórnich wymaga długoterminowego zaangażowania i wspólnego porozumienia pomiędzy kluczowymi interesariuszami.<sup>8</sup> Powinno to być ujęte w formie wspólnej długoterminowej wizji, która uwzględni plany - cele i ich pożądane efekty - dotyczące przekształcenia terenów przemysłowych. Opracowanie wspólnej wizji wymaga współpracy pomiędzy sektorem publicznym, deweloperami, inwestorami, właścicielami terenu, mieszkańcami i innymi zaangażowanymi uczestnikami, co może być osiągnięte w procesie konsultacji, które powinny uwzględniać zainteresowane wspólnoty lokalne.

## Konsultacje z interesariuszami i ich zaangażowanie

Efektywne konsultacje z interesariuszami wymagają przeprowadzenia ich analizy na wczesnym stadium procesu przekształceń, w celu zidentyfikowania zainteresowanych stron i określenia ich ról (np. uczestnik, inicjator, beneficjent, finansujący, wykluczony, przedstawiciel władzy, grupa interesów) oraz obowiązków, mocy sprawczej, zainteresowań, celów i zobowiązań. Co więcej, by zbudować wsparcie dla przekształceń terenów przemysłowych, jest niezwykle istotne, by poszczególni udziałowcy wiedzieli o sobie nawzajem jakie są ich role, odpowiedzialności i oczekiwania.<sup>9</sup>

W fazie przygotowawczej interesariusze mogą być wstępnym źródłem pomysłów na rozwój, identyfikować wspólne cele i potencjalne konflikty i szacować potencjalne ryzyka. Co za tym idzie, głównym celem zaangażowania interesariuszy jest wsparcie wspólnych działań w celu wypracowania wspólnej wizji odnowienia / przebudowy terenu, wspólnego zaadresowania spornych tematów i przygotowania planów rozwoju. W

trakcie finalizowania planów, włączenie do ich tworzenia interesariuszy powinno wzmocnić ich zaangażowanie w plan przemian, wzmocnić polityczne poparcie i zwiększyć świadomość i akceptację.<sup>10</sup>

## Identyfikacja i ocena opcji

Tereny pogórnice mogą być wykorzystane na różne sposoby i zwykle większe obszary będą służyć więcej niż jednemu celowi.<sup>11</sup> Ocena możliwości przekształceń dla terenów pogórnich i przemysłowych wymaga szerszej analizy dotyczącej możliwych opcji. Jednakże przed przygotowaniem i oceną tych opcji należy przeprowadzić wstępną analizę cech danego obszaru, włączając w to analizę kwestii własnościowych, szerokiego kontekstu społeczno- ekonomicznego oraz środowiska politycznego i instytucjonalnego. Z analizy tej powinno wynikać czy dany obszar nadaje się do przekształcenia lub określonego rodzaju przekształcenia. Co więcej, analiza ta powinna definiować, które elementy danego obszaru dadzą się przekształcić, ponieważ nie wszystkie będą mogły zostać przekształcone.<sup>12</sup>

Standardowo etapowe podejście do przekształceń terenów przemysłowych składa się z następujących kroków:<sup>13</sup>

- Zbieranie i ocena środowiskowych, ekonomicznych i społecznych danych, co pomaga w wybraniu lokalizacji i opcji przekształceń, które w jak najlepszy sposób będą zgodne z lokalnymi i regionalnymi strategiami przekształceń.
- Wstępne studium wykonalności zawierające pierwszą ocenę potencjału przekształceniowego danej lokalizacji i nawiązanie kontaktu z lokalną społecznością i innymi zainteresowanymi stronami w celu zrozumienia ich perspektywy i interesów.
- Studium wykonalności zawierające dokładne oszacowanie kosztów, wskazanie źródeł finansowania i inwestorów i jasne zrozumienie koncepcji przekształcenia.
- Wdrożenie obejmujące iteracyjny proces rekultywacji i przebudowy, zwykle obejmujący również monitoring i marketing obszaru.

do with the 'stuff' next to the hole in the ground in AB Fourie & M Tibbett (eds), Proceedings of the 13th International Conference on Mine Closure. Australian Centre for Geomechanics: 479-496. [https://papers.acg.uwa.edu.au/d/1915\\_40\\_Finucane/40\\_Finucane.pdf](https://papers.acg.uwa.edu.au/d/1915_40_Finucane/40_Finucane.pdf)

8 Union of the Baltic Cities' Sustainable Cities commission and Nordregio. 2018. Towards integrated and partnership-based planning of brownfield areas [https://www.balticurbanlab.eu/sites/www.balticurbanlab.eu/files/materials/baltic\\_urban\\_lab\\_guide\\_english.pdf](https://www.balticurbanlab.eu/sites/www.balticurbanlab.eu/files/materials/baltic_urban_lab_guide_english.pdf)

9 [http://www.zerobrownfields.eu/HombreTrainingGallery/HomePage/HOMBRE\\_D3.1\\_final\\_DecisionSupportFramework.pdf](http://www.zerobrownfields.eu/HombreTrainingGallery/HomePage/HOMBRE_D3.1_final_DecisionSupportFramework.pdf)

10 Union of the Baltic Cities' Sustainable Cities commission and Nordregio. 2018. Towards integrated and partnership-based planning of brownfield areas [https://www.balticurbanlab.eu/sites/www.balticurbanlab.eu/files/materials/baltic\\_urban\\_lab\\_guide\\_english.pdf](https://www.balticurbanlab.eu/sites/www.balticurbanlab.eu/files/materials/baltic_urban_lab_guide_english.pdf)

11 Holcombe, Sarah; Keenan, Julia. 2020. Mining as a temporary land use scoping project: transitions and repurposing. Centre for Social Responsibility in Mining. Brisbane: The University of Queensland. <https://www.mineclosure.net/media/resources/352/mining-as-a-temporary-land-usefinal200318-f.pdf>

12 [http://www.icmm.com/websites/publications/pdfs/closure/190107\\_good\\_practice\\_guide\\_web.pdf](http://www.icmm.com/websites/publications/pdfs/closure/190107_good_practice_guide_web.pdf) Tool 4

13 Ionescu-Heroiu, Marcel. 2010. The management of brownfields redevelopment: a guide. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/754171468295822120/pdf/550090WP0P118011PUBLIC10brownfields.pdf>

W pierwszym kroku, oprócz cech i uwarunkowań samego obszaru, powinny zostać pozyskane informacje o kontekście i cechach lokalnych w celu uwzględnienia ich w procesie identyfikacji i projektowania opcji potencjalnego przekształcenia i ponownego wykorzystania. Informacje te mogą być pomocne w oszacowaniu, czy potencjalne opcje są zgodne z cechami lokalizacji i jej atrakcyjnością do różnych celów. Zmiana przeznaczenia obszaru nie powinna być opracowywana w izolacji, lecz raczej umiejscowiona w szerszym społeczno- ekonomicznym kontekście danego rejonu biorąc pod uwagę podaż i popyt rynkowy na lokalnym, regionalnym a także krajowym poziomie, jeśli jest to brane pod uwagę.

W szerszym kontekście, lokalne lub regionalne podejście do przekształceń terenów przemysłowych może być wymagane w celu zapewnienia, że cele i plany opracowane dla danego rejonu są zgodne z regionalnymi planami wykorzystania gruntów i wzięcia pod uwagę kontekstu planowania regionalnego. Podejście takie może wspierać bardziej ukierunkowany wysiłek, by powiązać plany przekształceniowe z regionalnymi i lokalnymi wymogami odnośnie na przykład produktywności gruntów rolnych, funkcjonowania ekosystemu, rozwoju urbanistycznego czy też czynników rozwoju energii odnawialnej<sup>14</sup>.

Wstępne i ostateczne studia wykonalności planów przekształceniowych dla terenów pogórnich i przemysłowych powinny brać pod uwagę opłacalność tych działań, na którą mogą wpływać różne czynniki, takie jak<sup>15</sup>:

- Pośrednie i bezpośrednie koszty rekultywacji obszaru (w tym rekultywacji skażonego gruntu, systemów wodnych i infrastruktury) i działań dotyczących zmiany przeznaczenia obszaru.
- Spodziewane przychody (lub zwrot z inwestycji) pochodzące z rekultywacji/ zmiany przeznaczenia obszaru, na które wpłynie zmiana wartości gruntu i zaplanowany lub potencjalny ostateczny sposób jego wykorzystania.
- Środowisko fiskalne, szczególnie w odniesieniu do podatków lokalnych i krajowych i szacowanego ryzyka ich zmian.
- Typ finansowania przekształceń i powiązane ryzyko finansowe.
- Umowy i potencjalna współpraca pomiędzy partnerami (np. właścicielem obiektów, deweloperem, administracją publiczną).

14 Hattingh, R.; Williams, D.J.; Corder, G. 2019. Applying a regional land use approach to mine closure: opportunities for restoring and regenerating mine-disturbed regional landscapes in AB Fourie & M Tibbett (eds), Proceedings of the 13th International Conference on Mine Closure. Australian Centre for Geomechanics: 951-968. [https://papers.acg.uwa.edu.au/d/1915\\_75\\_Hattingh/75\\_Hattingh.pdf](https://papers.acg.uwa.edu.au/d/1915_75_Hattingh/75_Hattingh.pdf)

15 Zaadoptowano z CABERNET (2006)

## Szacowanie rodzaju i poziomu zaangażowania i inwestycji publicznych

Szacowanie równowagi pomiędzy kosztami, przychodami a ryzykiem daje podstawę do oszacowania wstępnej opłacalności ekonomicznej obszaru i potrzeby oraz skali interwencji publicznych. Ogólnie mówiąc tereny przemysłowe – i różne opcje ich przekształcenia – można podzielić według ich opłacalności finansowej/ ekonomicznej. Opłacalność będzie wyznaczać wymagany poziom wsparcia publicznego (np. skalę i poziom dofinansowania):

- Poziom 1: Inwestycje sektora prywatnego są lub w krótkim czasie będą opłacalne. Zaangażowanie publiczne będzie ograniczone do dostarczania informacji, doradztwa i marketingu. Należy jednak zwrócić uwagę, że partnerstwo publiczno – prywatne może być stosowane w sytuacji, gdy obie strony będą dzielić się zyskami lub będzie to działanie na rzecz wzmocnienia działań polityki lokalnej lub wytwarzania dóbr publicznych (np. wspólnej infrastruktury)
- Poziom 2: Zwrot z inwestycji dopuszcza marginalną aktywność sektora prywatnego (np. w zakresie podobszarów lokalizacji lub/i w połączeniu ze wsparciem inwestycji publicznych w zakresie działań przekształceniowych i dostarczania infrastruktury). Może istnieć potencjał do wspierania prywatnych inwestycji w krótkim i średnim terminie przez dotacje i inne instrumenty, takie jak granty, koncesje, pożyczki lub gwarancje.
- Poziom 3: Małe prawdopodobieństwo inwestycji prywatnych, dlatego też głównym źródłem finansowania jest sektor publiczny.<sup>16</sup>

## Wnioski płynące z literatury

Literatura omówiona powyżej wskazała na szereg wspólnych czynników efektywnej przebudowy i zmiany przeznaczenia, na które uczestnicy procesu powinni zwrócić szczególną uwagę. Przede wszystkim planowanie przemiany pogórnich i przemysłowych obszarów wymaga długoterminowego zaangażowania i porozumienia pomiędzy głównymi interesariuszami. By osiągnąć konsensus pomiędzy zainteresowanymi stronami, powinny one zostać zaangażowane w proces konsultacji by zwiększyć poziom wsparcia dla regeneracji terenów przemysłowych. Po drugie, szacowanie możliwości ponownego wykorzystania terenu wymaga szczegółowej analizy cech lokalizacji takich jak kwestie własności, szeroki kontekst społeczno- ekonomiczny i środowisko polityczne i instytucjonalne. Wreszcie w

16 Zaadoptowano z CABERNET (2006)

celu oceny opłacalności ekonomicznej, a co za tym idzie skali koniecznego zaangażowania środków publicznych, konieczne jest oszacowanie kosztów, przychodów i ryzyka.

## Wnioski z projektów rewitalizacji i zmiany wykorzystania obiektów

Po wstępnym przejrzaniu około trzydziestu projektów rewitalizacyjnych w Europie, do dalszej analizy wybrano osiem przypadków. Różnią się między sobą, ale można z nich wyciągnąć praktyczne wnioski, które mogą mieć zastosowanie przy rewitalizacji kopalni Brzeszcze Wschód. Opis każdego przypadku zawiera:

- Tytuł projektu i miejsce
- Krótki opis przypadku i wskazanie powodów jego wyboru
- Krótki przegląd istotnych efektów
- Główne wnioski

Wytypowano następujące przypadki:

- Dok Alexandra, Humberside (Wielka Brytania)
- kompleks przemysłowy Dolní Vítkovice (Czechy)
- Strefa przemysłowa František, Horní Suchá (Czechy)
- Kopalnia węgla w Gliwicach (Polska)
- Zagłębie węglowe w Limburgii (Belgia)
- Ludgate Hub, Skibbereen (Irlandia)
- Region Mūkusalā, Riga (Łotwa)
- Walcownia Ravenscraig, Lanarkshire (Wielka Brytania)

### Przebudowa doku Alexandra, Humberside (Wielka Brytania)

Dok Alexandra był poprzemysłowym terenem obejmującym około 56 hektarów w regionie Humberside w Anglii, regionie dotkniętym wieloma wyzwaniami ekonomicznymi z historycznym przemysłem opartym na produkcji energii z węgla. W roku 2014 Siemens oraz Związek Portów Brytyjskich zdecydował się przeznaczyć 350 milionów funtów na inwestycję w rozwój tego obszaru. Inwestycja skupiała się na zaszczepieniu

nowych technologii powiązanych z wytwarzaniem morskich turbin wiatrowych.

Przypadek ten jest omawiany ze względu na przekształcenie obszaru z uzależnionego od energii wytwarzanej z węgla na energię odnawialną, rolę współpracy sektora publicznego i prywatnego w rozwoju obszaru, dywersyfikację ekonomiczną oraz utworzenie nowych miejsc pracy w oparciu o import nowych technologii.

Od roku 2014 inwestycja spowodowała utworzenie ponad 1.000 miejsc pracy i wsparła rozwój łańcucha dostaw energii odnawialnej w regionie, zmniejszyła również uzależnienie ekonomiczne obszaru od przemysłów opartych o węgiel i dała regionowi nowy międzynarodowy i krajowy profil, który przyciąga nowe inwestycje powiązane z przemianami energetycznymi.

Inwestycja Siemensu była uzależniona od władz lokalnych i lokalnego właściciela gruntu i pracodawcy (Związku Portów Brytyjskich) poszukujących nowych technologii, które mogłyby wspomóc rozwój ekonomiczny obszaru. Wspólnie zidentyfikowali oni morską energię wiatrową jako mały rynek, jednakże z szansą na znaczący rozwój pod warunkiem wprowadzenia zmian prawnych i zmian w zasadach finansowania na poziomie krajowym. Następnie zwrócili się do potencjalnego inwestora, czyli Siemensu. Związek Portów Brytyjskich (ABP) zgodził się zainwestować ponad 150 mln EUR w przekształcenie Doku Alexandra pod warunkiem ulokowania tam Siemensu z zastrzeżeniem, że wstępna inwestycja ABP będzie uwzględniona w przyszłym czynszu.

Jednakże głównym powodem, dla którego Siemens wybrał Dok Alexandra a nie inny obszar postindustrialny na wschodnim wybrzeżu Anglii oferujący zachęty inwestorskie był fakt wykorzystania lokalnych mocy planistycznych do uproszczenia i przyspieszenia budowy fabryki Siemensu. Właściciel gruntu, ABP już wcześniej złożył wniosek i uzyskał zezwolenie na przebudowę obszaru. Ten przemysłowy akt sprawił, że to miejsce w odróżnieniu od innych lokalizacji angielskich, było od razu gotowe do szybkiej przebudowy. Dodatkowo, po podpisaniu porozumienia z Siemensem i ABP, władze lokalne wdrożyły usprawniony proces planistyczny, co umożliwiło wydanie pozwolenia dla Siemensu w przeciągu miesięcy od ogłoszenia inwestycji, jeszcze przed opracowaniem szczegółowych planów fabryki.

Źródła: <https://greenporthull.co.uk/>



## Rewitalizacja kompleksu przemysłowego Dolní Vítkovice (Czechy)

Dolní Vítkovice to narodowy park dziedzictwa przemysłowego usytuowany w obwodzie Vitkovice miasta Ostrava w Czechach, gdzie w latach 1828-1998 wydobywano węgiel i produkowano surówkę hutniczą. Obszar obejmuje strefę przemysłową, hutę Vitkovice i unikatowy zbiór architektury industrialnej. W ciągu ostatniej dekady na rewitalizację obszaru Dolni Vitkovice przeznaczono 80 mln EUR pochodzących z unijnych funduszy strukturalnych, dotacji państwowych i prywatnych inwestycji. Vitkovice są aktualnie drugim po Pradze najczęściej odwiedzanym miejscem w Czechach (ponad 1,5 mln odwiedzających w 2017 r.).

Jest to przykład pomyślnie przeprowadzonej transformacji dawnej kopalni i kompleksu przemysłowego w edukacyjne, kulturalne i społeczne centrum o międzynarodowym zasięgu działania. Przykład ten pokazuje, że budowanie strategii silnego zaangażowania interesariuszy wokół ważnych inicjatorów i budowanie wspólnej wizji to kluczowe elementy udanej przemiany dziedzictwa przemysłowego.

Mówiąc o wywartym wpływie, zmiana przeznaczenia kompleksu dolni Vitkovice doprowadziła do utworzenia nowych przedsiębiorstw powiązanych z rewitalizacją kompleksu i utworzyła nowe miejsca pracy związane z indywidualnymi projektami w sferze kreatywnego przemysłu, agendy cyfrowej, turystyki i nauki. Stworzono również specjalne programy dla szkół i innych grup edukacyjnych i grup interesów, co dodatkowo przyciąga zwiedzających. Obecnie kompleks Dolni Vitkovice składa się z:

- Centrum nauki i technologii umiejscowionego w dawnej stacji zasilania i nowym budynku (jedynym w kompleksie). W centrum można podziwiać ponad 100 interaktywnych eksponatów, które objaśniają naukę i technologię w rozrywkowy sposób.
- Centrum kongresowe na 1.500 osób umieszczone z stuletnim dawnym zbiorniku na gaz.
- Wieży Bolt Tower, dawnego wielkiego pieca, która reprezentuje ciągłość historyczną produkcji surówki, zapewnia widok na miasto Ostrava i okolice
- Centrum kreatywnego Hlubina umiejscowionego w dawnych budynkach administracyjnych. Jest to wielofunkcyjne centrum kulturalne z kinami, salami prób i studiem nagraniowym, salami do prezentacji, tanecznymi i ścianką wspinaczkową.
- Trójhali Karolin, która była kiedyś elektrownią dostarczającą energię do sąsiadujących hut,

kopalni i zakładów przemysłowych, teraz jest to centrum sportowo – rozrywkowe.

- Parku Landek zawierającego muzeum górnictwa, strefę sportu i rekreacji, a także obóz i strefę kateringową.

Rewitalizacja kompleksu Dolni Vitkovice pokazuje, że zaadaptowanie i zmiana przeznaczenia dziedzictwa przemysłowego wymaga przywództwa i współpracy różnych interesariuszy (np. polityków, sektora prywatnego, uniwersytetów i społeczności lokalnej) oraz wspólnej wizji. Proces rewitalizacji został zainicjowany i był prowadzony przez prywatnego właściciela, lokalnego przedsiębiorcę, który zawarł porozumienie z Instytutem Dziedzictwa Narodowego i zaangażował znanych architektów do opracowania wizji strefy, co z kolei doprowadziło do zwiększonego zainteresowania przyszłych udziałowców. Znakomicie wykwalifikowany i wyposażony zespół – powołany do opracowania koncepcji, planowania, projektowania, zarządzania dużymi projektami i odnajdywania synergii – również był kluczowym elementem sukcesu rewitalizacji kompleksu. Rewitalizacja obejmowała przez lata dziesiątki projektów z różnych dziedzin, połączonych wspólną wizją dla obszaru i dawała oryginalnym budowlom stopniowo nowe funkcje.

Źródła:

- [https://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/MORAVIAN\\_SILESIAN\\_REGION\\_Doln\\_\\_V\\_tkovice.pdf](https://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/MORAVIAN_SILESIAN_REGION_Doln__V_tkovice.pdf)
- [https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/5\\_lessons\\_from\\_czech\\_republic\\_regeneration\\_of\\_the\\_lower\\_area\\_of\\_vitkovice\\_moravskosleszky\\_region\\_daniel\\_konczynna\\_beepartner\\_co.pdf](https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/5_lessons_from_czech_republic_regeneration_of_the_lower_area_of_vitkovice_moravskosleszky_region_daniel_konczynna_beepartner_co.pdf)

## Strefa przemysłowa František, Horní Suchá (Czechy)

Strefa Przemysłowa František znajduje się w Horní Suchá na miejscu dawnej kopalni węgla kamiennego František. Po zamknięciu kopalni w roku 1999 i ograbienu większości budynków i elektrociepłowni przez złodziei metali, władze gminy postanowiły utworzyć na tym terenie współczesną strefę przemysłową. Gmina przejęła własność obszaru w roku 2005. W roku 2010, przy wsparciu krajowych i europejskich funduszy, dokonano oficjalnego otwarcia Strefy przemysłowej František. Prace rozwojowe Strefy trwają do dziś.

Ten przypadek wskazuje, że wysiłek i determinacja lokalnej administracji może być czynnikiem napędzającym przekształcenia dawnych kopalni i

dostosowanie ich do potrzeb lokalnych. Można z niego wyciągnąć kilka pouczających wniosków:

- Rozwój Strefy przemysłowej František jest przykładem pomyślnego przekształcenia obszaru poprzemysłowego pod przewodnictwem władz lokalnych. Pokazuje trudną pozycję tej władzy, szczególnie w początkowych stadiach, przy zapewnianiu współpracy właściciela terenu w dopasowaniu go do potrzeb społeczności lokalnej. W tej sytuacji gmina musiała przejąć inicjatywę z braku innych udziałowców, którzy mogliby i chcieliby rozpocząć proces przekształceń. Upór władz w dążeniu do realizacji ich wizji i zapewnianie funduszy pomimo ograniczonych możliwości okazał się czynnikiem kluczowym.
- Dostosowanie celów rozwojowych gminy i spółki likwidującej i rekultywacyjnej kopalni (DIAMO) wraz ze zmianą regulacyjną pozwalającą na nieodpłatne przekazanie terenu administracji gminnej, były ważne dla zapewnienia warunków, w których kierowany przez gminę projekt przebudowy okazał się optymalny.
- Przeprowadzenie projektu nie byłoby możliwe bez znaczącego dofinansowania z sektora publicznego zarówno w fazie początkowej jak i przy późniejszych inwestycjach w rozwój strefy. Gmina była jedną z pierwszych w Czechach, która skorzystała z dotacji w ramach programu regeneracji ziemi, za którym stały również Program Operacyjny i Fundusze Strukturalne
- Projekt pomyślnie przyciągnął przedsiębiorców i stworzył nowe miejsca pracy, również w czasie fazy budowy, co przyczyniło się do zmniejszenia długoterminowego bezrobocia. Nagroda "Terenów poprzemysłowych roku" także pomogła w promowaniu regionu i przyciągnięciu nowych inwestorów.
- Rozwój strefy jest procesem ciągłym, początkowy obszar 14 hektarów został przez lata powiększony. W ostatnich latach strefa stała się również symbolem przejścia od przemysłu tradycyjnego (węgiel kamienny) do technologii nowych źródeł energii (baterie Li-ion)

W związku z regulacjami rządu czeskiego, w roku 1999 wstrzymano prace w kopalni węgla kamiennego František. Podobnie jak w całym zagłębiu ostrawskim, które zostało dotknięte zamykaniem kopalń i wygaszaniem pieców hutniczych, miasto Horni Sucha stanęło w obliczu upadku przemysłu i wysokiego bezrobocia. By przeciwstawić się tej trudnej sytuacji, władze gminy zaczęły planować budowę strefy przemysłowej na terenie zamkniętej kopalni František. Początkowo wysiłki władz nie odniosły efektów, ze względu na trudności w porozumieniu się z właścicielem

terenu. Sytuacja jednak uległa poprawie w roku 2002, kiedy teren został nabyty przez państwowe przedsiębiorstwo DIAMO, którego celem była likwidacja i prace rewitalizacyjne na terenach dawnych kopalń i które wzięło na siebie koszt rozbiórek na terenie dawnej kopalni František. Na skutek negocjacji pomiędzy gminą a DIAMO i zmian w prawie, które umożliwiły przejęcie terenu za darmo (za symboliczną opłatą), w roku 2005 gmina stała się właścicielem terenu. Niewątpliwie pomocnym był fakt, że zarówno państwowe przedsiębiorstwo DIAMO jak i władze lokalne miały ten sam cel redukcji bezrobocia i rewitalizacji terenów kopalni. Najistotniejsze prace rewitalizacyjne wokół terenu kopalni obejmujące obszar ponad 120 hektarów zakończyły się w roku 2010, po czym były kontynuowane dalsze prace utrzymania i rewitalizacji środowiska.

Rozwój Strefy przemysłowej František nabrał tempa, kiedy została wybrana przez agencję Czechinvest jako jeden z pięciu terenów poprzemysłowych do przeprowadzenia analizy pod kątem przyszłego wykorzystania. W oparciu o to badanie, administracja gminy Horni Sucha zatrudniła prywatną firmę projektową w celu rozwinięcia dokumentacji przedprojektowej, która miała być wykorzystana we wniosku o dofinansowanie z europejskich funduszy strukturalnych. W międzyczasie projekt otrzymał finansowanie z Ministerstwa Finansów w ramach programu rewitalizacji Kraju Morawsko-Śląskiego po wygaszeniu działalności hutniczej i górniczej w roku 2009.

W związku z obecnością pozostałości po działalności górniczej (np. szybów kopalni i stref chronionych), które wymagały ciągłego monitorowania i utrzymania, lokalizacja nie nadawała się na jeden duży projekt inwestycyjny. Zgodnie z tym, plan rozwoju zakładał podział terenu kopalni na różne strefy (części), co z kolei umożliwiło połączenie mniejszych części istniejącą infrastrukturą. Było to również zgodne z oryginalną intencją utworzenia strefy przemysłowych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Projekt obejmował między innymi:

- Rekonstrukcję budynków administracyjnych przy wsparciu finansowym z Programu Operacyjnego "Przemysł i biznes" (około 20 mln CZK/ 0,71 mln EUR); oraz
- Budowę nowej hali produkcyjnej (około 2.000 m<sup>2</sup>) przy finansowaniu z europejskich funduszy strukturalnych (około 20,6 mln CZK/ 0,74 mln EUR), Programu Operacyjnego "Przemysł i biznes" (około 6,8 mln CZK/ 0,24 mln EUR) i budżetu gminy (około 12,6 mln CZK /0,45 mln EUR).

Strefa przemysłowa František (około 14 ha) została oficjalnie otwarta w roku 2010, dając zatrudnienie około

300 osobom w 25 przedsiębiorstwach. W tym samym roku otrzymała nagrodę „Terenów poprzemysłowych roku” w konkursie przeprowadzonym przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu i Czechinvest. Od tego momentu trwały dalsze prace budowlane, a początkowy teren strefy został poszerzony o strefę František II (około 30 hektarów) i kolejne 30 ha z potencjałem na rozwój. Ciągły rozwój strefy jest nadzorowany przez prywatną firmę zarządzającą nieruchomościami (Grupa Asental) we współpracy z gminą Horní Suchá.

W początkowym okresie park przemysłowy nie generował przychodów, co wymagało dotowania działalności przez gminę.<sup>17</sup> Strefa przyciągała jednak małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne ze wskazaniem na przedsiębiorstwa lokalne. Na koniec 2019 r. z nowej linii produkcyjnej Magna Energy Storage ulokowanej w Strefie zesła pierwsza bateria Li-ion. Linia produkcyjna, która jest wynikiem inwestycji Funduszu Battery Unite na kwotę około 1 miliarda CZK (35 mln EUR), po uzyskaniu pełnej wydajności będzie mieć roczne możliwości produkcyjne 1,2 gigawatogodzin akumulatorów. Docelowo produkcja ma osiągnąć roczny poziom 15 gigawatogodzin, co uczyni z niej jedną z największych fabryk akumulatorów ma świecie z możliwością zatrudnienia ponad tysiąca pracowników w ciągu najbliższych pięciu lat. W roku 2021 miała miejsce kolejna zmiana przeznaczenia starego budynku – szybu windowego, który nie mógł być rozebrany ze względu na bliskość innych budynków. Magna Energy Storage zdecydowała się pokryć go fotokatalityczną powłoką opracowaną przez czeskich naukowców, która powinna uczynić z niego największy oczyszczacz powietrza w Europie.

Źródła:

- <https://www.hornisucha.cz/industrial-zone-frantisek>
- [http://fast10.vsb.cz/bribast/document/handbook\\_EN\\_final.pdf](http://fast10.vsb.cz/bribast/document/handbook_EN_final.pdf)
- [https://www.okd.cz/en/media/press-releases/attitude-to-land-reclamation-has-been-changing-golf-courses-an?FfArticleItem\\_page=14](https://www.okd.cz/en/media/press-releases/attitude-to-land-reclamation-has-been-changing-golf-courses-an?FfArticleItem_page=14)
- <https://oze.tzb-info.cz/akumulace-elektriny/20083-he3da-priprava-vyroby-v-horni-suche>
- <https://fn-nano.com/2021/01/29/largest-air-purification-tower-in-europe/?lang=en>

<sup>17</sup> Informacje na stronie gminy (<https://www.hornisucha.cz/industrial-zone-frantisek>) wskazują, że roczne koszty i przychody strefy przemysłowej ustabilizowały się na poziomie 5 mln CZK. Jest to jednak informacja z roku 2010.

## Przekształcenie Kopalni węgla kamiennego Gliwice (Polska)

Centrum Edukacji i Rozwoju „Nowe Gliwice” Sp. z o.o. (GAPR) mieści się niedaleko od centrum Gliwic, na miejscu dawnej Kopalni węgla kamiennego Gliwice i jest przykładem zmiany sposobu wykorzystania kompleksu budynków pokopalnianych. Jednym z negatywnych skutków procesu restrukturyzacji tradycyjnych gałęzi przemysłu, szczególnie kopalni węgla na Śląsku w latach 90-tych, było pojawienie się zrujnowanych budowli i stref poprzemysłowych. Mieszkańcy pobliskich okolic byli również zagrożeni wykluczeniem społecznym ze względu na wysoki poziom bezrobocia strukturalnego. Rekultywacja i rozwój obszarów pogórnich poprzez wprowadzanie nowych funkcji ekonomicznych i społecznych, co z kolei stymulowało rozwój zatrudnienia, zostały uznane za szczególnie istotne z punktu przewyższania problemów wywołanych przez restrukturyzację.

Przypadek „Nowych Gliwic” wskazuje, że przy odpowiednich warunkach jest możliwe wdrożenie kompleksowego projektu rewitalizacji łączącego działania powiązane przebudową postindustrialnych budowli ze wsparciem małych i średnich przedsiębiorstw i uczelni wyższych.

Projekt „Nowe Gliwice” był prowadzony w latach 2005-2009 i składał się z dwóch części:

Rewitalizacji około 16 ha ziemi i modernizacji 4 budynków. Koszt projektu wyniósł 24 mln EUR, w tym 9,5 mln EUR wsparcia z Europejskich Funduszy Strukturalnych. Zmodernizowany obszar i budynki są podzielone na dwie strefy: edukacja i biznes. Wynikiem realizacji projektu są:

- Pomieszczenia biurowe o powierzchni od 30 do 100 m<sup>2</sup>
- Strefy inwestycyjne
- 10 sal szkoleniowych mogących pomieścić od 16 do 70 osób
- 5 sal wykładowych mogących pomieścić od 78 do 301 osób
- Strefa wystawowa o powierzchni 235 m<sup>2</sup>, która może być zaaranżowana w zależności od potrzeb wystawcy.

Obecnie „Nowe Gliwice” są siedzibą 45 przedsiębiorstw z branż takich jak elektronika, energia, telekomunikacja, IT i lotnictwo.

„Nowe Gliwice” zawdzięczają swój sukces kilku czynnikom. Są bardzo dogodnie zlokalizowane w

pobliżu centrum miasta oraz ważnych autostrad i dróg krajowych. Przedsiębiorstwa inwestujące w strefie mają dostęp do lokalnego rynku pracy i wykwalifikowanej kadry wyszkolonej na Politechnice Gliwickiej. Mogą również korzystać z bliskości potencjalnych partnerów biznesowych umiejscowionych w aglomeracji śląskiej. Same „Nowe Gliwice” oprócz powierzchni biurowych i strefy inwestycyjnej oferują przedsiębiorcom atrakcyjne miejsce do organizacji dużych konferencji, sesji szkoleniowych, warsztatów, targów i wystaw a także małych spotkań i prezentacji. Wreszcie „Nowe Gliwice” i jej budynki są zarządzane przez jeden podmiot, Górnośląski Akcelerator Przedsiębiorczości Rynkowej sp. z o.o.

Źródła:

- [https://tracer-h2020.eu/wp-content/uploads/2020/07/D2.4\\_Factsheet\\_Nowe-Gliwice.pdf](https://tracer-h2020.eu/wp-content/uploads/2020/07/D2.4_Factsheet_Nowe-Gliwice.pdf)
- Gumienny, Józef, and Tomasz Szulc. „Nowe Gliwice–studium przypadku rewitalizacji terenów pokopalnianych.” *Problemy Rozwoju Miast* 3 (2013): 57-67.

## Przekształcenie zagłębia węglowego Limburgii (Belgia)

Na rozwój i charakter lokalnej gospodarki i społeczności Limburgii miało wpływ siedem dużych kopalni węgla kamiennego. Odkrycie złóż węgla w roku 1902 doprowadziło do gwałtownych zmian społeczno–ekonomicznych i rozwoju przemysłu na poprzednio wiejskich obszarach. W efekcie kopalnie węgla stały się sensem istnienia środkowej Limburgii w XX w. Dlatego też tak wielkie znaczenie miała rewitalizacja i zmiana ich przeznaczenia po ich nagłym zamknięciu w latach 1985-1989.

Ten przypadek opisuje potrzebę opracowania przez polityków długoterminowej, zintegrowanej regionalnej wizji przebudowy kopalni i potrzebę powiązania inicjatyw oddolnych i odgórnych a także aktywnego zaangażowania lokalnej społeczności. Co więcej, podkreśla potrzebę koordynacji, specjalizacji i komplementarności pomiędzy gminami, kiedy proces dotyczy kilku regionalnych terenów poprzemysłowych.

Siedem kopalni zostało już z powodzeniem przekształconych i dostosowanych do nowych funkcji, jednak zostało jeszcze wiele do zrobienia. Każda z nich ma odrębny cel ekonomiczny, co zminimalizowało powielanie i błędne angażowanie funduszy i działań w tych kopalniach. Rozwój zróżnicowanych stref ekonomicznych pozwolił na utworzenie setek nowych

miejsc pracy, w powiązaniu na przykład z energią i czystymi technologiami, turystyką, sztuką i kulturą, nowymi przedsiębiorstwami, badaniami i edukacją.

W latach 1993-1994 władze Limburgii zorganizowały i skoordynowały program badawczy by zaangażować i zmobilizować społeczność lokalną. Program ten ułatwiał inicjatywy oddolne. Połączono konferencje i seminaria, na których eksperci mogli objaśniać nowe koncepcje i szanse ze spotkaniami warsztatowymi, na których wraz z mieszkańcami można było wypracowywać i sprawdzać nowe pomysły. W ten transparentny i powszechny proces silnie zaangażowani byli burmistrzowie Limburgii, którzy przyjęli ścieżkę konsultacji i współpracy. W latach 1994-2000 funkcjonowała Platforma regionalna, dzięki której burmistrzowie i władze lokalne mogli w sposób formalny i nieformalny omawiać problemy i dzielić się rozwiązaniami. Ten dialog, współpraca i konsultacje były szczególnie ważne do oceny ponownego wykorzystania zasobów terenów pogórnich i zrozumienia szans, które niosą ze sobą na poziomie regionalnym. Platforma Regionalna umożliwiła władzom lokalnym i potencjalnym promotorom projektów wdrożenie praktycznego i nieformalnego podejścia do zarządzania wieloma obszarami planowania: jeden temat główny na jedną kopalnię.

Przebudowa dawnych kopalni została dofinansowana między innymi kwotą 217 mln EUR dotacji od rządu flamandzkiego, co umożliwiło przygotowanie planu szerokich inwestycji. Rząd zapewnił również zachęty podatkowe i dotacje dla przedsiębiorstw i uczelni działających na tym terenie. Do celów zarządzania tym finansowaniem powołano Zintegrowany Instrument Terytorialny (ITI), co z kolei dało możliwość skorzystania z funduszy europejskich (EFS, EFRR i Funduszu Spójności)

Każda z siedmiu kopalni wskazała odrębny temat, który miał napędzać jej rozwój i przyczyniać się do lokalnego i regionalnego rozwoju, dywersyfikacji i inkluzywności. Takie podejście oznaczało skoncentrowane użycie zasobów przy minimalizacji powielania, konfliktów i rywalizacji (np. w zakresie pozyskiwania inwestorów). Co więcej, to nowe regionalne podejście i narracja mogły być komunikowane władzom wyższego szczebla i mogły wspomagać zabieganie o kolejne krajowe i unijne fundusze. Obszary wybrane przez poszczególne kopalnie to:

- Beringen: historia i dziedzictwo (muzeum) oraz rozrywka (rozrywka i handel)
- Eisden: rozwój natury (park narodowy z centrum badań nad klimatem), rozrywka i handel
- Houthalen: „cleantech” powiązany z inkubatorem przedsiębiorczości

- Waterschei: energia (z centrami badań i szkoleń)
- Winterslag; kultura (sztuka, sale teatralne, kino, edukacja w zakresie “sztuk wyższych”)
- Zolder: „zrównoważone budownictwo”, edukacja, szkolenia i badania
- Zwartberg: sztuka i bioróżnorodność

Dodatkowo wskazano trzy tematy dla całego region: 1) przebudowa opuszczonej linii kolejowej łączącej siedem kopalń; 2) naturalny rozwój regionalnych hałd żużlu; i 3) rozwój turystyki krajowej w oparciu o dziedzictwo przemysłowe.

Źródła:

- <https://dtek.com/content/files/kris-baeckers.pdf>
- [https://ec.europa.eu/energy/sites/default/files/documents/genks\\_ongoing\\_transition\\_-\\_platform\\_for\\_coal\\_regions\\_in\\_transition\\_.pdf](https://ec.europa.eu/energy/sites/default/files/documents/genks_ongoing_transition_-_platform_for_coal_regions_in_transition_.pdf)

## Przebudowa zrujnowanej nieruchomości przemysłowej, Ludgate Hub, Skibbereen (Irlandia)

Ludgate Hub jest miejscem cyfrowej przestrzeni coworkingowej dla młodych przedsiębiorców i małych i średnich przedsiębiorstw. Jest zlokalizowany w zmodernizowanej dawnej piekarni i kinie w miasteczku Skibbereen, wiejskiej społeczności 3.000 mieszkańców na południu Irlandii. Skibbereen zostało wybrane do programu pilotażowego w ramach partnerstwa publiczno– prywatnego pomiędzy ESP (państwową spółką energetyczną) a Vodafone. Celem pilotażu jest rozbudowa sieci światłowodowej i budowa sieci obejmującej całe miasteczko oraz po raz pierwszy zapewnienie miejscowości o charakterze wiejskim internetu o przepustowości 1 GB. Od rozpoczęcia działalności w roku 2014 Ludgate Hub stworzył wiele miejsc pracy w małej społeczności i pomógł wykreować znajomość miasta na poziomie krajowym.

Ten przypadek wskazuje, że innowacyjne wdrożenie nowych technologii, w tym przypadku światłowodu w powiązaniu z modernizacją starych budynków przemysłowych w relatywnie małych, peryferyjnie umiejscowionych gospodarkach, może wspomóc przedsiębiorczość, dywersyfikację, rozwój i konkurencyjność.

Ludgate Hub oferuje miejsce do pracy czasowej dla 75 osób, prywatne biura i sale spotkań dla pracowników mobilnych. Razem z przestrzenią biurową, szansami na nawiązanie nowych kontaktów zawodowych, doradztwem i różnymi wydarzeniami, Hub

przyciągnął już 55 stałych członków (przedsiębiorców i młodych pracowników) i stworzył 146 etatów. 15 członków wraz z rodzinami już przeprowadziło się na stałe do tej okolicy. Hub przyczynił się również do powstania ponad 3.000 miejsc noclegowych na potrzeby lokalnej działalności turystycznej. Sukces projektu doprowadził do rozwoju Ludgate 2.0, projektu będącego rozwinięciem pierwotnego Huba.

Przed projektem Skibbereen miało bardzo słabe łącze i w niektórych obszarach nie miało dostępu do światłowodu. Było jedynym miasteczkiem w regionie bez e-centrum czy parku przedsiębiorczości i miało ograniczone możliwości do przyciągnięcia i obsługi pracowników mobilnych. W roku 2014 powołano komitet sterujący projektem składający się z lokalnych przedsiębiorców (reprezentujących handel, turystykę, rolnictwo itp.) i ambasadorów cyfrowych (ochotnicy) w celu transformacji zrujnowanych budynków przemysłowych w nowoczesną cyfrową przestrzeń coworkingową. Komitet przez 18 miesięcy opracowywał koncepcję i korzystał z lokalnych doradców (w większości bezpłatnych) w zakresie usług finansowych i prawniczych oraz z sieci i kontaktów członków komitetu w zakresie doradztwa, marketingu i wsparcia technicznego. Dodatkowo lokalna izba gospodarcza promowała miasteczko i projekt przez specjalną stronę internetową. Dzięki wypracowaniu tej lokalnej wizji, możliwości i rozpędu, miasteczko zostało wybrane do programu pilotażowego w ramach partnerstwa publiczno– prywatnego pomiędzy ESP a Vodafone, którego celem było ulepszenie lokalnej sieci i instalacja łącza o przepustowości 1 GB.

Źródła:

- <https://www.ludgate.ie/>

## Proces rewitalizacji obszaru Mūkusala, Ryga (Łotwa)

Dzielnica Mūkusala jest dawnym obszarem przemysłowym objętym strefą ochronną dziedzictwa światowego UNESCO “Historyczne centrum Rygi”. Obszar ten charakteryzuje się silną tożsamością komercyjną, industrialną i korporacyjną, która była wyrażana na przestrzeni wieków w różnych formach: od stolarki i XIX-wiecznej industrializacji rolnictwa do fabryk i warsztatów w latach gospodarki planowej. Od lat 90-tych mimo chęci zachowania charakteru przemysłowego, poszukiwano nowej tożsamości obszaru. Ciągła transformacja terenów poprzemysłowych w ostatnich latach doprowadziła do znaczącego wzrostu zatrudnienia, jednakże potencjał obszaru nie został jeszcze w pełni wykorzystany i władze Rygi zorganizowały konkurs dla studentów mający na celu wypracowanie nowych pomysłów na rozwój dzielnicy Mūkusala.



Ten przypadek pokazuje jak używać innowacyjnych metod w celu aktywizacji zaangażowania lokalnych interesariuszy w proces rewitalizacji i pokonać brak spójnej wizji rozwoju. Pokazuje również w jaki sposób można ulepszyć proces planowania miejskiego poprzez rozwój i sprawdzanie nowego podejścia do planowania i publiczno– prywatno– społeczny model współpracy.

W celu konsultacji i zaangażowania interesariuszy zastosowano różne podejścia, takie jak ankiety dla mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców, rozmaite wydarzenia mające na celu podniesienie świadomości, warsztaty projektowania przy udziale właścicieli nieruchomości, przedsiębiorców i mieszkańców. Czymś nowym było zorganizowanie konkursu dla studentów w celu wypracowania nowych i świeżych pomysłów na rozwój obszaru. Zespoły studentów dostały zadanie opracowania propozycji rozwoju dla pilotażowej części obszaru biorąc pod uwagę wyniki podstawowych analiz oraz informacje i pomysły różnych grup osób zainteresowanych. Wszystkie projekty studenckie podkreślały potencjał dzielnicy Mūkusała ukazując wizję wielofunkcyjnego środowiska miejskiego, które będzie dobre do zamieszkania, korzystne dla przedsiębiorców i ciekawe dla turystów.

Korzystając z propozycji studentów, Departament rozwoju Rady miejskiej Rygi przygotował Plan działania, który ma służyć jako siła napędowa do rozwoju oraz podstawa do platformy współpracy by zachęcić interesariuszy do podejmowania działań. Plan działania wyznacza obowiązki związane z rozwojem strefy zarówno dla interesariuszy publicznych jak i prywatnych i definiuje oś czasową działań w terminie krótkim (do 2022 r.), średnim (do 2027 r.) i długim (do 2050 r.). Działania podzielono na siedem obszarów tematycznych: nowa strefa rekreacji w Rydze; mobilność; infrastruktura, wspólne planowanie terenu; wzmocnienie społeczności; czas wolny i rozrywka; nowoczesne planowanie i zarządzanie. Głównym wynikiem procesu rewitalizacji, oprócz Planu działania, było zwiększenie aktywności grup interesariuszy, którzy są teraz bardziej zainteresowani promowaniem rozwoju dzielnicy Mūkusała i współpracą w celu realizacji zadań objętych Planem działania.

Źródła:

- <http://www.balticurbanlab.eu/goodpractices/brownfield-revitalization-social-process-%E2%80%93-case-m%C5%ABkusala-riga>
- <http://www.balticurbanlab.eu/goodpractices/student-competition-planning-method-brownfields-riga>
- [https://www.balticurbanlab.eu/sites/www.balticurbanlab.eu/files/mukusala\\_area\\_development\\_concept\\_business\\_knowledge\\_and\\_community\\_summary.pdf](https://www.balticurbanlab.eu/sites/www.balticurbanlab.eu/files/mukusala_area_development_concept_business_knowledge_and_community_summary.pdf)

## Przebudowa Ravenscraig Site, Lanarkshire (Wielka Brytania)

Ravenscraig jest 485-hektrowym obszarem przemysłowym w Lanarkshire w Szkocji, obszarem dotkniętym trudnymi ekonomicznymi wyzwaniami i historią przemysłu ciężkiego. Na jego terenie mieściła się największa huta stali w zachodniej Europie, która została zamknięta w 1992 r. kosztem utraty tysiąca miejsc pracy. Budynki przemysłowe i infrastruktura zostały usunięte i podjęto prace rewitalizacyjne gruntu. Przebudowa obszaru jest już zaawansowana i powoli postępuje. Jej celem jest utworzenie nowego miasteczka łączącego funkcje mieszkalne, edukacyjne, komercyjne i sportowo-rozrywkowe.

Ten przypadek pokazuje wykorzystanie lokalnego i regionalnego popytu w celu pobudzenia rozwoju z wykorzystaniem wielu możliwych funkcji obszaru. Wskazuje również potencjalną potrzebę długoterminowego planowania i w konieczność występowania sektora publicznego w roli partnera sektora prywatnego i głównego inwestora w przypadku słabej lokalnej gospodarki/ rynku nieruchomości.

W ciągu ostatniej dekady dzięki inwestycjom na kwotę 250 mln EUR otwarto na tym terenie wyższą uczelnię, światowej klasy halę sportową oraz centrum mieszkańców. Dodatkowo wybudowano lub zatwierdzono projekty 1.000 domów i tworzone są spore obszary zielone. Niedawno ogłoszono też kolejną inwestycję w kwocie 370 mln EUR na utworzenie dużego prywatnego centrum logistycznego i poprawę dostępu do dróg i połączenia z siecią autostrad.

W bliskiej współpracy z lokalnymi władzami, w roku 2006 Ravenscraig Ltd. opublikowała plan działania dla obszaru. Zapewniło to wizję i ramę do planowania tworzenia nowego miasta. Ten plan z kolei ułatwił władzom krajowym, regionalnym i lokalnym inwestowanie w obszar, zbudowanie drogi i infrastruktury transportowej a także główne inwestycje publiczne – uczelnię i centrum sportowe.

Plan działania zwiększył udział społeczności lokalnej i transparentność. Jest on obecnie weryfikowany pod kątem dostosowania do zmieniających się warunków gospodarczych i regionalnych oraz popytu krajowego i zapewnienia spójności z regionalnym planowaniem przestrzennym i konkurencyjnością.

Choć minęło 30 lat od momentu zamknięcia huty, przebudowa została wykonana dopiero w części i daleko jeszcze do jej ukończenia. Sytuacja ta podkreśla, że w przypadku rewitalizacji dużego obszaru terenów przemysłowych, konieczna jest cierpliwość,

długoterminowa współpraca pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. Trzeba zauważyć, że wiele z powiązanych działań społeczno-ekonomicznych i korzyści mogło śmiało mieć miejsce w innych podobnych lokalizacjach w regionie. Jednakże poprzez koncentrację kluczowych inwestycji w Ravenscraigh, jeden z największych terenów przemysłowych w Wielkiej Brytanii ulega przekształceniu dzięki masie krytycznej zróżnicowanego rozwoju.

Źródła: <http://ravenscraig.co.uk/>

## Wnioski dla Brzeszczy Wschód

Jak wskazano wcześniej, autorzy raportu chcieliby docenić analizę, planowanie przygotowawcze i zaangażowanie partnerów, które zostały podjęte do tej pory w procesie rewitalizacji Brzeszczy Wschód. Jednakże analiza przypadków i porównanie (oraz poprzedzający je przegląd literatury) może ułatwić szersze zrozumienie potencjalnych opcji, szans, wyzwań i dobrych praktyk. Wnioski i spostrzeżenia wskazane w tym raporcie mogą wspomóc partnerów w zweryfikowaniu, poprawie i/ lub zmianie ich nastawienia do przebudowy w szerszej ramie praktycznych i sprawdzonych punktów odniesienia.

## Rozwój strategii

**Długoterminowa wizja:** Oczywistym jest, że oparta na realistycznej, długofalowej ocenie mocnych stron, szans i wyzwań wizja, jest niezwykle istotna do zapewnienia konsensusu, zaangażowania i współpracy pomiędzy interesariuszami na różnych szczeblach (lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim). Realizm nie powinien jednak oznaczać braku ambicji w rozwoju terenów przemysłowych. Wszystkie omówione przypadki dotyczyły zmiany przeznaczenia obiektów i terenów o wyjątkowym charakterze, niezależnie od tego, czy dotyczyło to stworzenia europejskiego terminalu produkcji zielonej energii, utworzenia krajowej i międzynarodowej atrakcji turystycznej, zbudowania centrum biznesowego światowej klasy i budynków biurowych w lokalizacjach miejskich i wiejskich, czy też wreszcie zbudowania nowego miasteczka. Jednakże sukces każdego z projektów oparty było przede wszystkim o dogłębne zrozumienie zasobów i obciążeń danej lokalizacji, środowiska społeczno-ekonomicznego na wielu szczeblach<sup>18</sup>, w którym funkcjonował dany

obszar oraz o oparte na danych prognozowanie zmian popytu ekonomicznego i czynników stojących za tymi zmianami.

**Popyt – określanie co jest zasobem:** We wszystkich przypadkach możemy zaobserwować potrzebę zrozumienia potencjalnego popytu na potencjalne usługi świadczone w danej lokalizacji na lokalnych, regionalnych, krajowych i międzynarodowych poziomach w celu określenia jej mocnych stron, zasobów i potencjalnych szans. Główną lekcją, która możemy z tego wyciągnąć jest to, że popyt rynkowy niekoniecznie pokrywa się z granicami administracyjnymi. Prace nad projektem powinny brać pod uwagę szanse przekraczające poziom lokalny. Wszystkie omówione przypadki umiejscawiały swoje projekty w szerszej regionalnej/ krajowej i / lub międzynarodowej ramie. Jest to niezwykle ważna lekcja dla Brzeszczy, biorąc pod uwagę ich bliskość do Śląska.

Popyt z sektora publicznego, prywatnego czy społecznego nie tylko wykorzystuje zasoby lokalizacji, ale też może aktywować zasoby uśpione (które są obciążeniami jak np. opuszczone budynki, nieużywana infrastruktura transportowa, struktury objęte ochroną). Przypadki wskazują w jaki sposób można wykorzystać te “uśpione” zasoby poprzez powiązanie ich z popytem i szerokimi społeczno-ekonomicznymi czynnikami zmian. Co więcej przypadki obrazują jak unikatowe dziedzictwo kulturalne i tożsamość może być wykorzystana w celu umożliwienia zmiany przeznaczenia danego obszaru.

**Przewidywanie:** w większości przypadków sukces był efektem zrozumienia nie tylko przeszłości i teraźniejszości, ale także przyszłości. Dzięki zrozumieniu zmieniających się wzorców zachowań konsumenckich i sytuacji demograficznej stworzono nowe miasteczko i zbudowano światowej klasy obiekty turystyczne i rozrywkowe. Szybkie dostrzeżenie rosnącej popularności zielonych technologii i głębokie zrozumienie powiązanej z tym wartości i łańcuchów dostaw ułatwiło przemianę dawnych terenów przemysłowych w fabryki ekologicznej energii. Zdolność przewidywania dotycząca rozwoju i znaczenia doskonałej jakości łączy cyfrowych jako czynnika rozwoju lokalnej gospodarki i zmiany, pozwoliło na danie nowego życia zniszczonym lokalnym budynkom przemysłowym.

**Bardzo ważna jest własność obszaru:** Wiarygodna wizja i strategia rozwoju musi obejmować zaangażowanie właściciela obszaru. Można mieć doskonały plan zmiany sposobu wykorzystania terenów przemysłowych, ale bez aktywnego wsparcia właściciela, plan nie odniesie sukcesu. Na przykład właściciel może domagać się wysokiego czynszu lub działać w interesie niezgodnym z dobrem publicznym. Dlatego też omówione przypadki wskazują, że właściciel

18 Gospodarka i społeczeństwo funkcjonują w oparciu w wiele powiązanych poziomów geograficznych: lokalnych, regionalnych, krajowych i międzynarodowych.

powinien być albo inicjatorem strategii i jej wdrożenia (np. działać jako deweloper) albo wejść w spółkę z partnerami publicznymi, prywatnymi i/ lub rządowymi w celu opracowania i wdrożenia tej strategii. Własność może być też przekazana aktywnym uczestnikom procesu rozwoju.

**Ambicje dostosowane do specyfiki obszaru:** Wszystkie strategie zostały dostosowane do potencjalnej skali możliwości; dopasowywanie celów, planowania i zapewniania zasobów do specyfiki miejsca i popytu. Strategie zostały dopasowane do skali miejsca i jego cech, bliskości do rynków, poziomu połączeń (autostrady, drogi morskie, ICT) i możliwego poziomu popytu użytkownika końcowego i/ lub zainteresowania inwestorów. Strategie zostały też dopasowane do dostępnych funduszy. Dlatego też niektóre obszary rozwijano w celu realizowania potrzeb lokalnych/ regionalnych, podczas gdy inne miały zasięg krajowy i międzynarodowy.

**Dopasowanie strategiczne:** We wszystkich omówionych przypadkach sukces zależał od planów, polityki i działań na innych poziomach geograficznych. Nawet w najmniejszym z przypadków rozpoznano potrzebę umieszczenia strategii zmiany sposobu wykorzystania w szerszym kontekście regionalnych, krajowych i europejskich celów działaczy publicznych i prywatnych. Co więcej, pomyślna rewitalizacja większości obszarów była uzależniona od powiązania inicjatyw oddolnych z odgórnymi planami regionalnymi, krajowymi i europejskimi. Wszystkie opisane przypadki uwzględniały w planowaniu powiązania i czynniki polityczne, prawne i technologiczne. Strategiczne powiązanie i spójność z innymi czynnikami umożliwiło promocję projektów i pozyskiwanie finansowania.

Przekształcanie dużych obszarów wiąże się z uzależnieniem na wielu poziomach, np. na sukces przebudowy wpływają wydarzenia poza lokalizacją obszaru, na poziomie regionalnym, krajowym lub nawet międzynarodowym. Dlatego też należy brać te poziomy pod uwagę, a jeśli to możliwe, na nie wpływać (np. nie-lokalne prywatne i publiczne instytucje).

#### **Ograniczenie regionalnej rywalizacji i powielania poprzez regionalną koordynację i specjalizację:**

Przypadek jednoczesnej przebudowy siedmiu kopalń w Limburgii pokazuje korzyści koordynacji regionalnej. By ograniczyć rywalizację pomiędzy poszczególnymi obszarami, co mogło doprowadzić do powielania i marnowania ograniczonych środków publicznych, każda z kopalń przyjęła inną funkcję i przygotowała inną propozycję dla inwestorów. Takie uzupełniające i regionalne podejście dało Limburgii spore możliwości i wpływy na poziomie regionalnym i europejskim. Całość była lepsza niż suma części.

W takich przypadkach niezaprzeczalnie ważna jest koordynacyjna rola władz regionalnych (np. Biura Marszałkowskiego)

## Ścieżki zmian

**Mechanizm waloryzacji:** Omówione przypadki wskazują, że przekształcenia są uwarunkowane od zasobów charakterystycznych dla danej lokalizacji zwaloryzowanych przez publicznych, prywatnych i społecznych uczestników projektu. W proces zaangażowani są różni uczestnicy oraz różne, często występujące łącznie, mechanizmy obejmujące:

- Transfer technologii, albo radykalnie nowych technologii (np. zielonej energii) albo unowocześnionych istniejących (np. ICT).
- Wprowadzenie międzynarodowych (inwestycje zagraniczne) lub krajowych przedsiębiorców jako sposób rewitalizacji obszaru.
- Przedsiębiorczość jako sposób na zmianę sposobu zagospodarowania obszaru i budynków poprzez wzrost ekonomiczny, nowe przedsiębiorstwa, spółki- córki i dywersyfikację.
- Rozwój społeczny jako czynnik inicjacyjny i napędowy przekształcenia np. budownictwo mieszkaniowe oraz obiekty związane z zachowaniem dziedzictwa, kulturą, sztuką i rozrywką.

Mechanizmy te nie wykluczają siebie nawzajem, jednak ich uruchomienie jest często kontrolowane przez różnych uczestników działających w różnych społeczno-ekonomicznych obszarach (odniesiemy się do tego w dalszej części raportu). Dlatego też oczywistym wnioskiem z analizy przypadków jest to, że w niektórych sytuacjach katalizatorem mechanizmów były inwestycje publiczne, szczególnie w mniej znaczących gospodarkach. W innych przypadkach czynnikiem inicjującym był sektor prywatny.

**Umożliwienie inwestowania** – niezbędne do lepszych efektów: We wszystkich lokalizacjach konieczne były umożliwiające inwestycje oprócz poniesienia kosztów rewitalizacji – albo do celów podstawowych, zapewnienia mediów, ułatwienia połączenia (fizycznego i wirtualnego). Inwestycje te były proporcjonalne do skali obszaru i powiązanej możliwości. W niektórych przypadkach inwestycję ułatwiającą dalsze inwestycje zapewniał sektor publiczny (np. infrastruktura dróg dojazdowych, uczelnia regionalna), podmiot z sektora prywatnego (np. właściciel gruntu dokonujący przekształceń terenu na potrzeby konkretnego inwestora) lub partnerstwo między krajowymi oraz międzynarodowymi podmiotami publicznymi i prywatnymi (np. w celu zapewnienia najnowocześniejszej łączności ICT).

## Zarządzanie: przywództwo, wpływ i współpraca

Postrzegana z perspektywy regionalnej lub z poziomu samego obszaru rewitalizacja dawnych zagłębi węglowych wymaga działania wielu interesariuszy na wielu poziomach. Publikacja na temat Zarządzania przemianami Inicjatywy CRIT<sup>19</sup> opisuje wiele kluczowych elementów dobrego zarządzania w kontekście regionów górniczych, podkreślając element przywództwa, władzy i wpływów w powiązaniu z formułowaniem strategii i cyklami politycznymi.

**Interesariusze i przywództwo:** Zarządzanie przemianą terenów pogórnich może być procesem odgórnym, w którym regionalna lub krajowa administracja określa agendę polityczną i kontroluje program przemian i finansowanie. Jednakże wiele przykładów wskazuje, że przebudowa może również być napędzana przez działania zainicjowane przez działaczy lokalnych takich jak bezpośrednio zainteresowana lokalna administracja (przykładem może być Horni Suchá) lub właściciel obszaru (jak np. w kompleksach Dolní Vítkovice, Humberstone). W tych przypadkach proaktywne przywództwo lokalnych interesariuszy było niezbędne do wykreowania rozmachu, który doprowadził do pozytywnych wyników. Indywidualne przywództwo właściciela lub organów władzy jest niezwykle istotnym czynnikiem w procesie transformacji, jednakże warto wspomnieć, że przywództwo może pochodzić również od różnych stron zainteresowanych projektem takich jak związki zawodowe, organizacje pozarządowe, grupy mieszkańców lub izby gospodarcze. Tam, gdzie przy przygotowaniu i wdrożeniu projektu współpracują ze sobą różni interesariusze, możemy zaobserwować powstawanie modeli rozproszonego przywództwa. Z jednej strony bezpośrednio zaangażowanie wielu interesariuszy może podtrzymywać szerokie zainteresowanie i akceptację społeczną strategii i projektu. Z drugiej jednak strony może zapewniać środki do wzmocnienia i rozszerzenia możliwości rozwoju i implementacji projektu. Takie podejście możemy zaobserwować w przypadku Skibberen, gdzie powołano komitet projektowy złożony z wielu interesariuszy w celu opracowania koncepcji przebudowy i zapewnienia niezbędnego wsparcia eksperckiego i technicznego.

**Władza i wpływy:** Zaprojektowanie odpowiedniej struktury zarządzania zależy od władzy posiadanej przez administrację regionalną i lokalną oraz innych uczestników, którzy są silnie uzależnieni od specyficznego środowiska rządowo- instytucjonalnego, w którym funkcjonują. Ogólnie mówiąc, rozwój struktury

zarządzania wymaga zrozumienia politycznych i instytucjonalnych ról i odpowiedzialności w procesie rewitalizacji – w zakresie wyznaczania celów przemiany i wdrożenia określonych działań, ale także struktur władzy oraz ról różnych uczestników w wywieraniu wpływu na wdrażanie strategii i działań powiązanych z przemianami. Na przykład, jak już wspomniano, sukces projektów przebudowy i rewitalizacji jest zwykle uzależniony od ramowej polityki i planów na poziomie regionalnym, krajowym, a nawet europejskim. I odwrotnie – wykonalność konkretnych projektów może być podmiotem zasad planowania przestrzennego i wydawania pozwoleń na bardzo lokalnym i regionalnym poziomie. Podobnie, co było już omawiane, aktywacja różnych mechanizmów w celu waloryzacji zasobów poszczególnych obszarów może wymagać interwencji lub przynajmniej koordynacji uczestników działających w różnych społeczno- ekonomicznych obszarach (np. ekonomicznych, technologicznych, kultury i dziedzictwa, zatrudnienia, edukacyjnych, środowiskowych, społecznych i dobrobytowych itd.).

Chociaż niemożliwym jest zaangażowanie przedstawicieli ze wszystkich poziomów władzy i obszarów politycznych, jest niezwykle istotne, by struktury zarządzające projektem były świadome tych zróżnicowanych struktur oraz tego kto i w jaki sposób może na nie wpływać. W ten sposób można ustalić realistyczne cele powiązane z polityką i celami finansowania oraz wymaganiami planistycznymi i prawnymi itp. Oczywiście będą przypadki, w których korzystne będzie formalne zaangażowanie uczestników w struktury zarządzania na przykład poprzez nawiązywanie formalnej współpracy (jak niżej). Współpraca może być też zapewniona w inny sposób. Na przykład w kompleksie Dolní Vítkovice prywatny inwestor zawarł formalne porozumienie z Instytutem Dziedzictwa Narodowego w celu zapewnienia współpracy w dostosowaniu dziedzictwa technicznego do nowych celów. Podobnie w Humberstone właściciel obszaru i główny inwestor podpisali oficjalne porozumienie, w oparciu o które lokalne władze wprowadziły system, który przyspieszył proces wydania stosownych pozwoleń.

**Partnerstwo:** Efektywne zarządzanie wymaga rozpoznania osobistych interesów i potencjalnego zaburzenia równowagi władzy, które mogą być przeszkodą dla osiągnięcia szerokich ekonomicznych i społecznych celów przekształceń terenów poprzemysłowych. Można to osiągnąć poprzez wdrożenie modelu partnerstwa, który zapewni współpracę opartą o uzgodnioną wizję i cele oraz podział ról i odpowiedzialności. Jak wskazano wcześniej, na przykład nawiązanie współpracy z właścicielem obszaru może być istotne dla efektywnego, obustronnie korzystnego zarządzania projektami przemiany. Spółki mogą również

<sup>19</sup> [https://ec.europa.eu/energy/topics/oil-gas-and-coal/EU-coal-regions/resources/governance-transitions-toolkit\\_en](https://ec.europa.eu/energy/topics/oil-gas-and-coal/EU-coal-regions/resources/governance-transitions-toolkit_en)



dostarczyć mechanizmu na rozszerzenie bazy wiedzy i możliwości dostępnych dla rozwoju i wdrożenia projektu. Dopasowanie modelu współpracy będzie zależęć od wielu czynników obejmujących obowiązki i zobowiązania prawne i finansowe, poziom i rodzaj zaangażowania oraz wzajemne zaufanie. Przykłady przedstawione w raporcie ukazują siedem różnych modeli:

- Ravenscraig jest przykładem formalnego partnerstwa prywatno– publicznego poprzez utworzenie spółki typu **joint venture**.
- Przypadek Mūkusala-Ryga obrazuje wysiłki podejmowane w celu poszerzenia zarządzania poprzez branie pod uwagę opinii publicznej w formie inkluzywnego partnerstwa prywatno-publiczno-społecznego.
- Przypadek Limburgii obrazuje alternatywny model włączania w proces społeczeństwa w oparciu o regionalną platformę, która umożliwiła trójstronny dialog pomiędzy władzami gminy, właścicielami obiektów i potencjalnymi promotorami projektów. To podejście ułatwiło współpracę pomiędzy uczestnikami a także pomiędzy gminami i zbudowanie konsensusu dotyczącego tematyki i priorytetów rewitalizacji.

## Zaangażowanie społeczności lokalnej

Niezwykle istotnym czynnikiem sukcesu strategii przemian w regionach górniczych jest nadanie znaczącego stopnia ważności zaangażowaniu lokalnej społeczności.<sup>20</sup> Efektywne zaangażowanie interesariuszy pomaga zbudować zaufanie i wzmocnić legitymację zarządzania przebudową i rewitalizacją a także jest środkiem do zrozumienia i znalezienia rozwiązań w celu przezwyciężenia możliwego oporu społeczności lokalnej wobec projektów rewitalizacyjnych. Co ważne, poprzez informowanie i podnoszenie świadomości stron zainteresowanych i umożliwianie im dawania wkładu w kształtowanie strategii i projektów, stawia to je – szczególnie w lokalnych społecznościach, których to dotyczy – w roli agentów zmian w społeczności a nie ofiar sił będących poza ich kontrolą. Przypadki opisane w tym dokumencie przedstawiają zaangażowanie szerokiego zakresu interesariuszy, jednakże przypadek Limburgii i Mūkusala-Rygi ukazują innowacyjne metody zaangażowania mieszkańców i studentów, które przyczyniły się do osiągniętych wyników.

## Planowanie i wdrożenie

**Potencjał dokonywania zmian:** Wszystkie przeanalizowane przypadki wypracowały stosowną i proporcjonalną mieszankę zasobów ludzkich, umiejętności i wiedzy w celu wdrożenia projektu. Na przykład przebudowa zdewastowanych budynków przemysłowych w małym miasteczku w Irlandii była napędzana przez wolontaryjny komitet sterujący złożony z lokalnych przedsiębiorców, ambasadorów cyfrowych i wykorzystywała lokalne zasoby (w większości przypadków pro bono) doradców w zakresie finansów i prawa. W tym samym czasie w projektach dotyczących dużych stref poprzemysłowych, jak np. w Czechach, na Łotwie i w Wielkiej Brytanii, w celu opracowania koncepcji, projektu i zarządzania powiązanymi projektami powoływano interdyscyplinarne zespoły projektowe.

### Uwarunkowania prawne dokonywania zmian:

Wszystkie przypadki wymagały wykorzystania połączenia uprawnień regulacyjnych i pozwoleń w celu wdrożenia zmian. Niektóre uprawnienia – powiązane z planowaniem przestrzennym, kontrolą budownictwa, zgodami środowiskowymi, pozwoleniami związanymi z infrastrukturą transportową itd. – leżały w gestii władz lokalnych/ regionalnych, podczas gdy inne leżały w gestii władz na wyższym poziomie np. pomoc państwa. Dlatego też we wszystkich przypadkach konieczna była analiza sprawczości i kompetencji lokalnych uczestników projektu i ich możliwości wpływania na projekt. W przypadku Humberside istotnym czynnikiem, który przyciągnął dużego zagranicznego inwestora był fakt posiadania stosownych pozwoleń planistycznych i oferta znaczącego przyspieszenia procesu pozyskiwania dalszych zezwoleń. Zezwolenie na dokonanie zmian i przyspieszone procesy regulacyjne były tak samo ważne dla przyciągnięcia inwestorów. Jasność i korzystne procedury mogą stanowić bardzo istotną propozycję marketingową (jak w części Komunikacja i profil).

### Długoterminowe planowanie we wprowadzaniu zmian:

Z analizy przypadków jasno wynika, że rewitalizacja obszarów o dużych rozmiarach, szczególnie w małych lokalnych gospodarkach, jest procesem długoterminowym, który potrzebuje raczej dekad niż lat. W tym czasie warunki rynkowe i gospodarcze oraz instytucjonalne mogą ulec znaczącym zmianom. Dlatego też zmiana musi być ujęta w długoterminowych etapach, a lokalni partnerzy muszą być elastyczni do zmiany warunków. Na przykład główny zintegrowany plan działania z roku 2006 dotyczący utworzenia nowego miasteczka na terenie dawnej walcowni jest obecnie przeglądany, by odzwierciedlał zmiany w popycie na poziomie regionalnym i krajowym i uwzględnił wolniejszy rozwój obszaru. Ponad dwie dekady zajęła



rewitalizacja i nadanie nowych ról siedmiu kopalniom w Belgii zamkniętym w latach 80-tych XX w. Dlatego też należy zarządzać oczekiwaniami lokalnych udziałowców co do długoterminowości procesu przemian.

## Zasoby i finansowanie

**Dywersyfikacja źródeł finansowania:** Opis przypadków wskazuje opór prywatnego sektora wobec bycia jedynym uczestnikiem rewitalizacji obszarów przemysłowych. Wynika to z niepewnych kosztów i terminów powiązanych z rewitalizacją i problemami z zapewnieniem kapitału, ponieważ instytucje finansowe nie są skłonne udzielać pożyczek ze względu na wysoki profil ryzyka dotyczący tych obszarów. Przypadki ukazują, że sektor publiczny może wypracować innowacyjne zachęty, zapewnić pomoc i stworzyć spółki by umożliwić udział sektora prywatnego w procesie rewitalizacji i/ lub zmiany sposobu użytkowania. W Humberside, lokalna rada odegrała dużą rolę we wsparciu porozumienia, które ułatwiło rewitalizację obszaru prze jego właściciela z zastrzeżeniem, że koszty początkowe będą rekompensowane z przyszłym dochodem z czynszów od kluczowego najemcy. W Irlandii inwestycja dostawców mediów (ESB i Vodafone) w zapewnienie wysokiej jakości łącza uruchomiło znaczące inwestycje publiczne w szersze projekty. W niektórych przypadkach do stymulacji prywatnych inwestycji wykorzystano specjalne zachęty podatkowe, często połączone z funduszami publicznymi. W Belgii, Czechach, na Łotwie i w Polsce znaczącą rolę odegrały fundusze unijne. Dostęp do zasobów unijnych został przyznany w oparciu o wiarygodny plan dla każdego obszaru. W belgijskiej Limburgii utworzono Zintegrowany Instrument Terytorialny (ITI), który umożliwił skorzystanie z wachlarza funduszy unijnych (EFS, EFRR i Funduszu Spójności). Jego powstanie było możliwe dzięki skoordynowanemu podejściu regionalnemu, które wdrożono przy rozwoju siedmiu byłych kopalń.

**Analiza finansowa i zrównoważony rozwój:** Wszystkie przypadki miały konsekwencje finansowe w obszarze kapitału i przychodów, a także ryzyko finansowe, którym trzeba było zarządzać i je ograniczać w krótkim i długim terminie. By zrozumieć te fundamentalne determinanty sukcesu lub porażki i konsekwencje wskaźnika stosunku kosztów do zysków i zwrotu z inwestycji, należy wdrożyć rygorystyczne podejście do planowania biznesowego i zarządzania. Koszty opracowania pełnego przypadku biznesowego (np. projektowanie, koszty prawne) nie powinny zostać niedoszacowane i mogą wynosić nawet do 10 % całościowego kosztu projektu.

**Zrozumienie roli i poziom inwestycji publicznych:** Z

przeanalizowanych przypadków jasno wynika, że rola sektora publicznego jako fundatora procesu rewitalizacji różni się i może się zmieniać z czasem (np., František, Limburgia, Ravenscraig). W niektórych przypadkach inwestycja sektora prywatnego była opłacalna np. w porównaniu do inwestycji przemysłowych lub mieszkaniowych. W innych przypadkach zwrot z inwestycji był zbyt niski, by zwiększyć poziom zaangażowania sektora prywatnego i sektor publiczny stymulował inwestycje prywatne w krótkim okresie przez wsparcie finansowe za pomocą różnych instrumentów, konstrukcji prawnych (np. joint ventures) i zapewnienie infrastruktury i zasobów publicznych. W szeregu przypadków, szczególnie dotyczących rewitalizacji nie było inwestycji prywatnych, a głównym źródłem finansowania były inwestycje publiczne. W tych przypadkach sektor publiczny był głównym inwestorem i ponosił koszty i ryzyko rozpoczęcia projektu by zachęcić prywatnych inwestorów w długim terminie.

## Komunikacja i profil

**Ukierunkowana komunikacja jest ważna:**

Wszystkie omawiane przypadki ukazywały znaczenie ustrukturyzowanej komunikacji dotyczącej rozwoju obszaru. Komunikacja była skupiona na kilku grupach, w tym na lokalnych interesariuszach, politykach, inwestorach spoza regionu oraz potencjalnych prywatnych inwestorach i użytkownikach końcowych. Dla każdej z grup przygotowywano informacje i propozycje obejmujące spójną narrację. Na przykład dla potencjalnych inwestorów prywatnych przygotowywane informacje marketingowe i propozycje dotyczyły kwestii takich jak bliskość do rynku, unikatowa infrastruktura, jasność i elastyczność regulacji, lokalny rynek pracy itd.

**Narracja i profil są ważne:** Przygotowanie wiarygodnej, spójnej i angażującej narracji dla przyszłości każdego obszaru było istotnym elementem sukcesu w przedstawionych przypadkach. Narracja ta promuje profil obszaru udziałowcom spoza rejonu. Zachęca również do szerszego wsparcia politycznego dla rewitalizacji. Narracja powinna być dopasowana do szerszego rozwoju regionu. Rewitalizacja powinna zmieniać zasady gry dla społeczności lokalnej i dla szerszej gospodarki, dlatego też przekształcenie obszaru staje się częścią szerszych planów i celów rozwoju regionu.

## Szacowanie ryzyka i jego ograniczenie przy rewitalizacji regionów poprzemysłowych

W dodatku do typowego ryzyka występującego w większości projektów rozwojowych, projekty rewitalizacji obiektów poprzemysłowych są powiązane ze specyficznym ryzykiem szczególnie wynikającym z pozostałościami po poprzednim przeznaczeniu obszaru. Ta podsekcja podkreśla niektóre ryzyka i środki ich ograniczania powiązane szczególnie z rewitalizacją obszarów poprzemysłowych.

**Zobowiązania i koszty rekultywacji:** Kwestie związane z pozostałościami są najbardziej widoczne w związku ze skażeniem terenu, które może stanowić zagrożenie dla ludzkiego zdrowia lub środowiska i może narazić właścicieli obszaru i deweloperów na postępowanie prawne i koszty. Niepewność co do zakresu i natury skażenia lub nadmierna rekultywacja wprowadzają dodatkowe ryzyko dla właścicieli i deweloperów dotyczące kosztów rekultywacji i możliwych opóźnień wdrożenia projektu. To z kolei może wystawić kredytodawców na wyższe ryzyko niewywiązania się ze zobowiązań, a idąc dalej nabywania obszarów o niskiej wartości rynkowej. W efekcie potencjalne zobowiązania i koszty rekultywacji mogą utrudnić sektorowi publicznemu przyciągnięcie prywatnych partnerów do projektów rewitalizacyjnych. W tym kontekście do wstępnej oceny ryzyka i właściwego podejścia do rewitalizacji wymagana jest wiedza ekspercka w zakresie środowiska i prawa. Konieczna jest bliska współpraca partnerów projektowych i innych udziałowców w celu osiągnięcia porozumienia i rozłożenia ryzyka włącznie z kontaktem z dostawcami usług i zapewnieniem stosownego ubezpieczenia.

**Własność i kwestie powiązane:** Niepewność dotycząca własności terenu, szczególnie w przypadku procesu likwidacyjnego właścicieli, jest często podnoszonym problemem w projektach rewitalizacyjnych terenów poprzemysłowych. Dodatkowym źródłem problemów mogą być umowy ograniczające wykorzystanie terenu, które mogą sprawić, że projekt będzie nieopłacalny. Jak już wspomniano niezwykle ważnym elementem pomyślnego wdrożenia projektu przebudowy jest zaangażowanie właściciela terenu. Jednakże gdy teren ma wielu właścicieli, w tym sytuacja gdy są to właściciele zarówno prywatni jak i publiczni, występuje ryzyko, że właściciele ograniczą zaangażowanie lub zmienią zdanie

w trakcie procesu, co może wstrzymać lub opóźnić projekt. Również w tej sytuacji konieczna jest wiedza prawnicza i zawarcie silnych umów wiążących wszystkich zainteresowanych partnerów z projektem.

**Problemy prawne i planistyczne:** Jak wskazano wcześniej, uprawnienia regulacyjne wpływające na projekty rewitalizacyjne mogą znajdować się na poziomie lokalnym (np. planowanie przestrzenne, kontrola budowlana, zezwolenia środowiskowe, zezwolenia dotyczące infrastruktury transportowej itp.) lub na wyższym poziomie rządowym (pomoc państwa). Niepewność co do struktury regulacyjnej lub zmiana zasad wpływających na użytkowanie terenu i plany rozwoju mogą wpłynąć na opłacalność projektu. W takiej sytuacji należy wypracować mechanizm zapewniający, że warunki występujące w momencie podpisania umów zostaną utrzymane przez cały okres implementacji (chyba że nowe regulacje będą korzystniejsze).

**Dziedzictwo przemysłowe.** Jak wskazano wcześniej, odziedziczona infrastruktura może być atutem dla przekształceń terenów poprzemysłowych. Często można obserwować wysiłki w celu zachowania budynków przemysłowych o znaczeniu historycznym, architektonicznym i kulturowym zamiast ich rozbiórki. Ochrona konserwatorska takiej infrastruktury może ograniczać możliwości ponownego wykorzystania terenu, narzucić dodatkowe koszty i wprowadzić niepewność co do akceptacji planów przekształcenia. Z jednej strony może to wymusić na deweloperach opracowywanie projektów podkreślających znaczenie zasobów historycznych. Z drugiej strony, co możemy obserwować w przypadku kompleksu Dolní Vítkovice, umowa o partnerstwie strategicznym z organizacją opiekującą się dziedzictwem może zostać wykorzystana do opracowania pozytywnych rozwiązań i ograniczenia potencjalnego ryzyka wynikającego ze statusu dziedzictwa przemysłowego dla danego terenu.

**Opór społeczny.** Może być wiele czynników wywołujący sprzeciw wobec projektów przebudowy takich jak chęć zachowania i/ lub odnalezienia celów adaptacyjnych dla budynków i infrastruktury istotnej dla społeczności, sprzeciw wobec proponowanych sposobów ponownego wykorzystania lub wątpliwości co do wpływu na zdrowie i środowisko. Może to oznaczać ryzyko formalnych i nieformalnych aktów sprzeciwu przed lub w trakcie prowadzenia projektu, a negatywny rozgłos może zniechęcić potencjalnych inwestorów i przyszłych potencjalnych użytkowników terenu. Jak już wskazano, zaangażowanie interesariuszy i społeczności lokalnej oraz akcje komunikacyjne są niezwykle istotnym elementem ograniczania ryzyka oporu społecznego.

**Ryzyko rynkowe.** Zrozumienie popytu i podaży rynkowej dla przekształconych terenów i nieruchomości – włączając w to przypadki, gdzie dla terenu przewidziano konkretne funkcje/ usługi – jest niezbędne do oceny oczekiwanego zwrotu z inwestycji i rozpoczynania projektów, które łączą się z obecnymi i oczekiwanymi przyszłymi wymaganiami rynkowymi. Oczywiście występują ryzyka makroekonomiczne, takie jak spowolnienie gospodarki, na które nie można wpłynąć na poziomie lokalnym. Tym niemniej, do oceny wymagań rynkowych na poziomie lokalnym, regionalnym, a nawet krajowym/ międzynarodowym może być wymagana wiedza ekspercka w zakresie ekonomii i nieruchomości. W celu promocji terenu i stymulacji popytu może być wykorzystywana ukierunkowana komunikacja i silna narracja. Przy rozwoju wielu terenów przemysłowych istnieje ryzyko powtarzalności i marnowania środków, które ogranicza pozytywny wpływ na gospodarkę, a w związku z tym, zwrot z inwestycji. W tej sytuacji, jak pokazuje przypadek Limburgii, ryzyko można ograniczyć przez koordynację pomiędzy poszczególnymi terenami.