

Wariantowe Ramy Transformacji

**Przewodnik po zasadach identyfikacji i oceny koncepcji
zagospodarowania byłych terenów górniczych i przemysłowych**



Wstęp

Przewodnik „Wariantowe Ramy Transformacji” (WRT) został opracowany dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego w ramach Pomocy Technicznej START Inicjatywy Unijnych Regionów Górniczych w Transformacji (CRIT).

Historia gospodarcza i struktura przemysłowa Śląska sprawia, że w regionie tym znajduje się wiele byłych terenów górniczych i przemysłowych (terenów zdegradowanych). Obiekty te różnią się pod względem charakterystyki, możliwości zagospodarowania oraz związanych z nimi wyzwań. Chociaż region skatalogował te miejsca (poprzez system OPI-TPP, zastępowany przez OPI-TPP 2.0), brakuje narzędzia, które pomogłoby administracji publicznej i innym zainteresowanym stronom w analizie koncepcji potencjalnego zagospodarowania tych terenów i uzyskaniu efektów sprawiedliwej transformacji, szczególnie w gminach i społecznościach objętych restrukturyzacją przemysłu.

Celem przewodnika WRT jest pomoc we wspólnym określeniu, analizie i wyborze najkorzystniejszych wariantów zagospodarowania terenów przemysłowych. Ma on również inspirować do tworzenia wspólnych inicjatyw na szczeblu lokalnym oraz identyfikować, a także ewentualnie łagodzić napięcia pomiędzy różnymi grupami interesariuszy w zakresie przyszłego wykorzystania terenów przemysłowych.

Już samo wdrożenie Mechanizmu Sprawiedliwej Transformacji niesie ze sobą wiele oczekiwań, należy jednak pamiętać, że kwota środków publicznych dostępnych na ten cel jest ograniczona, a skala potrzeb w tym zakresie jest znacząca i stale rośnie. Należy zatem działać roztropnie, kierując się przede wszystkim realizmem planowanych inwestycji. Przewodnik WRT służy właśnie realizacji tego założenia, wskazując narzędzia, których stosowanie pozwoli skutecznie dopasować cele i zakres inwestycji do specyficznych warunków wybranej lokalizacji oraz dostępnych zasobów i środków.

Podsumowując, przewodnik ma na celu wspieranie procesów sprawiedliwej transformacji w województwie śląskim, albowiem to właśnie tu w 2018 roku, na szczycie klimatycznym COP24 w Katowicach została uzgodniona i przyjęta Śląska Deklaracja Solidarności i Sprawiedliwej Transformacji.

Podziękowania

Przewodnik WRT został opracowany na podstawie przeglądu literatury dobrych praktyk oraz konsultacji z przedstawicielami administracji publicznej oraz organizacji zajmujących się rekultywacją terenów poprzemysłowych i działaniami rewitalizacyjnymi w województwie śląskim. W szczególności, wizyty studyjne w gminach Suszec i Siemianowice Śląskie pomogły w lepszym zrozumieniu obecnego kontekstu transformacji terenów poprzemysłowych. W Siemianowicach Śląskich analizie poddano przypadek byłej Walcowni Rur „Jedność”, natomiast w Suszcu transformację terenów górniczych po byłej kopalni „Krupiński”. Więcej informacji na temat wspomnianych wyżej studiów przypadku zostało umieszczonych w załączniku nr 3 do niniejszej publikacji. Autorzy składają podziękowania za konstruktywną współpracę i bezcenny wkład wszystkim, którzy przyczynili się do powstania niniejszej publikacji.

Spis treści

Wprowadzenie	4
Jak korzystać z przewodnika?	8
Przegląd komponentów przewodnika	11
Zaangażowanie zainteresowanych stron i konsultacje	26
Opis komponentów	31
Zainicjowanie wstępnego partnerstwa	32
Ocena bazowa	39
Określenie wizji	49
Przegląd wariantów w transformacji	54
Ocena wariantów w transformacji	58
Przygotowanie projektu	63
Załącznik	66



Wprowadzenie

Cel publikacji i grono potencjalnych odbiorców

Przewodnik „Wariantowe ramy transformacji” (WRT) wykracza poza czysto gospodarcze i komercyjne aspekty inwestycji w procesie transformacji terenów przemysłowych. Co istotne, w publikacji używamy terminu ‘teren’ w jego rozszerzonym rozumieniu, obejmującym zarówno grunty jak i obiekty. Przewodnik zachęca do szerszego spojrzenia na podejmowane w związku z tym działania, w szczególności przez pryzmat sprawiedliwej transformacji i korzyści społeczno-gospodarczych. Wariantowe ramy transformacji stanowią zbiór wskazówek dla decydentów i wszystkich zainteresowanych stron w zakresie identyfikacji takich rozwiązań transformacyjnych, które będą najlepiej dopasowane do lokalnych uwarunkowań i aspiracji. Przewodnik zaleca:

- wypracowywanie rozwiązań transformacyjnych w przejrzysty i uporządkowany sposób z uwzględnieniem partycypacji społecznej;
- analizę różnych opcji oraz płynących z nich korzyści w kontekście lokalnych i regionalnych potrzeb;
- dopasowanie wariantów transformacji do unijnych i krajowych celów polityki oraz możliwości i instrumentów finansowych, w tym nowego Mechanizmu Sprawiedliwej Transformacji.

Wariantowe ramy transformacji nie zostały pomyślane jako kompleksowy przewodnik po procesach rekultywacji i zagospodarowania terenów przemysłowych, lecz raczej jako narzędzie porządkujące istniejące w tym obszarze instrumenty (zob. załącznik 1). Niemniej jednak, przewodnik będzie pomocny dla instytucji i podmiotów realizujących cele sprawiedliwej transformacji poprzez zagospodarowanie terenów przemysłowych, w tym dla samorządów, agencji rozwoju, specjalnych stref ekonomicznych, właścicieli terenów i potencjalnych inwestorów. W zależności od specyfiki terenu w oczywisty sposób różnić się będzie skala wyzwania i zakres niezbędnych działań, różne też będzie grono odbiorców przewodnika.

Przewodnik WRT powstał jednak przy założeniu, że jego głównym odbiorcą będą jednostki samorządu terytorialnego na poziomie gmin. Założenie to opiera się na przekonaniu, że procesy sprawiedliwej transformacji powinny angażować społeczność, których dotyczy.



Przewodnik WRT powstał przy założeniu, że jego głównym użytkownikiem będą samorządy lokalne, zwłaszcza gminy. Zawiera on wskazówki dla decydentów i innych zainteresowanych stron odnośnie identyfikacji i analizy potencjalnych opcji przekształcenia terenów w sposób, który będzie najlepiej dopasowany do lokalnego kontekstu i lokalnych aspiracji.

Wprowadzenie

Kontekst instytucjonalny

Samorządy lokalne, zwłaszcza gminy, odgrywają kluczową rolę w kierowaniu procesami transformacji terenów przemysłowych. Są one bezpośrednio zainteresowane pomyslnym przekształceniem nieużytków przemysłowych leżących na ich terenach, jak również dysponują instrumentami odpowiednimi do wspierania wszelkich inicjatyw rozwojowych realizowanych na rzecz mieszkańców. Zakres działalności gmin obejmuje wszelkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawowo dla innych podmiotów. Dlatego też zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej jest jednym z ich kluczowych zadań.

W kontekście zmiany przeznaczenia terenów pogórnich i przemysłowych, gminy dysponują instrumentami polityki umożliwiającymi kształtowanie procesów transformacji. Ważnym elementem są tutaj lokalne strategie rozwoju (LSR), dokumenty tworzone oddolnie przez lokalną społeczność, określające kierunki rozwoju danego obszaru. Dokumenty te tworzone są na podstawie diagnozy obszaru i identyfikacji lokalnych potrzeb. Gminy odpowiadają za tworzenie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, który jest kluczowym narzędziem ustawowego systemu planowania przestrzennego na szczeblu lokalnym. Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego określa przeznaczenie gruntów na danym obszarze, rozkład inwestycji celowych oraz sposoby i warunki zagospodarowania oraz zabudowy na poszczególnych terenach. Powiązany z nim dokument, miejscowe studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, przedstawia wizję rozwoju gminy i, choć nie jest instrumentem ustawowym, musi być brany pod uwagę przy sporządzaniu miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Gminy mogą również skorzystać z nieobowiązkowego narzędzia, jakim jest gminny program rewitalizacji. To dokument opracowany z udziałem przedstawicieli społeczności lokalnej, który gmina przyjmuje w celu przygotowania, koordynacji i kreowania uwarunkowań w zakresie rewitalizacji na wyznaczonym obszarze. Ustawa o rewitalizacji umożliwia gminom również opracowanie miejscowego planu rewitalizacji. Jest to szczególna forma miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, która może wywierać daleko idące skutki w zakresie ingerowania w otoczenie na obszarze rewitalizacji. Niemniej należy zauważyć, że w obecnie obowiązującym porządku prawnym, gminy często napotykają przeszkody w nabywaniu praw własności lub kształtowaniu zagospodarowania terenów i aktywów pogórnich.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 opisuje zakres współpracy i współdziałania jednostek samorządu terytorialnego w kontekście rewitalizacji obszarów zdegradowanych oraz określa obowiązki na szczeblu regionalnym w następujący sposób:

- prowadzenie regionalnych analiz uwarunkowań rozwojowych w gminach, z uwzględnieniem różnic w obrębie gmin i określenie szczególnych potrzeb obszarów miejskich i wiejskich we współpracy z samorządem lokalnym,
- opracowanie instrumentów wsparcia finansowego (z wykorzystaniem funduszy unijnych i krajowych) dla gmin w celu powstrzymania i odwrócenia postępującej degradacji terenów,
- opiniowanie/weryfikacja programów rewitalizacji i programów odnowy obszarów wiejskich.

Spółka Restrukturyzacji Kopalń (SRK) odpowiada za likwidację zakładów górniczych oraz zabezpieczenie sąsiadujących kopalń przed zagrożeniem wodnym, gazowym lub pożarowym w trakcie procesu likwidacji i po jego zakończeniu. Spółka zarządza też nieruchomościami i majątkiem po zlikwidowanych kopalniach. Od momentu podjęcia decyzji o zamknięciu, głównym zadaniem spółki jako faktycznego właściciela terenów jest przygotowanie do sprzedaży dawnych obiektów pokopalnianych.

Zgodnie z art. 23 ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego przedsiębiorstwo górnicze może przekazać nieruchomość gminie górniczej lub spółdzielni mieszkaniowej, za ich zgodą, na cele związane z realizacją infrastruktury technicznej lub inne cele o charakterze publicznym, a także w celu stymulowania działalności gospodarczej w gminie górniczej. Model finansowania SRK nie tworzy jednak zachęt do przekazywania gruntów gminom (SRK woli sprzedawać grunty w przetargach). Model działania spółki nie zachęca też do współpracy z innymi lokalnymi/regionalnymi interesariuszami ani nie promuje kompleksowego podejścia do zagospodarowania terenu. w konsekwencji sprzedaż pojedynczych działek prowadzi do fragmentacji byłych terenów górniczych. To z kolei przekłada się na fragmentaryzację przestrzeni miejskich, która jest zjawiskiem negatywnym z punktu widzenia miasta. Wpływa ona bowiem na "rozlewanie" się miast oraz tworzenie nowych lokalizacji, które nie są kontynuacją już istniejących.

Wprowadzenie

Kontekst strategiczny

Rewitalizacja i zmiana przeznaczenia dawnych terenów górniczych i przemysłowych jest strategicznym priorytetem województwa śląskiego i kluczowym elementem Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2030”. Skuteczne wykorzystanie obszarów przemysłowych do celów gospodarczych, środowiskowych i społecznych jest również jednym z kluczowych celów Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji. Ponadto rekultywację i rewitalizację obszarów zdegradowanych uznaje się za jedno z głównych wyzwań w subregionach centralnym i zachodnim, które skupiają na swoim terenie większość działalności wydobywczej województwa śląskiego.

Wprowadzenie

Zasady przewodnie

Zasady, zgodnie z którymi powstał przewodnik wynikają z założeń Europejskiego Zielonego Ładu, który postuluje sprawiedliwe traktowanie pracowników, regionów i społeczności lokalnych, najbardziej zagrożonych skutkami gospodarczymi przejścia na gospodarkę neutralną dla klimatu. Publikacja promuje w swoim założeniu ideę kompromisu, w celu uwzględnienia różnych, często sprzecznych perspektyw uczestników procesu w postrzeganiu wizji przyszłej inwestycji i rozumieniu lokalnych potrzeb. Różnice te mogą dotyczyć oczekiwanego poziomu zysku z inwestycji kosztem realizacji szerszych celów społeczno-gospodarczych, środowiskowych, czy związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Ponadto, zgodnie z założeniami WRT przekształcanie dawnych terenów górniczych i przemysłowych nie dotyczy jedynie kwestii użytkowania terenu (np. rekultywacji gruntów w celu spełnienia wymogów użytkowania po zamknięciu zakładu), lecz również możliwości rewitalizacji i zmiany przeznaczenia infrastruktury oraz innych przejętych aktywów. Niniejsze wytyczne dążą do pogodzenia zarówno wcześniejszych zobowiązań do przywrócenia terenów do poprzedniego stanu, jak i perspektywicznych planów uwzględniających przyszłe potrzeby gospodarcze, społeczne lub środowiskowe.

Dostrzega się też, że skala środków publicznych jest ograniczona, podczas gdy zakres działań realizowanych w procesach transformacji jest znaczący. W związku z tym stosowanie WRT powinno łączyć w sobie ambicję i realizm, odpowiadając możliwościom i wyzwaniom związanym z daną lokalizacją oraz zdolnością absorpcji środków na rewitalizację. WRT zakładają jednak, że w przyszłości będą dostępne dodatkowe zasoby i środki ze źródeł unijnych, krajowych i regionalnych.

W świetle powyższego, przewodnik WRT kieruje się sześcioma zasadami:

- 1. Promuje sprawiedliwą transformację w kierunku gospodarki neutralnej dla klimatu**, spójną z celami i zobowiązaniami polityki europejskiej i krajowej.
- 2. Odpowiada na regionalne i lokalne potrzeby i aspiracje** nie tylko w zakresie wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, lecz również w odniesieniu do m.in. transformacji energetycznej, zagadnień ochrony środowiska, spójności społecznej, tożsamości społecznej i rozwoju.
- 3. Zachęca do stosowania – a w stosownych przypadkach – godzenia priorytetów** strategicznych na wszystkich szczeblach władzy (lokalnym, regionalnym, krajowym i unijnym).
- 4. Promuje innowacyjność i rozwiązania eksperymentalne** w ramach proponowanych projektów (z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z proporcjonalności kosztów, przystępności cenowej, wykonalności i ryzyka).
- 5. Umożliwia łączenie różnych punktów widzenia interesariuszy** – np. od właściciela terenu po organy publiczne, od potencjalnych deweloperów/inwestorów po społeczności dotknięte skutkami zmian itp. – w identyfikacji celów transformacji oraz wspiera budowanie konsensusu, zaufania i przyczynia się do minimalizowania napięć.
- 6. Wspiera dostosowanie proponowanych wariantów rozwojowych do potencjalnych prywatnych i publicznych źródeł finansowania**, w tym do dostępnych lub planowanych mechanizmów finansowania publicznego, takich jak Polityka Spójności, Next Generation EU, czy Mechanizm Sprawiedliwej Transformacji.

Jak korzystać z przewodnika?

1



Slajdy zbiorcze

Niniejsza część prezentuje kluczowe idee i koncepcje WRT i zawiera podsumowanie każdego z sześciu komponentów. Może być ona wykorzystywana jako samodzielne streszczenie/prezentacja.

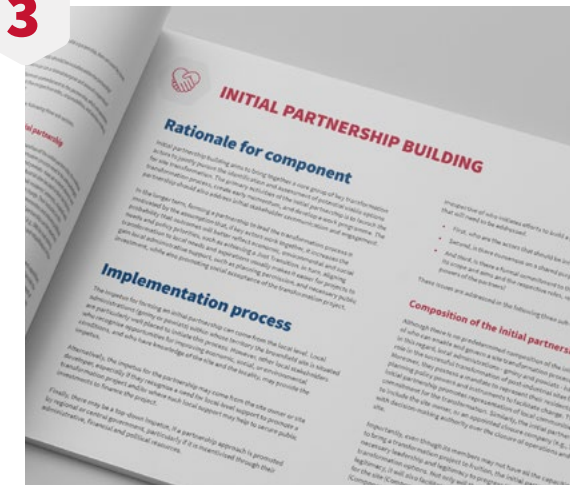
2



Angażowanie zainteresowanych stron

Biorąc pod uwagę znaczenie uwzględnienia różnych interesów w procesie transformacji, w niniejszej części przedstawiono kluczowe techniki angażowania zainteresowanych stron w tym procesie.

3



Poszerzone informacje na temat sześciu komponentów WRT

Niniejsza część zawiera poszerzone informacje na temat każdego z sześciu komponentów, w tym dodatkowe materiały, linki i przykłady. Znalazły się w niej bardziej szczegółowe informacje na temat angażowania zainteresowanych stron w ramach poszczególnych komponentów.

Terminologia

Poniżej przedstawiamy terminy wykorzystane w niniejszym dokumencie. Podane definicje powinny być odczytane w kontekście WRT.

Rozwój terenów poprzemysłowych oznacza różne procesy zagospodarowania terenu – remediację, rekultywację, oraz zmianę przeznaczenia – w celu przywrócenia fizycznych, środowiskowych, gospodarczych oraz społecznych aspektów terenu poprzemysłowego. Poniżej pokrótce przedstawiamy te procesy:

- **(Środowiskowa) remediacja** oznacza działania polegające na naprawieniu czegoś, tj. odwróceniu lub powstrzymaniu szkód wyrządzonych środowisku naturalnemu. Termin często stosuje się w kontekście skażenia gleby lub wody. Remediacja może obejmować działania prowadzone w celu oczyszczenia lub złagodzenia skutków zanieczyszczenia gruntu lub wody.
- **Restytucja** oznacza działania prowadzone w trakcie lub po zakończeniu działalności górniczej, mające na celu ukształtowanie, stabilizację, odnowę szaty roślinnej lub inne zagospodarowanie terenu w celu przywrócenia go do bezpiecznego, stabilnego stanu zgodnie z planami produktywnego użytkowania terenu pogórniczego i likwidacji obiektu w sposób uwzględniający bezpieczeństwo publiczne. Proces ten promuje zastosowanie technik ograniczających niekorzystne skutki wizualne.
- **Zmiana przeznaczenia** oznacza udane ponowne wykorzystanie zamkniętej kopalni lub innego zakładu przemysłowego, czy to poprzez zmiany wnoszące wartość dodaną, czy też poprzez ponowne zagospodarowanie terenu (np. produkcję energii lub wykorzystanie do celów mieszkaniowych), ponowne wykorzystanie infrastruktury w obecnym lub w innym miejscu, czy też pochodne możliwości tworzenia nowej działalności gospodarczej.

Transformacja energetyczna to proces przejścia sektora energetycznego z systemów produkcji i zużycia energii opartych na paliwach kopalnych – w tym ropie naftowej, gazie ziemnym i węglu – na odnawialne źródła energii, takie jak energia wiatrowa i słoneczna. U podstaw transformacji energetycznej leży potrzeba ograniczenia emisji CO₂ związanych z energią. Konieczne zmniejszenie emisji dwutlenku węgla wymaga podjęcia działań w zakresie energii odnawialnej i efektywności energetycznej.

Model zarządzania odnosi się do przyjętych przez władze publiczne uzgodnień mających na celu realizację strategii przejścia na paliwa niskoemisyjne w skuteczny sposób, w szerszym, obowiązującym kontekście sprawowania władzy. Skuteczne modele zarządzania opierają się na ścisłej współpracy między różnymi szczeblami zarządzania (lokalnym, regionalnym, krajowym) oraz różnymi podmiotami (publicznymi, prywatnymi, społecznymi) w objętych procesem regionach węglowych.

Sprawiedliwa transformacja oznacza zasadę, zgodnie z którą przejście do gospodarki neutralnej dla klimatu powinno odbywać się w sposób sprawiedliwy, przy czym korzyści i koszty transformacji rozdziela się sprawiedliwie, a podmioty, które mogą stracić na transformacji pod względem gospodarczym lub społecznym, otrzymują odpowiednie wsparcie, aby nikt nie został pozostawiony samemu sobie. Co za tym idzie – sprawiedliwa transformacja koncentruje się na tworzeniu miejsc pracy i źródeł utrzymania oraz na wspieraniu sprawiedliwości społecznej i gospodarczej. Realizuje też zasadę, że procesy transformacji powinny opierać się na dialogu i współpracy pomiędzy pracownikami, pracodawcami, społecznościami i rządami w celu opracowania i wdrożenia konkretnych polityk, planów i inwestycji służących transformacji.

Przejęta infrastruktura oznacza infrastrukturę techniczną, media i urządzenia technologiczne, które były wcześniej wykorzystywane do wydobycia, obróbki i transportu węgla, lub innej produkcji, a które nie są już wykorzystywane ze względu na zaprzestanie działalności górniczej i przemysłowej. Mogą one stanowić zarówno aktywa, jak i pasywa, co jest uzależnione od ich stanu, konserwacji, inwestycji oraz przyszłych planów dotyczących danego miejsca lub lokalizacji.

Rewitalizacja oznacza polityki i procesy zmierzające do przywrócenia i utrzymania ekonomicznego, środowiskowego i społecznego wymiaru/wkładu terenów pogórnicznych (lub poprzemysłowych) z korzyścią dla społeczności lokalnej. Przeprowadzenie rewitalizacji ma na celu zachowanie górniczego dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym wprowadzeniu nowych funkcji gospodarczych i społecznych. Udana rewitalizacja może przyciągnąć turystów i inwestorów, zwiększyć atrakcyjność regionu i ożywić lokalne społeczności. W Polsce, w zgodzie z Ustawą z dnia 9 października 2015 o rewitalizacji, art. 2 rewitalizacja definiowana jest jako „proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji.

Dialog społeczny oznacza negocjacje, konsultacje lub też po prostu wymianę informacji pomiędzy przedstawicielami rządu/samorządu, pracodawcami i pracownikami w kwestiach będących przedmiotem wspólnego zainteresowania, zazwyczaj związanych z polityką gospodarczą i społeczną. Może on funkcjonować jako proces trójstronny, z udziałem przedstawicieli władz jako oficjalnej strony dialogu, lub też może obejmować relacje dwustronne wyłącznie pomiędzy pracownikami i pracodawcą (lub związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców), z lub bez pośredniego udziału władz. Procesy dialogu społecznego mogą mieć charakter nieformalny lub zinstytucjonalizowany, a często stanowią połączenie obu tych form. Dialog może być prowadzony na szczeblu krajowym, regionalnym lub przedsiębiorstwa. Może mieć charakter międzybranżowy, sektorowy lub stanowić ich połączenie.

Oddziaływanie społeczne odnosi się do społeczno-gospodarczych i kulturowych aspektów zamykania kopalń lub fabryk. Do przykładów oddziaływania społecznego zamknięcia kopalń należą zmiany w strukturze gospodarczej dotkniętej zmianami społecznościami (np. utrata możliwości zatrudnienia i prowadzenia działalności gospodarczej) i jej dynamice społecznej (np. zmiany demograficzne, odpływ pracowników). w kontekście odchodzenia od gospodarki opartej na węglu skutki społeczne mogą również obejmować wymiar płci (np. związane z płcią nierówności ekonomiczne i nierówności w zatrudnieniu) oraz zdrowie i dobrostan górników.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami to proces, w ramach którego organizacja prowadząca proces angażuje podmioty, których dotyczą podejmowane decyzje lub na które decyzje te mają wpływ. Proces ten wiąże się z budowaniem partnerstwa, a obydwa te procesy umożliwiają interesariuszom łączenie zasobów w celu rozwiązania wspólnych problemów. Efektywne zaangażowanie zainteresowanych stron może poprawić jakość podejmowanych decyzji i ich rezultatów, wzmocnić zaufanie publiczne i zwiększyć szeroką akceptację dla procesów rozwojowych. Odpowiednio wdrożone procesy zaangażowania interesariuszy sprzyjają legitymizacji, zwłaszcza poprzez zwiększenie przejrzystości i partycypacji stron. Włączenie szerokiego i zróżnicowanego grona interesariuszy, w tym mieszkańców, uważa się za kluczowy element udanego procesu zaangażowania zainteresowanych stron.

1 Przegląd komponentów przewodnika



Komponenty

Przewodnik WRT składa się z sześciu powiązanych ze sobą komponentów:

- 1. Zainicjowanie wstępnego partnerstwa** obejmuje tworzenie koalicji głównych podmiotów w celu zainicjowania i przeprowadzenia identyfikacji i oceny wariantów rozwojowych oraz powiązanego z tym procesu zaangażowania interesariuszy.
- 2. Ocena bazowa** obejmuje gromadzenie i przegląd informacji w celu oceny stanu, cech oraz szerszego kontekstu społeczno-gospodarczego danego terenu, przy udziale zainteresowanych stron.
- 3. Określenie wizji** obejmuje identyfikację głównych wyzwań i możliwości rozwojowych w świetle celów społeczno-gospodarczych gminy i regionu oraz określenie długookresowych celów transformacji, przy udziale zainteresowanych stron.
- 4. Przegląd wariantów transformacji** obejmuje zebranie i opracowanie pomysłów na przekształcenie terenu w celu przygotowania pakietu potencjalnych koncepcji docelowego zagospodarowania. Wcześniejsze propozycje i pomysły można uzupełnić o opinie zainteresowanych stron.
- 5. Ocena wariantów transformacji** obejmuje ocenę potencjalnych wariantów docelowego zagospodarowania terenu na podstawie obiektywnych kryteriów, które uwzględniają odpowiedni wymiar gospodarczy, społeczny i środowiskowy, jak również wykonalność przedsięwzięcia.
- 6. Przygotowanie projektu** obejmuje opracowanie planu zagospodarowania terenu, z uwzględnieniem finansowania, odpowiadającego etapowi rozpoczęcia projektu w cyklu jego życia.

Rysunek 1

Uproszczona wizualizacja Wariantowych Ram Transformacji



Zaangażowanie zainteresowanych stron i konsultacje

Zaangażowanie zainteresowanych stron i konsultacje uznaje się za kluczowy element wariantowych ram transformacji, zwłaszcza w odniesieniu do idei sprawiedliwej transformacji, do której bezpośrednio nawiązują wszystkie komponenty WRT.

WRT nie narzucają określonej kolejności, w jakiej komponenty te mają być stosowane. Stanowią one raczej zbiór narzędzi, które można wykorzystać do identyfikacji i oceny wariantów końcowego zagospodarowania terenu/obiektu/gruntów. Ponadto komponenty mogą być wykorzystywane jako samodzielne procesy lub wdrażane równolegle.

Potencjalni użytkownicy tego przewodnika mogą znajdować się na różnych etapach procesu transformacji. Na przykład, mogło zostać już zawiązane partnerstwo na rzecz rozwoju lub zostały już określone wstępne propozycje działań. Użytkownicy mogą też mieć do dyspozycji różne zasoby umożliwiające im określenie i ocenę różnych wariantów transformacji.

Ogólnie rzecz ujmując, wskazówki zawarte w przewodniku nie mają na celu określenia ostatecznego lub kompleksowego podejścia do identyfikacji i oceny potencjalnych wariantów transformacji, lecz mają zapewnić ramy, które pomogą w opracowaniu planu działania dostosowanego do specyfiki miejsca.



Zaangażowanie interesariuszy i konsultacje są kluczowe dla przyjęcia i promowania zasad Sprawiedliwej Transformacji oraz łączą się ze wszystkimi komponentami WRT



ZAINICJOWANIE WSTĘPNEGO PARTNERSTWA

Cel

Zainicjowanie wstępnego partnerstwa ma na celu zgromadzenie kluczowych podmiotów, które posiadają kompetencje i uprawnienia do prowadzenia procesu transformacji danego terenu i wywierają na ten proces bezpośredni wpływ, a także wszystkich pozostałych interesariuszy, którzy są w istotny sposób powiązani z terenem oraz posiadają stosowną wiedzę.

Główne elementy komponentu

- **Zapewnienie współpracy właściciela obiektu** w procesie budowania partnerstwa; bez współpracy ze strony właściciela stosowanie niniejszych wytycznych napotka na problemy.
- **Identyfikacja i rekrutacja odpowiednich podmiotów**, które mogą zapewnić niezbędne przywództwo i służyć autorytetem w procesie identyfikacji i oceny opcji, i które są gotowe aktywnie dążyć do przekształcenia terenu.
- **Osiągnięcie konsensusu co do celu i obszarów współpracy**, w oparciu o wzajemne zrozumienie interesów i aspiracji każdego z partnerów oraz wspólnej woli promowania szerszych celów politycznych, takich jak sprawiedliwa transformacja.
- **Sformalizowanie zobowiązań partnerów** poprzez uzgodnienie wzajemnych ról i obowiązków, działań oraz ustaleń dotyczących zaangażowania zainteresowanych stron i komunikacji, co z kolei nada tempo procesowi na jego wczesnym etapie.





ZAINICJOWANIE WSTĘPNEGO PARTNERSTWA

Wdrożenie

Bodziec do zawiązania wstępnego partnerstwa na rzecz transformacji mogą dać różne podmioty, w tym właściciel terenu, deweloper lub pozostałe zainteresowane strony. Może się też zdarzyć, że proces ten zainicjuje organ wyższego szczebla (regionalnego lub centralnego). Jeżeli żaden inny podmiot nie podejmie takich działań, to rola katalizatora domyślnie będzie spoczywać na gminie.

Realizacja przedsięwzięcia będzie wymagać porozumienia w sprawie celów i funkcjonowania partnerstwa. Nawet jeśli nie ma jednoznacznego porozumienia co do preferowanego wariantu zagospodarowaniu terenu, partnerzy muszą zgodzić się na współpracę w celu określenia wariantów przekształcenia terenu, które nie wynikałyby jedynie z ich partykularnych interesów, lecz również spełniałyby szersze cele rozwojowe, w tym cele sprawiedliwej transformacji.

Niezwykle istotne jest ustalenie ról i obowiązków partnerów oraz zdefiniowanie procesu decyzyjnego. Decydujące znaczenie ma uzgodnienie i wdrożenie metod komunikacji oraz planu zaangażowania zainteresowanych stron.

Więcej informacji w sekcji 3, komponent 1.



Zaangażowanie właściciela terenu

Brak woli współpracy ze strony właściciela terenu może stanowić przeszkodę nie do pokonania w procesie identyfikacji wariantów docelowego zagospodarowania terenu z udziałem wszystkich stron. Jeżeli jednak zagospodarowanie terenu wymaga skorzystania ze środków publicznych, podmioty publiczne mają możliwość wpłynięcia na nastawienie właściciela i kształtowanie zaproponowanych wariantów docelowego zagospodarowania terenu. W takim przypadku potencjalne wnioski o dofinansowanie muszą odzwierciedlać priorytety strategiczne przypisane do funduszy publicznych (np. Mechanizmu Sprawiedliwej Transformacji czy Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego).

Wsparcie właściciela terenu jest kluczowym warunkiem realizacji wszystkich sześciu komponentów WRT.



OCENA BAZOWA

Cel

Ocena bazowa ma na celu zebranie wymaganych informacji na potrzeby identyfikacji i oceny realnych wariantów transformacji. Działanie to przyczyni się również do ustalenia, czy istnieją podstawy do interwencji publicznej w celu wsparcia wysiłków na rzecz planowanej transformacji.

Główne elementy komponentu

- **Zrozumienie charakterystyki terenu** (aktywów, pasywów, potencjalnego przeznaczenia gruntu itp.) w celu oceny wyzwań i możliwości ponownego wykorzystania oraz w celu określenia możliwych do realizacji wariantów zagospodarowania.
- **Jasność struktury własnościowej**, w celu określenia mandatu prawnego i gotowości właściciela/cieli terenu/ obiektu do zaangażowania się w proces opracowywania i oceny koncepcji rozwojowych, a następnie w proces zagospodarowania.
- **Znajomość zagadnień regulacyjnych, strategicznych i finansowych**, w tym przepisów dotyczących planowania przestrzennego, warunków użytkowania gruntów, instrumentów finansowych, które będą określać i kształtować potencjalne koncepcje rozwojowe dla danego terenu.
- W celu określenia potencjalnych wariantów transformacji, które będą odpowiadać na lokalne potrzeby oraz wspierać proces sprawiedliwej transformacji niezbędna jest **ocena szerszego kontekstu społeczno-gospodarczego i warunków rynkowych**.





OCENA BAZOWA

Wdrożenie

W ramach analizy bazowej należy zgromadzić i ocenić różne rodzaje informacji. Będzie to wymagało identyfikacji i pozyskania szeregu lokalnych i regionalnych źródeł danych. Komponent ten stanowi również okazję do zaangażowania w proces zainteresowanych stron, np. w zakresie oceny potrzeb społeczności lokalnej.

Zakres gromadzonych informacji będzie uzależniony od wielkości i charakteru danego terenu. Niemniej w każdym przypadku będzie uwzględniać podstawowe informacje, w tym dotyczące struktury własności, aktualnych lub wcześniejszych planów zagospodarowania, fizycznych i technicznych cech terenu, szerszego kontekstu społeczno-gospodarczego i środowiskowego, popytu i podaży na szczeblu lokalnym i regionalnym oraz odpowiednich polityk i instrumentów publicznych. Zebranie tych danych doprowadzi do przygotowania oceny SWOT, niezbędnej do skompletowania listy i oceny wariantów rozwojowych dla danej lokalizacji.

Więcej informacji w sekcji 3, komponent 2.



OKREŚLENIE WIZJI

Cel

Celem procesu określenia wizji jest ustalenie długoterminowych celów transformacji terenu, które odzwierciedlają zarówno specyfikę terenu, kontekst lokalny i regionalny, a jednocześnie uwzględniają szersze cele strategiczne takie jak sprawiedliwa transformacja. Komponent ten wspiera również proces definiowania przyszłych kryteriów oceny projektów i szeregowania priorytetów.

Główne elementy komponentu

- **Zapewnienie odpowiedniego zaangażowania zainteresowanych stron**, tak aby proces uwzględniał aspiracje i opinie możliwie szerokiego grona przedstawicieli społeczności i grup objętych transformacją.
- **Pogodzenie konkurencyjnych pomysłów na transformację terenu** oraz znalezienie metod i rozwiązań umożliwiających neutralizację napięć.
- **Dostosowanie wizji rozwoju terenu do ambicji lokalnych i regionalnych** strategii i planów rozwoju oraz obowiązującego stanu prawnego.
- **Zapewnienie spójności z innymi lokalnymi i regionalnymi projektami** zagospodarowania terenów w celu uniknięcia konkurencji i powielania planowanych już inicjatyw oraz promowanie synergii między potencjalnymi projektami.





OKREŚLENIE WIZJI

Wdrożenie

Ustalenie wizji w oparciu o ocenę bazową wymaga współpracy zainteresowanych stron w celu określenia kluczowych kierunków rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego, które mogłyby być realizowane w ramach transformacji terenu, przy jednoczesnym uwzględnieniu jego specyfiki oraz kontekstu lokalnego i regionalnego. Takie zaangażowanie partnerów, realizowane podczas moderowanych dyskusji, umożliwi wspólne rozważenie i określenie długoterminowego celu zagospodarowania terenu. Kluczowe znaczenie dla jego realizacji będzie miała identyfikacja napięć będących efektem konkurencyjnych interesów i ambicji oraz umiejętne ich łagodzenie w duchu kompromisu.

Więcej informacji w sekcji 3, komponent 3.



PRZEGLĄD WARIANTÓW TRANSFORMACJI

Cel

Przeгляд wariantów transformacji ma za zadanie określenie listy potencjalnych zastosowań docelowych terenu, które przyczynią się do realizacji wizji i będą odpowiadać zdefiniowanym możliwościom, potrzebom i aspiracjom gminy oraz regionu. To okazja do poszerzenia listy istniejących koncepcji docelowego zagospodarowania terenu oraz uzupełnienia lub dalszego uszczegółowienia koncepcji, które pojawiły się w procesie opracowania wizji. W trakcie przeglądu szczególną uwagę należy zwracać na specyficzne uwarunkowania lokalne, w tym potrzebę wsparcia publicznego również o charakterze finansowym.

Główne elementy komponentu

- **Zrozumienie gospodarczych, środowiskowych, społecznych i technologicznych czynników będących motorem zmian**, które zapewnią możliwości przyszłego zagospodarowania terenu.
- **Równoważenie ambicji i realizmu**, w przypadku gdy uwarunkowania rynkowe i prawne uniemożliwiają realizację pożądaných inwestycji lub gdy sprzeciwiają im się główni partnerzy.
- **Zapoznanie się z krajowymi i międzynarodowymi przykładami dobrych praktyk** dotyczących procesów rewitalizacji terenów poprzemysłowych, w poszukiwaniu inspiracji do działania.
- **Zrozumienie możliwości, jakie dają poszczególne warianty zagospodarowania przestrzennego terenu i rozłożenia potencjalnych inwestycji w czasie**, zwłaszcza w przypadku dużych obiektów, które mogą na swoim terenie godzić różnorodne kierunki zagospodarowania realizowanego etapami.





PRZEGLĄD WARIANTÓW TRANSFORMACJI

Wdrożenie

Przeгляд wariantów transformacji opiera się na określeniu i analizie dotychczasowych propozycji działań oraz nowych koncepcji docelowego zagospodarowania terenu. Tworzenie nowych koncepcji może wiązać się z potrzebą szerszego zaangażowania podmiotów prywatnych, publicznych, instytucji badawczych i organizacji społecznych. Skutecznym sposobem określenia sprawdzonych i innowacyjnych wariantów transformacji terenu jest zapoznanie się z dobrymi praktykami, zarówno krajowymi, jak i międzynarodowymi. Należy również wziąć pod uwagę plany rozwoju i specyfikę innych terenów tego typu w regionie w celu identyfikacji nisz rynkowych lub uniknięcia nakładania na siebie produkcji i usług o podobnym charakterze (np. dzięki zastosowaniu platformy OPI TPP 2.0).

Ponadto w stworzeniu szerokiego wachlarza istotnych i reprezentatywnych opcji zagospodarowania terenu pomoże zestawienie zidentyfikowanych wariantów rozwojowych ze zdefiniowanymi możliwościami, potrzebami i aspiracjami (najlepiej powiązanych z zatwierdzonymi dokumentami strategicznymi i planistycznymi szczebla lokalnego i regionalnego, jak np. miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego, Strategią Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2030”), ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb i aspiracji społeczności lokalnych dotkniętych skutkami transformacji.

Więcej informacji w sekcji 3, komponent 4.



OCENA WARIANTÓW TRANSFORMACJI

Cel

Komponent ten ma na celu zapewnienie obiektywnej oceny różnych koncepcji docelowego zagospodarowania terenu/ obiektu/gruntów (lub jego składowych). Jego zadaniem jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, która koncepcja lub koncepcje w najpełniejszy sposób przyczyniają się do realizacji dalekosiężnej wizji rozwoju danego miejsca (komponent 3), przy jednoczesnym zachowaniu realizmu w kontekście dostępnych środków finansowych. Dane zebrane w toku obiektywnej i rzetelnej oceny powinny posłużyć jako podstawa w dyskusji w ramach szerokiej grupy interesariuszy, promując tym samym pluralistyczny dialog na temat możliwości i wariantów transformacji.

Główne elementy komponentu

- **Określenie odpowiednich kryteriów oceny** i adekwatnych (obiektywnych) wskaźników. Do oceny koncepcji rozwojowych można wykorzystać szeroka gamę czynników i wskaźników, pamiętając jednak o tym, aby uwzględniły one specyfikę danego terenu oraz cele zawarte w wizji transformacji.
- **Uwzględnienie kwestii sprawiedliwej transformacji i zrównoważonego rozwoju.** Ocena wariantów transformacji powinna uwzględniać kwestie gospodarcze, finansowe, społeczne i środowiskowe w kontekście sprawiedliwej transformacji i zrównoważonego rozwoju, w tym przejścia na gospodarkę neutralną dla klimatu w perspektywie krótko- i długoterminowej. Pozwoli to określić w jakim stopniu poszczególne koncepcje rozwojowe realizują założenia sprawiedliwej transformacji i polityki klimatycznej.
- **Określenie wag dla różnych kryteriów/wskaźników.** Rozstrzygnięcie spornych kwestii i osiągnięcie konsensusu w kwestii względnego znaczenia poszczególnych kryteriów w ogólnej ocenie konkurujących ze sobą wariantów transformacji.
- **Przejrzystość procesu oceny wariantów transformacji.** Należy zapewnić przejrzystość procesu oceny koncepcji rozwojowych w oparciu o znane i jasne kryteria, co przyczyni się do lepszego zrozumienia przez zainteresowane strony sposobu identyfikacji i wyboru „preferowanych” wariantów.
- **Skuteczne konsultacje z interesariuszami.** Konieczne jest zaangażowanie kluczowych interesariuszy, w tym społeczności i innych grup objętych bezpośrednio tym procesem, w świadomy i niewykluczający dialog, który umożliwi im swobodne wyrażenie poglądów i wskazanie preferencji, a także poparcie dla docelowego wariantu transformacji do ewentualnej realizacji.



OCENA WARIANTÓW TRANSFORMACJI

Wdrożenie

Przeprowadzenie oceny wariantów transformacji wymaga sformułowania kryteriów i odpowiednich wskaźników, które można wykorzystać do pomiaru i porównania oczekiwanego wkładu poszczególnych koncepcji rozwojowych w osiągnięciu krótko- i długoterminowych celów transformacji. Ocena może i zwykle powinna obejmować kryteria gospodarcze, społeczne i środowiskowe, w tym wpływ na osiągnięcie celów sprawiedliwej transformacji i celów w zakresie dekarbonizacji. Należy też rozważyć, w jaki sposób koncepcje rozwojowe odpowiadają na aktualne warunki popytu i podaży w odniesieniu do poszczególnych rodzajów terenów. Na koniec ocenie należy poddać techniczną i finansową wykonalność planowanego przedsięwzięcia, jego rentowność, ewentualne ryzyka oraz warunki potencjalnego wsparcia ze środków publicznych na działania transformacyjne. Konieczne będzie zgromadzenie i przetworzenie danych niezbędnych do opracowania wskaźników.

Więcej informacji w sekcji 3, komponent 5.



PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

Cel

Proces przygotowania obejmuje początkowe fazy realizacji projektu w ramach metodologii cyklu życia projektu, tj. fazę inicjowania projektu i fazę planowania projektu. Ten element procesu powinien być proporcjonalny do skali projektu. Jego realizacja ma na celu włączenie właściwych partnerów, zgromadzenie niezbędnych kompetencji, wymaganej wiedzy oraz koniecznych zasobów w celu zaplanowania projektu w uzgodnionym wcześniej zakresie i wymiarze.

Główne elementy komponentu

- **Konieczne jest opracowanie planu generalnego dla większych terenów**, które zostaną podzielone na kilka stref zagospodarowania o różnym przeznaczeniu docelowym.
- **Konieczne jest uwiarygodnienie projektu poprzez opracowanie szczegółowego uzasadnienia biznesowego**; w przypadku większych terenów może to być proces rozciągnięty w czasie i podzielony na fazy ze względu na konieczność prowadzenia odrębnych ocen dla poszczególnych składowych przedmiotowego terenu.
- **Pozyskiwanie funduszy na realizację projektów**, ze źródeł prywatnych i publicznych.
- **Pozyskanie stosownych zezwoleń i spełnienie wymagań** niezbędnych w procesie przekształcenia terenu.
- **Utrzymywanie zaangażowania interesariuszy i skutecznej komunikacji** w miarę postępów w przygotowaniach.





PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

Wdrożenie

Przygotowanie projektu wymaga zaangażowania partnerów oraz opracowania systemów zarządzania i zabezpieczenia zasobów do realizacji działań przygotowawczych w oparciu o harmonogram działań. Na wczesnym etapie kluczowe będzie opracowanie biznesplanu/analizy wykonalności w oparciu o skrupulatną analizę (np. danych technicznych, ekonomicznych czy finansowych). Po ostatecznym określeniu zakresu projektu należy zająć się pozyskaniem wymaganych pozwoleń na budowę. Kluczowe znaczenie dla sukcesu projektu ma również określenie montażu finansowego z uwzględnieniem źródeł prywatnych i publicznych, w tym unijnych, krajowych, regionalnych i lokalnych.

Więcej informacji w sekcji 3, komponent 6.

2 Zaangażowanie zainteresowanych stron i konsultacje



Zaangażowanie zainteresowanych stron i konsultacje z nimi

W dokumencie opisano możliwe podejścia i działania służące angażowaniu zainteresowanych stron w odniesieniu do poszczególnych komponentów WRT. Niniejsza część przedstawia przesłanki i nadrzędne zasady procesu konsultacji w ramach wdrażania WRT.

Dlaczego powinni Państwo organizować konsultacje z zainteresowanymi stronami?

Proces transformacji oparty na współpracy, zwłaszcza proces promujący zasady sprawiedliwej transformacji, wymaga ustrukturyzowanych i wiarygodnych konsultacji z odpowiednimi grupami interesariuszy. Podczas gdy niektóre grupy nieuchronnie będą uczestniczyć w planowaniu i wdrażaniu transformacji terenu (np. samorząd lokalny, właściciele terenu, inwestorzy itp.), inne (mieszkańcy, pracownicy, instytucje edukacyjne i rynku pracy itp.) wymagają starannego i ukierunkowanego zaangażowania na różnych etapach procesu. Dobrze zaplanowane i przeprowadzone konsultacje wzbogacają i przyspieszają proces planowania oraz pomagają zapobiegać napięciom i je łagodzić wśród zainteresowanych stron reprezentujących sprzeczne interesy i ambicje.

Wielkość terenu i jego znaczenie dla przyszłości miejscowości i regionu – gospodarcze, środowiskowe i społeczne – powinny mieć wpływ na skalę i charakter konsultacji. Również prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów oraz oporu interesariuszy będzie większe, jeśli planowana transformacja negatywnie wpłynie na społeczność. w takich przypadkach zaangażowanie zainteresowanych stron i konsultacje z nimi powinny być współmierne do skali potencjalnych napięć.

Konieczność przeprowadzenia konsultacji z zainteresowanymi stronami jest uzależniona od tego, jaki podmiot jest źródłem inwestycji i kto ponosi ogólną odpowiedzialność za ten proces. Inwestorzy prywatni nie są zazwyczaj zobowiązani do konsultowania swoich biznesplanów, wystarczy, że uzyskają pozwolenia prawne i administracyjne wymagane dla danego projektu. Niemniej zaangażowanie zainteresowanych stron i przeprowadzenie z nimi konsultacji może leżeć w interesie inwestorów prywatnych w celu pozyskania publicznego i politycznego wsparcia dla ich projektu oraz, w razie potrzeby, zapewnienia finansowania ze środków publicznych.

Z kolei samorządy lokalne i inne podmioty publiczne są zazwyczaj zobowiązane przepisami prawa do organizowania konsultacji społecznych jako elementu cyklu politycznego, zwłaszcza przy uchwalaniu planów zagospodarowania przestrzennego. Władze lokalne dysponują przepisami regulującymi konsultacje, które określają, kto i kiedy może rozpocząć ten proces, jakimi metodami ma być on prowadzony i jak długo powinien trwać. Przepisy te stanowią cenny zbiór praktycznych wskazówek.

Korzyści płynące z zaangażowania zainteresowanych stron:

- buduje zaufanie i zwiększa wiarygodność uczestników procesu;
- wpływa na szybsze osiągnięcie celów, tj. na dłuższą metę przynosi oszczędności zasobów;
- pozwala na lepsze zrozumienie oporu i sprzeciwu oraz może pomóc w ich przezwycięzeniu;
- zmniejsza niepewność i wzmacnia skuteczność zarządzania ryzykiem;
- rozpowszechnia informacje przez co zwiększa świadomość i akceptację wśród zainteresowanych stron;
- może stymulować potrzebne innowacje;
- poszerza bazę wiedzy decydentów i uczestników.

Ryzyko braku zaangażowania zainteresowanych stron:

- zwiększa niepewność lub brak akceptacji dla podejmowanych decyzji;
- może spowodować brak zaufania i nieefektywne wykorzystanie zasobów;
- może prowadzić do tworzenia podziałów;
- wyłącza niektóre zainteresowane środowiska z procesu konsultacji;
- wpływa na etykę i przestrzeganie reguł.

Źródło: [Zestaw narzędzi do zarządzania transformacją](#)

Posiadanie strategii lub planu zwiększa szansę na skuteczne angażowanie interesariuszy

Plan zaangażowania zainteresowanych stron może mieć postać krótkiego dokumentu zawierającego listę kluczowych interesariuszy na szczeblu lokalnym i regionalnym oraz grup zainteresowanych procesem transformacji danego terenu, w celu pozyskania ich opinii na temat planowanych zmian. Bardziej rozbudowany plan zapewnia wstępną analizę potencjalnych ról w tym procesie (Kogo należy jedynie informować? Z kim się konsultować? Kto może zaangażować się w proces decyzyjny? Jakich informacji i wiedzy mogą dostarczyć poszczególne osoby?). Jeszcze bardziej zaawansowany plan będzie opierał się na powyższych założeniach przypisując poszczególnym interesariuszom odpowiednie role na kolejnych etapach procesu z uwzględnieniem najbardziej adekwatnych form konsultacji. Plan zaangażowania zainteresowanych stron może być aktualizowany wraz z rozwojem wariantów transformacji oraz ich uszczegółowieniem (np. możliwe sposoby wykorzystania terenu, wpływ na różne grupy społeczne, potrzeba dalszego zaangażowania zainteresowanych stron, potrzeba pozyskania dodatkowej wiedzy, itp.). Regularne przeglądy i aktualizacje planu w celu zapewnienia odpowiednich konsultacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami mogą być jednym z najskuteczniejszych sposobów zapewnienia stałego przestrzegania zasad sprawiedliwej transformacji.

Konsultacje z zainteresowanymi stronami można dostosować do zasad sprawiedliwej transformacji i pomóc w zapewnieniu, by inwestycje w zagospodarowanie terenów przemysłowych rzeczywiście odpowiadały lokalnym i regionalnym potrzebom i priorytetom. Mogą one na przykład pomóc w zrozumieniu:

- **Na czym polegają potrzeby, obawy i nadzieje poszczególnych grup i społeczności lokalnych?** Wiedza na ten temat pomaga w opracowywaniu projektów transformacji, które spotkają się ze znaczną akceptacją społeczną i pozwolą uniknąć sprzeciwu ze strony zainteresowanych mieszkańców.
- **Jakie są aspiracje i pomysły obecnych pracowników sektora wydobywczego związane z transformacją i jakie są ich potrzeby w zakresie zmiany kwalifikacji?** Jeżeli obiekt nadal działa, konsultacje z pracownikami mogą pomóc w określeniu, w jaki sposób plany transformacji i inwestycje mogą wspierać sprawiedliwą transformację z korzyścią dla pracowników.
- **Co jest potrzebne do aktywizacji kobiet na rynku pracy?** Może to pomóc w określeniu i kształtowaniu wariantów transformacji uwzględniających aspekt płci.
- **Które grupy społeczne są szczególnie podatne na skutki procesu transformacji i w jaki sposób mogą na nim skorzystać?** Informacje takie mogą pomóc w kształtowaniu planów transformacji i inwestycji bardziej sprzyjających włączeniu społecznemu.
- **Jakie miejsca pracy są pożądane lokalnie, zwłaszcza przez młodych ludzi?** Informacje te mogą pomóc w opracowaniu planów transformacji i inwestycji, które tworzą miejsca pracy dostosowane do podaży na rynku pracy, oraz pozwalają uniknąć pułapki tworzenia miejsc pracy, na które nie ma zapotrzebowania lub do których lokalni i regionalni pracownicy nie posiadają kwalifikacji.

Siedem zasad dobrych konsultacji społecznych:

1. Dobra wiara.
2. Powszechność.
3. Przejrzystość.
4. Responsywność.
5. Koordynacja.
6. Przewidywalność.
7. Poszanowanie interesu ogólnego.

Źródło: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/jak-prowadzimy-konsultacje>

Wytyczne dotyczące zaangażowania zainteresowanych stron

Dostępny jest szeroki zakres wytycznych dotyczących zaangażowania zainteresowanych stron. Poniżej przedstawiono kilka przydatnych przykładów (więcej znajduje się w części 3).

Zarządzanie transformacją: Opracowanie struktur zarządzania i procesów zaangażowania zainteresowanych stron w regionach górniczych w okresie transformacji

Ten zestaw narzędzi dostarcza informacji na temat tworzenia skutecznych modeli zarządzania, opracowywania i wdrażania procesów zaangażowania zainteresowanych stron i dialogu społecznego oraz zwiększania roli społeczeństwa obywatelskiego w transformacji. Jego adresatami są władze regionalne i lokalne, a także agencje rządowe odpowiedzialne za rozwój regionalny. Może również okazać się przydatny w działaniach organizacji społeczeństwa obywatelskiego zaangażowanych w procesy transformacji.

Komisja Europejska, Inicjatywa na rzecz regionów górniczych w okresie transformacji

[Więcej informacji](#)

Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manual

To praktyczny zestaw narzędzi służących do uruchamiania projektów partycypacyjnych i zarządzania nimi. Zawiera opis 13 metod partycypacyjnych. w odniesieniu do każdej metody omówiono zasady jej stosowania, poszczególne etapy, najlepsze praktyki oraz wpływ na budżet. Wszystkim tym informacjom towarzyszą różne wskazówki i podpowiedzi. Rozdział zawierający ogólne wytyczne dotyczące stosowania metod partycypacyjnych zawiera schemat porównawczy wszystkich nakreślonych metod oraz krótki przegląd dodatkowych metod i technik.

Fundacja króla Baudouina i Flamandzki Instytut Oceny Nauki i Technologii

[Więcej informacji](#)

The MSP Guide, How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships

Przewodnik przedstawia podstawowe przesłanki partnerstwa wielopodmiotowego łącząc je z przejrzystym, czteroetapowym modelem procesu, zestawem siedmiu podstawowych zasad, kluczowymi pomysłami na facylitację procesu oraz 60 narzędziami partycypacyjnymi do analizy, planowania i podejmowania decyzji. Sporządzono go w celu udzielenia pomocy osobom bezpośrednio zaangażowanym w partnerstwa z udziałem wielu zainteresowanych stron w roli interesariuszy, liderów, facylitatorów lub podmiotów finansujących. Zapewnia on zarówno podstawy koncepcyjne, jak i praktyczne narzędzia.

Brouwer i Woodhill

[Więcej informacji](#)

Youth for a Just Transition: A toolkit for Youth Participation in the Just Transition Fund

Niniejszy zestaw narzędzi jest skierowany do decydentów regionalnych i lokalnych odpowiedzialnych za wdrażanie Funduszu Sprawiedliwej Transformacji, a także do innych zainteresowanych stron zaangażowanych w ten proces. Jego celem jest wspieranie i kierowanie organizacją konstruktywnego uczestnictwa młodych ludzi. Dokument zawiera zestaw zasad, metod i konkretnych wskazówek, jak zmaksymalizować znaczący udział młodzieży w programowaniu, wdrażaniu, monitorowaniu i ocenie Funduszu Sprawiedliwej Transformacji. Ponadto przedstawiono w nim przykłady sposobów skutecznego zastosowania poszczególnych techniki w przeszłości.

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej

[Więcej informacji](#)

Towards integrated and partnership-based planning of brownfield areas

Niniejszy przewodnik ma na celu wspieranie urbanistów i innych ekspertów pracujących w administracji lokalnej w celu ułatwienia i koordynowania procesów rewitalizacji terenów poprzemysłowych w sposób zorganizowany, a także wspieranie współpracy między różnymi stronami, które powinny być zaangażowane w ten proces. Koncentruje się on w szczególności na działaniach związanych z planowaniem na wczesnym etapie.

Bałtyckie Laboratorium Urbanistyczne

[Więcej informacji](#)

3

Opis komponentów





ZAINICJOWANIE WSTĘPNEGO PARTNERSTWA

Uzasadnienie potrzeby komponentu

Zainicjowanie wstępnego partnerstwa ma na celu zgromadzenie kluczowych podmiotów, aby wspólnie dążyły do określenia i oceny potencjalnych, wykonalnych wariantów transformacji. Główne działania w ramach przygotowania partnerstwa polegają na zainicjowaniu procesu, nadaniu mu tempa na wczesnym etapie realizacji oraz opracowaniu harmonogramu prac. Następnie zostają ustalone reguły komunikacji i zaangażowania stron.

W dłuższej perspektywie uzasadnieniem dla zawiązania partnerstwa jest założenie, że współpraca kluczowych podmiotów w procesie transformacji spowoduje, że jej rezultaty będą lepiej odzwierciedlać lokalne potrzeby gospodarcze, środowiskowe i społeczne, a także priorytety strategiczne, takie jak wspieranie procesu sprawiedliwej transformacji. Z kolei dostosowanie planowanej transformacji do lokalnych celów i potrzeb ułatwi pozyskanie wsparcia lokalnej administracji, np. w postaci stosownych pozwoleń na budowę oraz potencjalne wsparcie ze środków publicznych, przy jednoczesnym wspieraniu społecznej akceptacji projektu.

Proces wdrażania

Impulsem do przygotowania partnerstwa może być inicjatywa oddolna. Władze lokalne (gminy lub powiaty), na których terytorium znajduje się teren przemysłowy lub pogórnicy, są szczególnie dobrze przygotowane do inicjowania tego procesu. Jednakże bodziec ten mogą dać inni lokalni interesariusze, którzy dostrzegają możliwości poprawy warunków gospodarczych, społecznych lub środowiskowych i którzy posiadają odpowiednią wiedzę na temat danego terenu i miejscowości.

Inicjatorem partnerstwa może być również właściciel terenu lub deweloper, szczególnie w przypadku, gdy zależy mu na wsparciu swoich działań na szczeblu lokalnym lub gdy takie wsparcie może pomóc w zapewnieniu finansowania inwestycji ze źródeł publicznych.



Zaangażowanie kluczowych podmiotów w partnerstwie może przynieść rezultaty, które lepiej odzwierciedlają potrzeby gospodarcze, środowiskowe i społeczne oraz priorytety polityczne, takie jak osiągnięcie sprawiedliwej transformacji

Impulsem do zawiązania partnerstwa może być także inicjatywa odgórna władz regionalnych lub centralnych, promująca podejście partycypacyjne, szczególnie jeśli jest związana ze stosowaniem systemu zachęt administracyjnych, finansowych i politycznych.

Niezależnie od tego, kto jest inicjatorem partnerstwa, należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Po pierwsze: jakie podmioty powinny zostać włączone do partnerstwa?
- Po drugie: czy istnieje konsensus co do wspólnego celu i obszarów współpracy?
- Po trzecie: czy istnieje formalna podstawa partnerstwa, obejmująca jego zakres i cele oraz opisujące role, obowiązki i uprawnienia decyzyjne partnerów?

Kwestie te zostały omówione w trzech paragrafach poniżej.

Podmioty partnerstwa

Choć skład podmiotów wstępnego partnerstwa nie jest z góry narzucony, należy wziąć pod uwagę, kto z potencjalnych partnerów posiada realne możliwości zainicjowania procesu przekształcania terenu oraz może nim zarządzać. W tym względzie w najwyższym stopniu zainteresowane pomyslnym przekształceniem nieużytków przemysłowych znajdujących się na ich terenie są samorządy lokalne – gminy i powiaty. Ponadto posiadają one mandat do reprezentowania interesów swoich mieszkańców oraz instrumenty z zakresu planowania przestrzennego niezbędne do skutecznego zainicjowania zmiany. Ich udział na etapie przygotowania partnerstwa promuje reprezentację społeczności lokalnych i zapewnia zaangażowanie polityczne na rzecz transformacji. Podobnie należy oczekiwać, że wśród podmiotów przygotowujących partnerstwo nie zabraknie właściciela terenu lub podmiotu odpowiedzialnego za likwidację zakładu na przedmiotowym terenie (np. SRK w przypadku kopalni węgla), posiadającego uprawnienia decyzyjne w odniesieniu do zamknięcia działalności i rekultywacji terenu.

Co ważne, choć podmioty przygotowujące wstępne partnerstwo nie muszą posiadać wszystkich zdolności i kompetencji niezbędnych do skutecznego przeprowadzenia procesu transformacji terenu, powinny one zapewnić niezbędne przywództwo oraz legitymację do określenia i oceny wariantów transformacji. Włączenie samorządów wesprze proces legitymacji oraz ułatwi zaangażowanie pozostałych interesariuszy w proces kreowania wizji terenu (komponent 3) oraz wybór optymalnych wariantów transformacji (komponent 5).

Zasoby przeznaczone na transformację powinny być proporcjonalne do wielkości terenu oraz skali potencjalnych wyzwań i możliwości. Niemniej jednak na etapie

przygotowania partnerstwa należy uwzględnić zdolność partnerów do wdrożenia kolejnych komponentów procesu, w szczególności w odniesieniu do tych komponentów, które prawdopodobnie zostaną zrealizowane na wczesnym etapie, takich jak gromadzenie i analiza danych i informacji na potrzeby oceny bazowej (komponent 2). W przypadku gdy zdolności są niewystarczające, należy rozważyć włączenie partnera „technicznego”.

Wspólny cel i zaangażowanie na rzecz transformacji

Nawet jeśli początkowo brakuje jedności co do koncepcji zagospodarowania danego terenu, partnerzy powinni ustalić wspólny kierunek i okazywać gotowość do poszukiwania rozwiązań prowadzących do tego celu. Z tego powodu ważne jest dobre zrozumienie interesów partnerów oraz określenie i uzgodnienie podstaw współpracy. W związku z tym należy ustalić, czy którykolwiek z partnerów podlega wykluczeniom prawnym, administracyjnym lub innym, które mogą ograniczać lub wręcz uniemożliwiać jego zaangażowanie w wybrane aspekty procesu transformacji lub wdrażanie określonych jego wariantów. Na przykład właściciel obiektu lub podmiot wyznaczony do likwidacji zakładu może być zobowiązany do wdrożenia jedynie takich wariantów rekultywacji i ponownego wykorzystania, które oferują najwyższy rynkowy zwrot z inwestycji. Taka sytuacja z pewnością będzie skutkowałą napięciem między zwolennikami *stricte* „handlowego” podejścia do określenia i oceny wariantów transformacji a wyznawcami szerszej wizji obejmującej również perspektywę społeczno-gospodarczą i założenia sprawiedliwej transformacji.

Kluczowe pytania

Kim są podmioty, które należy włączyć do partnerstwa?

Czy istnieje konsensus co do wspólnego celu i obszarów współpracy?

Czy istnieje formalne zobowiązanie do partnerstwa, które obejmuje jego zakres i cele oraz odpowiednie role, obowiązki i uprawnienia decyzyjne partnerów?

Potencjalne napięcia nie muszą umniejszać celowości budowania partnerstwa ani uniemożliwiać współpracy potencjalnym partnerom. Pożądane jest jednak, aby potencjalne sytuacje konfliktowe zostały zdiagnozowane na etapie przygotowania partnerstwa, albowiem na późniejszych etapach mogą stać się trudne do opanowania. Z kolei partnerzy powinni dostrzec, że kompromis jest niezbędny do pogodzenia różnych punktów widzenia i osiągnięcia równowagi między względami finansowym, takimi jak zwrot z inwestycji, a szerszymi celami gospodarczymi, społecznymi, środowiskowymi oraz związanymi ze zrównoważonym rozwojem.

Sformalizowanie wstępnego partnerstwa

Partnerzy mogą zainicjować współpracę w ramach luźnej nieformalnej koalicji zainteresowanych podmiotów. Niemniej jednak jakaś forma formalnego ustanowienia partnerstwa, taka jak porozumienie, umowa o partnerstwie czy protokół ustaleń, umożliwi jasne zrozumienie ich ról i obowiązków oraz związanych z nimi ustaleń w zakresie podejmowania decyzji i komunikacji, w tym interakcji z innymi zainteresowanymi stronami. w porozumieniu można również określić podział konkretnych zadań między partnerów, przynajmniej w odniesieniu do działań na wczesnym etapie, takich jak ocena bazowa i proces identyfikowania zainteresowanych stron. Formalna jasność w tych kwestiach ułatwi skuteczne, sprawne i spójne funkcjonowanie partnerstwa.

Opracowanie programu prac

Po zawiązaniu partnerstwa potrzebne będzie opracowanie programu działań określającego zakres prac oraz niezbędne środki na ich realizację. w pierwszej kolejności w programie działań należy określić priorytety krótkoterminowe, na przykład opracowanie wizji terenu, jeżeli ona jeszcze nie istnieje, lub rozpoczęcie oceny bazowej, jeżeli nie została ona jeszcze przeprowadzona. Następnie należy określić plan wdrażania i podział obowiązków w odniesieniu do wszystkich innych działań wymaganych do identyfikacji i oceny wariantów transformacji. W przedmiotowym planie lub odrębnym dokumencie należy uwzględnić działania związane z zaangażowaniem i konsultacjami zainteresowanych stron.

Rezultaty

Wynikiem działań przygotowujących partnerstwo powinno być jego utworzenie i sformalizowanie w celu zapewnienia przywództwa i legitymizacji procesu transformacji, a w szczególności identyfikacji i oceny koncepcji zagospodarowania. Przygotowane w ten sposób partnerstwo powinno zaowocować wczesnym porozumieniem co do celu oraz dać impuls do opracowania programu działania w celu określenia i oceny wariantów transformacji dla danego terenu, a także ustalić wstępne zasady komunikacji i zaangażowania zainteresowanych stron.

ZAINICJOWANIE WSTĘPNEGO PARTNERSTWA

Zaangażowanie zainteresowanych stron

Zaangażowanie zainteresowanych stron i konsultacje z nimi są ważnym aspektem sprawiedliwej transformacji, a faza inicjowania wstępnego partnerstwa jest odpowiednim momentem do zastanowienia się nad tą kwestią. Pierwszy etap może obejmować kilka działań:

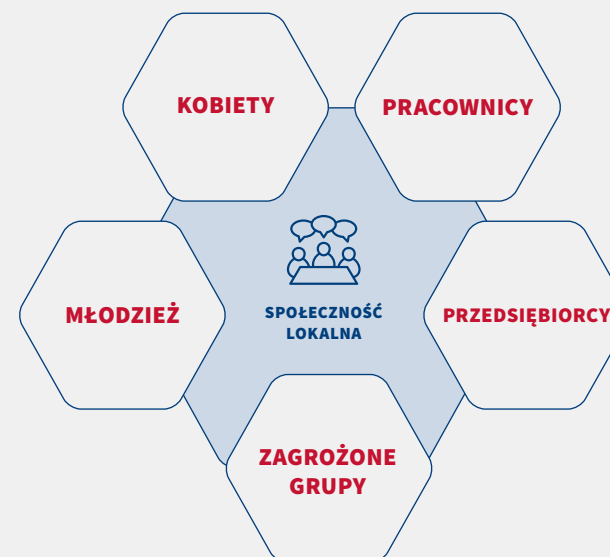
- Informowanie ogółu społeczeństwa o planowanym procesie transformacji i o zamiarze przeprowadzenia przyszłych konsultacji publicznych (w związku z tym wysłanie wyraźnego wczesnego sygnału dotyczącego przejrzystości procesu);
- Identyfikowanie zainteresowanych stron, stworzenie wstępnej bazy kontaktów, określenie potencjalnych interesariuszy i reprezentujących je podmiotów (np. organizacje społeczeństwa obywatelskiego);
- Określenie, dlaczego poszczególne zainteresowane strony są ważne dla tego procesu, co mogą do niego wnieść i czego się od nich oczekuje;
- Określenie sposobu komunikacji i stworzenie platformy umożliwiającej zbieranie opinii i informacji zwrotnych (może to na przykład polegać na utworzeniu i udostępnieniu adresu e-mail, profilu w mediach społecznościowych lub rozpowszechnianiu danych kontaktowych osoby odpowiedzialnej za zaangażowanie zainteresowanych stron).

Kim są potencjalne zainteresowane strony i jak je wybrać?

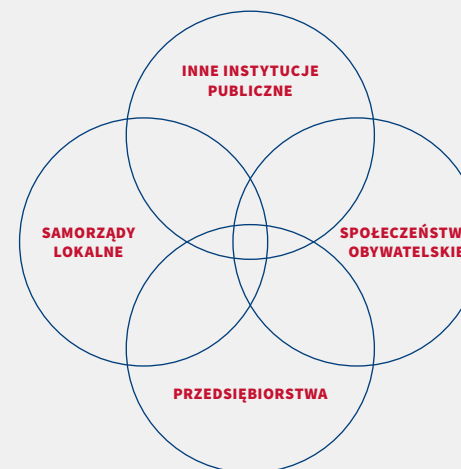
Biorąc pod uwagę różnorodność pytań, na które można znaleźć odpowiedź w wyniku konsultacji społecznych, wybór kategorii i grup interesariuszy, z którymi należy rozmawiać, pozostaje kwestią otwartą. Z jednej strony, im więcej odrębnych punktów widzenia i interesów weźmie się pod uwagę, tym lepiej. Z drugiej strony ważne jest unikanie zmęczenia konsultacjami i skuteczne zarządzanie tym procesem (prowadzące do konkretnych rezultatów i usprawniające proces planowania). Skala zaangażowania zainteresowanych stron powinna odzwierciedlać rozmiar przedsięwzięcia, jego złożoność i przewidywane wyzwania w procesie transformacji. Jako punkt wyjścia należy wziąć pod uwagę kategorie społeczne przedstawione na rysunku 2 obok i zastanowić się nad ich potencjalnym zainteresowaniem procesem rewitalizacji.

Po określeniu podstawowych kategorii społecznych warto zastanowić się nad formami reprezentacji, za pomocą których poszczególne grupy mogą się angażować w proces (zob. rys. 3). Mogą one obejmować organizacje społeczeństwa obywatelskiego (organizacje pozarządowe,

Rysunek 2: Różne kategorie społeczne



Rysunek 3: Formy reprezentacji



związki zawodowe, grupy obywatelskie i wyznaniowe), lokalne przedsiębiorstwa i stowarzyszenia przedsiębiorców, instytucje publiczne (w tym organizacje rynku pracy i edukacji, ośrodki pomocy społecznej i kulturalne) oraz samorządy lokalne i regionalne (w tym poszczególne wydziały/departamenty odpowiedzialne za różne obszary administracji). Istnieje duże prawdopodobieństwo, że gdy połączą Państwo kategorie społeczne z różnymi formami ich reprezentacji na szczeblu lokalnym, pojawi się kompleksowa mapa zainteresowanych stron, które mogłyby uczestniczyć w konsultacjach. Mapa ta nie stanowi w żaden sposób wyczerpującego zasobu i zależy od specyfiki społeczności lokalnej i możliwej ścieżki rozwoju. Można również zaprosić inne instytucje i grupy społeczne. Mogą one reprezentować szczególne interesy lokalne (np. stowarzyszenia zajmujące się ochroną lokalnego dziedzictwa i środowiska), lub wręcz przeciwnie, wносить szersze, regionalne lub krajowe spojrzenie (albo też wiedzę ekspercką z takich dziedzin jak rewitalizacja obiektów lub wyzwania i możliwości związane z konkretnymi wariantami transformacji).

Chociaż istnieje kilka standardowych podejść i metod poszukiwania i angażowania zainteresowanych stron i zarządzania nimi¹, kluczowe znaczenie ma opracowanie konkretnej taktyki w oparciu o jasne zrozumienie oczekiwań i celu konsultacji w kontekście konkretnego terenu. Na przykład:

- Czy celem konsultacji jest uzyskanie aprobaty i łagodzenie konfliktów (w przypadku kontrowersyjnych planów i przewidywanego silnego sprzeciwu lokalnego)?
- Czy konsultacje powinny odgrywać kluczową rolę w tworzeniu innowacyjnych koncepcji projektowych?
- Czy jesteśmy w stanie uzyskać informację, w jaki sposób rewitalizacja mogłaby przynieść korzyści starszym grupom społecznym lub młodzieży?

Konsultacje mogą pełnić jednocześnie wiele różnych funkcji, a dzięki zrozumieniu wymagań tego procesu można uniknąć nieefektywnego angażowania zasobów spowodowanego przez brak klarownie określonych ról i trudności w spełnieniu oczekiwań.

Jeżeli proces transformacji zakłada znaczący udział lokalnego samorządu, można wówczas skorzystać z administracyjnych procedur konsultacji społecznych (przyjętych przez gminę lub wykształconych w praktyce). Istnieje jednak wiele różnych podejść, metod i narzędzi organizacji skutecznych konsultacji. Ważne aby je prowadzić, stosując

¹ Do najpopularniejszych spośród nich należy koncepcja pięciokrotnej helisy (użyteczna w ekosystemach innowacji, gromadzi przedstawicieli sektora przemysłu, rządu, społeczeństwa obywatelskiego, środowiska akademickiego i instytucji ochrony środowiska) lub macierz odpowiedzialności, oparta na klasyfikacji zainteresowanych stron w oparciu o ich domniemane zainteresowania i rolę w procesie (szczególnie istotne dla wewnętrznego zarządzania projektami).

wybrane podejście lub łącząc ze sobą różne techniki. W uzupełnieniu do materiałów informacyjnych omówionych w części 2 WRT tabela na następnej stronie przedstawia przykłady źródeł pomocnych w projektowaniu i prowadzeniu konsultacji społecznych.

Jeżeli ze względu na złożoność i skalę przewidywanej transformacji terenów przemysłowych wymagane byłoby przeprowadzenie szeroko zakrojonych, gruntownych konsultacji i zarządzanie interesariuszami, pomocne mogłoby być wyznaczenie w zespole projektowym osoby odpowiedzialnej za ten proces, lub nawet włączenie zewnętrznego eksperta w tym celu. Im więcej czasu i zasobów inwestuje się w przygotowanie konsultacji i facylitację procesu, tym większa jest szansa, że zainteresowane strony będą skłonne do aktywnego w nim uczestnictwa, dostrzegając autentyczne zainteresowanie ich wkładem. Zapewnienie budżetu na konsultacje z zainteresowanymi stronami umożliwia sprawne i skuteczne zarządzanie procesem. Co najistotniejsze, dobrze opracowany i zaopatrzony w zasoby plan zaangażowania zainteresowanych stron jest pierwszym krokiem na drodze do łagodzenia konfliktów.

Zaangażowanie zainteresowanych stron może przynieść bardzo dobry zwrot z inwestycji!

Praktyczne wskazówki: Organ doradczy

Jeżeli wielkość planowanej inwestycji nie wymaga przeprowadzenia zakrojonych na szeroką skalę konsultacji społecznych, mogą się Państwo zdecydować na utworzenie grupy roboczej lub doradczej, która dostarczy niezbędnych informacji. W skład takiego organu mogą wchodzić przedstawiciele kluczowych grup społecznych, reprezentujący wybrane organizacje (organizacje społeczeństwa obywatelskiego, instytucje publiczne, związki zawodowe). Grupa może spotykać się regularnie lub ad hoc, aby konsultować założenia planowanej transformacji. Jeśli zdecydują się Państwo na zastosowanie takiego mechanizmu, warto jasno określić jego mandat, oczekiwania co do wyników jego prac i określić formy komunikacji. Utworzenie małej, stabilnej grupy roboczej przynosi korzyści w postaci bieżącej dyskusji, stałej współpracy i skutecznej komunikacji.

Źródła: jak zaplanować i wdrożyć konsultacje społeczne

Tytuł (Źródło)	Kluczowe elementy
Kanon lokalnych konsultacji społecznych (FISE) Więcej informacji	Zarys kluczowych elementów i etapów konsultacji publicznych dla władz publicznych/gmin.
Konsultacje okiełznane. Narzędziownik (FISE) Więcej informacji	Kompleksowa i szczegółowa lista sprawdzająca, która umożliwi monitorowanie postępu realizowanych konsultacji od etapów początkowych do ich zakończenia.
Siedem zasad konsultacji społecznych (Ministerstwo Cyfryzacji) Więcej informacji	<p>Krótką broszurę przedstawiającą kluczowe zasady dobrych konsultacji publicznych.</p> <p>Przydatna jako główny dokument przewodni.</p>
Maintaining Involvement of Local Stakeholders and Organising Decision-Making for Implementation (Urbact) Więcej informacji	<p>Opis trzech instrumentów i lista kontrolna.</p> <p>Pokazuje poszczególne kroki w efektywnym włączaniu interesariuszy w procesy decyzyjne.</p>
Miejski Niezbędnik Konsultacyjny (Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej) Więcej informacji	<p>Dobry przegląd wszystkich etapów konsultacji publicznych prowadzonych przez organy publiczne.</p> <p>Podzielony na dziewięć etapów z uwzględnieniem planowania niezbędnych zasobów.</p>
Visual toolbox for system innovation (Climate Kic) Więcej informacji	<p>Pomysły dotyczące mapowania zainteresowanych stron w celu lepszego generowania innowacyjnych pomysłów.</p> <p>Szczególnie przydatne w przypadku projektów mających na celu zbadanie potencjału innowacyjnego.</p>
Techniki (Fundacja Stocznia) Więcej informacji	<p>Baza danych różnych technik konsultacji wraz ze szczegółowymi opisami i przykładami ich zastosowania.</p> <p>Przydatna we wzbogacaniu tradycyjnych procesów konsultacji o innowacyjne, interaktywne techniki.</p>



OCENA BAZOWA

Uzasadnienie potrzeby komponentu

Celem niniejszego komponentu jest stworzenie pełnej charakterystyki terenu oraz zrozumienie jego pozycji oraz roli w gospodarce, a także w odniesieniu do warunków społecznych i środowiskowych. Ma on również pomóc w określeniu i zrozumieniu aspektów otoczenia politycznego, prawnego i instytucjonalnego, które mogą wpływać na decyzje dotyczące potencjalnych wariantów transformacji.

Zazwyczaj ocenę bazową należy przeprowadzić jako wstęp do identyfikacji potencjalnych wariantów transformacji terenu, ponieważ ustalenia zebrane w trakcie oceny przyczyniają się do lepszego zrozumienia, które z tych koncepcji są wykonalne, opłacalne i pożądane w danej lokalizacji. Ocena bazowa powinna na przykład pomóc w ustaleniu, czy dana lokalizacja nadaje się do dowolnej (czy też wyłącznie określonej) zmiany przeznaczenia i ponownego zagospodarowania, czy jakieś czynniki związane z częścią terenu mogą ograniczać zmianę jego przeznaczenia lub ponownego zagospodarowania, oraz czy istnieją priorytety prawne/administracyjne lub strategiczne, które mogłyby sprzyjać niektórym rodzajom zmiany przeznaczenia i ponownego zagospodarowania terenu lub je wykluczać.

Informacje zgromadzone w ramach oceny bazowej można również wykorzystać do ustalenia, czy istnieją podstawy do pozyskania dotacji ze środków publicznych na realizację przedmiotowej inwestycji. Na przykład, skorzystanie ze wsparcia publicznego dla inwestycji może być uzasadnione, w przypadku gdy prywatnych inwestorów odstraszały wysokie koszty rewitalizacji terenu. Z drugiej strony, przekształcenie terenu może przynieść korzyści wykraczające poza korzyści inwestora prywatnego, takie jak tworzenie możliwości zatrudnienia w miejscu, w którym miejsca pracy są ograniczone, lub poprzez poprawę stanu środowiska, która wpływa na poprawę jakości życia obywateli.

Proces wdrażania

Gromadzenie i analiza danych

Zakres i stopień szczegółowości gromadzonych danych powinien być dostosowany do wielkości i złożoności przedmiotowego terenu. Opracowanie wariantów transformacji dla większych terenów będzie zazwyczaj wymagało lepszego zrozumienia kontekstu, a tym samym gromadzenia danych na większą skalę. W każdym razie im bardziej istotne dane i informacje pozyska się do analizy, tym lepiej będzie się rozumieć skalę wyzwań i potencjalne możliwości rewitalizacji terenu. To z kolei pozwoli wybrać najbardziej adekwatne warianty transformacji.

Poniżej przedstawiono orientacyjny wykaz rodzajów informacji, które warto gromadzić w ramach oceny bazowej. Niektóre dane mogą być łatwo dostępne, podczas gdy pozyskanie innych może wymagać dużego wysiłku. Ze względu na ograniczony czas i zasoby na przeprowadzenie tej fazy procesu konieczne może być kierowanie się pragmatycznym wyborem przy ustalaniu priorytetów, które dane należy gromadzić. Co za tym idzie, jednym z pierwszych etapów oceny bazowej powinno być zidentyfikowanie dostawców i źródeł niezbędnych danych oraz opracowanie planu ich gromadzenia i analizy. Plan może uwzględniać przeprowadzenie analizy bazowej we współpracy z interesariuszami spoza partnerstwa wstępnego (komponent 1), którzy dysponują wiedzą na temat terenu. Ten rodzaj współpracy może pozytywnie wpłynąć na pogłębienie wspólnego rozumienia wyzwań, potencjału i ryzyka związanego z transformacją.

Rysunek 4 zawiera schematyczny przegląd analizy bazowej. Poniżej przedstawiono orientacyjny wykaz niektórych rodzajów informacji, które mogą być gromadzone w ramach oceny bazowej, wraz z wyjaśnieniem, dlaczego informacje te mogą być przydatne:

- **Własność przedmiotowego terenu i obecne użytkowanie.** Warunki prawne mogą przyspieszyć lub spowolnić rozpoczęcie i realizację działań w zakresie transformacji. Niepewność co do własności prawnej obiektu (np. terenów opuszczonych) lub wielu właścicieli terenu mogą stanowić przeszkodę w sprawnej rekultywacji i zmianie przeznaczenia terenu. w przypadku gdy własność prawna została przeniesiona na przedsiębiorstwo restrukturyzacyjne, jego podejście i obowiązki mogą wpływać na harmonogram i zakres możliwości zmiany przeznaczenia terenu. w związku z tym analizę własności i statusu użytkowania (w tym warunków i ram czasowych dzierżawy) terenu należy przeprowadzić na wczesnym etapie analizy bazowej.
- **Status prawny przedmiotowego terenu.** Należy określić status zamknięcia (zamknięcie, likwidacja, status niepewny) terenu wraz z odpowiednim harmonogramem działań. W kontekście kopalń należy wziąć pod uwagę wymogi dotyczące planu zamknięcia kopalni i związanej z nim oceny oddziaływania na środowisko w odniesieniu do zakończenia eksploatacji.
- **Identyfikacja i charakterystyka terenu.** Dotyczy to identyfikacji, wydzielenia/ustalenia obszaru oraz opisu terenu (lub jego części składowych, jeżeli jest on duży), w tym istniejącej infrastruktury i instalacji, wraz z funkcjonalnie połączonymi obszarami przyległymi i otoczeniem terenu² Elementy istotne dla identyfikacji terenu i jego właściwości mogą obejmować na przykład:
 - Dostępne grunty, w tym obszary już zregenerowane / zrehabilitowane.
 - Grunty niedostępne, w tym nienadające się do (ponownego) użytkowania.
 - Status restytucji terenu.
 - Status likwidacji i usunięcia infrastruktury.
 - Budynki dostępne do potencjalnego ponownego zagospodarowania oraz potrzeby dotyczące ich stanu/konserwacji.
 - Instalacje i ich stan/wymogi konserwacyjne (w tym media: prąd, magazynowanie/zaopatrzenie w wodę itp.)
 - Obowiązujące zezwolenia odnoszące się do przedmiotowego terenu (woda, jakość powietrza, oczyszczanie/unieszkodliwianie odpadów itp.)

² Na przykład teren (lub jego części składowe) można przedstawić na mapie, prezentując jego wielkość, numery działek topograficznych, lokalizację terenu w odniesieniu do sąsiednich obszarów, miasta i regionu oraz istniejące (i ewentualnie brakujące) połączenia transportowe i komunikacyjne z tym obszarem. ReTINA (2012)

Zasoby: materiały pomocnicze do oceny bazowej

Szereg przewodników zawiera wskazówki i wytyczne dotyczące rodzajów informacji, które warto gromadzić i oceniać w ramach oceny bazowej.

Towards integrated and partnership-based planning of brownfield areas

Niniejszy przewodnik ma na celu wspieranie urbanistów i innych ekspertów pracujących w administracji lokalnej w celu ułatwienia i koordynowania procesów rewitalizacji terenów poprzemysłowych w sposób zorganizowany, a także wspieranie współpracy między różnymi stronami, które powinny być zaangażowane w ten proces. Koncentruje się on w szczególności na działaniach związanych z planowaniem na wczesnym etapie, w tym na analizie bazowej i analizie ryzyka.

Bałtyckie Laboratorium Urbanistyczne

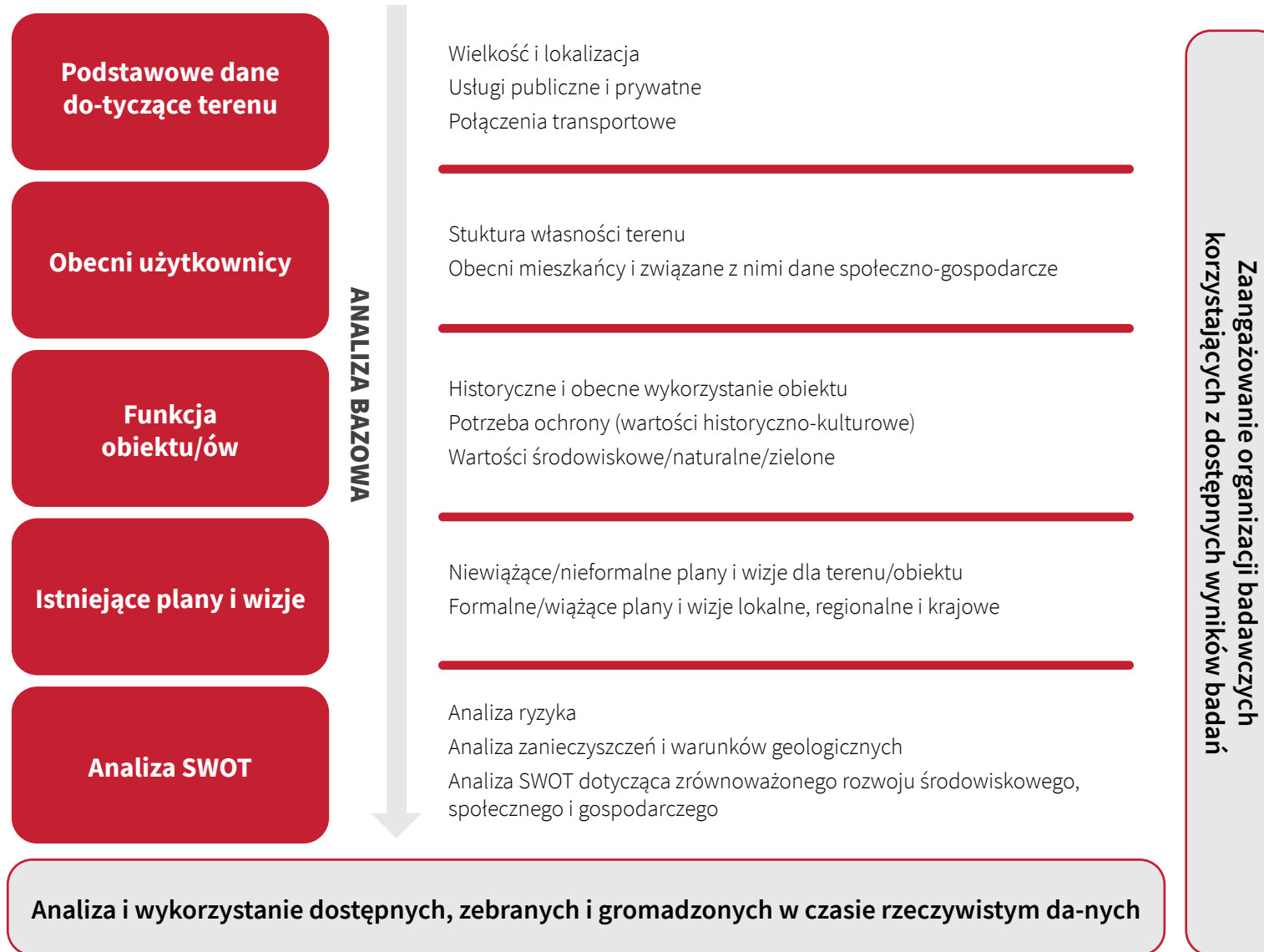
[Więcej informacji](#)

Integrated Mine Closure: Good practice guide (2nd edition)

Niniejszy przewodnik przedstawia metodyczne podejście do zintegrowanego planowania wygaszania zakładów górniczych, mające na celu ujednoczenie dobrych praktyk w całym sektorze. Chociaż skierowany jest do przedsiębiorstw górniczych i nakreślono w nim działania mające na celu poszukiwanie rozwiązań służących zmianie przeznaczenia terenów górniczych (narzędzie 4), to narzędzia w nim prezentowane mają uniwersalne zastosowanie.

Międzynarodowa Rada Górnictwa i Metali (ICMM)

[Więcej informacji](#)

Rysunek 4: Ilustracja analizy bazowej dla terenów przemysłowych

- **Warunki gruntowo-wodne i stan środowiska.** Istniejące warunki fizyczne i środowiskowe terenu, wraz z powiązаныmi zobowiązaniami i obowiązkami, określą skalę wymogów w zakresie remediacji i rekultywacji oraz ewentualne warianty ponownego zagospodarowania. Z kolei wykonalne warianty rekultywacji będą miały wpływ na potencjalne przyszłe możliwości zagospodarowania gruntów. Elementy istotne dla zrozumienia warunków terenu i stanu środowiska mogą obejmować na przykład:
 - Zanieczyszczenie terenu (gleba, wody powierzchniowe i gruntowe, infrastruktura) oraz warunki geologiczne.
 - Wymogi/procesy remediacji terenu oraz odpowiednie ramy czasowe i koszty.
 - Osiągalne poziomy remediacji (np. przemysłowe, handlowe, rolnicze, mieszkaniowe, rekreacyjne).
 - Warunki ekologiczne.
- **Charakterystyka lokalizacji.** Nie licząc cech charakterystycznych i warunków samego terenu, należy zebrać informacje na temat lokalnego kontekstu, aby wykorzystać je w identyfikacji i przygotowaniu różnych wariantów zmiany przeznaczenia i ponownego zagospodarowania danego terenu. Tego typu informacje mogą pomóc w ocenie, czy potencjalne warianty zmiany przeznaczenia i ponownego zagospodarowania są zgodne z cechami i atrakcyjnością danego terenu z perspektywy rozważanych opcji. Elementy istotne dla zrozumienia specyfiki miejsca mogą obejmować na przykład:
 - Kontekst przestrzenny lokalizacji (np. bliskość obszarów miejskich zamieszkałych).
 - Kontekst gospodarczy lokalizacji (np. bliskość sąsiednich terenów i działalność gospodarcza).
 - Dostępność usług użyteczności publicznej (np. prądu, gazu, energii odnawialnej, wody, kanalizacji, komunikacji publicznej).
 - Transport (np. drogowy, kolejowy, lotniczy, wodny/morski).
- **Kontekst społeczno-gospodarczy.** Zmian przeznaczenia terenu nie należy projektować i wdrażać bez wcześniejszych konsultacji w gronie interesariuszy, natomiast konieczne jest umieszczenie ich w szerszym kontekście społeczno-gospodarczym danego obszaru, obejmującym warunki podaży i popytu na rynku na szczeblu lokalnym, subregionalnym i, w stosownych przypadkach, regionalnym. Elementy istotne dla zrozumienia społeczno-gospodarczego kontekstu terenu mogą obejmować na przykład:
 - Strukturę gospodarczą i rozwój (przeszły i przyszły potencjał).
 - Popyt na rynku i warunki podaży w odniesieniu do rozwoju terenów (niezagospodarowanych- greenfield i poprzemysłowych- brownfield).
 - Cechy i tendencje społeczno-gospodarcze (np. demografię, siłę roboczą/zatrudnienie).

Management system of post-mining areas in the Silesian Voivodeship (OPI-TPP 2.0)

Uwaga: w przypadku terenów w województwie śląskim informacje umożliwiające ocenę charakterystyki i warunków danego terenu można uzyskać z narzędzia OPI-TPP. Baza danych OPI-TPP obejmuje takie elementy jak obecność budynków mieszkalnych, działalność rolnicza i warunki środowiskowe, w tym czy obszar jest zanieczyszczony, czy dostępne są źródła wody lub czy teren jest składowiskiem odpadów. W 2022 r. OPI-TPP 2.0 zastąpi OPI-TPP, oferując rozszerzony, jeszcze bardziej kompleksowy zestaw produktów i narzędzi. Baza danych obiektów pozostaje podstawą e-usługi, przedstawiając różne szczegóły dotyczące poszczególnych lokalizacji. Baza pomaga potencjalnym inwestorom w ocenie wartości terenu, jego mocnych stron i możliwości rewitalizacji, a także ewentualnych wyzwań związanych z tym procesem. Baza danych będzie zawierać modele 3D, mapy i fotografie. Jednocześnie nowe produkty obejmują cyfrowe repozytorium dokumentów, w którym dostępne będą różne, często niepublikowane wcześniej informacje historyczne z zamkniętych kopalń, co przyczyni się do lepszego planowania przyszłych inwestycji. Ponadto narzędzie będzie przydatne do oceny wstępnych kosztów rewitalizacji, dostarczając informacji na temat skali i rodzaju niezbędnych prac oraz dokonując obliczeń w oparciu o algorytm. Potencjalni inwestorzy zainteresowani obiektami poeksploatacyjnymi katalogowanymi za pośrednictwem OPI-TPP 2.0 będą również mogli korzystać z narzędzia analizy porównawczej ułatwiającego szybki wybór obiektów na podstawie pożądanых cech, ich porównanie i ocenę, które tereny wymagają większych inwestycji rewitalizacyjnych. Równie ważna jest funkcja OPI-TPP 2.0, która będzie oferowała samorządom lokalnym analizę potencjału ekosystemu w oparciu o szeroko zakrojoną analizę środowiskową.

Źródło: https://rpo.slaskie.pl/czytaj/slaska_baza_informacji_na_temat_terenow_pogornicznych

- Kontekst kulturowy (w tym wartości historyczne/kulturowe oraz przywiązanie do obiektu/dawnej działalności przemysłowej).
- Kontekst środowiskowy (w tym wartości środowiskowe/zielone/przyrodnicze).
- **Wymogi prawne/regulacyjne i administracyjne.** Istotne jest uświadomienie sobie ograniczeń prawnych i administracyjnych dotyczących zagospodarowania gruntów (np. zapisów istniejących miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, wojewódzkiego planu zagospodarowania przestrzennego, pozwoleń środowiskowych lub obszarów chronionych i innych ograniczeń zagospodarowania gruntów), ponieważ będą one miały wpływ na różnorodność i zakres dopuszczalnych wariantów przekształcenia terenu, które można uwzględnić.
- **Kontekst instytucjonalny i polityczny.** Istniejące lokalne/regionalne plany rozwoju gospodarczego i miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego wskażą strategiczne kierunki rozwoju preferowane przez władze lokalne/regionalne oraz być może preferowane warianty zmiany przeznaczenia i ponownego zagospodarowania terenów poprzemysłowych. Ponadto analiza kontekstu instytucjonalnego i politycznego może wskazać potencjalne mechanizmy wsparcia rewitalizacji terenu lub, wręcz przeciwnie, może uwidocznić bariery instytucjonalne, które mogą hamować proces rewitalizacji terenów poprzemysłowych. Mechanizmy wsparcia mogą obejmować na przykład dotacje, preferencyjne kredyty, zwolnienia podatkowe, obniżenie opłat lokalnych dla przedsiębiorstw itp., które mogą być dostępne w ramach projektów rozwojowych/rewitalizacyjnych.
- **Istniejące kierunki i plany zagospodarowania terenu.** Ważne jest zrozumienie, zamierzeń i motywacji właściciela w stosunku do obiektu; na przykład, czy zamierza on zachować własność lub przenieść ją na inwestora, jakie warianty zagospodarowania rozważa, a także czy jest gotów do współpracy z innymi podmiotami w celu opracowania planów zmiany przeznaczenia/rewitalizacji obiektu. Podobnie istotne jest zrozumienie, czy obecni użytkownicy obiektu są zainteresowani utrzymaniem działalności na terenie obiektu lub w jego pobliżu, czy mają propozycje lub rekomendacje dotyczące rewitalizacji terenu, czy są zainteresowani współpracą przy opracowywaniu planów zmiany przeznaczenia terenu. w ocenie bazowej można również wskazać wszelkie alternatywne propozycje – nawet nieformalne – dotyczące zmiany przeznaczenia i przyszłego ponownego zagospodarowania terenu.

Przygotowanie analizy SWOT dla obiektu

Na podstawie zebranych informacji można przeprowadzić ocenę SWOT (lub podobną) w celu określenia kluczowych cech oraz mankamentów terenu (czynników środowiskowych, gospodarczych i społecznych), które mogą mieć wpływ na potencjał rewitalizacji/atrakcyjność terenu, a także na potencjalne możliwości i wyzwania związane z ponownym zagospodarowaniem terenu. Ocena SWOT powinna być oparta m.in. na wstępnej analizie panujących (rynkowych) warunków popytu i podaży oraz oczekiwanych perspektyw dla terenów niezagospodarowanych i poprzemysłowych na poziomie lokalnym/regionalnym/krajowym (odpowiednio dla danego terenu).

Dodatkowe elementy oceny bazowej

Określenie potencjalnych możliwości zagospodarowania gruntów

Przed sformułowaniem możliwych wariantów rewitalizacji i zmiany przeznaczenia terenu (zob. komponent 4) należy ustalić, czy dany teren jest odpowiedni do różnych form ostatecznego przeznaczenia³. Będzie to zależało od fizycznych i środowiskowych właściwości terenu oraz możliwych poziomów remediacji (np. przemysłowego, handlowego, rolniczego, mieszkaniowego, rekreacyjnego). Oprócz potencjału gruntu (z uwzględnieniem możliwości jego renaturalizacji), uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i techniczne oraz jego lokalizacja również wpłyną na ocenę stosowności terenu dla różnych wariantów jego ponownego wykorzystania. Ogólnie rzecz ujmując, analiza możliwości potencjalnego zagospodarowania gruntów powinna uwzględnić następujące elementy:

- Produkcja podstawowa i inne, „miękkie” formy ponownego zagospodarowania (tj. nieoparte na obiektach budowlanych lub infrastrukturze)⁴: np. rolnictwo, leśnictwo, akwakultura, zaopatrzenie w wodę, siedlisko/ochrona, tereny zielone, rekreacja/wypoczynek/sport itp.
- Ponowne „twarde” zagospodarowanie (tj. wykorzystujące obiekty budowlane lub infrastrukturę): np. budynki mieszkalne, handlowe lub przemysłowe oraz budynki użyteczności publicznej.
- Usługi użyteczności publicznej, takie jak produkcja energii i gospodarowanie odpadami. w ostateczności może to również obejmować ponowne zagospodarowanie z przeznaczeniem na składowisko odpadów.

³ „Environmental rehabilitation and repurposing toolkit” to cenne źródło informacji i rad wypracowanych specjalnie dla terenów pogórnich. Dostępny na https://energy.ec.europa.eu/topics/oil-gas-and-coal/eu-coal-regions/resources/environmental-rehabilitation-and-repurposing-toolkit_en

⁴ Miękkie zagospodarowanie gruntów polega na tym, że grunty pozostają nieutwardzone, a gleba jest nadal wykorzystywana biologicznie; produkcję podstawową (rolnictwo, leśnictwo itp.) można uznać za „miękką” formę ponownego zagospodarowania.

Aplikacja użytkowania i zmiany przeznaczenia gruntów (LURA)

Aplikacja Land Use and Repurposing Application (LURA) Banku Światowego to oparte na analizie danych narzędzie wspierające proces decyzyjny, służące do identyfikowania optymalnych scenariuszy zagospodarowania gruntów pokopalnianych. Wynikiem zastosowania aplikacji LURA jest charakteryzująca się wysoką rozdzielczością mapa zagospodarowania przestrzennego gruntów, która wyodrębnia poszczególne części terenu według ich zasięgu lub zoptymalizowanego sposobu użytkowania. LURA wykorzystuje algorytm, który charakteryzuje nieruchomości gruntowe na podstawie pięciu kategorii/kryteriów i porównuje je z optymalnymi kombinacjami wartości potencjalnych scenariuszy zagospodarowania gruntów pogórnicych. Pięć kryteriów wyodrębnienia nieruchomości gruntowych to:

- **Lokalizacja** (np. bliskość infrastruktury, mediów i osiedli ludzkich).
- **Stabilność geotechniczna** (np. przewidywane osiadanie terenu, stateczność skarp wykopanych lub zasypanych i obszarów pochyłych oraz wpływ podniesienia się wód gruntowych spowodowanego zamknięciem kopalni).
- **Topografia i hydrografia** (np. nachylenie i rzeźba powierzchni, drenaż powierzchni, zagrożenia hydrologiczne (ekstremalne opady i powódzie)).
- **Zagrożenia i odpowiedzialność środowiskowa** (np. zanieczyszczenie usuwanych odpadów, obciążenie środowiska związane z bieżącą działalnością produkcyjną (i związane z tym pyły, emisje, hałas i wibracje) oraz bliskość innej działalności (np. elektrociepłowni w tym ewentualne zmiany przeznaczenia i bliskość składowisk popiołów lotnych i terenów magazynowych).
- **Możliwości rozwoju/”wrażliwość” na koszty** w oparciu o ogólną ocenę wszystkich innych kategorii/kryteriów. Umiarkowana lub wysoka ocena dla pozostałych kryteriów wskazująca na większy potencjał wysokiej wartości dodanej/oczekiwany zwrot z przyszłego przekształcenia. Z drugiej strony, niska pozycja w innych kryteriach wskazuje na niższy potencjał wartości dodanej szans rozwojowych.

Potencjalne scenariusze zagospodarowania gruntów pogórnicych rozważane przez LURA to:

- Lasy i siedliska przyrodnicze.
- Rolnictwo.
- Przemysł i produkcja energii.
- Biznes, rekreacja i turystyka.

Metodologia ta sugeruje rodzaje zagospodarowania poeksploatacyjnego, jakie są odpowiednie na danym terenie, lecz nie narzuca konkretnego scenariusza inwestycyjnego. Sama w sobie nie stanowi samodzielnego narzędzia.

Źródła:

Grupa Banku Światowego (2020), „A Road Map for a Managed Transition of Coal-Dependent regions in Western Macedonia” [Mapa drogowa dla zarządzanej transformacji regionów zależnych od węgla w Zachodniej Macedonii]. Dostępne na: <https://pta.pdm.gr/studies/a-road-map-for-a-managed-transition-of-coal-dependent-regions-in-western-macedonia-english-meleti-pagkosmias-trapezas-gia-ti-metalignitiki-periodo-sti-dytiki-makedonia/>

Grupa Banku Światowego (2020), prezentacja dostępna pod adresem https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/energy_climate_change_environment/implementation_in_eu_countries/presentations/western_macedonia_lessons_for_the_jtm_on_coal_sector_transition.pdf

Celem analizy zagospodarowania terenu jest w pierwszej kolejności ustalenie, które rodzaje działań są zgodne z cechami geofizycznymi oraz umiejscowieniem terenu oraz możliwe do wykonania z tego punktu widzenia. Metody analizy zagospodarowania gruntów mogą zostać rozszerzone, tak aby można je było wykorzystać do oceny tego, które z możliwych wariantów ponownego zagospodarowania, są najbardziej odpowiednie (optymalne) pod względem oczekiwanej wartości dodanej (tj. wkładu w rozwój gospodarczy, społeczny lub środowiskowy). Na przykład narzędzie LURA Banku Światowego (zob. ramka na str. 51) ilustruje metodę oceny potencjalnego zagospodarowania gruntów na terenach przemysłowych/pogórnicych.

Ustalenie podstaw do pozyskania dotacji publicznych

W ramach analizy bazowej należy rozważyć, czy istnieją podstawy do ubiegania się o dotacje ze środków publicznych na przekształcenie terenu. W pierwszej kolejności należy rozważyć, czy kwestie zagospodarowania terenu można pozostawić całkowicie w rękach podmiotów prywatnych, czy też istnieją przesłanki uzasadniające interwencję publiczną. Najbardziej oczywistym przypadkiem jest sytuacja, w której inwestycja nie zostanie zrealizowana bez pewnego poziomu wsparcia publicznego, co oznacza, że obiekt pozostanie opuszczony ze szkodą dla społeczności lokalnej i środowiska. Ewentualnie, gdy zachodzi podejrzenie, że rewitalizacja prowadzona przez podmioty prywatne nie przyniesie optymalnych rezultatów, uzasadnione może być zaangażowanie środków publicznych na potrzeby przekształcenia terenu, jeśli przyniesie ono zwiększone korzyści gospodarcze, społeczne lub środowiskowe.

W przypadku oceny bazowej wystarczające może być ustalenie a priori istnienia podstaw do interwencji publicznej, pozostawiając bardziej szczegółową analizę potrzeby i skali interwencji publicznej do czasu bardziej precyzyjnego określenia koncepcji rozwojowej (np. w ramach oceny wariantów transformacji w komponencie 5).

Jeżeli dostępne są odpowiednie informacje, w ramach oceny bazowej można przeprowadzić wstępną ocenę ekonomiczną. Ocena ekonomiczna uwzględnia potrzebę i skalę zaangażowania środków publicznych niezbędnych do rekultywacji terenu i zmiany jego przeznaczenia. Ogólnie rzecz biorąc, na rentowność rekultywacji i zmiany przeznaczenia terenów pogórnicych i przemysłowych wpływa wiele czynników, takich jak⁵:

- Bezpośredni i pośredni koszt rehabilitacji terenu (w tym remediacji zanieczyszczonego terenu, systemów wodnych i infrastruktury) oraz zmiany przeznaczenia/rewitalizacji.

- Oczekiwane przychody (lub zwrot z inwestycji) z rehabilitacji terenu, na które wpływ będą miały wartości gruntów poddanych remediacji oraz przewidywane lub potencjalne końcowe przeznaczenie terenu.
- Otoczenie fiskalne, zwłaszcza w odniesieniu do podatków krajowych i lokalnych oraz postrzegane ryzyko wahań.
- Rodzaj modelu finansowania rewitalizacji terenu i związane z nim ryzyko finansowe.
- Umowy i potencjalna współpraca między partnerami w dziedzinie rozwoju (np. właścicielem obiektu, deweloperem, administracją publiczną).

Ocena balansu między kosztami, przychodami i ryzykiem stanowi podstawę oceny bazowej rentowności przedsięwzięcia oraz potencjalnej potrzeby i skali zaangażowania środków publicznych. Pod względem koncepcyjnym kompromis ten można zilustrować za pomocą modelu CABERNET A-B-C (zob. ramka na str. 52). Takie podejście pozwala na kategoryzację terenów i różnych wariantów ich powtórnego zagospodarowania na podstawie szacowanej rentowności oraz prawdopodobieństwa wsparcia publicznego (np. skala i intensywność finansowania publicznego), na przykład:

- **Poziom 1:** Inwestycje sektora prywatnego są rentowne lub najprawdopodobniej staną się takie w najbliższym czasie. Interwencja publiczna powinna ograniczać się do udzielania informacji, doradztwa i wsparcia marketingowego. W takim przypadku spółki typu joint venture z sektorem prywatnym mają rację bytu dając instytucjom publicznym możliwość udziału w zyskach, które można przeznaczyć na cele publiczne (np. tworzenie wspólnej infrastruktury).
- **Poziom 2:** Niski poziom zwrotu z inwestycji ogranicza udział sektora prywatnego (do np. niektórych części składowych terenu lub w segmencie z dotacją ze środków publicznych na rzecz działań rekultywacyjnych i zapewniania infrastruktury). W tym przypadku może również istnieć potencjał na stymulowanie krótko i średnioterminowych inwestycji prywatnych przy wsparciu za pomocą instrumentów finansowych (np. koncesji, pożyczek preferencyjnych i gwarancji bankowych).
- **Poziom 3:** Inwestycje sektora prywatnego są mało prawdopodobne, dlatego też głównym sposobem finansowania są inwestycje publiczne.

Jeżeli ocena podstawowej rentowności ekonomicznej obszaru wskazuje, że wymagane będzie wsparcie/finansowanie publiczne, należy rozemnać, czy dostępne są odpowiednie mechanizmy wsparcia (w tym finansowania), które można wykorzystać do urzeczywistnienia wybranych koncepcji rozwojowych. Jeżeli tak, należy rozważyć, które z dostępnych mechanizmów wsparcia mogą sprzyjać potencjalnym wariantom transformacji, a które mogą je utrudniać.

⁵ Na podstawie dokumentu CABERNET (2006)

Cabernet A-B-C Model potencjału gospodarczego

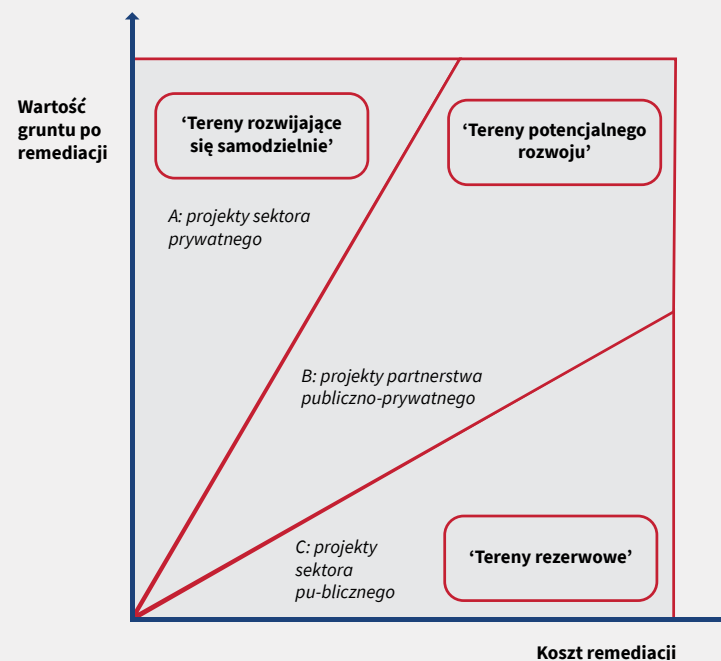
Model A-B-C, opracowany przez sieć CABERNET, klasyfikuje projekty zagospodarowania terenów poprzemysłowych według ich potencjału gospodarczego w oparciu o kompromis między kosztem remediacji a wartością terenu (gruntu) po remediacji. Zasadniczo projekty, w których wartość po remediacji znacznie przekracza wysokość kosztów związanych z tym procesem, uznaje się za projekty, które a priori bardziej nadają się do inwestycji sektora prywatnego. W przypadku kiedy wysokość kosztów remediacji przekracza wartość gruntów po zakończeniu tego procesu wymagana jest interwencji sektora publicznego. Projekty, w których występuje względna równowaga między kosztami a wartością końcową, uznaje się a priori za przedsięwzięcia do realizacji w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Model ten oferuje zatem potrójną klasyfikację terenów poprzemysłowych w oparciu o prawdopodobny model finansowania projektów rozwojowych w następujący sposób:

- **Tereny typu A:** projekty finansowane ze środków prywatnych (nie wymagają wsparcia publicznego do realizacji).
- **Tereny typu B:** projekty określone jako znajdujące się na granicy rentowności, które zazwyczaj finansowane są w ramach współpracy lub partnerstwa publiczno-prywatnego.
- **Tereny typu C:** głównie projekty sektora publicznego lub gminnego finansowane ze środków publicznych lub za pomocą konkretnych instrumentów finansowych i prawnych (np. zwolnienia podatkowe).

Źródła:

- Cabernet (2006), Sustainable Brownfield Regeneration: Sprawozdanie sieci CABERNET Dostępne na stronie: <https://www.yumpu.com/en/document/read/38906007/sustainable-brownfield-regeneration-cabernet-network-report>
- Komisja Europejska (2010), sprawozdanie z warsztatów pt. „Re-Using Brownfield Sites and Buildings”.

Rysunek nr 5: Model AB-C



Źródło: CABERNET (2006)

Rezultaty

Ocena bazowa powinna zapewnić dobre zrozumienie sytuacji na danym obszarze, co może pomóc w identyfikacji potencjalnych wariantów transformacji poprzez wytyczenie kierunków dla wariantów/scenariuszy ponownego zagospodarowania gruntów i obiektów, które są jednocześnie wykonalne i adekwatne do charakterystyki i lokalizacji terenów. Powinno to również pomóc w określeniu możliwości i wyzwań związanych z transformacją terenu (np. z wykorzystaniem analizy SWOT lub podobnej), które również mogą pomóc w znalezieniu odpowiedzi na pytanie, jakie rodzaje wariantów transformacji mogą być najwłaściwsze dla danego terenu. Działanie to przyczyni się również do ustalenia, czy istnieją podstawy do interwencji publicznej w celu wsparcia wysiłków na rzecz planowanej transformacji. Jeżeli takie podstawy nie zostaną znalezione, należy zastanowić się nad zakresem dalszego zaangażowania administracji publicznej (np. gminy).

Zaangażowanie zainteresowanych stron

Ważnym aspektem przeprowadzania oceny bazowej może być zaangażowanie zainteresowanych stron. Dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu zainteresowane strony – takie jak (była) kadra zarządzająca i pracownicy terenu/obiektu lub osoby mieszkające w pobliżu – mogą dostarczyć ważnych informacji na temat cech i warunków terenu/obiektu. Natomiast przedstawiciele społeczności lokalnych i społeczeństwa obywatelskiego mogą wnieść cenny wkład w kontekst społeczno-gospodarczy i środowiskowy.

Zainteresowane strony mogą być zaangażowane w ocenę bazową na trzy główne sposoby:

- Na etapie opracowywania planu oceny bazowej i podejścia do badania, aby pomóc w określeniu zakresu gromadzonych danych, w tym formułowaniu kluczowych pytań badawczych.
- Na etapie gromadzenia danych:
 - Dostarczanie zgromadzonych już danych wtórnych i posiadanych przez interesariuszy informacji, które mogą mieć charakter ogólny lub dotyczyć na przykład konkretnej kategorii społecznej, którą osoby te reprezentują (pracownicy, kobiety, młodzież).
 - Wspieranie gromadzenia nowych danych pierwotnych (np. poprzez wywiady, warsztaty, dyskusje, grupy dyskusyjne), które mogą być potrzebne do wypełnienia luk w dostępnych danych wtórnych.
- Na etapach analizy i finalizacji – walidacja i refleksja nad ustaleniami i wnioskami z oceny bazowej.

Konsultacje z zainteresowanymi stronami mogą mieć szczególne znaczenie dla uzyskania informacji na temat najnowszych tendencji i zmian w społeczności lokalnej, a także dla gromadzenia informacji na temat bieżących lub przyszłych inicjatyw i planowanych inwestycji, które mogą mieć wpływ na atrakcyjność i potencjał rewitalizacji terenu/obiektu. Z punktu widzenia gromadzenia danych i informacji do celów oceny bazowej odpowiednie wydaje się ukierunkowane, bezpośrednie podejście do zaangażowania zainteresowanych stron. Udział zainteresowanych stron na wczesnym etapie procesu wdrożenia WRT może przyczynić się nie tylko do wykorzystania ich wiedzy i doświadczenia, lecz także do zwiększenia przejrzystości samego procesu.



OKREŚLENIE WIZJI

Uzasadnienie potrzeby komponentu

Komponent ten dotyczy zdefiniowania ambitnej wizji terenu, która jasno określi cele i pożądane rezultaty transformacji w perspektywie długoterminowej, umożliwiając kluczowym interesariuszom uwspólnienie stanowisk na temat miejsca, w którym znajdują się obecnie oraz pożądanego stanu docelowego. Wizja może być kluczowym elementem wytyczenia pożądanego kierunku ponownego zagospodarowania terenu, przyczyniając się do zdefiniowania kryteriów oceny i określania priorytetów projektów rozwojowych i jednocześnie stanowiąc ważny krok w kierunku ostatecznej realizacji projektu. Ponadto wizja może i powinna stanowić punkt odniesienia umożliwiający mierzenie postępów.

Proces wdrażania

Umieszczenie wizji w szerszym kontekście

Określając wizję transformacji terenu, należy wziąć pod uwagę szerszy kontekst strategiczny i polityczny rozwoju lokalnego i regionalnego, taki jak miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego i związane z nim studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania oraz Strategię Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2030”. Pomocnym dokumentem może być również gminny program rewitalizacji, jeśli taki istnieje dla danego obszaru. Wymienione dokumenty pomogą w określeniu ram czasowych dla wizji, które w szerszym kontekście będą też uzależnione od wielkości i złożoności terenu. Wizja określona na dziesięć, a nawet dwadzieścia lat może wyznaczać wiarygodny horyzont czasowy dla dużych terenów, z którymi wiąże się wiele wyzwań.

Podejście do określenia wizji terenu – projekt Hombre

W projekcie Hombre (2012 r.) zaproponowano podejście do określenia wizji, z którego można wyodrębnić następujące kroki:

- **Identyfikacja wyzwań:** biorąc pod uwagę charakterystykę terenu/ lokalizacji oraz kontekst lokalny/regionalny, należy określić kluczowe wyzwania (gospodarcze, społeczne, środowiskowe), których rozwiązanie jest konieczne lub pożądane w projekcie transformacji terenu.
- **Wyznaczanie celów transformacji:** należy określić realistyczne i uzasadnione ambicje dotyczące potencjalnego wkładu przekształcenia terenu w rozwiązywanie zidentyfikowanych wyzwań. Na tym etapie należy również ocenić zakres nadzoru lub wpływu, jaki ma się na procesy, w celu osiągnięcia celów zdefiniowanych dla przedmiotowego terenu.
- **Ustalanie priorytetów w odniesieniu do celów:** biorąc pod uwagę możliwość komplementarności lub sprzeczności celów, krok ten powinien odpowiedzieć na pytanie, czy zidentyfikowane cele mają wyższy (lub niższy) priorytet jako bardziej lub mniej pożądane w kontekście planów rozwojowych.

Połączenie rezultatów tych działań stanowi podstawę sformułowania wizji i celów transformacji. Z podstawowej definicji i analizy powinny wynikać informacje na temat specyfiki terenu/lokalizacji oraz kontekstu lokalnego/regionalnego, podczas gdy rezultatem wyszukiwania zainteresowanych stron powinno być ustalenie, kto może wpływać na ścieżkę od poziomu celu do realizacji. Jak stwierdzono w projekcie Hombre (2012 r.), „wizja i cele powinny być realistyczne, a zainteresowane strony powinny być w stanie podążać w wyznaczonym kierunku. Cele, które są nierealistyczne lub którymi nie można kierować, są bezużyteczne i powodują rozczarowanie”.

Źródła: [Holistic Management of Brownfield Regeneration \(HOMBRE\)](#)

Transformację w odniesieniu do konkretnego terenu należy również rozpatrywać w kontekście szerszych ambicji tego obszaru (np. miejscowości i podregionu). W przypadku gdy na danym obszarze znajduje się kilka terenów zdegradowanych, gdzie poszczególne władze lokalne stoją w obliczu zagrożenia niewykorzystania terenu i jego dalszej degradacji, skoordynowane międzygminne podejście do transformacji terenu może zapobiec bezproduktywnej konkurencji i powielaniu działań, a jednocześnie promować synergię między projektami rozwojowymi.

Jak już wspomniano, jeżeli na danym obszarze występuje wiele terenów przemysłowych, opracowanie skoordynowanych i zintegrowanych wizji dla poszczególnych terenów pozwala uniknąć rywalizacji pomiędzy nimi. Można to osiągnąć, uzgadniając odrębne, lecz uzupełniające się kierunki rozwoju różnych terenów przemysłowych. Takie podejście przyjęto w innych regionach UE przechodzących transformację górnictwem.

Identyfikacja napięć i sprzecznych interesów

Wielu interesariuszy będzie poszukiwało własnych ścieżek transformacji dawnych terenów górniczych i przemysłowych, co w sposób nieunikniony doprowadzi do powstania wielu potencjalnie sprzecznych perspektyw dotyczących potrzeb związanych z procesem przekształceń oraz jego pożądanymi rezultatami. Co za tym idzie, konieczne może być wypracowanie kompromisu uwzględniającego różne perspektywy i pozwalającego osiągnąć równowagę między czynnikami finansowymi, takimi jak zwrot z inwestycji, a szerszymi celami społeczno-gospodarczymi, środowiskowymi i związanymi ze zrównoważonym rozwojem.

W ramach ustalania wizji konieczne będzie zdiagnozowanie i łagodzenie napięć wynikających z konkurujących i sprzecznych interesów w odniesieniu do ponownego zagospodarowania dawnych terenów przemysłowych i górniczych. Napięcia wynikające z różnic w ambicjach/celach i priorytetach związanych z ponownym zagospodarowaniem terenu/terenów mogą pojawić się na wielu płaszczyznach, np.:

- **Interesariuszy:** np. wynikające z różnic w celach/ambicjach i priorytetach różnych grup zainteresowanych stron bezpośrednio zaangażowanych w procesy rewitalizacji terenu (np. właścicieli, deweloperów, przyszłych użytkowników), mających wpływ na procesy transformacji (np. organy administracji publicznej, organy odpowiedzialne za planowanie, instytucje ochrony środowiska) lub dotkniętych skutkami transformacji (np. społeczności lokalne, pracownicy, przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego).

Koordinacja wizji rozwoju na różnych terenach przemysłowych: Przypadek Limburgii, Belgia

W Limburgii siedem byłych kopalń, zlokalizowanych na terenie kilku lokalnych samorządów zostało z powodzeniem przystosowanych do pełnienia nowych funkcji gospodarczych. Dla każdej z nich określono odrębny kierunek zagospodarowania wyznaczający zmianę przeznaczenia terenu i przyczyniający się do rozwoju na poziomie lokalnym i regionalnym, dywersyfikacji oraz zmiany profilu regionu. Kierunki zagospodarowania zostały uzgodnione wspólnie przez władze lokalne. Skoordynowane podejście sprzyjało ukierunkowanemu wykorzystaniu finansowania publicznego i prywatnego, ograniczając jednocześnie zjawisko powielania działań, wzajemnie konflikty i rywalizację w zakresie przyciągania inwestorów. Podejście oparte na współpracy między gminami spotkało się z aprobatą władzy na wyższych szczeblach (regionalnym, krajowym i unijnym) i przyczyniło się do powstania skuteczniejszego lobbingu na rzecz pozyskania dla regionu funduszy krajowych i unijnych. Indywidualne kierunki rozwoju dla tych siedmiu terenów to:

- Beringen: historia i dziedzictwo (muzeum) oraz rekreacja (turystyka i handel detaliczny).
- Eisdien: rozwój środowiska naturalnego (park narodowy z ośrodkiem badań nad klimatem), rekreacja i handel detaliczny.
- Houthalen: kampus „cleantech” powiązany z inkubatorem przedsiębiorczości.
- Waterschei: energia (wraz z ośrodkami badawczymi i szkoleniowymi).
- Winterslag: kultura (sztuka, sale teatralne, kino, szkolnictwo wyższe artystyczne).
- Zolder: kształcenie, szkolenie i badania naukowe w dziedzinie „zrównoważonego budownictwa”.
- Zwartberg: sztuka i różnorodność biologiczna.

Więcej informacji:

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/koordinacja_i_wspolpraca_w_celu_promocji_rewitalizacji_terenow_pokopalnianych_0.pdf

- **Strategii:** np. wynikające z braku dostosowania celów, priorytetów i środków w różnych strategicznych obszarach polityki (np. gospodarczych, energetycznych, środowiskowych i społecznych).
- **Układu przestrzennego:** np. wynikające z różnic w celach i priorytetach lokalnych, regionalnych i krajowych oraz związanych z tym niespójnościach strategii rozwojowych i na różnych poziomach planowania przestrzennego.
- **Czasu:** np. odzwierciedlające stan prac i harmonogram zakończenia działań (w stosownych przypadkach) oraz plany zamknięcia/remediacji terenów, a także wynikające z tego presje czasowe na wdrożenie działań rekultywacyjnych/powtórnego zagospodarowania. W szczególności może to odnosić się do decyzji krótkoterminowych, które nie uwzględniają odpowiednio docelowego potencjału obiektu i istniejącej infrastruktury.
- **Fiskalnej:** np. wynikające z presji finansowej na (lokalną) administrację publiczną spowodowanej utratą/zmniejszeniem dochodów podatkowych w związku z zamknięciem terenów/ obiektów.

Zarządzanie napięciami i sprzecznymi interesami oraz ich rozwiązywanie

Działanie to dotyczy określenia i wdrożenia sposobu zarządzania napięciami i konfliktami oraz ich rozwiązywania ze względu na różnice w interesach, wizjach i priorytetach podmiotów, których dotyczy transformacja terenu. Procesy zarządzania napięciami i konfliktami zakładają proporcjonalną współpracę z zainteresowanymi stronami – np. od właściciela obiektu po organy publiczne, od potencjalnych deweloperów/inwestorów po dotkniętą społeczność itp. – w celu określenia pożądanych celów transformacji oraz potencjalnych kompromisów i obszarów ustępstw, które mogą umożliwić zainteresowanym stronom zjednoczenie się wokół wspólnej wizji transformacji. Z kolei konsultacje z zainteresowanymi stronami i uwzględnienie ich punktów widzenia w procesie ustalania wizji powinny wspierać budowanie konsensusu, legitymizacji i zaufania oraz minimalizować napięcia w procesach transformacji oraz ich rezultatach.

Jak radzić sobie z różnymi rodzajami negatywnych zmian?

Sprzeczne interesy między zainteresowanymi stronami mogą mieć różne źródła, dlatego łagodzenie napięć z nich wynikających będzie wymagało zastosowania różnych metod. Ogólnie rzecz biorąc, w rozwiązywaniu napięć może pomóc zaangażowanie bezstronnego mediatora. Eksperti i moderatory mogą motywować uczestników konfliktu do wymiany informacji i negocjowania swoich stanowisk.

W poniższym wykazie przedstawiono niektóre źródła napięć, które mogą pojawić się w procesie przekształcania terenu:

- **Brak zaufania:** w sytuacjach, w których widać lub podejrzewa się nieufność lub stronniczość, zaangażowane strony powinny korzystać z pomocy mediatora w celu ułatwienia zaangażowania.
- **Zastraszanie:** Obecność zewnętrznego mediatora może zachęcać do wyrażania opinii, które w przeciwnym razie mogłyby nie zostać wyrażone ze względu na poczucie zastraszenia niektórych stron.
- **Rywalizację** między poszczególnymi osobami i organizacjami można złagodzić dzięki obecności bezstronnego moderatora lub rozjemcy.
- **Brak definicji problemu:** Jeżeli problem jest słabo zdefiniowany lub inaczej definiują go różne strony, bezstronny słuchacz/analitik może pomóc w wypracowaniu całościowego, wspólnego rozumienia problemu.
- **Sytuacja potencjalnie budząca emocje:** Włączenie mediatora do kierowania procesem pozwala zaangażowanym stronom skupić się na omawianym problemie, co może prowadzić do lepszych wyników.
- **Złożoność lub nowość:** w złożonej lub nowej sytuacji ekspert może ułatwić grupie współpracę koncepcyjną w celu rozwiązania problemu.
- **Terminowość:** Jeżeli wymagane jest podjęcie decyzji w określonym terminie, np. w sytuacji kryzysowej, skorzystanie z pomocy mediatora może pomóc stronom w szybszym osiągnięciu porozumienia.

Źródło: *Frassoldati Francesca i Teston Saveria (2012) TOOL for STAKEHOLDER ENGAGEMENT [Narzędzie zaangażowania interesariuszy]: dwupoziomowy podręcznik dla podmiotów zajmujących się rewitalizacją miast*

W przypadku gdy konflikt między stronami powstrzymuje opracowanie wizji, mediacja może pomóc w osiągnięciu postępów. Może to obejmować wyznaczenie neutralnej strony trzeciej do pełnienia funkcji mediatora. Osoba ta może stosować techniki facylitacji w celu promowania porozumienia lub łagodzenia sprzecznych interesów i poglądów. Więcej informacji na temat mediacji można znaleźć pod adresem: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Mediacje>

Rezultaty

Proces konsultacji powinien doprowadzić do opracowania krótkiego dokumentu określającego wizję, który, idealnie, powinien być uzgodniony przez wszystkie zainteresowane strony lub znaczną liczbę kluczowych interesariuszy. Najlepiej byłoby, gdyby wizja ta stanowiła krótkie, zwięzłe i przekonujące podsumowanie oczekiwanych efektów końcowych transformacji w perspektywie długoterminowej. Można również sporządzić rejestr przeciwstawnych poglądów i sprzecznych wizji w uznaniu i docenieniu różnych poglądów.

Zaangażowanie zainteresowanych stron

Wspólna ocena wyzwań społecznych i określenie celów strategicznych, którym może służyć rewitalizacja terenu, przyczynia się do szybszego uzgodnienia warunków granicznych dotyczących zakresu transformacji terenu i wyboru koncepcji zagospodarowania. Proces ten może również pozytywnie wpłynąć na oczekiwania zainteresowanych stron, przyczyniając się do lepszego zrozumienia zarówno możliwości rozwojowych, jak i związanych z nimi wyzwań, wzmacniając wolę kompromisu oraz akceptacji dla długoterminowego charakteru procesu transformacji terenu.

Umiejętne zarządzanie zaangażowaniem zainteresowanych stron na etapie ustalania wizji ma zasadnicze znaczenie dla legitymizacji partnerstwa i akceptacji środowiska lokalnego dla podejmowanych działań. Etap ten korzysta z zespołowej, zaangażowanej i interaktywnej współpracy przedstawicieli różnych grup interesariuszy z szerokiego kręgu zaproszonych podmiotów. W rzeczywistości im bardziej różne grupy i kategorie są zaangażowane w opracowanie wspólnej wizji, tym większe są szanse na zmniejszenie ewentualnych napięć i konfliktów na późniejszych etapach transformacji. Jest to również moment, w którym można jasno wyartykułować zasady sprawiedliwej transformacji. Zaangażowanie interesariuszy w proces ustalania wizji może przybierać różne formy, wykorzystujących jedną lub kilka technik i metodologii. Należy je zawsze dostosować do skali i potrzeb danego procesu transformacji (przykłady przedstawiono we wcześniejszych częściach niniejszego dokumentu). Niezależnie od zastosowanych technik i metod, należy również jasno określić potencjalny wpływ wspólnej wizji na proces transformacji, a także jak brak wspólnej wizji wpłynie na rozwój tego terenu oraz potencjalne inwestycje.

Równie ważnym elementem jest dobre zrozumienie wzajemnych relacji, zależności służbowych i politycznych oraz innych czynników, które mogą zakłócić pełny i nieograniczony udział wszystkich zaproszonych interesariuszy w pracach nad wizją. Z tego względu tak ważne jest staranne poprowadzenie tego procesu, najlepiej z udziałem doświadczonego mediatora. Podczas gdy niektóre strony nie będą czuć się skrepowane wyrażaniem zdecydowanych opinii (wynikających z ich pozycji i doświadczenia), inne mogą wykazywać większą nieśmiałość i w rezultacie mieć mniejszy wpływ na tworzenie wizji.

Praktyczne wskazówki: Prosta strategia budowania konsensusu i ustalania wizji

Aby konsultacje w sprawie ustalania wizji przyniosły rzeczywiste rezultaty i doprowadziły do konsensusu, warto wyjść od możliwie najszerszej, mniej kontrowersyjnej koncepcji i na jej podstawie dalej wypracować bardziej konkretny scenariusz, sprawdzając na każdym etapie stopień porozumienia i konsensusu. Na etapie określania wizji wstępnej, która odwołuje się do ogólnych zasad sprawiedliwej transformacji, czystego środowiska, innowacji i rozwoju lokalnego ryzyko braku porozumienia jest niewielkie. Po osiągnięciu porozumienia na poziomie szerokiej wizji można przejść do szczegółów uzgadniając wspólne cele. Jeśli pojawi się silny sprzeciw wobec konkretnej, szczegółowej wizji, zawsze można powrócić na bardziej ogólny poziom i doprowadzić do przyjęcia wizji, która jest akceptowana przez wszystkich.





OKREŚLENIE WIZJI

Listra kontrolna do określenia wizji

- Czy mogą Państwo w jasny, spójny i przekonujący sposób opisać wizję transformacji terenu/obiektu/gruntów?
- Czy określili Państwo realistyczne ramy czasowe dla realizacji wizji? Czy są one współmierne do wielkości obszaru i skali wyzwań?
- Czy przy opracowywaniu wizji uwzględniono istniejące strategie i plany, np. miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego i związane z nim lokalne studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz Strategię Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2030”?
- Czy potrafią Państwo określić, w jaki sposób wizja wspiera sprawiedliwą transformację dla danej miejscowości?
- Czy są Państwo przekonani, że w proces tworzenia wizji zaangażowano wystarczająco szeroką grupę kluczowych interesariuszy na szczeblu lokalnym i regionalnym? Czy poradzili sobie Państwo z napięciami i czy prowadzili Państwo mediacje?
- Czy analizowali Państwo relację Państwa wizji z celami rozwojowymi innych terenów w okolicy/regionie?

Notatki



PRZEGLĄD WARIANTÓW TRANSFORMACJI

Uzasadnienie potrzeby komponentu

Przeгляд wariantów transformacji ma za zadanie określenie listy potencjalnych docelowych zastosowań terenu, które przyczynią się do realizacji wizji i będą odpowiadać zdefiniowanym możliwościom, potrzebom i aspiracjom gminy oraz regionu. Konceptcje rozwojowe (warianty transformacji) powinny odpowiadać skali, charakterystyce i lokalizacji terenu. W przypadkach, kiedy istnieją konkretne pomysły na końcowe zagospodarowanie terenu, należy rozważyć sposób, w jaki można je rozwinąć i uszczegółowić, aby lepiej odpowiadały ustalonej wizji i zasadom sprawiedliwej transformacji. Komponent stanowi również okazję do dopracowania pomysłów wygenerowanych w procesie określania wspólnej wizji. Jeżeli natomiast nie istnieją żadne pomysły na docelowe zagospodarowanie terenu, można zastosować bardziej otwarte, integracyjne i innowacyjne podejście do identyfikacji wariantów. Efektem końcowym omawianego komponentu będzie portfolio potencjalnych wariantów końcowego zagospodarowania terenów zdegradowanych, które staną się przedmiotem oceny i uszeregowania w ramach komponentu 5.

Proces wdrażania

Przeгляд wariantów transformacji może być procesem wymagającym czasu i zasobów na badania, analizy i konsultacje. Podobnie jak w przypadku pozostałych komponentów WRT, tak i tu należy kierować się realizmem i uwzględniać możliwości rozwojowe terenu, skalę czekających wyzwań oraz możliwości sektora publicznego, zwłaszcza na szczeblu lokalnym.

Dalsze przykłady różnorodnych i innowacyjnych zastosowań docelowych terenu

Poniższy link umożliwia dostęp do bazy zawierającej wiele przykładów projektów rewitalizacyjnych terenów zdegradowanych z Europy, Ameryki Północnej i Azji prezentujących szeroki wachlarz końcowego zagospodarowania terenów i obiektów. Przykłady zgromadzone w bazie pokazują różnorodność i innowacyjność zrealizowanych projektów. Mamy nadzieję, że przykłady te będą stanowić inspirację dla procesu przeglądu wariantów transformacji. Zastosowania można podzielić na dziesięć szerokich kategorii:

1. biznes i przemysł
2. kultura i dziedzictwo
3. innowacje cyfrowe
4. edukacja i badania naukowe
5. energia i dekarbonizacja
6. rekultywacja środowiska naturalnego
7. mieszkanie
8. sprzedaż detaliczna
9. turystyka i rekreacja
10. transport i logistyka

[HYPERLINK DO BAZY DANYCH](#)

Podejście ogólne

Komponent ten dotyczy identyfikacji i gromadzenia pomysłów na zagospodarowanie przedmiotowego terenu. W przypadku większych terenów przemysłowych można wyznaczyć kilka stref i określić różne warianty zastosowania końcowego dla każdej ze stref. Najlepiej będzie, gdy różne zastosowania końcowe dużego terenu będą się uzupełniały (np. duży zakład produkcyjny może się kłócić z zabudową mieszkaniową).

Portfolio wariantów docelowego przeznaczenia terenu można stworzyć za pomocą następujących metod:

- **Metoda 1: Wykorzystanie istniejących propozycji** właściciela/dewelопера lub innych zainteresowanych stron, np. obecnych użytkowników terenu, potencjalnych inwestorów, określonych w komponencie 2 (ocena bazowa).
- **Metoda 2: Zmiana i rozszerzenie istniejących propozycji** właściciela/dewelопера terenu lub innych zainteresowanych stron.
- **Metoda 3: Wykorzystanie i rozwój pomysłów i propozycji określonych w komponencie 3** (Określenie wizji).
- **Metoda 4: Stworzenie zupełnie nowych opcji** docelowego przeznaczenia w przypadku braku istniejących propozycji.

Warianty końcowego zagospodarowania, wygenerowane za pomocą jednej lub kilku z wyżej prezentowanych metod, należy wstępnie zweryfikować pod kątem poniższych kryteriów, w celu ustalenia ich poziomu dopasowania i adekwatności (choć należy pamiętać, że w ramach komponentu 5 przewidziana została bardziej szczegółowa ocena):

- Spójne z celami, planami i możliwościami właściciela/dewelопера.
- Dopasowane do warunków lokalizacji i okoliczności.
- Odpowiadające lokalnym możliwościom, potrzebom i celom (wynikającym z zatwierdzonych dokumentów strategicznych i planistycznych, np. planów zagospodarowania przestrzennego czy Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2030”).
- Dopasowane do specyfiki planowanych i bieżących inwestycji na przedmiotowym terenie, w miejscowości/regionie w celu oceny poziomu komplementarności z lokalnym rozwojem otoczenia, i uniknięcia powielania zaplanowanych i trwających inwestycji.

Generowanie nowych lub alternatywnych wariantów docelowego zagospodarowania terenu

Przy określaniu nowych lub alternatywnych wariantów docelowego zagospodarowania terenu pomocne okazać się mogą dobre praktyki z kraju i zagranicy.

W załączniku nr 2 przedstawiono osiem przykładowych europejskich dobrych praktyk rewitalizacji terenów przemysłowych. Przypadki te mają różny charakter, ale oferują praktyczne porady i wnioski na potrzeby analizy i oceny koncepcji rozwojowych.

Przykłady pokazują w szczególności, w jaki sposób można wykorzystać zmieniające się tendencje gospodarcze i społeczne, transfer technologii i nowe modele biznesowe do ponownego zagospodarowania terenów zdegradowanych.

Każde podsumowanie przedstawia:

- Tytuł i lokalizację.
- Krótki opis przykładu udanej rewitalizacji i powody wyboru koncepcji.
- Krótki przegląd istotnych rezultatów procesu.
- Najważniejsze wnioski/cechy procesu.

Lista przykładów dobrych praktyk:

- Dok Alexandra, Humberside (Wielka Brytania).
- Kompleks przemysłowy Dolní Vítkovice (Czechy).
- Strefa przemysłowa František, Sucha Górna (Horní Suchá) (Czechy).
- Kopalnia węgla w Gliwicach (Polska).
- Kopalnie węgla w Limburgii (Belgia).
- Ludgate Hub, Skibbereen (Irlandia).
- Dzielnica Mūkusała, Ryga (Łotwa).
- Walcownia stali Ravenscraig, Lanarkshire (Wielka Brytania).

Rezultaty

Rezultatem tego komponentu powinien być wykaz realistycznych koncepcji powtórnego zagospodarowania terenu lub jego poszczególnych stref, który odzwierciedla specyfikę danego terenu i nawiązuje do celów sprawiedliwej transformacji i dekarbonizacji. Ten zestaw możliwych opcji może obejmować: poparcie istniejących propozycji dotyczących zastosowań docelowych, rozszerzenie lub udoskonalenie istniejących pomysłów, jeżeli takie istnieją, lub całkowicie nowy zestaw propozycji zastosowań docelowych.

Zaangażowanie zainteresowanych stron

Przegląd oraz opracowywanie nowych koncepcji zagospodarowania terenu mogą obejmować ukierunkowane lub szersze zaangażowanie zainteresowanych stron – społeczności, podmiotów prywatnych, instytucji publicznych, ośrodków badawczych.

Przegląd wariantów transformacji może wymagać jedynie ograniczonych konsultacji z zainteresowanymi stronami, jeżeli w ramach komponentów 2 (ocena bazowa) i 3 (określenie wizji) wygenerowano koncepcje i pomysły dotyczące zagospodarowania. Ponadto, ze względu na niejednokrotnie bardziej techniczną i analityczną naturę przeglądu wariantów transformacji, działania w obszarze konsultacji i zaangażowania interesariuszy mogą mieć bardziej sprofilowany i specjalistyczny charakter.

Szersze zaangażowanie zainteresowanych stron będzie korzystne, jeśli nie ma jeszcze żadnych koncepcji rozwojowych lub też istnieją jedynie pomysły cząstkowe. Wówczas konsultacje z zainteresowanymi stronami mogą być skutecznym sposobem stymulowania kreatywności i pozyskania nowatorskich pomysłów. Konsultacje mogą przybrać formę integracyjnego generowania pomysłów (wykorzystujących materiały służące angażowaniu społeczności lokalnych, media społecznościowe i narzędzia internetowe w celu wzbudzenia zainteresowania) lub bardziej ukierunkowanych działań mających generować pomysły, z wykorzystaniem innowacyjnych technik facylitacji i design thinking. Należy przy tym wyraźnie zwrócić uwagę zainteresowanych stron na fakt, iż generowanie pomysłów nie jest równoznaczne z ich późniejszym wdrażaniem. Koncepcje będą nadal musiały zostać poddane weryfikacji i ocenie (zob. komponent 5). Ponadto czynnikami wykluczającymi proponowane rozwiązania mogą być okoliczności związane z danym terenem lub sprzeciw właściciela terenu.

Zaangażowanie zainteresowanych stron będzie również korzystne w przypadku, gdy docelowe zastosowania obiektu zaproponowane przez właściciela lub wykonawcę obiektu budzą kontrowersje i sprzeciw wśród mieszkańców i zainteresowanych stron.

Szansa na rewitalizację terenów przemysłowych poprzez transformację energetyczną

Jak już wspomniano, tereny przemysłowe mogą być ponownie wykorzystane do celów produkcyjnych, co dotyczy w szczególności przejścia na gospodarkę neutralną dla klimatu. Na przykład, dawne elektrownie węglowe i kopalnie węgla mogą przyciągnąć duże inwestycje i nowe technologie, często dzięki przejętym po nich aktywom (np. infrastrukturze wytwarzania i dystrybucji energii, powierzchniom zbrojonym, infrastrukturze transportowej). w ten sposób zrehabilitowane tereny pogórnice mogą stanowić siłę napędową innowacji i wspierać przyszły dobrostan i zrównoważony rozwój gospodarczy społeczności zależnych od węgla. Przykłady nowych technologii w procesie transformacji energetycznej, które mogłyby zmienić przeznaczenie terenów przemysłowych, obejmują magazynowanie energii, produkcję wodoru oraz skojarzoną produkcję energii ze źródeł odnawialnych. Więcej informacji na temat takich możliwości można znaleźć pod poniższym linkiem.

https://ec.europa.eu/energy/sites/default/files/documents/technology_options_toolkit_-_initiative_for_coal_regions_in_transition.pdf

Zasoby: zaangażowanie interesariuszy w identyfikację wariantów transformacji

Przykład dokumentu dotyczącego zaangażowania społeczności z Irlandii

[Więcej informacji](#)

Technika innowacyjnych ułatwień i design thinking Climate KIC Design Sprint

[Więcej informacji](#)



PRZEGLĄD WARIANTÓW TRANSFORMACJI

Lista kontrolna do przeglądu wariantów transformacji

- Czy zidentyfikowali Państwo portfolio koncepcji rozwojowych, które uwzględniają wizję terenu i odpowiadają zdefiniowanym możliwościom i potrzebom na szczeblu lokalnym i regionalnym oraz odzwierciedlają specyfikę lokalizacji?
- Czy mogą Państwo wykazać w jaki sposób warianty te mogą przyczynić się do sprawiedliwej transformacji?
- Czy uważają Państwo, że warianty te opierają się na otwartym i szerokim rozumieniu dekarbonizacji oraz nowych trendów gospodarczych i społecznych, technologii i modeli biznesowych, które można wykorzystać do kształtowania przyszłości terenu?
- Czy są Państwo przekonani, że istnieje konsensus wśród partnerów co do wypracowanych koncepcji transformacji terenu? Czy właściciel/e terenu akceptują pomysły?
- Czy zaangażowali Państwo interesariuszy lub informowali zainteresowane strony o tych koncepcjach i uwzględnili ich opinie?
- Czy uważają Państwo, że koncepcje rozwojowe odpowiadają na niezaspokojony popyt w gospodarce lokalnej i regionalnej, czy istnieje ryzyko powielania i nadmiernej podaży?

Notatki



OCENA WARIANTÓW TRANSFORMACJI

Uzasadnienie potrzeby komponentu

Celem tego komponentu jest zapewnienie obiektywnego porównania poszczególnych wariantów przekształcenia terenu (lub jego części składowych). Ustalenia z oceny wariantów transformacji powinny przyczynić się do zidentyfikowania tych spośród nich, które mogą najbardziej przyczynić się do osiągnięcia wizji i celów dla terenu w długim horyzoncie czasowym (komponent 3), a jednocześnie uwzględniają potencjalne ograniczenia w zakresie wykonalności i finansowania. Ustalenia z obiektywnej oceny mogą być użyte w dyskusji z szerszą grupą zainteresowanych stron, promując w ten sposób pluralistyczny dialog na temat możliwości przekształcenia terenu.

Proces wdrażania

Komponent zakłada, że efektem przeglądu wariantów transformacji (komponent 4) było określenie więcej niż jednego realnego wariantu, zgodnego z szerszymi celami (np. sprawiedliwej transformacji) i wymogami zrównoważonego rozwoju. w związku z tym ocena porównawcza może przyczynić się do zidentyfikowania i ostatecznego wyboru preferowanego wariantu lub wariantów przekształcenia terenu.

Formułowanie kryteriów oceny

Pierwszym krokiem w ocenie wariantów transformacji jest sformułowanie zestawu obiektywnych kryteriów, które można wykorzystać do przeprowadzenia oceny porównawczej poszczególnych opcji (i ich składników). Wybór kryterium powinien odzwierciedlać atrybuty, które można wykorzystać do oceny, w jaki sposób „efektywna” opcja przyczyni się (lub może się przyczynić) do realizacji celów i wizji transformacji w zakresie transformacji, a także innych szerszych priorytetów strategicznych, jednocześnie odzwierciedlając praktyczne aspekty wdrożenia.

Tytułem ilustracji, kryteria oceny wariantów mogą obejmować:

- **Zgodność z politykami:** stopień, w jakim rezultaty ocenianego wariantu transformacji odzwierciedlają i wspierają założenia lokalnych/regionalnych, krajowych i europejskich strategii i zobowiązań. W szczególności, w kontekście polityki UE w zakresie Europejskiego Zielonego Ładu, zgodności projektu z zasadami sprawiedliwej i sprzyjającej włączeniu społecznemu transformacji oraz optymalizacji tych zasad, a także przejścia na gospodarkę neutralną dla klimatu.
- **Wyniki gospodarcze:** np. wpływ projektu na podniesienie dochodów i wartości dodanej, tworzenie miejsc pracy, dywersyfikację gospodarczą itp.
- **Efekty środowiskowe/ekologiczne:** np. wkład projektu w rekultywację gruntów, ograniczanie zanieczyszczeń, redukcję emisji gazów cieplarnianych, różnorodność biologiczną itp.
- **Skutki społeczne:** np. wkład projektu w dobrostan społeczny i spójność społeczną itp.
- **Inne wyniki:** np. wkład projektu w inne zamierzenia/cele związane z przekształceniem terenu określone w wizji (komponent 3).
- **Spójność przestrzenna:** zakres, w jakim projekt promuje komplementarność regionalną w zakresie rekultywacji i zmiany przeznaczenia terenów przemysłowych (tj. minimalizowanie zjawiska przenoszenia działalności gospodarczej i unikanie powielania tych samych zastosowań docelowych obiektu).
- **Innowacyjność:** zakres, w jakim projekt promuje innowacje i eksperymenty (w granicach proporcjonalnych kosztów, przystępności cenowej i możliwości realizacji).
- **Dostosowanie finansowania i przystępność cenowa:** stopień, w jakim projekt może korzystać z potencjalnych prywatnych i publicznych źródeł finansowania, w tym dopasowanie projektu do dostępnych (aktualnych lub planowanych) mechanizmów finansowania publicznego oraz zdolność generowania wymaganych przyszłych przychodów.
- **Możliwość realizacji:** np. zapewnienie kompetencji zarządczych i zasobów technicznych wymaganych do realizacji projektu.
- **Ryzyko:** np. poziom ryzyka technicznego, ekonomicznego (w tym finansowego) itp. związanego z projektem oraz przepisy dotyczące zarządzania ryzykiem.

Obiektywna ocena wariantów transformacji

Pomiar wskaźników

Po zdefiniowaniu zestawu kryteriów oceny wariantów transformacji konieczne będzie określenie mierzalnych wskaźników dla każdego kryterium oraz gromadzenie i przetwarzanie odpowiednich danych. Wskaźniki mogą być definiowane jako jednostki kwantyfikowalne: na przykład liczba utworzonych miejsc pracy lub koszty inwestycji. Inne wskaźniki mogą wymagać opracowania w kategoriach oceny jakościowej, na przykład poprzez zastosowanie mierników, takich jak „wysokie”, „średnie” lub „niskie”. w takim przypadku należy zapewnić przejrzystość zastosowanego podejścia oraz uzasadnienia sposobu przypisywania wartości.

Dane i informacje potrzebne do opracowania wskaźników ilościowych lub jakościowych dla niektórych wybranych kryteriów mogą być trudne do uzyskania i mogą być obciążone znaczną niepewnością, zwłaszcza jeżeli dotyczą działań i rezultatów długoterminowych. Podobnie jak w przypadku innych elementów WRT, wysiłek poświęcony na gromadzenie danych powinien być proporcjonalny do wielkości terenu i zakresu planowanej transformacji.

Należy również pamiętać, że obiektywna ocena wariantów transformacji nie powinna ograniczać się do prostej oceny wyniku gospodarczego/finansowego przedsięwzięcia i związanego z nim ryzyka itp., lecz powinna – odpowiednio do wielkości terenu i skali wsparcia publicznego – uwzględniać oddziaływanie społeczne i środowiskowe przedsięwzięcia, wraz z ich odniesieniem do pozostałych celów sprawiedliwej transformacji i celów dekarbonizacji. W związku z tym konieczne będzie opracowanie mierzalnych wskaźników odzwierciedlających takie właśnie aspekty różnych wariantów zagospodarowania.

W miarę możliwości należy stosować obiektywne wskaźniki w celu porównania różnych wariantów. Należy jednak uznać, że dane dostarczane przez strony, które mają własny interes we wspieraniu określonych wariantów, mogą nie być w pełni obiektywne, na przykład mogą one uwypuklać aspekty pozytywne i ukrywać negatywne. W tych okolicznościach stosowne może być rozważenie dostosowania „wrażliwości” wskaźników wykorzystywanych w procesie oceny wariantów transformacji.

Mechanizm ważenia wskaźnika

Po opracowaniu zestawu wskaźników dla każdego kryterium konieczne jest wprowadzenie mechanizmu różnicującego. To pozwala przypisać względną wagę poszczególnym wskaźnikom (lub ich podgrupom), w celu uzyskania ogólnej oceny każdego wariantu w świetle ustalonych kryteriów. Zasadniczo mechanizm ważenia odzwierciedla znaczenie danego kryterium w ogólnej ocenie koncepcji rozwojowej. Względne znaczenie (waga) przypisywane poszczególnym wskaźnikom wykorzystywanym do ogólnej oceny wariantów, będzie zapewne wynikiem subiektywnej decyzji.

Można oczekiwać, że różni interesariusze będą przywiązywać większą (lub mniejszą) wagę do niektórych wskaźników. Na przykład niektóre zainteresowane strony mogą przypisywać większą wagę wskaźnikom dotyczącym pozytywnych wyników gospodarczych, podczas gdy inni będą faworyzować wskaźniki społeczne lub środowiskowe. w związku z tym, jeżeli wyższym oczekiwanym wynikiem gospodarczym jednego wariantu towarzyszą niższe wyniki środowiskowe lub społeczne w porównaniu z wariantem alternatywnym, względne znaczenie (waga) przypisywane poszczególnym typom wskaźników może mieć kluczową rolę w określeniu, jak warianty zostaną uszeregowane względem siebie i który z nich zostanie oceniony jako „preferowany”.

Analiza wielokryteriowa: podręcznik

Istnieją różne techniki, które można wykorzystać do oceny i uszeregowania projektów, gdy wskaźniki kryteriów oceny wykorzystują różne systemy miar (np. nie wszystkie wskaźniki wyrażają wartości pieniężne). W niniejszym podręczniku opisano różne techniki analizy wielokryteriowej (MCA) i przedstawiono wytyczne dla pracowników administracji i praktyków dotyczące skutecznego korzystania z tego typu analizy do oceny rozwiązań z zakresu kształtowania polityki oraz podejmowania innych decyzji.

[Departament ds. Społeczności i Samorządu Lokalnego, Wielka Brytania](#)

Czysto techniczne podejście do procesu oceny wariantów transformacji niesie ze sobą ryzyko wzbudzenia konfliktów drżących w konkurencyjnych wobec siebie koncepcjach zmierzających do realizacji innych celów transformacji. W związku z tym ważna jest przejrzystość procesu oceny wariantów transformacji, w tym ważenie poszczególnych wskaźników oraz rola i wpływ poszczególnych interesariuszy w ustalaniu stosowanych wag.

Opracowanie procesu ustalania priorytetów/ wyboru wariantów transformacji

Działanie to obejmuje ustanowienie procesu identyfikacji „preferowanych” wariantów transformacji. Proces ten powinien określać, które zainteresowane strony powinny być zaangażowane w procedurę określania priorytetów/wyboru pomysłów transformacyjnych. Konieczne będzie znalezienie równowagi między głosem tych którzy będą odgrywać kluczowe role w realizacji projektu (w tym zapewniając finansowanie), a głosem tych, których transformacja dotyczy.

Uszeregowanie pomysłów/wybór preferowanych wariantów

To oparty na obiektywnej ocenie proces szeregowania pomysłów rozwojowych i wyboru jednego lub kilku z nich do potencjalnej realizacji. Po zapoznaniu się z wynikami oceny, istnieje możliwość zaangażowania zainteresowanych stron, w tym społeczności objętych projektem i innych grup, w świadomy i pluralistyczny dialog, który daje im możliwość wyrażenia poglądów i określenia preferencji na temat zebranych na liście potencjalnych wariantów docelowych (określonych w kompetencje 4).

Zgodnie z podstawowymi zasadami WRT proces szeregowania powinien kończyć się określeniem lub wyborem wariantów transformacji, które mogą:

- Wspierać wdrażanie sprawiedliwej i sprzyjającej włączeniu społecznemu transformacji oraz innych kluczowych strategicznych priorytetów zgodnych z europejskimi krajowymi, regionalnymi/lokalnymi celami politycznymi i zobowiązaniami.
- Promować subregionalną i regionalną komplementarność w obszarze rewitalizacji i ponownego zagospodarowania terenów przemysłowych (tj. minimalizować przenoszenie działalności gospodarczych i powielanie działań na sąsiadujących terenach - optymalizować korzyść).

- Promować innowacje i eksperymentalne rozwiązania (w granicach realistycznych kosztów, przystępności cenowej i wykonalności).
- Wspierać dostosowanie inwestycji do potencjalnych prywatnych i publicznych źródeł finansowania, w tym ewentualne dopasowanie projektów do dostępnych lub planowanych mechanizmów finansowania publicznego.

Rezultaty

Rezultatem oceny wariantów transformacyjnych powinno być ustalenie priorytetów wiarygodnych i optymalnych opcji docelowego zagospodarowania terenu, odzwierciedlających wizję. Wybór wariantów transformacyjnych powinien być opatrzone obiektywnym uzasadnieniem i wyjaśnieniem przesłanek wyboru preferowanych opcji.

Zaangażowanie zainteresowanych stron

Zakres zaangażowania zainteresowanych stron w ocenę wariantów transformacji będzie zależał od szeregu okoliczności, zwłaszcza elastyczności, otwartości i rzeczywistego zaangażowania decydentów – zarówno inwestorów prywatnych, jak i administracji publicznej – na rzecz partycypacyjnego i integracyjnego procesu rewitalizacji. w przypadku gdy inwestycja będzie korzystała z wsparcia publicznego lub gdy jej realizacja będzie uzależniona od decyzji administracji publicznej, pojawi się możliwość szerszego włączenia zainteresowanych stron w proces oceny wariantów transformacji. Można przewidzieć różne scenariusze zaangażowania zainteresowanych stron:

- Zainteresowane strony, które wcześniej uczestniczyły w konsultacjach, są po prostu informowane o procedurach i wynikach oceny (uszeregowanie/wybór preferowanych wariantów) bez wpływu na proces i wyniki.
- Konkretnie zainteresowane strony prosi się o konsultacje techniczne, na przykład przy formułowaniu określonych kryteriów oceny. Przykładowo: lokalne grupy kobiet mogą zostać poproszone o weryfikację kryteriów związanych z aspektami

uwzględniającymi aspekt płci, grupy środowiskowe mogą zatwierdzać kryteria dotyczące oddziaływania na środowisko.

- Przedstawiciele zainteresowanych stron (np. reprezentujących społeczności lokalne lub różne kategorie społeczne) zaprasza się do udziału w procesie oceny, a ich głos jest uwzględniany przy ostatecznym ustalaniu priorytetów/wyboru opcji.
- Można również zastosować podejście otwarte i integrujące, aby włączyć do procesu oceny szerszą grupę zainteresowanych stron, zarówno na etapie określania kryteriów oceny i ich relatywnego znaczenia w ogólnym procesie oceny wariantów, jak i w na etapie szeregowania i podejmowania decyzji.

Odpowiednie procesy angażowania i konsultowania zainteresowanych stron powinny odzwierciedlać skalę i znaczenie planowanej transformacji, a także dotychczasową dynamikę konsultacji publicznych. Jeżeli charakteryzowały się one silnym konfliktem i brakiem konsensusu między różnymi grupami, wskazane może być uniknięcie na tym etapie szerokiego zaangażowania stron i pozostawienie pola dla większej liczby konsultacji eksperckich i technicznych. Z drugiej strony, jeżeli przewidywany jest sprzeciw mieszkańców wobec niektórych koncepcji, pożądane będzie zaangażowanie ich w ocenę, ponieważ przełoży się to na lepszy przepływ informacji i lepsze rozumienie czynników określających uszeregowanie/wybór preferowanych wariantów.

Model procesu konsultacji w ramach komponentu oceny wariantów transformacji wymaga starannego rozważenia, ponieważ należy założyć, że zainteresowane strony będą postrzegać ocenę i wybór koncepcji zagospodarowania jako najistotniejszy element WRT.



OCENA WARIANTÓW TRANSFORMACJI

Lista kontrolna do oceny wariantów transformacji

- ✔ Czy określono zestaw kryteriów oceny, które adekwatnie odzwierciedlają główne cele transformacji wyznaczone w wizji dla przedmiotowego terenu?
- ✔ Czy uwzględnili Państwo kryteria (i odpowiadające im wskaźniki), które obejmują szerszy aspekt wariantów transformacji, taki jak dostosowanie do celów polityki sprawiedliwej transformacji lub też praktyczny wymiar realizacji?
- ✔ Czy zapewnili Państwo, że pomiar/punktacja wskaźników dla wszystkich kryteriów będzie odbywać się w oparciu o obiektywne informacje?
- ✔ Czy są Państwo przekonani, że proces i podejście stosowane w celu dokonania oceny i uszeregowania opcji są przejrzyste i uzasadnione?
- ✔ Czy angażowali Państwo zainteresowane strony w proces oceny wariantów transformacji lub informowali zainteresowane strony o wyborze koncepcji? Czy zainteresowane strony miały możliwość zgłoszenia uwag co do wyników oceny i czy podjęto stosowne starania w celu rozwiania wszelkich uzasadnionych obaw?
- ✔ Czy uważają Państwo, że preferowane warianty to takie, które – z uwzględnieniem ograniczeń związanych z kosztami i uwarunkowaniami praktycznymi – najlepiej przyczynią się do realizacji wizji terenu i promowania zasad sprawiedliwej transformacji oraz przejścia na gospodarkę neutralną dla klimatu?

Notatki



PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

Uzasadnienie potrzeby komponentu

Komponent ma na celu zdefiniowanie warunków realizacji preferowanej koncepcji zagospodarowania terenu pod kątem adekwatności i dostosowania do specyficznych uwarunkowań lokalizacji przed rozpoczęciem realizacji projektu w terenie. Komponent pomaga w określeniu zakres projektu i planowanego oddziaływania, precyzuje ramy czasowe, bada wykonalność, przystępność cenową i ryzyko, co ma na celu pogłębienie zrozumienia istoty projektu, ugruntowanie przekonania, co do potrzeby jego realizacji oraz zbudowania zaufania inwestorów. Co ważne, komponent odnosi się też do opracowania planu finansowania projektu. Ostatecznej weryfikacji zostają poddane zasoby partnerów, takie jak wiedza i umiejętności. Koordynacja i weryfikacja zasobów jest niezbędna do przygotowania pełnowymiarowego projektu, który będzie gotowy do realizacji.

Proces wdrażania

Przygotowanie projektu odnosi się do wstępnych etapów cyklu życia projektu, czyli inicjowania i planowania projektu, tj. etapów poprzedzających realizację projektu. Podobnie jak w przypadku dotychczasowych komponentów, działania powinny być proporcjonalne do skali projektu i jego zakresu. W przypadku projektów inżynierii lądowej i wodnej etapy inicjowania i planowania mogą stanowić 10 % całkowitego kosztu kapitałowego projektu, aczkolwiek liczba ta może być niższa w przypadku projektów prostszych lub powielanych. Zespół planujący projekt musi mieć świadomość, że ten komponent może być zasobochłonny, dlatego wymaga ostrożnego zarządzania i właściwego nadzoru.

Struktura systemu zarządzania i kontroli powinna odzwierciedlać skalę i złożoność projektu oraz zakładać włączenie właściwych interesariuszy (np. właściciela obiektu, inwestora, podmiotów finansujących, wybranych przedstawicieli). Podstawą tej oceny może być komponent 1. System zarządzania i kontroli powinien być wdrażany na wczesnym etapie przygotowywania projektów.

Powiązane elementy inicjowania i planowania projektu, które przedstawiono poniżej, mają charakter przykładowy.

Etap inicjowania projektu

Etap inicjowania projektu obejmuje:

- Opracowanie fiszki projektowej (tj. uzasadnienie projektu, odpowiednie zadania, ogólne cele, czas trwania itp.).
- Przygotowanie zakresu prac niezbędnych do finalizacji projektu oraz hierarchii działań i rezultatów (w przypadku większych obiektów o wielu strefach może to wymagać wielu wzajemnie powiązanych zakresów i opracowania planu generalnego) powiązanych z matrycą podziału odpowiedzialności.
- Opracowanie wstępnego harmonogramu projektu wraz z kluczowymi etapami i terminami.
- Opracowanie wstępnej analizy finansowej i określenie szacunkowego budżetu.
- Zapewnienie wsparcia zainteresowanych stron (np. wsparcie polityczne, biznesowe, obywatelskie, wsparcie inwestorów/podmiotów finansowych) poprzez ustrukturyzowane planowane komunikaty i zaangażowanie.
- Przeprowadzenie oceny korzyści, w tym korzyści związanych ze sprawiedliwą transformacją, na szczeblu lokalnym, a w przypadku większych projektów – na szczeblu regionalnym.

Wytyczne dotyczące zarządzania projektami

Istnieje szereg metod i narzędzi zarządzania projektami, link do streszczenia i glosariusza znajduje się poniżej:

https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management

https://en.wikipedia.org/wiki/Glossary_of_project_management

Etap planowania projektu

Etap planowania projektu obejmuje:

- Utworzenie zespołu ds. planowania i projektowania, dysponującego odpowiednimi umiejętnościami, wiedzą fachową i zasobami.
- Odpowiednią metodykę realizacji projektu, tj. tryb zagospodarowania terenu, np. całościowy i zintegrowany, zdywersyfikowany i skoordynowany, rozproszony i reaktywny.
- Sfinalizowany zakres prac związanych z wymaganymi ocenami, np. gospodarczymi, środowiskowymi, finansowymi.
- Szczegółowe kosztorysy pod względem wydatków kapitałowych i dochodów, oparte na rygorystycznej ocenie.
- Plan finansowania projektu (zob. poniżej).
- Program prac i harmonogram związany z etapami pośrednimi (zatwierdzenia, zamówienia itp.) oraz uzyskaniem wymaganych pozwoleń, w tym pozwolenia na budowę.
- Rejestr ryzyk, w którym analizuje się kluczowe rodzaje ryzyka pod względem wpływu i prawdopodobieństwa oraz sposobów jego ograniczania.
- Plan korzyści, tj. wykazanie wkładu w sprawiedliwą transformację i dekarbonizację.
- Plan komunikacji i zaangażowania na rzecz rozwoju i utrzymania wsparcia zainteresowanych stron.
- Plan monitorowania i ewaluacji.
- Nadzędne uzasadnienie biznesowe/finansowe dla projektu do formalnego zatwierdzenia.

Rezultaty

Rezultatem komponentu będzie wiarygodne uzasadnienie biznesowe/finansowe dla projektu wraz z odpowiednim systemem zarządzania i kontroli, wymaganym poziomem wsparcia zainteresowanych stron i szczegółowym, realistycznym planem finansowania.

Zaangażowanie zainteresowanych stron

Podczas przygotowywania projektu należy utrzymywać kontakt i komunikację z zainteresowanymi stronami, albowiem w miarę opracowywania konkretnych planów i działań może zaistnieć potrzeba konsultacji. Rozwiązaniem korzystnym z punktu widzenia zapewnienia transparentności przedsięwzięcia jest wykorzystanie portali lub stron internetowych, które będą stanowić główny kanał dystrybucji informacji na temat rozwoju projektu. Innym dobrym sposobem informowania interesariuszy jest korzystanie z tradycyjnych mediów lokalnych i regionalnych, zwłaszcza w celu informowania o postępach prac przygotowawczych.

Finansowanie projektu

Ważnym wyzwaniem, zwłaszcza dla organizacji działających na szczeblu lokalnym, może być identyfikacja i zabezpieczenie funduszy w celu zapewnienia realizacji projektów transformacyjnych oraz pokrycie kosztów kapitałowych i operacyjnych. Kompleksowe planowanie i koordynacja działań w zakresie finansowania na szczeblu regionalnym i lokalnym przyspieszy tempo transformacji. Chociaż finansowanie projektów w okresie przejściowym będzie w dużym stopniu zależało od wielkości i charakteru projektu oraz ram strategicznych i regulacyjnych, poniższy link zapewni dostęp do zasobów, które pomogą w opracowaniu skutecznego planu finansowania.

Zestaw narzędzi finansowania transformacji – jak finansować projekty w regionach górniczych: https://ec.europa.eu/energy/sites/default/files/documents/transition_financing_toolkit_-_initiative_for_coal_regions_in_transition.pdf



PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

Lista kontrolna do przygotowania projektu

- ✓ Czy udokumentowali Państwo zakres, harmonogram i etapy projektu transformacyjnego, sposoby realizacji, koszty i zagrożenia? Czy opierają się one na rzetelnych ocenach i analizach eksperckich? Czy w przypadku większych terenów mają Państwo plan generalny?
- ✓ Czy mogą Państwo jasno określić korzyści i skutki projektu transformacyjnego, w tym jego wkład w sprawiedliwą transformację? Czy znają Państwo stosunek korzyści do kosztów?
- ✓ Czy posiadają Państwo wiarygodną strategię finansowania projektu uwzględniającą koszty kapitałowe i koszty uzyskania przychodu? w przypadku gdy wymagane są środki publiczne, czy projekt spełnia cele funduszy?
- ✓ Czy są Państwo przekonani, że wszystkie aspekty regulacyjne (prawne) i związane z planowaniem zostały uwzględnione lub są w trakcie procedowania?
- ✓ Czy posiadają Państwo dostęp do kompetencji i wiedzy fachowej koniecznej do skutecznej realizacji projektu?
- ✓ Czy posiadają Państwo odpowiednie systemy zarządzania i kontroli? Czy ewentualne partnerstwo skupia właściwe osoby i organizacje?

Notatki

Załącznik

Różnice i podobieństwa pomiędzy WRT a innymi narzędziami

Tabela 1 Różnice i podobieństwa pomiędzy WRT a innymi istotnymi narzędziami

Zakres	WRT	LURA	OPI-TPP	Zestaw narzędzi rekultywacji środowiska i zmiany przeznaczenia
Autor	START (2021)	Bank Światowy (2020)	Główny Instytut Górnictwa (2013)	START (2020)
Cel i zakres stosowania	Narzędzie służące do systematycznej oceny alternatywnych wariantów przekształcania terenów przemysłowych, z naciskiem na ich wymiar gospodarczy i społeczny	Oparte na dowodach narzędzie wspierające podejmowanie decyzji w celu określenia optymalnych scenariuszy zagospodarowania gruntów na obszarach górniczych. Narzędzie charakteryzuje tereny kopalniane na podstawie i) lokalizacji i potencjału rewitalizacji; (ii) ryzyka/obciążenia środowiskowego; (iii) stabilności geotechnicznej; (iv) topografii i hydrografii oraz (v) potencjału rozwojowego i ryzyka finansowego. Proponuje też sposoby optymalnego zagospodarowania terenów pokopalnianych	Narzędzie informatyczne wspierające procesy decyzyjne dotyczące przyszłego wykorzystania obszarów przemysłowych. Udostępnia informacje na temat zdegradowanych obszarów przemysłowych, w tym: obecność budynków mieszkalnych, działalność rolnicza i warunki środowiskowe. W oparciu o zidentyfikowane czynniki zewnętrzne platforma wskazuje preferowane kierunki ponownego wykorzystania obszarów zdegradowanych w formie scenariuszy restrukturyzacji.	Zestaw narzędzi (punkt wejścia) zawiera wytyczne dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> • zabezpieczenie finansowania; • wiedzy i narzędzi; • zarządzania i instytucji wspierających zamykanie kopalń, rekultywację środowiska kopalń i zmianę przeznaczenia infrastruktury związanej z węglem
Główne tematy	Kwestie społeczno-gospodarcze (sprawiedliwa transformacja) i rozwiązywanie napięć zainteresowanych stron	Integracja czynników fizycznych, środowiskowych, społeczno-geograficznych i ekonomicznych	Zagadnienia geotechniczne i analiza środowiskowa	Procesy zarządzania
Optymalne wykorzystanie	Do celów oceny wariantów przekształcania określonych terenów przemysłowych	W celu sformułowania strategii rozwoju zgodnie ze zmianą przeznaczenia i jako podstawa planu generalnego	W przypadku analiz wielokryteriowych, analiza ryzyka dla środowiska lub przy wyborze preferowanego kierunku rekultywacji/zmiany przeznaczenia terenu/obiektu	Przykłady dobrych praktyk i narzędzia związane z procesem zarządzania zamykaniem kopalń i rekultywacją gruntów
Użytkownik docelowy	Władze regionalne i samorządy lokalne (np. gminy), lokalne agencje rozwoju, inwestorzy prywatni	Władze regionalne i samorządy lokalne (np. gminy), lokalne agencje rozwoju, inwestorzy prywatni, regionalni planiści zagospodarowania przestrzennego, jednostki specjalnego przeznaczenia (JSP)	Regionalni planiści przestrzenni i inwestorzy przygotowujący decyzje inwestycyjne	Władze krajowe i regionalne oraz samorządy lokalne. Inne zainteresowane strony (takie jak organizacje społeczeństwa obywatelskiego)
Produkt końcowy	Określenie preferowanego(-ych) wariantu(-ów) przekształcania terenu przemysłowego/ pogórniczego	Mapa zagospodarowania przestrzennego, która wyznacza obszary sklasyfikowane zgodnie z ich zasięgiem lub optymalnym rodzajem użytkowania	Mapy tematyczne, sprawozdania i zalecenia dotyczące preferowanych kierunków ponownego wykorzystania obszarów przemysłowych w formie scenariuszy restrukturyzacji	NIE DOTYCZY

Przykłady projektów rewitalizacji terenów zdegradowanych w Europie

Przebudowa doku Alexandra, Humberside (Zjednoczone Królestwo)

Dok Alexandra to teren poprzemysłowy o powierzchni 56 hektarów w regionie Humberside w Anglii, który boryka się z poważnymi wyzwaniami gospodarczymi, z historycznym przemysłem opartym na produkcji energii z węgla. W 2014 r. Siemens wspólnie ze Związkiem Portów Brytyjskich zapowiedział inwestycję w wysokości 350 mln EUR w celu zagospodarowania terenu. Inwestycja koncentrowała się na wykorzystaniu nowych technologii do produkcji łopat morskich turbin wiatrowych.

Przykład ten obrazuje udane przejście od energii opartej na węglu do odnawialnych źródeł energii. Stanowi też przykład partnerskiej współpracy sektora prywatnego i publicznego w celu rewitalizacji terenów zdegradowanych, dywersyfikacji gospodarczej i tworzenia nowych miejsc pracy w oparciu o import nowych technologii.

Od 2014 r. inwestycja przyczyniła się bezpośrednio do stworzenia ponad 1 000 miejsc pracy, wsparła rozwój łańcucha dostaw energii ze źródeł odnawialnych w regionie oraz zmniejszyła jego zależność gospodarczą od przemysłu opartego na węglu. Odpowiada też za zmianę wizerunku regionu w kraju i za granicą, co pomaga przyciągać nowe inwestycje powiązane z transformacją energetyczną.

Inwestycja Siemens skorzystała ze wsparcia władz lokalnych oraz opierała się na współpracy z dużym lokalnym właścicielem terenów i pracodawcą (Związek Portów Brytyjskich) poszukujących nowych technologii, które mogłyby stymulować rozwój gospodarczy regionu. Zawijając współpracę partnerską strony uznały, że produkcja energii wiatrowej na morzu stanowi niewielki rynek, który jednak ze względu na zmiany w krajowych przepisach oraz zasadach udzielania dotacji ma duży potencjał wzrostu. Następnie, partnerzy zwrócili się do potencjalnego inwestora, firmy Siemens. Związek Portów Brytyjskich (ABP) zgodził się zainwestować ponad 150 mln EUR w przekształcenie doku Alexandra, pod warunkiem, że Siemens ulokuje w tym miejscu swoje zakłady, z zastrzeżeniem, że wstępna inwestycja ABP zostanie uwzględniona w przyszłym czynszu.

Jednakże powodem, który zdecydował o tym, że Siemens wybrał dok Alexandra spośród innych terenów zdegradowanych i niezagospodarowanych na wschodnim

wybrzeżu Anglii, które również oferowały zachęty dla inwestorów, było wykorzystanie uprawnień lokalnych władz w celu uproszczenia i przyspieszenia planowania oraz budowy zakładu produkcyjnego Siemens. Związek Portów Brytyjskich, właściciel terenu, już wcześniej złożył wniosek i uzyskał zezwolenie na przebudowę obszaru. To przemysłane, przyszłościowe działanie sprawiło, że to miejsce w odróżnieniu od innych lokalizacji angielskich, było od razu gotowe do szybkiej rewitalizacji. Ponadto po podpisaniu porozumienia z Siemensem i ABP, władze lokalne skorzystały z przyspieszonego trybu zatwierdzania pozwolenia na budowę zakładu Siemens, dzięki czemu wstępne pozwolenie zostało wydane w ciągu kilku miesięcy od ogłoszenia inwestycji, przed opracowaniem szczegółowych planów zakładu.

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

Rewitalizacja kompleksu przemysłowego Dolní Vítkovice (Czechy)

Dolní Vítkovice to narodowy zabytek dziedzictwa przemysłowego położony w dzielnicy Ostrawy Vítkovice w Czechach, gdzie w latach 1828-1998 wydobywano węgiel i produkowano surówkę żelaza. Obszar obejmuje strefę przemysłową, hutę Vítkovice i unikatowy zbiór architektury industrialnej. W ciągu ostatniej dekady na rewitalizację obszaru Dolni Vítkovice przeznaczono 80 mln EUR pochodzących z unijnych funduszy strukturalnych, dotacji państwowych i prywatnych inwestycji. Dolní Vítkovice są obecnie drugim najczęściej odwiedzanym obiektem kulturalnym w Czechach, po Pradze (z ponad 1,5 mln odwiedzających w 2017 r.).

To przykład udanego przekształcenia byłego kompleksu górniczego i przemysłowego w centrum edukacyjne, kulturalne i społecznościowe o zasięgu międzynarodowym. Przykład ten pokazuje, że budowanie strategii silnego zaangażowania interesariuszy wokół ważnych inicjatyw i budowanie wspólnej wizji to kluczowe elementy udanej przemiany dziedzictwa przemysłowego.

Jeśli chodzi o oddziaływanie, zmiana przeznaczenia kompleksu Dolní Vítkovice doprowadziła do powstania nowych przedsiębiorstw świadczących usługi powiązane z procesem rewitalizacji i stworzyła nowe miejsca pracy w projektach związanych

z kreatywnym przemysłem, agendą cyfrową, turystyką i nauką. Stworzono również dostosowane do potrzeb szkół programy edukacyjne, które przyciągnęły szeroki wachlarz odwiedzających. Obecnie kompleks Dolní Vítkovice składa się z:

- Centrum Nauki i Techniki zlokalizowanego w byłej stacji energetycznej oraz w nowo wybudowanym specjalnie do tego celu budynku (jedynym w całym kompleksie). Można w nim podziwiać ponad 100 interaktywnych eksponatów, które w zajmujący sposób przybliżają naukę i technologię.
- Centrum Kongresowe dla 1 500 osób zbudowanego w 100-letnim nieużywanym zbiorniku gazu.
- Bolt Tower, wieży zbudowanej na szczycie dawnego wielkiego pieca, która nawiązuje do historii produkcji żelaza w tym miejscu i zapewnia widok na Ostrawę i okolice.
- Centrum Kreatywnego Hlubina zajmującego dawne budynki administracyjne. Centrum jest multidyscyplinarnym ośrodkiem kulturalnym, w którym znajdują się kina, sale prób muzycznych i studio nagrań, sale wystawowe, sale taneczne i ścianka wspinaczkowa.
- Trojhalí Karolina, zespołu trzech hal, który pierwotnie służył jako elektrownia dostarczająca energię elektryczną do sąsiadujących hut żelaza, kopalni i zakładów przemysłowych, a obecnie jest ośrodkiem sportowo-rekreacyjnym.
- Parku Landek, w którym znajduje się muzeum górnictwa, strefa sportu i rekreacji wraz z kempingiem i zapleczem gastronomicznym.

Rewitalizacja Dolní Vítkovice pokazuje, że adaptacja zabytkowych budynków przemysłowych wymaga zapewnienia przywództwa, współpracy różnych zainteresowanych stron (np. polityków, sektora prywatnego, uczelni i społeczności lokalnych), a także stworzenia wspólnej wizji. Proces rewitalizacji kompleksu Dolní Vítkovice został pierwotnie zainicjowany i prowadzony przez prywatnego właściciela terenu, lokalnego przedsiębiorcę, który podpisał umowę z Instytutem Dziedzictwa Narodowego i zaangażował uznanych architektów do opracowania wizji obiektu, co z kolei doprowadziło do zwiększonego zaangażowania interesariuszy. Sukces rewitalizacji Dolní Vítkovice jest w znacznej mierze efektem stworzenia świetnie wykwalifikowanego i wyposażonego zespołu powołanego do opracowania koncepcji zagospodarowania, planowania, projektowania i zarządzania dużymi projektami, a także dążenia do synergii. Rewitalizacja obejmowała przez lata dziesiątki projektów z różnych dziedzin, połączonych wspólną wizją dla obszaru i stopniowo nadawała pierwotnym obiektom nowe funkcje.

Źródła:

https://nws.euocities.eu/MediaShell/media/MORAVIAN_SILESIA_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

Strefa przemysłowa František, Sucha Górna (Horní Suchá) (Czechy)

Strefa przemysłowa František znajduje się w miejscowości Sucha Górna (Horní Suchá) na terenie dawnej kopalni węgla. Po zakończeniu wydobywania w 1999 r. i ogołoceniu wielu spośród budynków i instalacji kopalni przez złodziei metalu władze miejskie postanowiły stworzyć na tym terenie nowoczesną strefę przemysłową. W 2005 r. prawa własności do obiektu przekazano gminie, a w 2010 r. dzięki wsparciu ze środków krajowych i europejskich oficjalnie otwarto strefę przemysłową František. Do dziś na terenie dawnej kopalni prowadzone są prace związane z rewitalizacją obiektu.

Przykład ten pokazuje, jak zdecydowane wysiłki administracji lokalnej mogą przyczynić się do pomyślnej rewitalizacji dawnego zakładu wydobywczego, mającej na celu zaspokojenie lokalnych potrzeb. Można z niego wyciągnąć kilka pouczających wniosków:

- Rozwój strefy przemysłowej František jest przykładem udanej rewitalizacji terenów pogórnich przeprowadzonej pod kierunkiem władz lokalnych. Obrazuje on trudności, na jakie może napotkać gmina, szczególnie na początkowych etapach procesu, dążąc do opracowania projektu rewitalizacji dostosowanego do potrzeb lokalnych we współpracy z pierwotnym właścicielem terenu. Przejęcie inicjatywy przez gminę było w tej sytuacji kwestią potrzeby z braku innych interesariuszy, 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 rekułtywacyjnej kopalni (DIAMO) wraz ze zmianą przepisów pozwalającą na nieodpłatne przekazanie terenu administracji gminnej, były ważne dla zapewnienia warunków, w których kierowany przez gminę projekt przebudowy okazał się opłacalny.

- Przeprowadzenie projektu nie byłoby możliwe bez znaczącego dofinansowania z sektora publicznego zarówno w fazie początkowej, jak i przy późniejszych inwestycjach w rozwój strefy przemysłowej. Gmina Sucha Górna w Czechach była jedną z tych, które wykorzystały program dotacji na rekultywację terenów poprzemysłowych, który był następnie wspierany również w ramach Programu Operacyjnego i Funduszy Strukturalnych.
- Projekt z powodzeniem przyciągnął przedsiębiorstwa i stworzył nowe miejsca pracy, również na etapie budowy, co pomogło w przeciwdziałaniu (długotrwałemu) bezrobociu. Do promocji obiektu i przyciągania inwestorów przyczyniła się również nagroda dla „Terenu poprzemysłowego roku”, którą zdobył projekt.
- Proces rekultywacji ma charakter ciągły prowadząc z biegiem lat do stopniowego poszerzania zagospodarowanego obszaru, którego pierwotna powierzchnia wynosiła 14 ha. W ostatnich latach obiekt stał się również przykładem udanego przejścia z tradycyjnego przemysłu (węgiel) na nowe technologie energetyczne (akumulatory litowo-jonowe).

Na mocy rozporządzeń rządu czeskiego w 1999 r. zakończono działalność kopalni węgla kamiennego František. Podobnie jak w całym zagłębiu ostrawskim, dotkniętym zamykaniem kopalń i wygaszaniem pieców hutniczych, Sucha Górna borykała się z upadającym przemysłem i wysokim poziomem bezrobocia. Aby przeciwstawić się tej trudnej sytuacji, władze gminy zaczęły planować budowę strefy przemysłowej na terenie zamkniętej kopalni František. Początkowo wysiłki władz nie przynosiły efektów, ponieważ gmina nie potrafiła się porozumieć z prywatnym właścicielem terenu. Sytuacja ta uległa jednak poprawie w 2002 r., kiedy teren został przejęty przez przedsiębiorstwo państwowe DIAMO odpowiedzialne za likwidację i remediację terenów pogórnich, które podjęło kosztowne prace rozbiórkowe na terenie dawnej kopalni. W wyniku negocjacji między władzami samorządowymi a DIAMO oraz zmiany przepisów, która pozwoliła na nieodpłatne przekazanie obiektu (za symboliczną opłatę), w 2005 r. gmina stała się właścicielem terenu. w tym przypadku pomocne okazało się to, że DIAMO – jako przedsiębiorstwo państwowe – jak i samorząd lokalny miały ten sam cel – zmniejszenie bezrobocia i rewitalizację obszaru pogórniczego. w międzyczasie, pod koniec 2010 r. zakończono istotne prace rekultywacyjne wokół terenu o powierzchni ponad 120 ha, a następnie kontynuowano prace konserwacyjne i rekultywację środowiska.

Rozwój Strefy przemysłowej František nabrał tempa, kiedy została wybrana przez agencję Czechinvest jako jeden z pięciu terenów poprzemysłowych do przygotowania pilotażowego studium przyszłego wykorzystania. Na podstawie wniosków z tej

analizy gmina Sucha Górna zatrudniła prywatną firmę projektową, która opracowała dokumentację przedprojektową w celu złożenia wniosku o dofinansowanie projektu z funduszy strukturalnych UE. W międzyczasie projekt otrzymał finansowanie na budowę infrastruktury z Ministerstwa Finansów w ramach programu rewitalizacji kraju morawsko-śląskiego po wygaszeniu działalności hutniczej i górniczej w roku 2009.

Ze względu na pozostałości po działalności górniczej (np. szyb kopalniany i strefy ochronne), które wymagają stałego dozoru i konserwacji, teren ten nie nadawał się do wykorzystania w ramach jednego dużego projektu inwestycyjnego. Zgodnie z tym, plan rozwoju zakładał podział terenu kopalni na różne strefy (części), co z kolei umożliwiałoby połączenie mniejszych części istniejącą infrastrukturą. Było to również zgodne z pierwotną 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” (ok. 20 mln CZK/ 0,71 mln EUR),
- budowę nowej hali produkcyjnej (około 2 000 m²) przy finansowaniu z europejskich funduszy strukturalnych (ok. 20,6 mln CZK/ 0,74 mln EUR), Programu Operacyjnego „Przemysł i biznes” (ok. 6,8 mln CZK/ 0,24 mln EUR) i budżetu gminy (ok. 12,6 mln CZK /0,45 mln EUR).

Strefa przemysłowa František (ok. 14 ha) została oficjalnie otwarta w 2010 r., dając zatrudnienie około 300 osobom w 25 przedsiębiorstwach. W tym samym roku zdobyła nagrodę „Terenu poprzemysłowego roku” w konkursie zorganizowanym przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu oraz agencję CzechInvest. Później kontynuowano dalsze prace budowlane, a początkowy teren strefy został poszerzony o strefę František II (ok. 30 ha) i kolejne 30 ha z potencjałem na rozwój. Proces zagospodarowania terenu prowadzi prywatna spółka z sektora nieruchomości (Asental Group) we współpracy z gminą Sucha Górna.

W początkowym okresie park przemysłowy nie generował przychodów, co wymagało subsydiowania jego działalności przez gminę. Strefa przyciąga jednak małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne, które mogły liczyć na preferencyjne warunki oferowane podmiotom krajowym. Pod koniec 2019 r, z nowo wybudowanej linii produkcyjnej zakładów Magna Energy Storage w strefie przemysłowej František zszedł pierwszy akumulator litowo-jonowy. Po osiągnięciu pełnej zdolności operacyjnej, linia produkcyjna, w którą fundusz Battery Unite zainwestował łącznie ok. 1 mld CZK (35 mln EUR), zapewni początkowo wydajność 1,2 GWh rocznie. Docelowo produkcja w fabryce ma zostać powiększona do 15 GWh rocznie, co uczyni z niej jeden z największych na

świecie zakładów produkcji akumulatorów, zatrudniający potencjalnie ponad tysiąc pracowników w ciągu najbliższych pięciu lat. w 2021 r. nastąpiła kolejna ciekawa zmiana przeznaczenia terenu – wieży szybowej kopalni, której nie można było zburzyć ze względu na bliskość innych budynków. Magna Energy Storage pokryła wieżę powłoką fotokatalityczną opracowaną przez czeskich naukowców, która przekształci ten obiekt w największy w Europie oczyszczacz powietrza.

Źródła:

<https://www.hornisucha.cz/industrial-zone-frantisek>

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://oze.tzb-info.cz/akumulace-elekriny/20083-he3da-priprava-vyroby-v-horni-suche>

<https://fn-nano.com/2021/01/29/largest-air-purification-tower-in-europe/?lang=en>

Przekształcenie terenów po Kopalni Węgla Kamiennego Gliwice (Polska)

Centrum Biznesu i Edukacji „Nowe Gliwice” GAPR Sp. z o.o. znajduje się w niewielkiej odległości od centrum Gliwic, na terenie byłej Kopalni Węgla Kamiennego „Gliwice”, stanowiąc przykład udanej zmiany przeznaczenia kompleksu budynków górniczych. Jednym z negatywnych skutków procesu restrukturyzacji tradycyjnych gałęzi przemysłu, szczególnie kopalni węgla na Śląsku w latach 90-tych, było pojawienie się silnie zdegradowanych terenów i obiektów poprzemysłowych. Mieszkańcy tych terenów byli również zagrożeni wykluczeniem społecznym spowodowanym nieuchronnym bezrobociem strukturalnym. Za szczególnie ważne dla przezwyciężenia wyzwań spowodowanych restrukturyzacją uznano rekultywację i zagospodarowanie terenów pogórnich poprzez wprowadzenie nowych funkcji gospodarczych i społecznych, co z kolei stymulowałoby tworzenie nowych miejsc pracy.

Przypadek „Nowych Gliwic” wskazuje, że przy odpowiednich warunkach możliwe jest wdrożenie kompleksowego projektu rewitalizacji łączącego działania związane z rewitalizacją obiektów poprzemysłowych ze wsparciem udzielanym małym i średnim przedsiębiorstwom oraz uczelniom wyższym.

Projekt „Nowe Gliwice”, którego realizacja przypadła na lata 2005–2009, obejmował dwa elementy: rekultywację i rewitalizację około 16 ha gruntów oraz modernizację 4 budynków. Koszt projektu wyniósł 24 mln EUR, w tym 9,5 mln EUR wsparcia z europejskich funduszy strukturalnych. Zrewitalizowany obszar i budynki zostały podzielone na dwie strefy: edukacyjną i biznesową. Wynikiem realizacji projektu są:

- Pomieszczenia biurowe o powierzchni od 30 do 100 m²,
- Strefy inwestycyjne,
- 10 sal szkoleniowych, które mogą pomieścić od 16 do 70 osób,
- 5 sal wykładowych, które mogą pomieścić od 78 do 301 osób ,Strefę wystawową o powierzchni 235 m², którą można zaaranżować zgodnie z potrzebami wystawcy.
- Obecnie na terenie „Nowych Gliwic” działa 45 przedsiębiorstw z branż takich jak elektronika, energetyka, telekomunikacja, informatyka i lotnictwo.

Sukces „Nowych Gliwic” wynika z kilku czynników. Kompleks znajduje się w dogodnej odległości od centrum miasta i w pobliżu ważnych arterii komunikacyjnych. Przedsiębiorstwa inwestujące w strefie mają dostęp do lokalnego rynku pracy i wykwalifikowanego personelu wykształconego na Politechnice Śląskiej w Gliwicach. Mogą one również skorzystać z bliskości potencjalnych partnerów biznesowych zlokalizowanych w aglomeracji śląskiej. Nie licząc powierzchni biurowych i strefy inwestycyjnej sam kompleks oferuje przedsiębiorcom atrakcyjne miejsce do organizacji dużych konferencji, sesji szkoleniowych, warsztatów, targów i wystaw, a także małych spotkań i prezentacji. Ponadto teren i obiekty „Nowych Gliwic” są zarządzane przez jeden podmiot – Górnośląską Agencję Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.

Źródła:

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.

Rewitalizacja kopalni węgla kamiennego, Limburgia (Belgia)

Na rozwój i charakter lokalnej gospodarki oraz społeczności w Limburgii głęboki wpływ wywarło siedem dużych kopalni węgla kamiennego. Odkrycie złóż węgla w roku 1902 doprowadziło do gwałtownych zmian społeczno-gospodarczych i rozwoju przemysłu w regionie, który miał wcześniej zasadniczo wiejski charakter. W efekcie kopalnie węgla stały się sensem istnienia środkowej Limburgii w XX w. Z tego powodu kluczowe znaczenie miała restrukturyzacja i zmiana przeznaczenia obiektów kopalnianych po nagłym zakończeniu ich działalności w latach 1985–1989.

Przypadek ten pokazuje, że decyzje polityczne powinny uwzględniać długoterminową, zintegrowaną perspektywę regionalną w celu zmiany przeznaczenia obiektów poprzemysłowych. Należy też zintegrować inicjatywy oddolne z odgórnymi i dążyć do aktywnego zaangażowania miejscowej społeczności. Co więcej, podkreśla potrzebę koordynacji, specjalizacji i komplementarności pomiędzy gminami, kiedy proces dotyczy kilku regionalnych terenów poprzemysłowych.

Siedem kopalń zostało już z powodzeniem przekształconych i dostosowanych do nowych funkcji, niemniej wiele pozostaje jeszcze 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 gminy Limburgii zorganizowały i koordynowały program dni studyjnych w celu zaangażowania i zmobilizowania społeczności lokalnych. Program ten ułatwiał tworzenie oddolnych wizji rozwoju. Konferencjom i seminariom, na których wyjaśniali nowe koncepcje i możliwości, towarzyszyły spotkania grup roboczych będące okazją do tworzenia i weryfikowania innowacyjnych koncepcji wspólnie z mieszkańcami. W ten transparentny i kolektywny proces silnie zaangażowali się burmistrzowie Limburgii, którzy przyjęli podejście oparte na konsultacji i współpracy. Kolejnym krokiem było stworzenie platformy regionalnej (1994–2000), za pośrednictwem której burmistrzowie i władze miejskie mogli omawiać problemy związane z rozwojem i dzielić się rozwiązaniami zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny. Wspólny dialog i konsultacje miały szczególne znaczenie w ocenie możliwości ponownego wykorzystania zasobów górniczych oraz zrozumieniu, jak można je wykorzystać na szczeblu regionalnym. Platforma regionalna umożliwiła władzom miejskim i potencjalnym promotorom projektów przyjęcie pragmatycznego i nieformalnego, lecz mimo to skutecznego podejścia do stworzenia planu generalnego dla wszystkich obiektów: określenia jednego tematu przewodniego dla każdej z dawnych kopalni.

Rewitalizacja dawnych kopalń była subsydiowana, m.in. kwotą 217 mln EUR przyznaną przez rząd flamandzki. Umożliwiło to opracowanie szeroko zakrojonego planu inwestycyjnego. Rząd zapewnił również zachęty podatkowe i dotacje dla przedsiębiorstw i uczelni działających na tym terenie. W celu sfinansowania tych dotacji, stworzono Zintegrowany Instrument Terytorialny (ZIT), dzięki któremu możliwe też było skorzystanie z wielu funduszy unijnych (EFS, EFRR i Funduszu Spójności).

W każdej z siedmiu kopalń określono odrębny temat przewodni, który wyznaczał kierunek zagospodarowania terenu i przyczyniał się do rozwoju na szczeblu lokalnym i regionalnym, dywersyfikacji działalności, włączeniu rozmaitych podmiotów oraz zmiany profilu regionu. Tego typu podejście promowało skoncentrowane wykorzystanie zasobów, jednocześnie ograniczając niebezpieczeństwo powielania działań, wzajemnych konfliktów i rywalizacji (np. w zakresie przyciągania inwestycji). Ponadto nowe podejście do rozwoju regionalnego oraz sposób jego opisu były wykorzystywane w komunikacji z władzami wyższego szczebla, wspomagając skoordynowane, skuteczne zabieganie o fundusze krajowe i unijne. Indywidualne kierunki rozwoju dla tych siedmiu obiektów to:

- Beringen: historia i dziedzictwo (muzeum) oraz rekreacja (turystyka i handel detaliczny).
- Eisdien: rozwój środowiska naturalnego (park narodowy z ośrodkiem badań nad klimatem), rekreacja i handel detaliczny.
- Houthalen: kampus czystych technologii powiązany z inkubatorem przedsiębiorczości.
- Waterschei: energetyka (wraz z ośrodkami badawczymi i szkoleniowymi).
- Winterslag: kultura (sztuka, sale teatralne, kino, szkolnictwo wyższe artystyczne).
- Zolder: kształcenie, szkolenie i badania naukowe w dziedzinie „zrównoważonego budownictwa”.
- Zwartberg: sztuka i różnorodność biologiczna.

Ponadto określono i rozwinięto trzy tematy przewodnie obejmujące cały region:

- 1) rewitalizację nieużywanej linii kolejowej łączącej siedem kopalń węgla;
- 2) rekultywację naturalną hałd żużla oraz
- 3) przekształcenie regionu w atrakcję turystyczną opartą na obiektach dziedzictwa przemysłowego.

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

Rewitalizacja opuszczonej nieruchomości komercyjnej, Ludgate Hub, Skibbereen (Irlandia)

Inkubator przedsiębiorczości Ludgate Hub to przestrzeń cyfrowej pracy współdzielonej przeznaczona dla młodych specjalistów oraz firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Jego siedziba znajduje się w zaadaptowanej w tym celu dawnej piekarni i kinie w Skibbereen, liczącej 3 000 mieszkańców miejscowości położonej na południu Irlandii, w społeczności o zasadniczo wiejskim charakterze. Skibbereen zostało wybrane przez spółkę joint venture założoną przez ESB (państwowe przedsiębiorstwo energetyczne) i Vodafone jako miasto pilotażowe w projekcie, którego celem było stworzenie w pełni światłowodowej sieci szerokopasmowej, zapewniającej dostęp do internetu z prędkością 1Gb/s w pierwszej irlandzkiej gminie wiejskiej. Od momentu utworzenia w 2014 r. Ludgate Hub stworzył w tej niewielkiej społeczności wiele specjalistycznych miejsc pracy i rozstawił miejscowość w całym kraju.

Przypadek ten pokazuje, że innowacyjne wykorzystanie nowych technologii, w tym przypadku teleinformatycznych, w połączeniu ze zmianą przeznaczenia dawnych obiektów usługowo-handlowych w niedużych, leżących na peryferiach ośrodków gospodarczych, może promować przedsiębiorczość, dywersyfikację działalności i rozwój, a także wzrost konkurencyjności.

Ludgate Hub oferuje dzielone stanowiska pracy dla 75 osób, prywatne biura i sale konferencyjne dla pracowników mobilnych. Zapewniając przestrzeń biurową oraz warunki sprzyjające budowaniu sieci kontaktów, mentoringowi oraz organizacji imprez. Inkubator przyciągnął 55-ciu stałych rezydentów (przedsiębiorców i młodych specjalistów) i stworzył 146 miejsc pracy. Piętnastu spośród nich przeniósł się do okolicy wraz ze swoimi rodzinami. Ponadto inkubator przyczynił się do stworzenia ponad 3 000 miejsc noclegowych w lokalnych przedsiębiorstwach turystycznych. Sukces inicjatywy doprowadził do powstania Ludgate 2.0, rozbudowanej wersji pierwotnej inwestycji.

Przed rozpoczęciem realizacji projektu Skibbereen posiadał ograniczony dostęp do łączy szerokopasmowych, a niektóre obszary nie miały dostępu do światłowodu. Skibbereen było jedynym miastem w regionie bez centrum komputerowego lub parku przemysłowego, co zawężało możliwości przyciągania oraz przyjmowania pracowników mobilnych. W 2014 r. utworzono komitet sterujący projektem, w którego skład weszli lokalni przedsiębiorcy i właściciele sklepów (reprezentujący usługi specjalistyczne, handel detaliczny, turystykę i rolnictwo itp.), a także ambasadorzy technologii cyfrowych (wolontariusze), z zamiarem przekształcenia opuszczonych lokali usługowo-handlowych w nowoczesną przestrzeń cyfrowej pracy współdzielonej.

w ciągu 18 miesięcy komitet opracował koncepcję zagospodarowania obiektu korzystając z lokalnych doradców (w dużej mierze pracujących pro bono) w zakresie usług finansowych i prawnych, a także z sieci kontaktów jego członków w zakresie mentoringu, marketingu i wsparcia technicznego. Ponadto lokalna izba handlowa promowała miasto i inicjatywę za pośrednictwem specjalnej strony internetowej. Dzięki opracowaniu lokalnej wizji, wykorzystaniu zasobów oraz podjęciu inicjatywy, miasto zostało wybrane jako pilotażowy projekt przez spółkę joint venture utworzoną przez ESB i Vodafone w celu modernizacji lokalnych sieci szerokopasmowych i zainstalowania łączy internetowego o przepustowości 1 Gb/s.

Źródła:

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

Proces rewitalizacji obszaru Mūkusala, Ryga (Łotwa)

Dzielnica Mūkusala jest dawnym obszarem przemysłowym objętym strefą ochronną dziedzictwa światowego UNESCO obejmującego „Historyczne centrum Rygi”. Obszar ten jest tradycyjnie silnie związany z działalnością handlową, przemysłową i przedsiębiorczością, która na przestrzeni dziejów przyjmowała różne formy: począwszy od przemysłu drzewnego i industrializacji terenów wiejskich w XIX wieku po produkcję przemysłowo-usługową w czasach gospodarki planowej. Od lat 90. XX wieku, pragnąc zachować charakter przemysłowy obszaru, poszukiwano dla niego nowej tożsamości. Ciągła transformacja terenów poprzemysłowych w ostatnich latach, której efektem było powstawanie obiektów biurowych i biznesowych, doprowadziła do znaczącego wzrostu zatrudnienia. Potencjał tego obszaru nie został jednak w pełni wykorzystany, w związku z czym władze Rygi zorganizowały konkurs dla studentów mający na celu wypracowanie nowych pomysłów zagospodarowania terenów Mūkusala.

Przypadek ten jest wart odnotowania, ponieważ pokazuje sposoby wykorzystania innowacyjnych metod do aktywnego zaangażowania lokalnych interesariuszy w proces rewitalizacji w dążeniu do przezwyciężenia braku spójnej wizji rozwoju. Pokazuje również, jak można usprawnić planowanie urbanistyczne poprzez opracowanie i weryfikowanie nowych zintegrowanych metod planowania oraz zastosowanie modeli partnerstwa publiczno-prywatno-społecznego.

W celu konsultacji i zaangażowania interesariuszy w proces rewitalizacji zastosowano różne podejścia obejmujące ankiety dla mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców,

imprezy informacyjne, warsztaty projektowania przy udziale właścicieli nieruchomości, przedsiębiorców i mieszkańców. Nowatorskim podejściem było zorganizowanie konkursu dla studentów w celu wypracowania nowych i świeżych koncepcji na zagospodarowanie obszaru. Zespoły studentów otrzymały zadanie opracowania propozycji zagospodarowania pilotażowej części obszaru, uwzględniając przy tym wyniki analizy bazowej oraz informacje i pomysły różnych grup interesariuszy. Wszystkie projekty studenckie podkreślały potencjał rozwojowy dzielnicy Mūkusala ukazując wizję wielofunkcyjnego środowiska miejskiego, które będzie dobrym miejscem do zamieszkania, przyjaznym dla inwestorów i atrakcyjnym dla turystów.

Wychodząc od propozycji studentów, wydział rozwoju Rady miejskiej Rygi przygotował plan działania, który jest motorem rozwoju oraz podstawą tworzenia platformy współpracy zachęcającej interesariuszy do podejmowania działań. Plan działania wyznacza obowiązki związane z rozwojem strefy, zarówno dla interesariuszy publicznych, jak i prywatnych, i definiuje horyzont 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. Poza tym głównym wynikiem procesu rewitalizacji było zwiększenie aktywności grup interesariuszy, którzy są teraz bardziej zainteresowani promowaniem rozwoju dzielnicy Mūkusala 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

Przebudowa terenu Ravenscraig, Lanarkshire (Zjednoczone Królestwo)

Ravenscraig to obszar poprzemysłowy o powierzchni 485 ha położony w hrabstwie Lanarkshire w Szkocji, regionie borykającym się z trudnymi wyzwaniami gospodarczymi oraz tradycją przemysłu ciężkiego. Na jego terenie mieściła się największa huta stali w Europie Zachodniej, która została zamknięta w 1992 r. kosztem utraty tysięcy

miejsc pracy. Budynki przemysłowe i infrastruktura zostały usunięte i podjęto szeroko zakrojone prace na rzecz rewitalizacji gruntu. Proces rewitalizacji terenu jest realizowany etapami i postępuje stopniowo. Jego celem jest utworzenie nowego miasteczka łączącego funkcje mieszkalne, edukacyjne, handlowo-usługowe i sportowo-rekreacyjne.

Przykład ten obrazuje wykorzystanie lokalnego i regionalnego popytu w celu pobudzenia rozwoju z wykorzystaniem wielu możliwych funkcji obszaru. Wskazuje również potencjalną potrzebę długoterminowego planowania i 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 ośrodek kultury. Ponadto wybudowano lub zatwierdzono budowę 1 000 budynków mieszkalnych i tworzone są rozległe 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 2006 r. spółka Ravenscraig Ltd. opublikowała plan działania dla obszaru. Zapewniło to wizję i ramy do planowania utworzenia nowego miasteczka. Plan ten z kolei ułatwił władzom krajowym, regionalnym i lokalnym inwestowanie w obszar, budowanie infrastruktury drogowej i transportowej, a także znaczące inwestycje publiczne – uczelnię i centrum sportowe. Plan generalny zwiększył udział społeczności lokalnej i transparentność. Przechodzi on obecnie proces weryfikacji 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, rewitalizacja terenu została wykonana dopiero w części i daleko jeszcze do jej ukończenia. Sytuacja ta podkreśla, że procesy rewitalizacji dużych terenów poprzemysłowych, wymagają cierpliwej, długoterminowej współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. Trzeba zauważyć, że wiele z powiązanych działań społeczno-gospodarczych mogło równie dobrze być realizowanych w innych, podobnych lokalizacjach w regionie. Jednakże poprzez koncentrację kluczowych inwestycji w Ravenscraig, jeden z największych terenów poprzemysłowych w Wielkiej Brytanii ulega przekształceniu dzięki masie krytycznej zróżnicowanych działań rozwojowych.

Źródła:

<http://ravenscraig.co.uk/>

Przykłady projektów rewitalizacji terenów zdegradowanych w Europie

Kopalnia Węgla Kamiennego „Krupiński”

Kopalnia Węgla Kamiennego „Krupiński” posiadała jedno z największych złóż węgla w Polsce. Po trzydziestu czterech latach działalności kopalnia zaprzestała eksploatacji w marcu 2017 r., kiedy została przekazana [Spółce Restrukturyzacji Kopalń](#) (SRK) w Bytomiu, państwowemu podmiotowi zajmującemu się likwidacją i zarządzaniem majątkiem likwidowanych kopalń. Zgodnie z nowym harmonogramem, proces likwidacji obiektu zakończy się w 2022 r. po zamknięciu kopalni pozostał obszar o powierzchni ok. 230,4 ha, położony w gminie [Suszec](#) tradycyjnie związanej z górnictwem. Zakończenie eksploatacji znacząco wpłynęło na lokalną gospodarkę, spójność społeczną, a szczególnie na rynek pracy. W 2019 r. SRK (obecny właściciel kopalni Krupiński), Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna, Gmina Suszec i Jastrzębska Spółka Węglowa (ostatni właściciel obiektu wydobywający węgiel) podpisały porozumienie, powołując komitet sterujący w celu zaprojektowania i koordynacji zagospodarowania terenu. Główną koncepcję i kierunek transformacji opracowano w formie obszernego dokumentu zatytułowanego [„Nowa Energia. Suszec”](#), w którym podkreślono potencjał byłej kopalni pod względem wytwarzania energii odnawialnej. Koncepcja ta dobrze wpisuje się w kluczowe strategie i polityki unijne, krajowe i regionalne, kładąc nacisk na tworzenie nowych miejsc pracy, gospodarkę o obiegu zamkniętym i zrównoważoną energię. Uznaje też, że społeczność Suszca potrzebuje nowej lokalnej tożsamości, która zastąpi długą tradycję górniczą tej miejscowości. Teren byłej kopalni został podzielony na pięć obszarów tematycznych/funkcjonalnych, odpowiadających nowym koncepcjom ponownego wykorzystania, takich jak strefy aktywności gospodarczej, obiekty mieszkalne, wypoczynkowe i rekreacyjne.

Walcownia rur „Jedność”

Walcownia Rur „Jedność” miała być w zamierzeniu jednym z najnowocześniejszych obiektów tego typu w Europie. Zlokalizowana w Siemianowicach Śląskich, z halami produkcyjnymi o powierzchni ponad 66 000 m² i około 22 ha terenu, walcownia miała zapewnić nowe miejsce pracy hutnikom z likwidowanej huty. A jednak, mimo inwestycji na dużą skalę i instalacji najnowocześniejszych urządzeń, nigdy nie doszło do uruchomienia produkcji. Po wielu latach bezczynności, Towarzystwo Finansowe „Silesia” (TFS) wyraziło zainteresowanie renowacją tego dużego obiektu i zmianą jego przeznaczenia na potrzeby Centrum Biznesu i Technologii Silesia. TFS, firma zajmująca się restrukturyzacją przedsiębiorstw państwowych o istotnym znaczeniu dla gospodarki i społeczności lokalnej (np. w energetyce i produkcji koksu, górnictwie węgla czy budownictwie infrastrukturalnym), przeprowadziła analizę wszystkich parków technologicznych w tym regionie. W jej wyniku stwierdzono, że obiekt ten posiada zdecydowaną przewagę dzięki swojej infrastrukturze zdolnej do przyjęcia produkcji stali, handlu elektronicznego i biznesu. Szczególną uwagę zwrócono też na transfer technologii i wspieranie innowacji. W 2020 r. TFS podpisało list intencyjny z Katowicką Specjalną Strefą Ekonomiczną (KSSE), przy udziale burmistrza Siemianowic Śląskich, w sprawie ponownego wykorzystania Walcowni Rur „Jedność”. Plan zmiany przeznaczenia obiektu zakłada stworzenie do 300 nowych miejsc pracy, powstanie sprzyjającego otoczenia (centrum aktywizacji gospodarczej) dla inwestycji produkcyjno-usługowych o średniej kapitalizacji (typu Mid-Cap), zgodnie z ideą sprawiedliwej transformacji i strategią „Zielonego Śląska”. Projekt obejmuje rewitalizację nieruchomości i kompleksu nieużytkowanych hal fabrycznych po zlikwidowanych przedsiębiorstwach (rekultywacja, regeneracja, rewitalizacja terenów poprzemysłowych) wraz z ich modernizacją, a następnie adaptację hal przemysłowych z przeznaczeniem na produkcję, usługi e-handlu, dystrybucję itp. – również formule SBU (Small Business Unit) z powierzchnią dostosowaną do potrzeb najemców. Ponadto planuje się stworzenie centrum kreatywności, innowacji i przedsiębiorczości dla małych i średnich przedsiębiorstw.

(źródło: Property (Business Unit) w Siemianowicach Śląskich, luty 2021, TFS)