

Uchwała Nr IV/29/94  
Rady Miejskiej w Łodzi  
z dnia 19 października 1994 r.

w sprawie strategii dla Miasta.

Na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 2 i 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym /Dz.U. z 1990 r. Nr 16 poz. 95 z późniejszymi zmianami/ oraz w celu należytego wywiązania się z obowiązków nałożonych art. 71 ust. 2 Ustawy Konstytucyjnej z dnia 17 października 1992 r. /Dz.U. z 1992 r. Nr 84, poz. 426/, a także wobec stanu spraw gospodarczych i społecznych, wymagających usystematyzowanej, długofalowej i efektywnej poprawy, Rada Miejska w Łodzi

**uchwała, co następuje:**

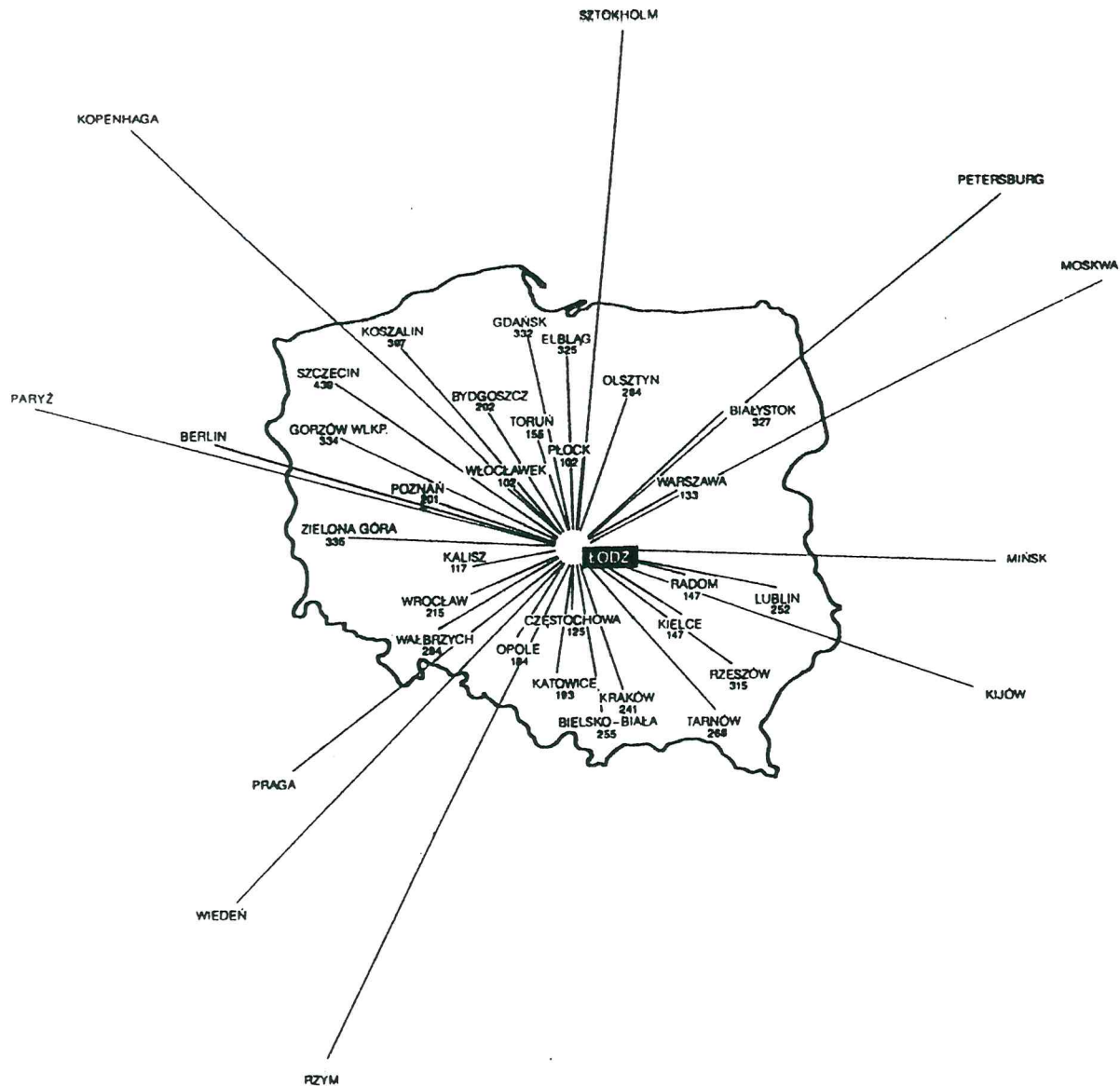
- § 1. Przyjmuje się przedstawiony przez Zarząd Miasta Łodzi dokument pod nazwą "Strategia dla Miasta", stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.
- § 2. Zobowiązuje się Zarząd Miasta Łodzi do sporządzenia zapisu szczegółowych programów wynikających z przyjętej strategii i przedstawienia ich do aprobaty Rady.
- § 3. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Miasta Łodzi.
- § 4. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący  
Rady Miejskiej w Łodzi

  
  
Grzegorz PALKA

Załącznik

do uchwały Nr IV/29/94  
Rady Miejskiej w Łodzi  
z dnia 19 października 1994r



# STRATEGIA DLA MIASTA



ŁÓDŹ

## **STRATEGIA DLA MIASTA**

**Łodzi** nie grozi katastrofa. Łodzi grozi stagnacja i cywilizacyjne zapóźnienie. Dlatego miastu niezbędna jest **strategia jego rozwoju**. Strategia z założenia ogólna. Pojmowana jako fundament, na którym wyrosną wszystkie przedsięwzięcia ekonomiczne, organizacyjne i społeczne. Strategia, co do której porozumieją się główne siły polityczne, wchodzące w skład Rady Miejskiej. Wreszcie strategia, przy pomocy której Łódź będzie się komunikowała ze światem zewnętrznym.

**Łódź** jest drugim, co do wielkości, miastem w Polsce. Naszym celem jest, aby była również drugim polskim miastem pod względem znaczenia i jakości życia jej mieszkańców. Jakości życia pojmowanej bardzo szeroko. Od ogólnej zamożności, aż po swoiste poczucie dumy z bycia łodzianinem.

## STAN MIASTA

Aby przyjąć strategię jego rozwoju, musimy najpierw zdefiniować miasto, w którym żyjemy. Rozpoznać jego atuty i słabości. Te pierwsze należy maksymalnie wykorzystać. Te drugie, o ile to tylko możliwe, zminimalizować.

### **Najważniejsze atuty Łodzi:**

- **Ludzie.** Ich inicjatywa i ruchliwość społeczna. Wykształcenie i przedsiębiorczość. Oni są naszą największą siłą. Dziś, w poszukiwaniu szans samorealizacji, wyjeżdżają z Łodzi. Tylko miasto dynamicznie rozwijające się może ich zatrzymać.
- **Położenie.** Łódź leży w centrum Polski. Na przecięciu głównych szlaków komunikacyjnych. Takie położenie gwarantuje dostęp do rynków zbytu. Zarówno Wspólnoty Europejskiej, jak też Rosji, Ukrainy i innych państw byłego Związku Radzieckiego.
- **Tradycje regionu.** Nie ma powrotu do dawnej Łodzi. Ale dziedzicznym pamięć szybko rozwijającego się miasta. Miasta zorientowanego na przemysł lekki. Otwartego dla ludzi i kapitału.
- **Środowisko akademickie.** Łódź jest liczącym się w kraju ośrodkiem akademickim. Do tej pory nie potrafiliśmy wykorzystać potencjału intelektualnego tego środowiska.

### **Nasze słabości:**

- Zanedbania w rozbudowie i utrzymaniu infrastruktury miejskiej. Dotyczą one głównie: dróg, ścieków i gospodarki odpadami.
- Degradacja substancji budowlanej. Przede wszystkim katastrofalny stan budynków mieszkalnych.



- Prawo. Niedostatek prawa lokalnego i państwowego. Brak ostatecznych uregulowań prawnych sprzyjających samorządowi.
- Dotychczasowa struktura administracji samorządowej wpływa niekorzystnie na jakość obsługi mieszkańców.
- Przemysł. Zamiast być siłą, jest na razie naszą słabością. Wciąż utrzymuje się recesja i dekapitalizacja majątku.
- Niedorozwój sektora finansowego. Mamy tylko jedną miejską instytucję finansową. Brakuje nam również Towarzystw Ubezpieczeniowych, Funduszy Inwestycyjnych i Powierniczych.
- Niekorzystna struktura demograficzna.

## PODSTAWOWE ELEMENTY STRATEGII DLA MIASTA

Istotę Strategii tworzą trzy główne wartości:

- 1. Zbudowanie klimatu współpracy i zaufania wszystkich sił politycznych.**
- 2. Zarządzanie majątkiem Gminy.**
- 3. Przyciąganie kapitału.**

Te trzy wartości stanowią podstawę strategii, jej główny rdzeń. Z niego dopiero - *planowo i celowo* - wyrastać mogą rozwiązania szczegółowe.

## ZBUDOWANIE KLIMATU WSPÓŁPRACY I ZAUFANIA

Ten klimat potrzebny jest przede wszystkim Radzie Miasta. Wyznaczy on jakość sporów i polemik. Bez **tego klimatu** cała strategia nie miałaby sensu. Zapewne nieprzypadkowo, znaczące firmy consultingowe, szacując ryzyko inwestycyjne poszczególnych regionów, oceniają również stan porozumienia miejscowych elit. W dyskusji nad strategią i w działaniu wedle jej reguł, powinny wziąć udział wszystkie środowiska opiniotwórcze miasta. Wreszcie, powinniśmy **przekonać do niej samych Łodzian**. To im najbardziej należy się poczucie pewności, że powierzyli miasto w dobre ręce, że Rada Miasta ma pomysł na wydzwignięcie Łodzi z cywilizacyjnej zapaści.

## ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM GMINY

Radnym i Zarządowi Miasta powierzono ogromny majątek. Szacuje się go na około 18 bilionów złotych. Podstawową wartość stanowi majątek **produkcyjno-usługowy**. W jego skład wchodzi: jednostki budżetowe, zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze i przedsiębiorstwa. Tym majątkiem należy dobrze zarządzać, czyli zwiększać jego wartość. **Do profesjonalnego zarządzania majątkiem niezbędni są menedżerowie**. W Polsce ciągle ich brakuje. Dla zwiększenia znaczenia czynnika menedżerskiego w zarządzaniu należy poszczególne składniki majątku przekazać w Zarząd Powierniczy.

Inną formę zarządzania majątkiem są kontrakty menedżerskie. Natomiast w gestii Zarządu i Rady Miasta pozostaje kontrola nad zarządzaniem z punktu widzenia efektów ekonomicznych i interesów miasta. Takie podejście przyciągnie do zarządzania Łodzią fachowe elity.

Zarządzanie majątkiem gminy obejmuje również **wierzytelności** oraz **udziały** w różnego typu spółkach. Zaległości płatnicze wobec gminy wynoszą dziś bilion złotych. Ich odzyskanie, sprzedaż lub zamiana na akcje wymaga przemyślanych decyzji. Powinien zająć się tym problemem specjalny oddział Urzędu Miasta we współpracy z bankiem.

W skład majątku gminy wchodzi też **drogi i grunty**. Sprzedaż gruntów wymaga nowych regulacji prawnych, a do tego czasu dobrej kalkulacji ekonomicznej i współpracy z instytucjami finansowymi. Grunty należy najpierw uzbrajać i tym samym oferować je po wyższych cenach.

Mówiąc o zarządzaniu majątkiem gminy musimy wspomnieć o tym, co nie jest wymierne w złotych, lecz w efektach. To są **ludzie** - nasze wielkie bogactwo. Właściwa polityka kadrowa wymaga stosowania nowoczesnych i czytelnych kryteriów doboru ludzi, oraz budowania ich indywidualnych karier. Wymaga ludzi przygotowanych do pełnienia służby publicznej.

## PRZYCIĄGANIE KAPITAŁU

Wokół kapitału zewnętrznego, głównie zagranicznego, narosło wiele mitów i nieporozumień. Jego obecność wywołuje też niemało emocji. Warto w tym miejscu zapytać - jakimi środkami finansowymi dysponuje gmina? W jej zasięgu są trzy źródła finansowania:

1. **Budżet państwa.** Analiza ostatnich lat wskazuje, że realna wartość udziału kasy państwa w finansowaniu zadań gminy zmniejsza się. Można odnieść wrażenie, że państwo zamierza podzielić się swoim deficytem ze zrównoważonymi budżetami gmin.
2. **Dochody własne.** Można określić je, jako pasywne. Powstają z podatków, opłat i sprzedaży mienia.
3. **Pożyczki.** Gmina może zaciągać kredyty bankowe. Bądź, co jest na razie pomysłem, pożyczyć od mieszkańców w postaci obligacji gminnych, ale tylko do 15% dochodów własnych.



Środki finansowe uzyskane tymi sposobami nie wystarczają nawet na powstrzymanie degradacji istniejących zasobów materialnych. Nasuwa się tylko jeden wniosek. Aby iść drogą rozwoju, musimy zapewnić Łodzi **stały dopływ kapitału** zewnętrznego: polskiego i obcego. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że pod tym względem Łódź nie należy do najbardziej atrakcyjnych miast w Polsce. Dlatego do gry z kapitałem musimy być dobrze przygotowani. Nim złożymy ofertę, trzeba wykonać wiele czynności w **fazie**, którą nazywamy **przedofertową**. Należą do nich:

1. Przygotowanie oferty lokalizacyjnej. Chodzi tu głównie o stosunki własnościowe. Niezbędne jest opracowanie mapy własnościowej Łodzi.
2. Poprawienie poziomu obsługi i informacji celnej.
3. Rozwój telekomunikacji.
4. Stworzenie bazy hotelowej i dogodnych połączeń komunikacyjnych.
5. Zapewnienie bezpieczeństwa publicznego i ograniczenie "szarej strefy".

Faza przedofertowa wymaga nowych inwestycji. Trzeba zagwarantować dla nich pieniądze w budżecie gminy.

W **fazie ofertowej** inwestorowi zewnętrznemu należy zapewnić maksymalnie korzystny system ulg i zachęt:

1. Podatek gruntowy, niższy niż w innych miastach.
2. Podobnie z opłatami za wodę, energię i inne media.
3. Uzbrojenie terenu i atrakcyjną lokalizację.
4. Wysoki poziom obsługi.
5. Promocję miasta w kraju i za granicą.



Przyciągnięcie kapitału zewnętrznego nie jest celem samym w sobie. Jest instrumentem, przy pomocy którego mamy zrealizować główny cel miasta. Natomiast, z punktu widzenia Strategii, nie jest obojętne, w jakich obszarach inwestycyjnych ulokuje się tam kapitał. Dlatego uważamy za celowe podzielenie miasta na trzy strefy:

1. **Strefa najbardziej atrakcyjna.** Obejmuje te obszary, w które kapitał wchodzi najszybciej. Zaliczamy do nich: gospodarkę wodno-ściekową, śmieci, sieć handlową i sieć paliw płynnych. W tej grupie inwestorów uwzględniamy też wielkie firmy typu: Coca-Cola czy McDonald. Ich pozyskanie nie jest specjalnym sukcesem miasta, gdyż firmy te, ze swej misji, chcą być wszędzie obecne. W tej strefie nie musimy tworzyć specjalnych zachęt dla kapitału. Należy jedynie zapewnić czytelność reguł i być wiarygodnym partnerem. Najlepszą formą są tutaj międzynarodowe przetargi i konkursy ofert.
2. **Strefa kluczowa w Strategii.** Obejmuje przemysł, usługi i komercyjne funkcje komunalne. Ten obszar degraduje się najszybciej. W tym też obszarze musimy najprecyzyjniej przeprowadzić prace przedofertowe, ofertowe i promocyjne. Dopływ kapitału do tej strefy, w największym stopniu wpłynie na rozwój miasta. Zdecyduje o powodzeniu Strategii.
3. **Strefa najmniej atrakcyjna dla kapitału.** Obejmuje niezbywalne zadania miasta. Zasoby mieszkaniowe, drogi i ulice oraz tzw. media miejskie. Muszą być one finansowane przede wszystkim z kasy miejskiej.

Miasto musi mieć swoją politykę inwestycyjną, wynikającą z przyjętej Strategii. Strategia jest też podstawą dla konstrukcji budżetu. Rozdzielając pieniądze, w myśl zasady - każdemu po trochu - w istocie je marnotrawimy.

*Panie i Panowie Radni!*

Przedstawiona Strategia dla miasta może wydawać się niektórym z was zbyt ogólna. Ale taka jest z natury każda dobra strategia. Z niej bowiem wynikać będą szczegółowe rozwiązania. Nasza ma jeszcze jeden walor - na tym poziomie rozważań jest niekonfliktowa. A porozumienie, zamiast konfliktu, jest warunkiem jej powodzenia.

Strategię można oczywiście odrzucić. Łodzi nie grozi przecież katastrofa. Nadal będą jeździły tramwaje i pracowały fabryki. Czyż możemy jednak popełnić grzech zaniechania? Czy ten stagnacyjny obraz jest obrazem naszych marzeń i ambicji? Czy my wszyscy i każdy z nas indywidualnie po to ubiegał się o mandat radnego? Czy przeciwnie, każdemu śni się inne, lepsze miasto? Miasto dla nas i dla naszych dzieci.

Przyjmując tę Strategię, zakrojoną przecież na lata, będziemy mieć poczucie dobrze spełnionego obowiązku. Poczucie sukcesu całej Rady Miasta tej kadencji. Sukcesu Łodzi i jej mieszkańców.