

Jan BRZÓSKA
Marek KRANNICH
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Jan.Brzóska@polsl.pl
Marek.Krannich@polsl.pl

MODEL BIZNESU REGIONALNEGO OPERATORA REWITALIZACJI

Streszczenie. Zasady i wymagania realizacji strategii zrównoważonego rozwoju akcentują znaczenie problematyki rewitalizacji. Szczególnie istotna jest skuteczna rewitalizacja regionów o dużej skali degradacji terenów przemysłowych, do których zalicza się województwo śląskie. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji modelu biznesu regionalnego operatora rewitalizacji, będącej wynikiem prac badawczych, prowadzonych przez konsorcjum naukowo - przemysłowe. W publikacji scharakteryzowano uwarunkowania makroekonomiczne i regionalne funkcjonowania operatora rewitalizacji. Przedstawiono strukturę modelu biznesu operatora rewitalizacji oraz źródła finansowania jego działalności.

Słowa kluczowe: wartość, model biznesu, rewitalizacja, operator, tereny przemysłowe

MODEL OF THE REGIONAL REVITALIZATION OPERATOR

Abstract. The principles and requirements of the implementation of the sustainable development strategy emphasize the importance of revitalization. Particularly important is the effective revitalization of large scale regions degradation of post-industrial areas to which the Silesian Voivodeship belongs. The aim of this article is to present the concept of the regional business model of the revitalization operator resulting from research conducted by the scientific and industrial consortium. The macroeconomic and regional conditions of the operation of the revitalization operator were characterized. The structure of the revitalization operator business model and the source of financing of its activity were presented.

Keywords: value. business model, revitalization, operator, post-industrial brownfield sites

1. Wstęp

Prowadzona bez poszanowania ochrony środowiska industrializacja i urbanizacja doprowadziła do zniszczenia i degradacji wielu terenów. Potrzeba ich rewitalizacji, zwłaszcza w regionach uprzemysłowionych, jest bardzo ważnym problemem społecznym i gospodarczym. Jednym z regionów charakteryzującym się dużym obszarem zdegradowanych terenów jest Górny Śląsk (województwo śląskie). Opracowany przez konsorcjum instytucji naukowych badawczych projekt Regionalnego Operatora Rewitalizacji zorientowany jest na zagospodarowanie odpadów wydobywczych [20]. W wyniku prowadzonych badań opracowano dwa warianty modelu Operatora. Pierwszy z nich to organizacja zarządzana na poziomie regionalnym, drugi na poziomie krajowym, mający regionalne agendy. Celem opracowania jest prezentacja tego modelu, uwarunkowań jego tworzenia oraz struktury i funkcji. Problematyka badawcza obejmowała opracowanie projektu modelu rewitalizacji oraz identyfikację stanu terenów wymagających rewitalizacji, stanowiących potencjał podaży zleceń dla Operatora. Uwzględniono także aspekty finansowe i organizacyjne planowanego przedsięwzięcia. Scharakteryzowano finansowanie kapitałem własnym, opierające się na sprzedaży zrewitalizowanych terenów potencjalnym inwestorom. Analizowano także źródła i instrumenty zewnętrznego finansowania. Pochodzić one mogą zarówno z budżetu państwa, środków UE, jak i gmin górniczych. Przedstawiono także komercyjne instrumenty finansowe, mogące stanowić komponent inżynierii finansowania Operatora. Prawie 30 letni proces głębokiej restrukturyzacji przemysłu w Polsce spowodował istotne zmiany w procesach rewitalizacji. Przywracanie i nadanie nowych funkcji gospodarczych, przestrzennych, ekologicznych i społecznych terenom zdegradowanym stało się wyzwaniem, ale natrafiło w przeszłości na wiele problemów - zaczynając od braku niezbędnych przepisów i zarządzeń, poprzez brak odpowiednich technologii i finansowania, aż po opory społeczne. Częściowo problemy te udało się rozwiązać poprzez przeznaczenie środków finansowych, pochodzących z Funduszy Unijnych, na działania rewitalizacyjne, a także poprzez wskazanie w krajowych dokumentach strategicznych działań rewitalizacyjnych, jako istotnych działań w zakresie kształtowania ładu przestrzennego. To wszystko spowodowało, że od kilku lat rewitalizacja w Polsce przybiera na znaczeniu i intensyfikacji realizacyjnej. Traktowana jest już powszechnie przez samorządy, ekspertów, przedsiębiorstwa i mieszkańców jako czynnik warunkujący rozwój i poprawę warunków życia. Jest także wyraźnie zaakcentowana w dokumentach rządowych, wyznaczających kierunki rozwoju kraju, regionów, powiatów i gmin. Istnieje konieczność jeszcze powszechniejszego, wielosektorowego i bardziej zintegrowanego wysiłku na rzecz wyprowadzania ze stanów kryzysowych obszarów zdegradowanych. W założeniach Kontraktu Regionalnego Województwa Śląskiego [16] podkreśla się kompleksową rewitalizację dzielnic i miast o wysokim nasileniu niekorzystnych zjawisk społecznych

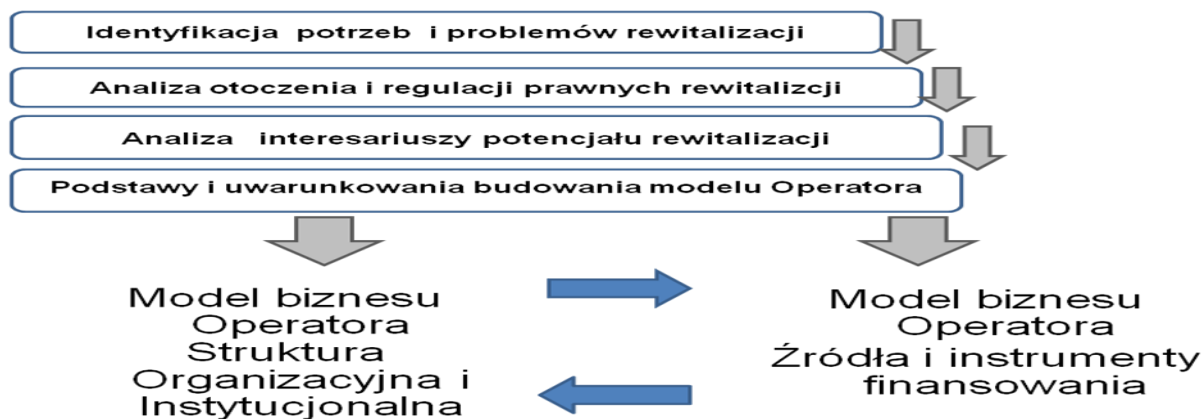
i gospodarczych. Za tym programem podążają rozwiązania (plany, programy) władz rządowych i samorządowych na poziomie regionalnym i samorządowym. Rośnie znaczenie przedsiębiorstw, które stają się ważnym aktorem w szeroko zakrojonych procesach rewitalizacji, jako instytucje finansujące (i wspomagające) przedsięwzięcia rewitalizacji. Wzrasta złożoność i dynamika otoczenia, w którym działają organizacje wszystkich rodzajów, a sukces przedsięwzięć jest uzależniony od wzajemnej wymiany wiedzy i współpracy. W tym zmieniającym się otoczeniu rola przedsiębiorstw jest obecnie bardziej znacząca, niż kiedykolwiek wcześniej. Ich działania wpływają na społeczeństwo pod względem gospodarczym, środowiskowym i socjalnym, zarówno w skali lokalnej jak i globalnej. Rosnąca liczba partnerstw publiczno-prywatnych zwiększyła rolę sektora prywatnego w świadczeniu usług, tradycyjnie postrzeganych jako usługi publiczne. Ponadto coraz większa liczba interesariuszy domaga się prawa do informacji, uczestnictwa w konsultacjach i zaangażowania w procesy decyzyjne. Należy podkreślić, że w perspektywie finansowej 2014-2020 głównym źródłem współfinansowania projektów rewitalizacyjnych z funduszy UE będą środki Regionalnego Programu Operacyjnego. Dodatkowym, komplementarnym źródłem ich współfinansowania mają być środki Krajowych Programów Operacyjnych. Ponadto źródłem współfinansowania projektów rewitalizacyjnych staną się środki budżetu państwa oraz budżetów jednostek samorządu terytorialnego, a także pozostałe środki, w tym prywatne. Kluczowe znaczenie będą miały lokalne programy rewitalizacji (gminne, miejskie). Procesy rewitalizacji, realizowane w różnorodnych konfiguracjach organizacyjnych, przy wykorzystywaniu wielu źródeł finansowania, wymagają wypracowywania nowych modeli biznesowych, gdzie pojawiają się operatorzy tych procesów, partnerzy biznesowi i organizacje publiczne (w tym samorządowe) oraz podmioty naukowe. Modele biznesowe oparte na szeroko zakrojonej współpracy wymagają wypracowania kluczowych założeń funkcjonowania operatorów rewitalizacji. Przykłady skutecznego funkcjonowania takich modeli można już znaleźć w gospodarce UE [15; 11, s. 27-43].

2. Metodyka badań

Schemat zastosowanej metodyki badań przedstawiono na rysunku 1. W poszczególnych etapach badań wykorzystano metody eksperckie, ocenę efektywności inwestycji dla projektów studiów wykonalności zagospodarowania zdegradowanych terenów, pogłębione analizy informacji przestrzennych i dokumentacji regionu, a także systemy informatyczne mapowania i charakterystyki zdegradowanych terenów.

Badając doświadczenia brytyjskie, niemieckie, hiszpańskie i francuskie w zakresie rewitalizacji, zastosowano benchmarking strategiczny i analizę komparatywną. Dla

opracowania modeli biznesu wykorzystano analizy strategiczne [6, s. 43-55] i metodykę modelowania biznesowego. Koncentrowano się na tych aspektach tworzenia wartości, które uwzględniają innowacje [22], środowisko [9, s. 677-684] i współpracę [10, s. 105-120]. Wykorzystano elementy modelu opracowanego przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura [14, s. 18-48] oraz K. Prahalada i M. S. Krishnana [17, s. 15-29].



Rys. 1. Schemat metodyki badań
Źródło: Opracowanie własne.

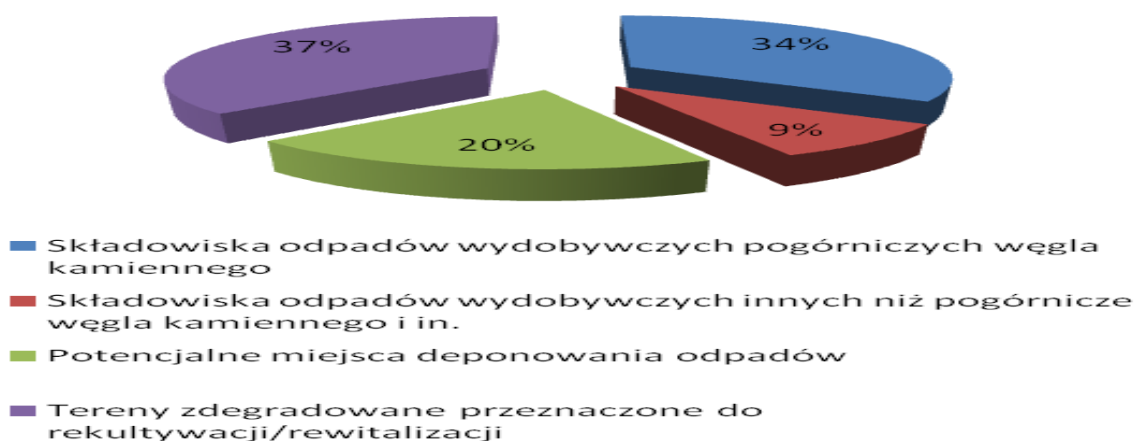
3. Podstawy i uwarunkowania budowy modelu biznesu rewitalizacji

Podstawę budowy projektowanego modelu biznesu stanowią studia teoretyczne i doświadczenia w modelowaniu biznesowym. Zainteresowanie, w ostatnim dziesięcioleciu modelami biznesu, w dużym stopniu wynika z poszukiwania skutecznych metod i sposobów konkutowania oraz wykorzystywania szeroko rozumianej współpracy dla zapewnienia czy też wzrostu efektywności działalności, czego podstawą jest zdolność do tworzenia i zatrzymywania wartości. Badania nad modelami biznesu przyniosły wiele rozważań nad ich definicjami, koncepcjami i strukturami. Dla podjętej problematyki pracy ważny jest ten obszar badań, który dotyczy zagadnień tworzenia wartości w koncepcjach modeli biznesu, mających zastosowanie w szeroko rozumianej rewitalizacji. Najogólniej model biznesu można rozumieć jako system konfiguracji zasobów i wzajemnie zależnych działań skoncentrowanych na tworzeniu wartości. Zbiór takich działań, zasobów, sposób ich organizacji oraz połączenia pomiędzy działaniami, zasobami i siecią wartości, pozwalający na przeprowadzania tych działań w kooperacji z partnerami lub klientami, ma oczywiście charakter zależny od przyjętego modelu biznesu. Ujmując aspekt kompetencji i motywacji model biznesu można rozumieć także jako zbiór działań, sposobów ich organizacji i zasobów strategicznych, niezbędnych do realizacji przez jednostkę swoich zainteresowań i motywacji

w celu tworzenia i przechwytywania w tym procesie wartości [21, s. 408-430]. Według A. Osterwaldera i Y. Pigneura, badaczy reprezentujących szkołę kreowania wartości „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości” [13, s. 26-29]. Intencją tych Autorów było stworzenie takiego przekazu, w którym możliwy jest opis, ocena i zmiana modelu biznesu. Ich podejście charakteryzuje się pragmatyzmem, a w samej koncepcji Autorzy wykorzystali doświadczenia czterystu siedemdziesięciu specjalistów, członków sieci Business Model Innovation Hub [14, s. 18] i podobnie, jak w opisanym modelu A. Osterwaldera i Y. Pigneura, a także w innych pracach poświęconych modelom biznesu, podkreśla się ich ścisłe związki z tworzeniem wartości dla klientów i przedsiębiorstwa [23, s. 216-226; 19, s. 35-39], eksponuje się rolę konfiguracji czynników materialnych i niematerialnych w generowaniu wartości [12]. Zauważa się także możliwość przechwycenia części dochodu z dostarczanej klientowi wartości. W koncepcjach modelu biznesu eksponuje się dwa jego główne wymiary. Pierwszy to, w jaki sposób tworzona jest wartość dla klienta, w szczególności analizy, które elementy modelu biznesu odgrywają tu zasadniczą rolę i w jaki sposób ta wartość będzie świadczona czy też dostarczona klientowi [1, s. 493-520; 7, s. 529-555]. Drugi ważny wymiar modelu biznesu to przechwytywanie wartości dla przedsiębiorstwa, dające mu dochód i w konsekwencji wzrost wartości. Rolę innowacji w tworzeniu wartości w modelach biznesu eksponuje się w pracach J. Brzóska i D. Jelonek [5, s. 48-55; 4, s. 136 i dalsze], G. Hammel [8, s. 59-68] C. K. Prahalad i M. S. Krishnan [17, s. 15-29], a także K. Obłój. Koncepcje modeli biznesowych, w których wartość opiera się na innowacjach, mają w przypadku procesów rewitalizacji duże znaczenie, w szczególności chodzi tu o ekoinnowacje [2, pp. 3258-3278] i innowacje społeczne. W przypadku modeli biznesowych operatorów rewitalizacji, tworzona przez nie wartość ma charakter wielowymiarowy i obejmować powinna nie tylko aspekty ekonomiczne, ale także ekologiczne i społeczne

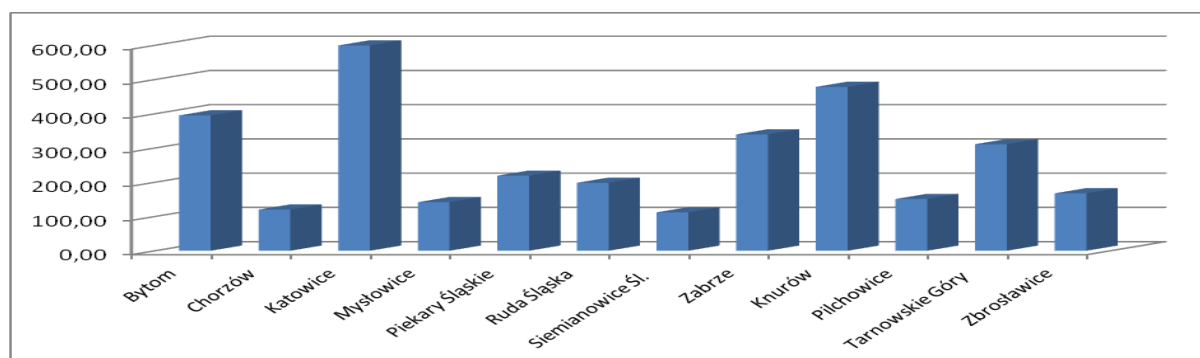
Do najważniejszych uwarunkowań projektowanego modelu biznesu zaliczyć można charakter i wielkość terenów wymagających rekultywacji., które stanowią podstawę popytu na usługi (produkty) Operatora i determinują wyróżnianie produktowe (oryginalność produktu). Województwo śląskie jest jednym z europejskich regionów o największej liczbie i znacznej powierzchni terenów poprzemysłowych, w tym zdewastowanych, zdegradowanych oraz tzw. „bomb ekologicznych”, zagrażających życiu i zdrowiu mieszkańców. Jest to wynikiem kumulacji skutków działalności poprzemysłowej, w tym w znaczącym stopniu działalności pogórnictwa. Udział gruntów wymagających rekultywacji i rewitalizacji województwa śląskiego w powierzchni gruntów zdegradowanych i zdewastowanych Polski wynosi 8%, podczas gdy obszar Śląska stanowi 4% powierzchni kraju. Region ten zajmuje powierzchnię 12331 km². Województwo śląskie ma strategiczne znaczenie dla kraju, nie tylko z perspektywy problemów, ale również innowacyjnych rozwiązań, które na bazie nowych technologii rewitalizacji mogą się rozwinąć i służyć jako modelowe rozwiązania.

Przeprowadzone badania skali potrzeb rewitalizacji oparte na wielu źródłach, bazach danych i dokumentach pozwalają stwierdzić, że tereny, które mogą być przedmiotem zainteresowania Regionalnego Operatora Rewitalizacji obejmują prawie 7 tys. ha. Łączna powierzchnia obiektów unieszkodliwiania odpadów pogórnictwa węgla kamiennego wynosi niecałe 2,5 tys. ha, a pozostałe tereny przemysłowe, w tym zdegradowane i zdewastowane to ponad 4 tys. ha.



Rys. 2. Struktura terenów przemysłowych w województwie śląskim
Źródło: Opracowanie własne.

Analizując cztery rodzaje terenów zdegradowanych w województwie śląskim (rys.2), można stwierdzić, że najwięcej jest terenów do rewitalizacji (2491,75 ha), następnie składowisk odpadów pogórnictwa węgla kamiennego (2341,16 ha), kolejno potencjalnych miejsc do deponowania odpadów (1441,71 ha) i składowisk odpadów innych niż pogórnictwo (603,49 ha). Zróżnicowana jest skala potrzeb rewitalizacji w miastach aglomeracji, co przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Lokalizacja terenów rewitalizacji w miastach Regionu
Źródło: Opracowanie własne.

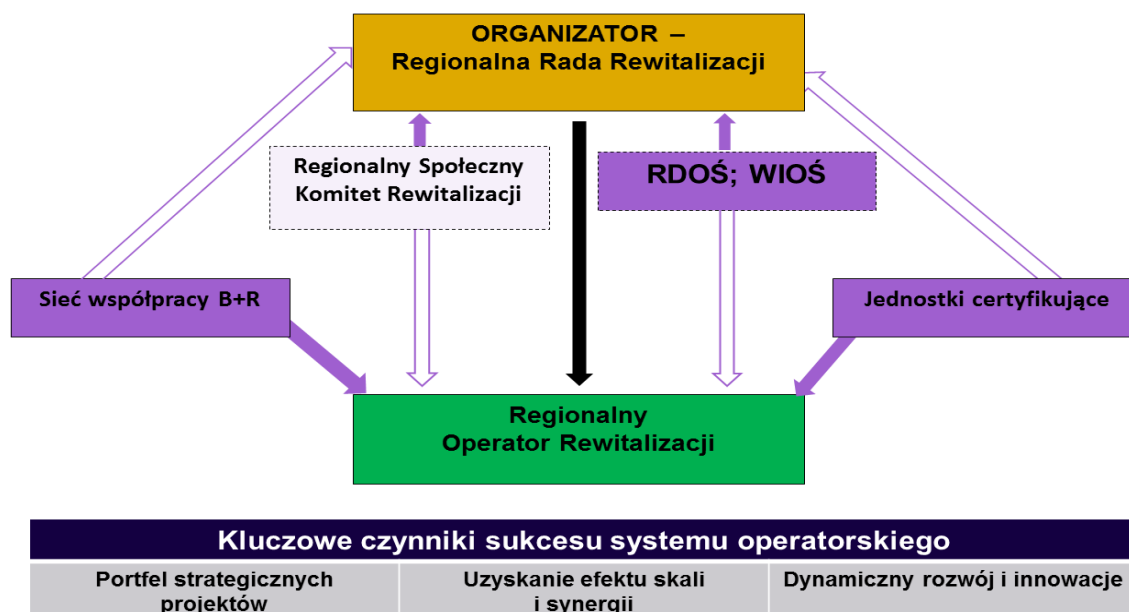
Na rysunku nie uwzględniono miast, w których obszar rewitalizacji wynosi poniżej 100 ha. Zdecydowanie największe potrzeby rewitalizacji występują w Katowicach, Knurowie,

Bytomiu i Tarnowskich Górach. Te, wybrane z szerokiego spektrum badań, wielkości wskazują na skalę wyzwań przed którym stoi Region. Rozwiązanie tego znaczącego dla województwa śląskiego problemu szacować można na co najmniej 20 lat, stąd opracowanie i wdrożenie modelu Regionalnego Operatora jest w pełni uzasadnione.

4. Konceptje modelu biznesu rewitalizacji

Problemy ochrony środowiska, wyzwania i potencjał województwa śląskiego oraz doświadczenia rewitalizacji innych krajów (praktyka Francji i Niemiec - to zastosowanie modelu rewitalizacji z wykorzystaniem operatorów na poziomie regionalnym, natomiast doświadczenia Wielkiej Brytanii i Hiszpanii - to aplikacja modelu Operatora Rewitalizacji na poziomie krajowym), pozwala opracować rozwiązania dla polskich warunków. Dotyczą one jednego z regionów najbardziej zdegradowanych w Europie, ponadto mogą stać się wzorcowym przykładem tego typu podejścia w innych regionach naszego kraju. Opracowana koncepcja łączy w sobie współczesne aspekty zarządzania projektami, sieciami i innowacjami. Ze względu na skalę i poziom występujących problemów proponuje się dwa podstawowe modele operatora rewitalizacji:

- Regionalny Model Operatora Rewitalizacji (rys. 3),
- Centralny Model Operatora Rewitalizacji (rys. 4).

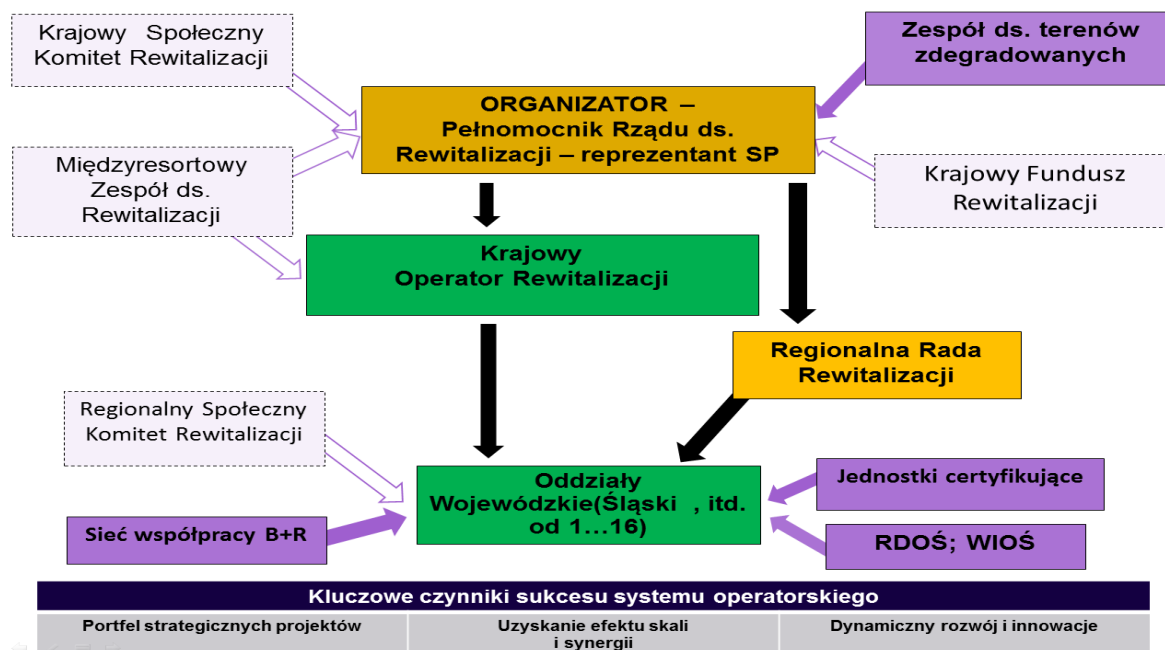


Rys.4.Regionalny Model Operatora Rewitalizacji

Źródło: Opracowanie własne.

System zarządzania Operatora Rewitalizacji obejmuje następujące założenia:

- **instytucjonalne**, wskazując podmioty uczestniczące w systemie operatorskim;
- **formalno-prawne**, obejmujące ramy i zakres powołania Operatora Rewitalizacji;
- **organizacyjne**, określające role i funkcje podmiotów powołujących, kontrolujących, wspomagających i doradzających Operatorowi Rewitalizacji;
- **finansowe**, opisujące zasady finansowania działalności Operatora Rewitalizacji oraz projekty rewitalizacji.



Rys. 5. Centralny Model Operatora Rewitalizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Modele przedstawione zostały w formie docelowej. Organizacje, zaznaczone przerwana linią, mogą być powoływane w dalszej kolejności, w zależności od możliwości i potrzeb. Założenia organizacyjne Regionalnego Modelu Operatora Rewitalizacji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Najważniejsze założenia organizacyjne (funkcjonalne) dla Regionalnego Modelu Operatora Rewitalizacji.

ORGANIZATOR
<p>Regionalna Rada Rewitalizacji pełni rolę strategiczną planistyczną, monitorującą, medycyjną i finansową. Szczegółowo Rada Rewitalizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • występuje do odpowiednich organów władzy w zakresie inicjatyw ustawodawczych dla rewitalizacji, • współpracuje z interesariuszami rewitalizacji w tym z siecią B+R jednostkami certyfikacji, • zatwierdza pakiety strategicznych projektów i kierunki działania Operatora oraz mapy obszarów problemowych do rewitalizacji, • dba o zgodność procesów rewitalizacji z planami zagospodarowania przestrzennego i posiada prawa do interwencji publicznej w ramach procesów rewitalizacji, • monitoruje realizację zadań wykonywanych przez Operatora, w tym za pomocą audytu rewitalizacji; • jest mediatorem w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych.

OPERATOR
<p>Regionalny Operator Rewitalizacji realizuje w systemie operatorskim funkcje operacyjne takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie propozycji regionalnych map skonsolidowanych działań rewitalizacyjnych • i regionalnych pakietów projektów strategicznych, • stworzenie centrum zarządzania projektami rewitalizacji i ich realizacja z wykorzystaniem algorytmu standardowych procedur procesu rewitalizacji zgodnych z zasadami „obiegu zamkniętego”, • rozwój regionalnych baz danych o terenach podlegających rewitalizacji, • zakup lub umowy powiernictwa terenów zdegradowanych oraz sprzedaż lub przekazanie terenów zrewitalizowanych (w tym sprzedaż terenów umożliwiającą uzyskiwanie dochodów na dalsze zakupy zdegradowanych terenów), • pozyskiwani i wykorzystywanie środków pomocowych i komercyjnych, montaż finansowy dla projektów rewitalizacji, rozwoju Operatora, aktywizacji MŚP oraz sieci współpracy, • optymalizacja wykorzystania zasobów kapitałowych i logistycznych oraz kapitału ludzkiego (wsparcie restrukturyzacji sektora górnictwa węgla kamiennego), • stworzenie i rozwój sieci współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi zdolnej do kreowania innowacyjnych rozwiązań w przedmiocie prowadzonej działalności Operatora, • opracowanie i wdrożenie polityki innowacji.
PODMIOTY WSPIERAJĄCE
<ul style="list-style-type: none"> • Regionalny Społeczny Komitet Rewitalizacji - Komitet Rewitalizacji stanowi forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji oraz pełni funkcję opiniodawczą dla gmin. • Sieć współpracy B+R – wykorzystanie potencjału instytutów naukowych, uczelni i innych jednostek badawczych do prowadzenia wspólnie z Operatorem badań przemysłowych i prac rozwojowych. • Jednostki certyfikujące - Badania, pomiary, próbki, procedury, normy w celu wydania certyfikatów. • Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska (RDOS), Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska - monitoring i realizacja polityki ochrony środowiska w Regionie.

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 2 przedstawiono założenia organizacyjne dla Centralnego Modelu Operatora Rewitalizacji.

Tabela 2.

Założenia organizacyjne (funkcjonalne) dla Centralnego Modelu Operatora Rewitalizacji.

ORGANIZATOR
<p>Najważniejsze zadania strategiczne reprezentanta Skarbu Państwa to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie i ustawowe wdrożenie Operatorskiego Modelu Zarządzania Rewitalizacją; • przygotowywanie, koordynacja i konsultacja prac nad projektami ustawodawczymi i regulacjami wykonawczymi w obszarze rewitalizacji i zagospodarowania odpadów w ramach obiegu zamkniętego; • przygotowanie narodowego programu rewitalizacji, monitorowanie wdrażania programu; • posiada prawo do interwencji publicznej w ramach procesów rewitalizacji; • zatwierdzenie pakietu kluczowych projektów rewitalizacji w kraju obejmujących majątek Skarbu Państwa. <p>Regionalna Rada Rewitalizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • zatwierdza regionalne mapy skonsolidowanych działań rewitalizacyjnych; • opiniuje dla Krajowego Organizatora pakiety regionalnych strategicznych projektów ; • zatwierdza projekty rewitalizacji dbając o zgodność z planami zagospodarowania przestrzennego.

KRAJOWY OPERATOR REWITALIZACJI

Krajowy Operator Rewitalizacji, nadzoruje oddziały wojewódzkie, które mu podlegają, nie prowadząc podstawowej działalności operacyjnej. Główne funkcje to:

- opracowanie propozycji pakietów projektów strategicznych i map rewitalizacji,
- przygotowanie obszarów strategicznej interwencji Państwa,
- wyposażenie oddziałów w odpowiednie zasoby (w tym bazy danych) i ich rozwój,
- wypracowanie standardowych procedur procesów rewitalizacji,
- współpraca z interesariuszami, instytucjami finansowymi i dysponentami środków pomocowych,
- opracowanie i nadzorowanie polityki innowacji, wykreowanie think tanku wokół problematyki rewitalizacji.

OPERATOR - ODDZIAŁY WOJEWÓDZKIE

Oddziały wojewódzkie realizują w systemie operatorskim funkcje operacyjne :

- przygotowanie propozycji regionalnych pakietów projektów strategicznych i map rewitalizacji,
- stworzenie centrum zarządzania projektami rewitalizacji i ich realizacja z wykorzystaniem algorytmu standardowych procedur procesu rewitalizacji zgodnych z zasadami „obiegu zamkniętego”,
- rozwój regionalnych baz danych o terenach podlegających rewitalizacji,
- zakup lub umowy powiernictwa terenów zdegradowanych oraz sprzedaż lub przekazanie terenów zrewitalizowanych (w tym sprzedaż terenów umożliwiającą uzyskiwanie dochodów na dalsze zakupy zdegradowanych terenów),
- pozyskiwanie i wykorzystywanie środków pomocowych i komercyjnych, montaż finansowy dla projektów rewitalizacji, rozwoju Operatora, aktywizacji MŚP oraz sieci współpracy,
- optymalizacja wykorzystania zasobów kapitałowych i logistycznych oraz kapitału ludzkiego (wsparcie restrukturyzacji sektora górnictwa węgla kamiennego),
- stworzenie i rozwój sieci współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi zdolnej do kreowania innowacyjnych rozwiązań w przedmiocie prowadzonej działalności Operatora,
- wdrażanie polityki innowacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Źródła finansowania działalności operacyjnej i inwestycyjnej Operatora Rewitalizacji (zarówno w ujęciu regionalnym jak i krajowym) podzielić można na wewnętrzne i zewnętrzne:

- wewnętrznymi źródłami finansowania są środki wypracowane przez Operatora w trakcie jego funkcjonowania, głównie pochodzące z realizacji projektów rewitalizacyjnych,
- zewnętrzne źródła finansowania to kapitał obcy (środki pomocowe, kredyty, leasing) oraz kapitał własny pochodzący z emisji obligacji. Istotne są środki pomocowe możliwe do wykorzystania przez Operatora jak i organizacji bezpośrednio z nim współpracujących oraz wpływających na jego działalność i status ekonomiczny.

Zakłada się:

- że zasadą modelu finansowego Operatora jest lokowanie przychodów ze sprzedaży zrewitalizowanych terenów, w części należnej Operatorowi, w zakupy terenów zdegradowanych i dalsze prowadzenie procesów rewitalizacji,
- wykorzystanie środków pomocowych UE z Regionalnego Programu Operacyjnego,

- że dla rozwoju Operatora w szczególności aplikowania innowacji wykorzystywane będą środki finansowe programów Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Do wewnętrznych źródeł finansowania Operatora zaliczyć można :

- Przychody ze sprzedaży zrewitalizowanych terenów. Sprzedaż dotyczy terenów objętych umową powierniczą, zawartą z Organizatorem, czy też terenów wniesionych przez Organizatora w drodze aportu.
- Przychody z usług rewitalizacji wykonywanych przez Operatora dla klientów.
- Przychody ze sprzedaży (część przypadająca Operatorowi) terenów zrewitalizowanych, w ramach Partnerstwa Publiczno - Prywatnego. Operator z gminą i ewentualnie Inwestorem tworzy wspólne przedsięwzięcie rewitalizacji, finansując je środkami pomocowymi, emisją obligacji oraz kapitałem prywatnym.
- Zmniejszenie kosztów, wynikające ze zwolnień z opłat lokalnych. Gmina może wydać Uchwałę o zwolnieniu z opłat lokalnych terenów poddanych rewitalizacji. To samo dotyczy opłat za wieczyste użytkowanie nieruchomości od Skarbu Państwa.

Wskazane szerokie spektrum źródeł finansowania zaprezentowanych modeli biznesu jest ważnym argumentem ich aplikacji i atrakcyjności biznesowej.

4. Zakończenie

Skala degradacji środowiska naturalnego niektórych regionów UE wymaga stosowania złożonych i innowacyjnych rozwiązań rewitalizacji. Do takich regionów należy województwo śląskie gdzie zlokalizowanych jest 150 hałd górniczych, zajmujących powierzchnię 1,6 tys. ha, na których zgromadzonych jest ponad 600 mln ton odpadów wydobywczych. W takiej sytuacji należy poszukiwać i stosować skuteczne przedsięwzięcia umożliwiające odzyskiwanie terenów i ich zagospodarowanie. Przedstawiony model regionalnego operatora rewitalizacji stanowi nowatorskie - w polskich warunkach - przedsięwzięcie. Dla jego opracowania wykorzystano doświadczenia rewitalizacji zdegradowanych terenów takich krajów, jak :Wielka Brytania, Francja, Hiszpania i Niemcy, ale także możliwości, wynikające z aktualnej proekologicznej i innowacyjnej polityki UE. Warunkiem skuteczności Operatora Regionalnego jest zapewnienie finansowania jego działalności. Przedstawione wewnętrzne źródła dopływu środków finansowych związane są z cyklem obejmującym rewitalizację, a następnie sprzedaż zagospodarowanego terenu, co zapewni środki na zakup następnych, zdegradowanych terenów przeznaczonych do rewitalizacji. Ważnym źródłem przychodów będzie sprzedaż odzyskiwanych z hałd surowców (głównie węgla). W przypadku finansowania zewnętrznego wskazano bardzo wiele różnych funduszy, zarówno pomocowych, jak i komercyjnych. Takie szerokie spektrum finansowania powinno

przyczynić się do znaczącego zmniejszenia ryzyka działalności Regionalnego Operatora Rewitalizacji.

Bibliografia

1. Amit R., Zott C.: Value creation in e-business. "Strategic Manage Journal", 22, 2001.
2. Baran J., Janik A., Ryszko A., Szafraniec M.: Making eco-innovation measurable - are we moving towards diversity or uniformity of methods and indicators? SGEM2015 Conference Proceedings, Book 2, Vol. 2, 2016.
3. Brzóska J.: Process of implementing innovations at metallurgical products servicing and trading company. From Conference Proceedings 23rd International Conference on Metallurgy and Materials, Brno, Czech Republic, May, 2014, Tanger, Ostrawa, Czech Republic 2014.
4. Brzóska J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
5. Brzóska J., Jelonek D., Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu. Podstawy teoretyczne i studium przypadku. Przegląd Organizacji, nr 9, 2015.
6. Brzóska J., Olko S.: Conception and Implementation of Regional Innovation Strategy Based on Smart Specializations of Śląskie Voivodship Barometr Regionalny t.15, Nr 1, 2017.
7. Chesbrough H., Rosenbloom R.S.: The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial Corp Change, 11 (3), 2002.
8. Hamel G.: Leading the revolution. Harvard Business School Press, Boston, USA 2002.
9. Janik A.: The role of environmental life cycle costing in sustainability assessment of the technologies. 16th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM2016. SGEM2016 Conference Proceedings, Book 5, Vol. 3, Albena, Bulgaria 2016.
10. Knop L.: The process of cluster management, [w:] W. Sroka, Š. Hittmár: Management of network organization. Theoretical problems and dilemmas in practice, Springer 2015
11. Neill W.J.V., Schlappa H.: Future Directions for the European Shrinking City. Routledge, New York 2016.
12. Newth F.: Business Models and Strategic Management. A New Integration, "Business Expert", New York 2012, s. 8-12.
13. Osterwalder A., Pigneur Y.: Business Model Generation: A Handbook of Visionaries. Game Changers and Challengers. Strategyzer Series, Wiley 2010.
14. Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera. Helion, Gliwice 2012.

15. Ostreǵa A.: Organizacyjno-finansowe modele w regionach górnicych. Wydawnictwo Akademii Górnicy i Hutniczej im. Stanisława Staszica, Kraków 2013.
16. Porozumienie na rzecz zintegrowanej polityki rozwoju województwa śląskiego, Katowice 2016.
17. Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *New Age of Innovation*, Mc Graw Hill, 2008.
18. Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C.: *The power of business models*. Indiana University, *Business Horizons*, Vol 48, 2005.
19. Skowron-Grabowska B.: *Business Models in Transport Services*. *Przegląd Organizacji*, nr 1, 2014.
20. Strategia zagospodarowania odpadów wydobywczych na lata 2017-2026 w ramach przedsięwzięcia priorytetowego Kontraktu Terytorialnego województwa śląskiego i przywracania terenów zdegradowanych do użytku społeczno-gospodarczego. Studium potencjału dla przedsięwzięć priorytetowych terenów Śląska. Praca zbiorowa: Haldex SA, Politechnika Śląska, GIG, Katowice 2017. Autorzy byli uczestnikami tego projektu.
21. Svejenova S., Planellas M., Vives L.: *An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom*, *Long Range Plann*, 43 (2-3), 2010.
22. Szmaj A.: *Knowledge Infrastructure For Innovation Ecosystem In The Silesian Voivodeship*. Conference: *Carpathian Logistics Congress (CLC)* Location: Cracow, Poland 2013.
23. Zott C., Amit R.: *Designing your future business model: An activity system perspective*, *Long Range Plann*, 43, 2010.