

# KOMPLEKSOWA REWITALIZACJA OBSZARU POPRZEMYSŁOWEGO NA PRZYKŁADZIE KOMPLEKSU „NOWE GLIWICE”

## – EWOLUCJA DOBREJ PRAKTYKI DO UJĘCIA MODELOWEGO

mgr inż. Józef Gumienny <sup>1)</sup>

dr inż. Tomasz Szulc, MBA, MeRSA <sup>2)</sup>

1) Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju sp. z o.o. – Gliwice

2) Politechnika Śląska – Wydział Organizacji i Zarządzania

# PLAN PREZENTACJI

- Pytania badawcze, metodyka badań
- Zagospodarowanie terenów typu „greenfield” jako pole zdobywania doświadczeń dla przyszłej rewitalizacji terenów „brownfield”
- Infrastruktura, i co dalej?
- Strategia pozyskiwania inwestorów
- Rozwój portfela usług dodatkowych dla inwestorów
- Ewolucja „dobrej praktyki” w kierunku modelu rewitalizacji terenu przemysłowego
- Wnioski

# PYTANIA I METODA BADAWCZA

## Pytania badawcze

- W jaki sposób w czasie trwania projektu „Nowe Gliwice” uległ zmianie zakres zaangażowania podmiotu zarządzającego kompleksem w działania na rzecz (potencjalnego) inwestora?
- Jaka wiedza / potencjały / umiejętności są kluczowe dla skutecznego i efektywnego zagospodarowania TPP?

## Metody i narzędzia badawcze

- Obserwacja uczestnicząca,
- Case study,
- Modelowanie procesów.

# DOŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ZAGOSPODAROWANIA TERENÓW „GREENFIELD”

## Tło historyczne

lata '90 XX wieku – przygotowanie terenów „greenfield” na potrzeby potencjalnych inwestorów w ramach Gliwickiej Podstrefy Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej

## Pożądany profil inwestora

działalność przemysłowa, generująca znaczną ilość miejsc pracy, umożliwiającą zatrudnienie pracowników opuszczających restrukturyzowane przedsiębiorstwa przemysłów tradycyjnych

# DOŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ZAGOSPODAROWANIA TERENÓW „GREENFIELD”

## Synergiczny efekt działań samorządu oraz uwarunkowań zewnętrznych

- Samorząd realizuje główne inwestycje infrastrukturalne (drogi i ulice, uzbrojenie w sieci),
- Preferencje podatkowe wynikające z przepisów ustawowych o SSE,
- Główny ciężar i aktywność w zakresie pozyskiwania inwestorów spoczywa na podmiocie zarządzającym strefą,
- Ograniczone możliwości samorządu w zakresie tworzenia dodatkowych zachęt fiskalnych, możliwe inwestowanie w czynniki podnoszące jakość życia w mieście i atrakcyjność lokalizacji.

# WYNIESIONE DOŚWIADCZENIE LESSONS LEARNED

- „strefowi” inwestorzy poszukują dużych działek,
- szansa rozwoju działalności deweloperskiej (budownictwo przemysłowe),
- niezbędna aktywność wybranego podmiotu w zakresie pozyskania inwestora,
- brak profilowania branżowego inwestorów – orientacja na tworzenie miejsc pracy.

Powyższe doświadczenia stanowiły fundament dla budowy kapitału wiedzy zastosowanej przy rewitalizacji KWK „Gliwice” oraz – w dalszej kolejności - w procesie pozyskiwania inwestora.

# INFRASTRUKTURA, I CO DALEJ?

- wytworzenie infrastruktury na terenie przemysłowym **nieobjętym** regulacjami typowymi dla SSE nie przesądza o powodzeniu jego ożywienia.
- w toku badań zidentyfikowane zostały różne warianty oferty kierowanej do potencjalnych inwestorów, które – po uszeregowaniu i określeniu cech – nazwano **stopniami dojrzałości procesu pozyskiwania inwestora**.

# ZAGADNIENIA HORYZONTALNE

- skuteczność realizacji inwestycji na TPP wymaga sprawnej działalności w obszarach:
  - marketingu,
  - inżynierii,
  - zagadnień formalnoprawnych związanych z procesem inwestycyjnym.
- pożądana *Strategia zagospodarowania TPP* zorientowana na interesariuszy:
  - inwestorów,
  - władze samorządowe,
  - społeczność lokalną,
  - dalsze otoczenie TPP.



# STRATEGIA ZAGOSPODAROWANIA TERENÓW POPRZEMYSŁOWYCH

- Preferowana branża i jej potencjał,
- Preferowana wielkość,
- Korzyści dla...

- Korzyści fiskalne,
- Zatrudnienie

Investorzy

Władze JST

Otoczenie  
dalsze

Spółeczność  
lokalna

- Rozwój gospodarczy,
- Transfer wiedzy

- Praca
- Kapitał społeczny,
- Atrakcyjna przestrzeń publiczna

# I STOPIEŃ DOJRZAŁOŚCI PROCESU POZYSKIWANIA INWESTORA

*Taka jest większość ofert inwestycyjnych na TPP, jakimi dysponują JST w Polsce.*

- teren o ustalonym statusie własnościowym (preferowana własność lub prawo użytkowania wieczystego JST),
- nieuzbrojony, ale gotowy do wykonania infrastruktury,
- brak *Strategii zagospodarowania TPP*

# PRZYKŁAD



# II STOPIEŃ DOJRZAŁOŚCI PROCESU POZYSKIWANIA INWESTORA

- teren o ustalonym statusie własnościowym (preferowana własność lub prawo użytkowania wieczystego JST),
- zaprojektowana i wykonana infrastruktura,
- *Strategia zagospodarowania TPP* – w oparciu o **analizę potencjału branż** – określa preferowane rodzaje działalności

Potencjał branż – może być pochodną popytu na określone zawody na danym poziomie kwalifikacji oraz podaży pracowników / absolwentów danego zawodu z wymaganym poziomem kwalifikacji w kontekście ogólnego klimatu dla rozwoju danej branży.

To podejście umożliwia przeprowadzenie wstępnego profilowania inwestorów.

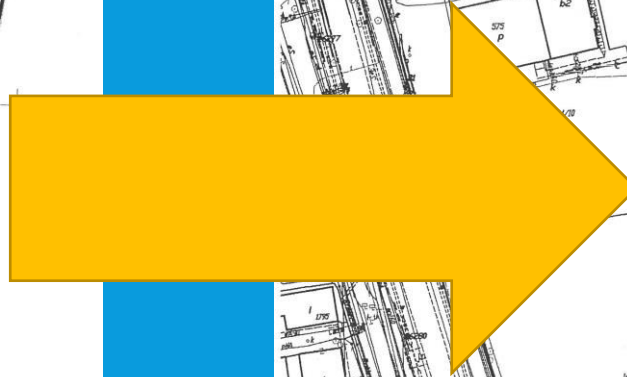
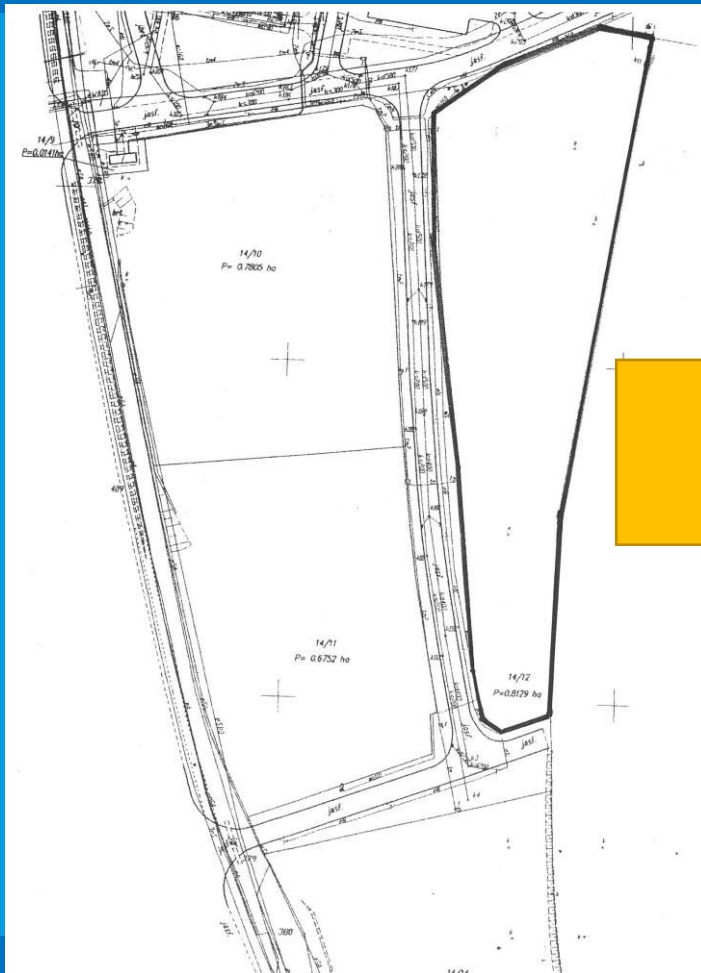
# UDZIAŁ BRANŻY IT W KOMPLEKSIE „NOWE GLIWICE”

- Future Processing sp. z o.o. – software house,
- FIS-SST sp. z o.o. – systemy ERP,
- Infinite Dreams – gry komputerowe,
- KAMSOFIT S.A. – systemy IT w sektorze zdrowia,
- Śląska Sieć Metropolitalna sp. z o.o. – operator i integrator usług,
- Senetic S.A. – dystrybutor sprzętu i oprogramowania do budowy infrastruktury sieciowej i serwerowej.

# III STOPIEŃ DOJRZAŁOŚCI PROCESU POZYSKIWANIA INWESTORA

- inne cechy – jak poprzednio,
- wielkość działki **elastycznie dopasowana** do ustalonych potrzeb inwestora – sprawne przygotowanie planu podziału oraz zatwierdzenie podziału nieruchomości przez służbę geodezyjną,
- możliwość zapewnienia inwestorowi **krótkoterminowego tytułu prawnego do terenu**, umożliwiającego sprawne zaprojektowanie obiektów i uzyskanie decyzji o PNB

# PRZYKŁAD PODZIAŁU



# FUTURE PROCESSING





# IV STOPIEŃ DOJRZAŁOŚCI PROCESU POZYSKIWANIA INWESTORA

- inne cechy – jak poprzednio,
- doradztwo i asysta przy projektowaniu i realizacji inwestycji, docelowo pełnienie roli inwestora zastępczego

# INFINITE DREAMS



# FLYTRONIC



# V STOPIEŃ DOJRZAŁOŚCI PROCESU POZYSKIWANIA INWESTORA - POSTULAT

*Preferowane rozwiązanie modelowe*

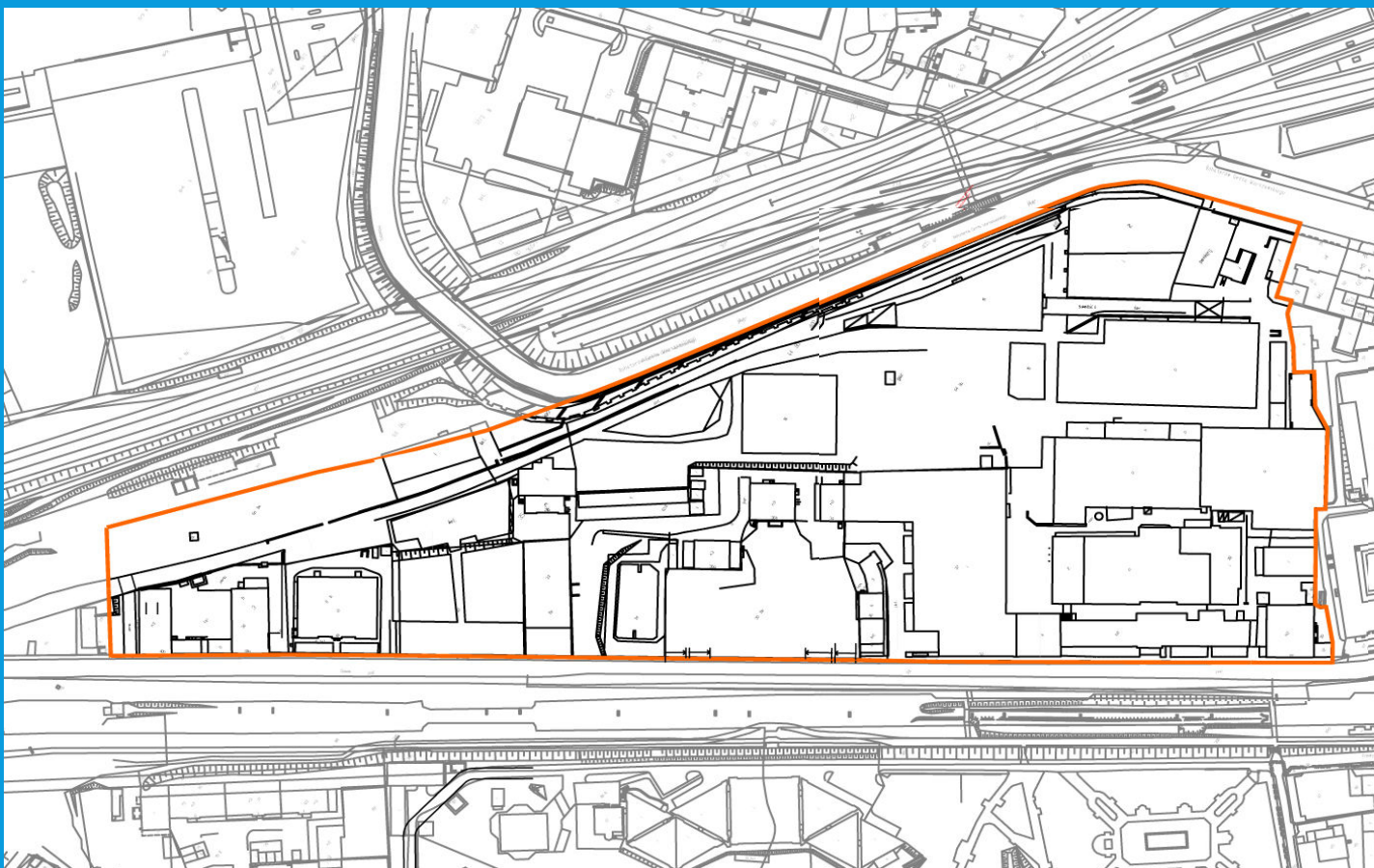
- inne cechy – jak poprzednio,
- **orientacja na rozwój biznesu** - stymulowanie rozwoju i animowanie współpracy przedsiębiorstw skoncentrowanych na jednym obszarze TPP, wspomaganie procesów tworzenia klastrów

# VI STOPIEŃ DOJRZAŁOŚCI PROCESU POZYSKIWANIA INWESTORA - POSTULAT

*Preferowane rozwiązanie modelowe*

- inne cechy – jak poprzednio,
- **orientacja na rozwój społeczności lokalnych** – wspomaganie socjalizacji inwestorów i ich integracji ze społecznością lokalną (w minimalnym zakresie zachęcanie do upubliczniania swoich przestrzeni).

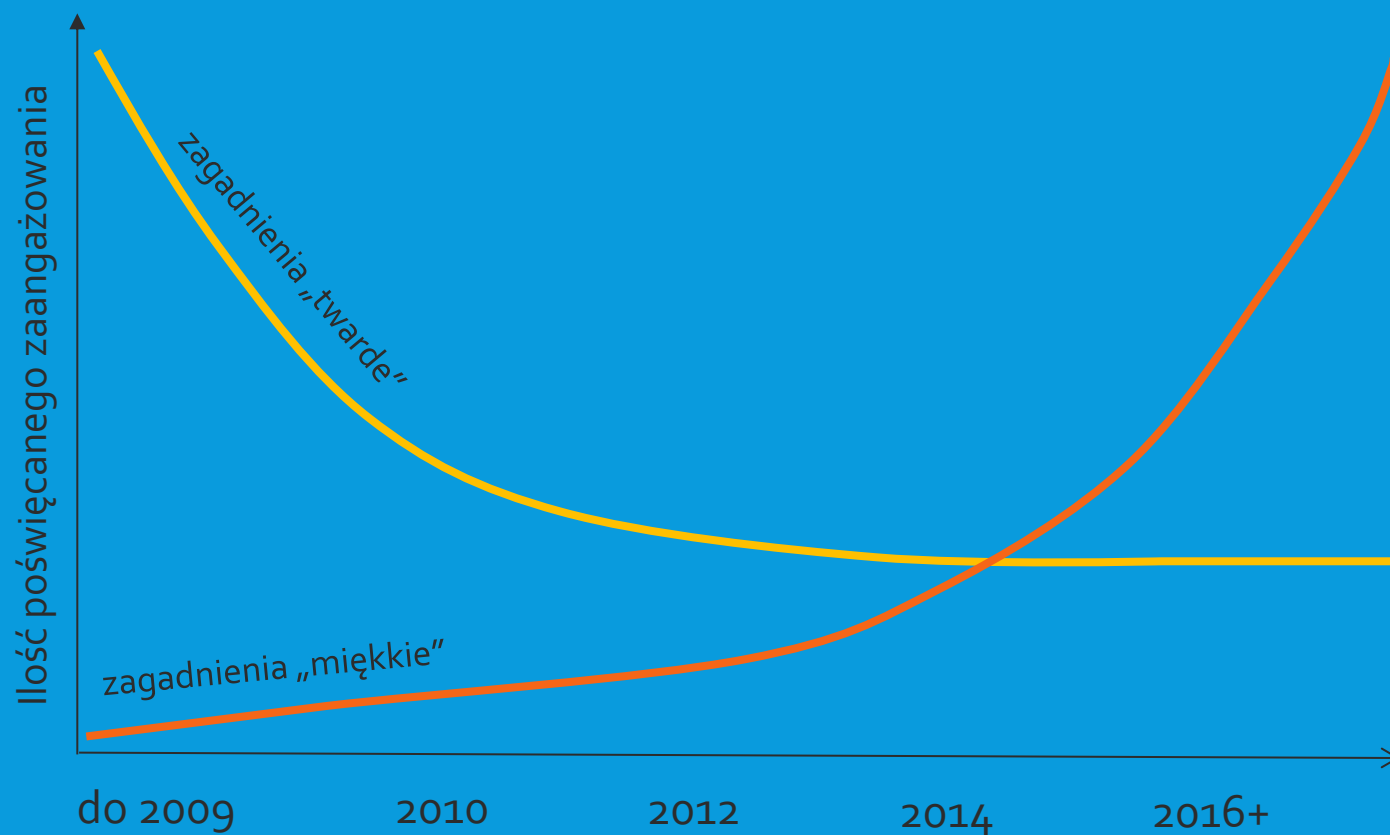
# DAWNE TERENY FABRYKI DRUTU



# DAWNE TERENY FABRYKI DRUTU

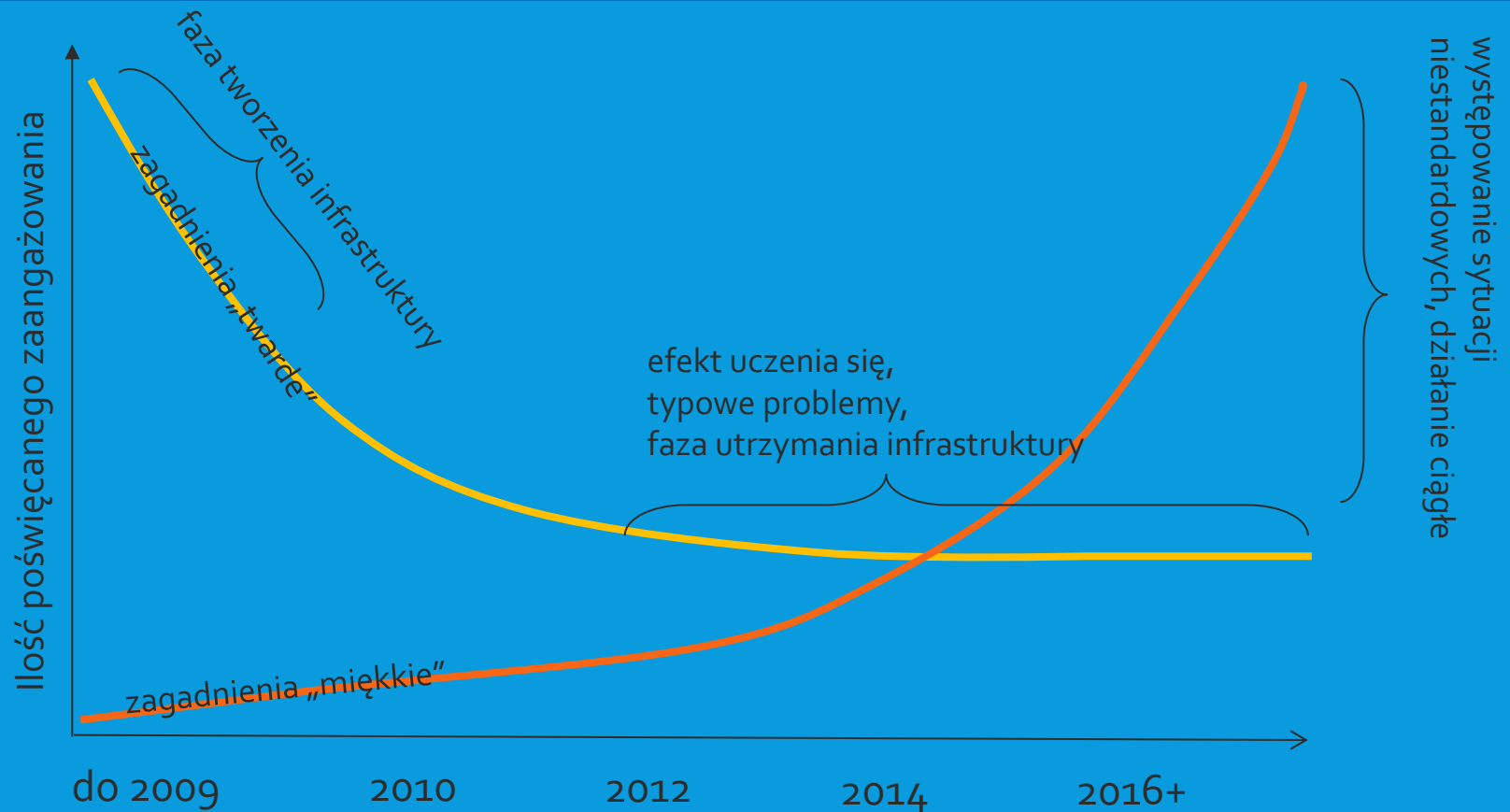


# SPOSTRZEŻENIE





# SPOSTRZEŻENIE



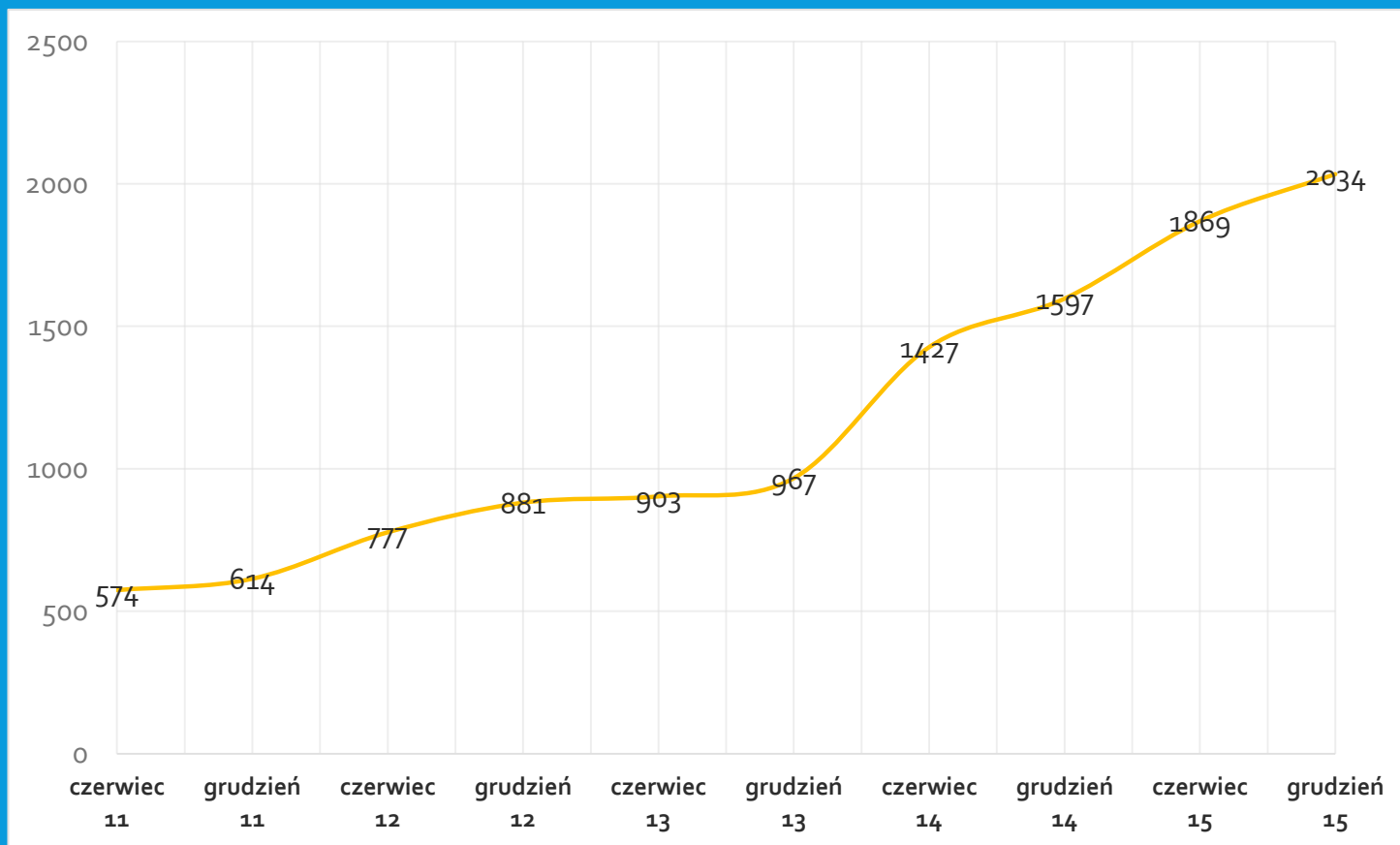
# FILOZOFIA WSPÓŁPRACY Z INWESTOREM

- eliminowanie monokultury z TPP,
- tworzenie obszarów wielofunkcyjnych, zaspakajających potrzeby różnych interesariuszy,
- budowa kapitałów:
  - wiedzy,
  - ludzkiego,
  - społecznego = socjalizacja społeczności lokalnych,
- upublicznianie TPP, w szczególności zlokalizowanych w centrach miast = oddać miasto mieszkańcom.

# WNIOSKI

- zaobserwowano zmianę w zakresie oczekiwanego wsparcia inwestorów – mniejsza presja na infrastrukturę, której dostarczenie jest uznane za standard, na rzecz dodatkowych usług zorientowanych na clustering, networking, budowanie relacji kooperacyjnych,
- doświadczenia praktyczne zdobyte podczas realizacji inwestycji na obszarze „greenfield” możliwe do częściowego użycia przy rewitalizacji TPP,
- postulowane V i VI stopień dojrzałości wymagają nabycia nowych kompetencji u podmiotu zarządzającego rewitalizacją TPP.

# POST SCRIPTUM A JEDNAK MOŻNA ZARABIAĆ...



# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

***Józef Gumienny***

Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju sp. z o.o.

[www.gapr.pl](http://www.gapr.pl)

[jgumienny@gapr.pl](mailto:jgumienny@gapr.pl)

***Tomasz Szulc***

Politechnika Śląska – Wydział Organizacji i Zarządzania

[www.polsl.pl](http://www.polsl.pl)

[tomasz.szulc@polsl.pl](mailto:tomasz.szulc@polsl.pl)