

Uchwała Nr XVI/277/99
Rady Miejskiej w Łodzi
z dnia 2 czerwca 1999 r.

w sprawie głównych założeń strategii rozwoju miasta Łodzi
i podstawowych kierunków działania Zarządu Miasta w III kadencji.

Na podstawie art. 18 ust. 2 pkt. 2 i 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1996 r. Nr 13, poz.74 z późn. zmianami) oraz art. 12 pkt 4 w związku z art. 92 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. Nr 91, poz. 578 i Dz.U. Nr 155, poz. 1014) Rada Miejska w Łodzi

uchwała , co następuje :

§ 1. Rada Miejska w Łodzi, biorąc pod uwagę atuty miasta wyrażające się między innymi w tym, że:

- Łódź, mimo dominującego charakteru przemysłowego, coraz wyraźniej zaczyna zmieniać swoją funkcję w kierunku ważnego ośrodka usługowego, handlowego i logistyczno – transportowego, miasto zaczyna pełnić rolę centrum konferencyjnego i kongresowego,
- Łódź charakteryzuje się stosunkowo dużą dynamiką przemian i aktywnością jej mieszkańców oraz posiada jeden z najwyższych wskaźników przedsiębiorczości,
- w Łodzi zyskują na znaczeniu takie funkcje metropolitalne, jak oświata, nauka i kultura, miasto staje się silnym ośrodkiem naukowym,
- dziedzictwo przemysłowej przeszłości nadaje miastu jego własny, niepowtarzalny charakter i klimat,

a także uwzględniając trudności, z którymi miasto się boryka, w tym w szczególności :

- słabą dostępność z zagranicy i innych miejscowości w kraju,
 - trudną sytuację demograficzną, w tym postępujący spadek liczby mieszkańców, pogarszającą się strukturę wiekową, odpływ ludzi wysoko wykształconych,
 - wysoki w dalszym ciągu poziom bezrobocia,
 - duży stopień zużycia technicznego i moralnego infrastruktury miasta, zwłaszcza zasobów mieszkań komunalnych, niewystarczający stan bazy rekreacyjno – wypoczynkowej,
 - zagrożenia środowiska, obecnie głównie związane z motoryzacją oraz problemami z prawidłowym gospodarowaniem odpadami,
 - niepełną skuteczność działania administracji samorządowej i innych jednostek miasta świadczących usługi na rzecz mieszkańców,
- uznaje potrzebę określenia głównych celów strategicznych rozwoju miasta i ustalenia wynikających z nich zadań Zarządu Miasta Łodzi w bieżącej kadencji.

§ 2. Za główne cele strategiczne rozwoju miasta Rada Miejska w Łodzi uznaje :

- 1/ wzmocnienie i rozwój funkcji metropolitalnych miasta,
- 2/ zróżnicowanie struktury gospodarczej i wzmocnienie lokalnego systemu produkcji miasta a także polifunkcyjny jego rozwój,

- 3/ rozwój kapitału ludzkiego,
- 4/ poprawa wewnętrznej i zewnętrznej dostępności miasta,
- 5/ ochrona i wzmocnienie ekologicznego systemu miasta,
- 6/ upowszechnianie pełnego wykształcenia średniego oraz wspieranie rozwoju szkolnictwa wyższego,
- 7/ budowanie konsensusu i porozumienia między ugrupowaniami politycznymi wokół strategicznych działań ważnych dla rozwoju miasta i interesów społeczności lokalnej.

§ 3. Dla realizacji celów, określonych w § 2, Zarząd Miasta Łodzi w bieżącej kadencji będzie podejmował działania w następujących głównych kierunkach :

- 1/ uwzględnianie założeń strategii miasta w tworzeniu i realizacji podstawowych dokumentów gospodarowania przestrzenią – studium kierunków i uwarunkowań przestrzennego zagospodarowania miasta oraz miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego; szybkie przygotowywanie projektów planów miejscowych dla obszarów szczególnie ważnych dla miasta. Zarząd będzie koncentrował szczególną uwagę na wytyczaniu strategicznych kierunków rozwoju miasta i zarządzaniu tym rozwojem,
- 2/ szukanie możliwości wykorzystania zewnętrznych środków finansowych dla prowadzenia na terenie miasta inwestycji rozwojowych,
- 3/ Inwestowanie na obszarach prestiżu miasta, przy czym w pierwszej kolejności dotyczyć to powinno ulicy Piotrkowskiej wraz z zapleczem oraz terenów wokół dworca Fabrycznego,
- 4/ realizowanie zadań wynikających z uchwały Nr LI/528/97 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 29 stycznia 1997 r. w sprawie przyjęcia polityki transportowej dla miasta Łodzi,
- 5/ przemodelowanie profili kształcenia zawodowego i wspieranie rozwoju przedsiębiorczości dla przeciwdziałania bezrobociu,
- 6/ uporządkowanie gospodarki ściekowej wraz z zakończeniem budowy Grupowej Oczyszczalni Ścieków,
- 7/ tworzenie banku terenów wraz z podnoszeniem ich wartości poprzez inwestycje infrastrukturalne - jako przygotowanie do wykorzystania szans wynikających z wprowadzenia podatku katastralnego,
- 8/ wspieranie działań remontowych w najbardziej wartościowych budynkach,
- 9/ wspieranie budownictwa indywidualnego poprzez odpowiednie kształtowanie infrastruktury technicznej na wybranych, skoncentrowanych terenach,
- 10/ racjonalizacja struktur przedsiębiorstw komunalnych i poprawa jakości świadczonych usług, tworzenie warunków konkurencyjności działania,
- 11/ przebudowa systemu zarządzania miastem wraz z włączeniem do niego i racjonalizacją wielkości jednostek pomocniczych a także wykorzystaniem zespołów eksperckich; podnoszenie wiedzy pracowników administracji samorządowej. Racjonalizacji struktur zarządzania będzie przyświecała zasada decentralizacji zadań i przybliżenia obsługi do obywatela – zwłaszcza w tych dziedzinach, w których ma on szczególnie częste kontakty z Urzędem Miasta Łodzi,
- 12/ wypracowanie i stosowanie skutecznych, także niekonwencjonalnych metod marketingu miasta,
- 13/ włączenie organizacji pozarządowych do realizacji zadań własnych miasta Łodzi.

- § 4. Rozwinięcie i uszczegółowienie postanowień niniejszej uchwały zawiera dokument pt.: „Strategia rozwoju miasta Łodzi - główne założenia i program działania Zarządu Miasta Łodzi w III kadencji”, stanowiący załącznik do uchwały.
- § 5. Do wykonania uchwały zobowiązuje się Zarząd Miasta Łodzi, który w pierwszym półroczu każdego roku przedłoży Radzie Miejskiej w Łodzi sprawozdanie z działań podejmowanych w tej mierze.
- § 6. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.



Przewodniczący
Rady Miejskiej w Łodzi

Grzegorz Matuszak
Grzegorz Matuszak

Załącznik
do uchwały Nr XVI/277/99
Rady Miejskiej w Łodzi
z dnia 2 czerwca 1999 r.

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA ŁODZI- GŁÓWNE ZAŁOŻENIA I PROGRAM DZIAŁANIA ZARZĄDU MIASTA ŁODZI W III KADENCJI

1. ELEMENTY DIAGNOZY MIASTA

Mimo krótkiej historii i dominującego jeszcze przemysłowego charakteru, Łódź jest miastem, które wyraźnie zmienia swoją funkcję w systemie osadniczym kraju na korzyść ważnego ośrodka usługowego. Zachodzące procesy wskazują, że miasto stopniowo nabiera cech miasta metropolitalnego. Łódź jest drugim co do wielkości miastem w Polsce. W strefie oddziaływania tworzy obszar metropolitalny z liczbą mieszkańców sięgającą ok. 1200 tys. Obszar ten, z chwilą utworzenia województwa łódzkiego, uzyskuje nowe impulsy rozwojowe dotychczas ograniczane przez partykularne interesy byłych małych województw.

Coraz wyraźniej zarysowuje się metropolizacja obszaru między Łodzią i Warszawą. Te blisko siebie położone aglomeracje skupiają potencjał ludnościowy ok. 4 mln. mieszkańców. Łódzko-Warszawski Obszar Metropolitalny o charakterze układu pasmowego daje unikalną możliwość połączenia i zaktywizowania rozwoju gospodarczego z dostępem do wartościowych walorów przyrodniczych i zasobów kultury materialnej. Łódzka metropolia może dalej rozwijać się poprzez komplementarny rozwój funkcji z innymi otaczającymi miastami posiadającymi ważne walory historyczne i kulturowe; zarówno z najbliższymi, jak i dalszymi jak Piotrków, Sieradz czy Łęczyca.

Bliskość stolicy umożliwia intensywny rozwój innych funkcji, takich jak nauka, szkolnictwo wyższe oraz kultura. Załączki tego rodzaju instytucji metropolitalnych, jakie powstały po II wojnie światowej, nabrały już stabilnego charakteru. Łódź staje się eksporterem usług o zasięgu krajowym oraz międzynarodowym. Ukształtowane funkcje z pewnością mogą zostać wzmocnione przez poprawę przestrzennej dostępności miasta w systemie autostrad i planowanych połączeń szybkiej kolei na trasie Paryż – Berlin – Łódź – Warszawa – Moskwa.

Łódź jest miastem przemysłowym z dobrze zachowanymi historycznymi zespołami urbanistycznymi, które mogą być wykorzystane zarówno dla celów kulturalnych, turystycznych jak i przemysłowo-handlowych. Zespoły te nadają miastu jego własny, niepowtarzalny charakter i klimat.

W mieście coraz wyraźniej kształtuje się funkcja logistyczno-transportowa, a wiele dzielnic przemysłowych zamienia się w centra handlu hurtowego. Łódź ze swoim centralnym położeniem staje się miejscem lokalizacji supermarketów dla centralnego obszaru Polski. Świadczą o tym takie obiekty, jak austriacka Billa, francuskie - E'Leclerc i Carrefour, holendersko-niemiecki MacroCash&Carry, niemieckie METRO. Zainteresowane są także lokalizacją w Łodzi inne wielkie firmy, jak francuska Castorama czy szwedzka IKEA.

Łódź ma bardzo słabą dostępność zewnętrzną i wewnętrzną. Atut dobrego położenia geograficznego nadal nie przekłada się na infrastrukturalne połączenia, ponieważ Łódź jest nie tylko trudno, a nawet wręcz niedostępna w skali krajowej i regionalnej. To właśnie

w sporej mierze decydowało, że szereg gmin wyraźnie dążyło do przyłączenia się do innych województw (poznańskiego czy warszawskiego).

W rankingach atrakcyjności inwestycyjnej Łódź lokuje się zwykle na 6-7 miejscu za takimi miastami jak Warszawa, Poznań, Kraków, Wrocław, Gdańsk i Szczecin. Czynnikiem, który rzutuje na dość daleką pozycję miasta był m.in. brak lotniska komunikacyjnego. Długo oczekiwane uruchomienie lotniska na Lublinku stało się faktem.

Łódź charakteryzuje się stosunkowo dużą dynamiką przemian i aktywnością jego mieszkańców oraz posiada jeden z najwyższych wskaźników przedsiębiorczości. Duże znaczenie mają tradycje handlowe i przemysłowe miasta, wynikające z wielonarodowego dziedzictwa kulturowego. Warto także zwrócić uwagę na stopniowo zachodzące zmiany na niższych szczeblach kształcenia, a wśród nich na wzrost ilości klas licealnych i zwiększającą liczbę kształcących się osób dorosłych.

Mimo wskazanych pozytywów występuje w Łodzi nadal wiele zagrożeń. Sytuacja demograficzna jest słabą stroną rozwoju Łodzi, a postępujący ubytek liczby mieszkańców i pogarszająca się struktura według wieku niekorzystnie rzutuje na kształtowanie się procesów demograficznych. Silny (blisko o połowę) spadek liczby urodzeń oraz wydatne zmniejszenie atrakcyjności Łodzi jako ośrodka napływu migracyjnego są podstawowymi przyczynami systematycznego zmniejszania się liczby ludności. Społeczność Łodzi należy do najbardziej sfeminizowanych spośród wielkich miast (118 kobiet na 100 mężczyzn). Zmiany w strukturze według wieku charakteryzują się malejącym udziałem dzieci i młodzieży i znaczącym przyrostem udziału ludności w wieku poprodukcyjnym. W Łodzi zaobserwowano znaczny ubytek ludności w wieku 30-44 lata.

Łódź jest miastem, w którym bardzo wyraźnie zarysowały się procesy dezurbanizacji. Nie należy oczekiwać zahamowania spadku ludności w granicach miasta w perspektywie 15-20 - letniej. Będzie postępował proces dezurbanizacji strefy centralnej na rzecz rozwoju strefy zewnętrznej i urbanizacji powiatów ościennych. Nowe kierunki rozwoju będą wyznaczone przez czynniki związane właśnie z dostępnością zewnętrzną. Można założyć z dużym prawdopodobieństwem wzrost codziennej fali migracyjnej do miasta. Jeśli więc nie będzie sukcesywnie następowała poprawa standardu komunikacyjnego, aktywność gospodarcza będzie się przenosiła na obrzeża miasta oraz poza jego granice.

Stan zasobów materialnych miasta o dużym stopniu zużycia technicznego i moralnego, a przede wszystkim zasobów mieszkaniowych, prowadzi do degradacji społecznej i urbanistycznej starej zabudowy (przedwojennej) dominującej w centrum miasta. System budowania wielkich osiedli mieszkaniowych, przy braku środków na przebudowę centrum, doprowadził do wyludniania się śródmieścia. Spowodowało to deformacje struktury demograficznej ludności pomiędzy strefą centralną i zewnętrzną, szczególnie na niekorzyść tej pierwszej. Zjawisko to jest trwałe i będzie jeszcze przez lata utrudniać prawidłowe funkcjonowanie miasta.

Mieszkania komunalne w dużym stopniu reprezentują niski lub bardzo niski standard, a wiele mieszkań nie odpowiada warunkom, które powinny spełniać lokale mieszkalne. Bardzo zły stan starego budownictwa oraz postępująca degradacja wielu osiedli wybudowanych po II wojnie stwarza realną groźbę powstania tzw. „trudnych dzielnic” o niskim standardzie warunków bytowych ludności i wzmożonej patologii społecznej.

Istotnym problemem miasta są obecnie strefy biedy koncentrycznie rozłożone na terenie Łodzi. Pierwszy krąg obejmuje obrzeża strefy śródmiejskiej i związany jest z występowaniem substandardowych kamienic czynszowych zbudowanych przed rokiem 1945. Drugi krąg usytuowany jest przy granicach miasta. Mocno spauperyzowane, ale słabo zaludnione, są najdalsze peryferie, na których w południowej i północnej części występują

strefy silnie skoncentrowanej biedy, a w części wschodniej i zachodniej – pojedyncze ulice z najbliższym otoczeniem.

Poziom wykształcenia społeczeństwa Łodzi jest relatywnie wysoki na tle całej populacji w regionie, jednakże na tle dużych miast polskich Łódź zajmuje 18 miejsce pod względem odsetka osób z wyższym wykształceniem. Od wielu lat miasto jest stałym eksporterem osób z wyższym wykształceniem do innych miast i regionów, a zwłaszcza do stolicy. Na ich miejsce przybywają do Łodzi osoby legitymujące się na ogół niższymi kwalifikacjami, co deformuje strukturę rynku pracy.

Łódź jest silnym centrum naukowym. W mieście działa 7 wyższych uczelni państwowych: Uniwersytet Łódzki, Politechnika Łódzka, Akademia Medyczna, Wojskowa Akademia Medyczna, Akademia Sztuk Pięknych, Wyższa Szkoła Muzyczna, Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa i Teatralna. W szkołach państwowych kształcą się około 60 tys. studentów, z tego w dwóch największych łódzkich uczelniach - Uniwersytecie i Politechnice - ok. 40 tys. studentów. Dynamicznie rozwijają się też wyższe szkoły niepubliczne o charakterze biznesowym i humanistyczno-ekonomicznym. W aglomeracji łódzkiej jest 5 takich szkół. Łączna szacunkowa liczba studentów sięga już 65 tys. i wykazuje nadal tendencję wzrostu, co świadczy o dużym potencjale rozwojowym miasta.

Łódź staje się ważnym centrum konferencyjnym i kongresowym. Wyższe uczelnie, placówki naukowe, ośrodki wspierania biznesu, organizacje samorządowe i rządowe, Międzynarodowe Targi Łódzkie i inne jednostki corocznie organizują ok. 300 konferencji o różnym charakterze i zasięgu, z tego w 1998 r. ok. 50 miało charakter międzynarodowy. Wszystko to sprawia, iż Łódzka metropolia wraz z obszarem swojego oddziaływania coraz intensywniej wpisuje się w europejski system innowacyjny i staje się istotnym centrum integracji polskiej gospodarki z Unią Europejską. Tę funkcję należałoby rozwijać, gdyż ma ona także istotne znaczenie promocyjne.

Ważną rolą miasta metropolitalnego jest pełnienie funkcji ponadregionalnego ośrodka kultury. Chociaż Łódź posiada jeszcze stosunkowo nieliczne zasoby w tej dziedzinie, tym niemniej warto odnotować znany w kraju i na całym świecie Teatr Wielki, Muzeum Sztuki z największą kolekcją sztuki malarstwa nowoczesnego, Muzeum Włókiennictwa i coraz bardziej popularne, także za granicą, Muzeum Kinematografii. W Łodzi istnieje historycznie ukształtowane dziedzictwo kultury materialnej. Mimo zawirowań dziejowych i politycznych, szereg jego elementów przetrwało i może stanowić o atrakcyjności miasta (obszary prestiżu i obiekty unikatowe).

Jeszcze bardziej istotną rolę w promocji miasta powinny pełnić takie znane już imprezy kulturalne jak: Międzynarodowe Spotkania Baletowe, Triennale Tkaniny Artystycznej czy Konkurs im. Tansmana. Spełnia swoją rolę współpraca z większością miast partnerskich. Rozwijając ją, należałoby w szerszym stopniu odwoływać się do tradycji Łodzi jako miasta wielokulturowego. Mimo to nie ma jasno określonych szans łódzkiej kultury, jej miejsca i roli w układzie kultury krajowej. Zwraca uwagę brak określenia zdecydowanych priorytetów i usług kulturalnych o ponadlokalnej randze.

Zdecydowanie niewystarczający jest stan bazy rekreacyjno-wypoczynkowej, jak i oferty form rekreacji i wypoczynku w miejskich i wojewódzkich ośrodkach sportu. Skromna jest również baza noclegowa miasta i występuje stały spadek miejsc noclegowych. Trzeba podkreślić, że wśród miast powyżej 500 tys. mieszkańców Łódź zajmuje pod tym względem ostatnią pozycję, a dysproporcja Łodzi w stosunku do tych miast jest ogromna.

Dynamicznie zmieniająca się struktura przemysłu, racjonalizacja zużycia wody i ciepła pod wpływem działania mechanizmów rynkowych, wywołują nowe jakościowo i ilościowo problemy w gospodarce komunalnej i energetycznej. Poważnym wyzwaniem staje się nadprodukcja wody z ujęć powierzchniowych. Narastają dysproporcje pomiędzy zdolnościami

przesyłowymi a przestrzenną koncentracją popytu. Podobny problem występuje w zakresie zaopatrzenia w ciepło zdalaczynne. Wymaga to od miasta nowych rozwiązań programowych i inwestycji w systemy sieciowe skorelowane z długookresową strategią przestrzennego rozwoju.

W ochronie środowiska istotnym problemem staje się jego zanieczyszczenie przez lawinowo narastający transport samochodowy. Nadal nie rozwiązany problemem pozostaje wprowadzenie zintegrowanego systemu gospodarki odpadami.

* * *

Widoczne słabości pozycji i sytuacji gospodarczej Łodzi wynikają nie tylko z niedoboru środków finansowych, lecz w równej niemal mierze z niedoskonałego sposobu kierowania nią, w tym nieracjonalnego wykorzystania istniejących środków. Zarządzanie miastem jest ciągle jeszcze bardziej zbiorem luźnych i nieskojarzonych rozwiązań organizacyjnych, ekonomicznych i technicznych, niż spójnym i całościowym systemem.

Analiza i ocena procesu świadczenia usług publicznych w mieście wskazuje na następujące cechy:

- realizowane zadania nie zaspokajają dostatecznie niektórych zbiorowych potrzeb mieszkańców,
- obserwuje się pogarszanie jakości usług związane z degradacją majątku i niską dbałością o standard obsługi,
- koszty świadczenia usług publicznych są zbyt wysokie, co pociąga za sobą nadmierne wydatki budżetowe,
- występuje niepełna dostępność usług, tak w sensie przestrzennym, jak i ekonomicznym,
- nie jest stosowana zasada przejrzystości kosztów działalności, zwłaszcza w usługach infrastrukturalnych,
- system kontroli i nadzoru nad procesem realizacji usług nie jest skuteczny i działa wadliwie,
- instytucja przetargu nie stanowi w pełni efektywnego mechanizmu wyłaniania najlepszego z punktu widzenia miasta wykonawcy (operatora usług),
- w wielu branżach usług komunalnych istnieje nadal sytuacja monopolu, a rynek ma charakter załazkowy,
- w obszarach, gdzie istnieje monopol naturalny, jego działanie nie jest poddane należytej regulacji ze strony czynnika publiczno-administracyjnego miasta,
- brak skutecznego systemu koordynacji służb komunalnych, ponieważ są one rozproszone w kilku komórkach administracji miejskiej.

Dotychczasowa ocena funkcjonowania Urzędu Miasta prowadzi do następujących wniosków:

- 1/ Administracja miasta i jej struktura nie jest dostatecznie dostosowana do należytego świadczenia usług publicznych, ani do podjęcia działań prorozwojowych, w tym nakierowanych na zdobywanie środków finansowych ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych.
- 2/ Relacje pomiędzy delegaturami a wydziałami są niejasne, a nie zrównoważony podział zadań i kompetencji pomiędzy nimi rodzi nieporozumienia.
- 3/ Zbyt często występuje nieczytelny podział kompetencji pomiędzy niektórymi komórkami organizacyjnymi urzędu, co prowadzi do dublowania czynności, rozmywania odpowiedzialności, wydłużania procedur, a w konsekwencji do komplikowania procesu decyzyjnego, czyniąc go mało skutecznym.
- 4/ W niektórych komórkach widoczne są przerosty administracyjne (mało pracowników merytorycznych, zbędna liczba kierowników).

5/ Występują zniekształcone i nieracjonalne struktury (zbytne rozdrobnienie problematyki i komórek organizacyjnych).

Przedstawiona diagnoza odnosi się do najbardziej istotnych problemów i atutów miasta. W tym sensie ma ona charakter selektywny i strategiczny. Dotyka bowiem tych zagadnień, wokół których najczęściej toczy się dyskusja łódzkiej społeczności.

2. MISJA MIASTA

Miasto stanowi podstawowy podmiot zarządzania gospodarką lokalną i szczególny podmiot gospodarowania dysponujący majątkiem, finansami i administracją. Działania władz miasta powinny być zbieżne z ogólnym kierunkiem rozwoju gospodarki rynkowej i opierać się na różnych formach współpracy z sektorem publicznym i sektorem prywatnym. Nie należy łączyć w mieście władzy administracyjnej i władzy gospodarczej. Miasto nie powinno angażować się w bezpośrednią działalność gospodarczą, a raczej ograniczać swą rolę jako przedsiębiorcy. Musi jednak zachować funkcje strategiczne, kontrolne i organizacyjne, pełniąc rolę swoistego aranżera, inicjatora i kreatora działań podejmowanych w dobrze pojętym interesie mieszkańców.

Sensem działania władz miasta jest z jednej strony dostarczanie usług publicznych i obsługa mieszkańców, z drugiej zaś kształtowanie warunków dla rozwoju i szeroko pojmowanej przedsiębiorczości. Rola organów miasta polega na zapewnieniu sprawnego funkcjonowania miasta oraz budowie realnych przesłanek stabilnego rozwoju i zapewnienia przewagi konkurencyjnej na szeroko pojmowanym rynku. W związku z tym wskazane jest rozpowszechnienie modelu rynkowo – regulacyjnego w dziedzinie świadczenia usług publicznych i modelu pośredniego w kreowaniu warunków rozwoju lokalnego.

Władze miasta powinny działać strategicznie, innowacyjnie i być zorientowane na ciągłe rozwiązywanie kluczowych problemów. Intencją koncepcji rozwoju miasta jest preferowanie wielostronnego rozwoju, nawiązującego z jednej strony do dziedzictwa przemysłowego, z drugiej zaś nakierowanego na sukces w dziedzinach uznanych za konkurencyjne i warte modernizacji.

Jednocześnie misją miasta jest konsekwentne przekształcenie jego struktur w duchu respektowania naczelnej zasady współczesnego rozwoju cywilizacyjnego - *zasady zrównoważonego rozwoju*. Jej sens wyraża się:

- w racjonalnym gospodarowaniu zasobami przyrody,
- zachowaniu istniejących walorów przyrodniczo-krajoznawczych i ich wzbogaceniu,
- prowadzeniu działań w kierunku przywracania i utrzymania równowagi w środowisku.

Przekształcające się funkcje miasta i ewidentna potrzeba ich dynamizacji będą przyczyniały się do utrzymywania w Łodzi relatywnie wysokiego bezrobocia, które ma charakter strukturalny i odznacza się wyjątkowo niekorzystnymi cechami. Wymaga to zaktywizowania działań miasta i opracowania trwałych zasad rozwiązywania kwestii bezrobocia w dłuższej perspektywie. Udział władz miasta w przeciwdziałaniu bezrobociu i zwalczaniu jego skutków jest wręcz oczekiwany przez mieszkańców Łodzi.

Ważnym zadaniem strategicznym powinno być przywrócenie harmonii pomiędzy funkcjami miastotwórczymi (ich wzbogacenie odpowiednio do warunków i możliwości miasta oraz nadawanie im wielostronnego charakteru), a funkcjami obsługowymi. Nadto należy dążyć do odbudowy naturalnych więzi ekonomicznych rozwoju elementów obsługi

silnego ośrodka naukowo – technicznego, konkurencyjnego w sensie innowacyjnym. Pole potencjalnych zastosowań jest tutaj rozległe i może obejmować produkty i usługi dla przemysłów:

- lekkiego, w tym odzieżowego i tekstylnego,
 - rolno – spożywczego obecnego w regionie łódzkim,
 - farmaceutycznego i sektora medycznego,
 - chemicznego,
 - budowlanego i elektrotechnicznego,
- które to gałęzie powinny być w mieście nadal rozwijane.

3. CELE STRATEGICZNE

Strategia ogólna, przyjęta przez Radę i Zarząd Miasta, będzie stanowiła założenia wyjściowe dla programu działania Zarządu III kadencji Rady Miasta, w celu zachowania integralności polityki władz miejskich z metropolitalną rolą Łodzi. Przedstawiana strategia koncentruje się na tych elementach, na które władze miasta powinny mieć istotny wpływ w perspektywie 2020 r. Strategia ogólna odnosi się do rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego miasta.

Biorąc pod uwagę misję miasta i elementy diagnozy stanu istniejącego, można sformułować następujące cele (priorytety strategiczne):

- 1. Wzmocnienie i rozwój funkcji metropolitalnych miasta**
- 2. Zróżnicowanie struktury gospodarczej i wzmocnienie lokalnego systemu produkcji miasta i polifunkcyjny jego rozwój**
- 3. Rozwój kapitału ludzkiego**
- 4. Poprawa wewnętrznej i zewnętrznej dostępności miasta**
- 5. Ochrona i wzmocnienie ekologicznego systemu miasta**
- 6. Budowanie konsensusu i porozumienia między ugrupowaniami politycznymi wokół strategicznych działań ważnych dla rozwoju miasta i interesów społeczności lokalnej.**

W zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego miasta należy podjąć szereg wyraźnych działań o charakterze długofalowym.

- *Wydzielenie obszarów prestiżu miasta*

Uzasadnione jest wyodrębnienie ze struktury przestrzennej miasta obszarów (rejonów), które uznaje się za szczególnie istotne (strategiczne) dla rozwoju miasta. Byłyby to tzw. **obszary prestiżu miasta**, które z jednej strony stanowią kluczowy element struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta, z drugiej zaś wpływają na obraz miasta. Wskazane niżej obszary wymagają modernizacji, by stały się atrakcyjne i ożywione gospodarczo. Podjęcie tych działań musi być poprzedzone pełnym wyjaśnieniem i uregulowaniem stosunków własnościowych.

miasta z rozwojem elementów miastotwórczych, tworzących możliwości zwiększenia dochodowej (ekonomicznej) bazy miasta.

Na gruncie rozwiązywania problemów miasta, obok przeciwieństw interesów różnych podmiotów, występują różnice interesów pomiędzy nimi, a interesem miasta jako całości. Działalność władz miasta, mająca koordynacyjny charakter, musi zmierzać do godzenia tych interesów między sobą, a równocześnie do zapewnienia zbieżności z naczelnym interesem miasta. Zarządzanie i polityka rozwoju władz miasta wynika zatem z gry owych rozbieżnych interesów.

Sposoby realizacji celów strategicznych i sprawne zarządzanie miastem wymaga akceptacji społecznej i kompromisu politycznego. Treścią zasady partnerstwa, tak potrzebnej w Łodzi, jest tworzenie konsensusu i zbudowanie koalicji możliwie wszystkich liczących sił wokół działań na rzecz rozwoju miasta. W praktyce oznacza to współdziałanie organów miasta z szerokim gronem partnerów i promowanie atmosfery współpracy oraz porozumienia.

Łódź powinna stać się miejscem, w którym możliwe jest uwzględnienie i harmonizowanie interesów wszystkich użytkowników miasta, gdzie poszczególne sektory publiczne, prywatne i organizacje pozarządowe współpracują ze sobą dla dalekosiężnego rozwoju. W tym sensie kreowanie strategii rozwoju oznacza strategię negocjowania, w której tworzy się sojusz różnych opcji politycznych i grup społecznych dla wspólnego dobra jakim jest Łódź i pomyślność jej mieszkańców. Aby strategia rozwoju Łodzi miała szanse powodzenia, musi być czytelną ofertą zawierającą priorytety rozwojowe, a jednocześnie zyskać poparcie mieszkańców miasta.

Gospodarka łódzka wymaga zdecydowanego wsparcia procesów restrukturyzacji. Dynamika zmian strukturalnych wynika bowiem z upadku wielu przedsiębiorstw państwowych, a nowe dziedziny wytwórczości nie weszły jeszcze w pełną fazę rozwoju. Docelowo miasto powinno zmierzać do nowoczesnej i zróżnicowanej struktury gospodarczej. Tworzenie warunków wielofunkcyjnego rozwoju wymaga obok zaangażowania władz miasta także aktywnego uczestnictwa państwa i władz centralnych i dobrych programów inwestycyjno-strukturalnych, w tym pomocy finansowej i politycznej. Rola państwa jest szczególnie potrzebna przede wszystkim w restrukturyzacji przemysłu i tworzeniu nowych miejsc pracy. Łódź jest nadal miastem charakteryzującym się dużym bezrobociem o groźbie jego wydatnego zwiększenia. Jak pokazuje doświadczenie innych krajów, restrukturyzacja i modernizacja gospodarki miast o monokulturze przemysłowej nie jest możliwa do rozwiązania tylko siłami lokalnymi.

Nie ulega wątpliwości, że kluczowym elementem miastotwórczym Łodzi jest utrzymanie funkcji przemysłowej, lecz w nowej postaci. W gruncie rzeczy Łódź jest „skazana” na tę działalność, za czym przemawia rodowód miasta, związane z tym tradycje i doświadczenia. Należy przyjąć, że w dalszym ciągu będzie dominować przemysł lekki, który musi podjąć wysiłek zwiększenia swojej konkurencyjności w świetle procesów liberalizacji gospodarki światowej. Dominacja przemysłu lekkiego nie powinna oznaczać jednak monokultury, gdyż równolegle należy dążyć do rozwijania innych gałęzi przemysłu.

Istotną funkcją w mieście, silnie związaną z funkcją przemysłową, jest działalność naukowa i badawcza. Obecnie funkcja przemysłowa i naukowa nie są zintegrowane. Rzutuje to na słabość lokalnego i regionalnego systemu innowacji. Tylko konsekwentna polityka władz miasta, wspólne lobowanie na jego rzecz, proaktywna promocja w poszukiwaniu inwestorów i przestrzeganie zasady koncentracji działań pozwoli na przełamanie i odwrócenie negatywnych trendów społeczno-gospodarczych w mieście. Modernizacja, a w istocie restrukturyzacja silnego jeszcze zaplecza badawczo – rozwojowego, wielość szkół wyższych oferujących różne usługi i możliwości badawcze, stwarzają przesłanki uczynienia z Łodzi

Za główne obszary prestiżu miasta proponuje się uznać rejony:

- ul. Piotrkowską wraz z zapleczem (ulice sąsiednie i pasaż).
- Uznając wysoki walor ulicy Piotrkowskiej oraz znaczenie handlu, gastronomii i usług jako ważnych działalności centrotwórczych, miasto opracuje zasady polityki handlowej tak, aby ta funkcja mogła być nadal realizowana w podstawowych jednostkach strukturalnych miasta.
- rejon dworca Fabrycznego.
- Jest to miejsce najbardziej dostępne w stosunku do stolicy, a rejon ten może się rozwijać pod warunkiem dobrych połączeń do Warszawy. Obszar ten może pozytywnie wpływać na rozwój Łodzi i jest predestynowany do lokalizacji centrum kongresowego.
- tereny, na których znajdowały się obiekty byłej „Fali” i Stawy Stefańskiego
- Są to obszary, które powinny stać się miejscem szeregu skoncentrowanych usług rekreacyjnych i wydarzeń sportowych.
- historyczne zespoły posiadłości wodno-fabrycznych, jak „Księży Młyn”, „Pałac Poznańskiego”. Zespoły te decydują o tożsamości miasta i mogą pełnić główną atrakcję turystyki i archeologii przemysłowej.
 - okolice skrzyżowania ul. Piotrkowskiej i al. Piłsudskiego. Obszar ten już jest i nadal powinien być traktowany jako centrum biurowo-handlowo-hotelowe.

Wybór i kolejność realizacji przekształceń obszarów powinny być przedmiotem szczegółowego opracowania, a następnie wpisane do strategii realizacyjnej każdego Zarządu Miasta.

Z punktu widzenia docelowego kształtowania bazy dochodowej miasta w zależności od wartości nieruchomości niezbędne jest dokonywanie przekształceń i porządkowanie strategicznie wybranych terenów w sposób kompleksowy. Musi tu też obowiązywać zasada koncentracji działań i środków finansowych. Tylko wtedy będzie istniała realna możliwość wygenerowania pełnej renty budowlanej i uzyskania zwrotu poniesionych nakładów przez przejmowanie części tej renty w formie oczekiwanego podatku od wartości nieruchomości. Aby te dochody pojawiły się w budżetach miasta po 2003 roku należy już dzisiaj przygotowywać nową strategię inwestowania w nieruchomości i sposoby rewitalizacji wybranych obszarów miasta.

Niezbędne jest podjęcie współpracy międzygminnej w celu wykorzystania atutu marketingowego rejonu bazarów tuszyńskich i rzgowskich dla rozwoju regionu i miasta. Szansą rozwoju miasta, zwiększającą jego atrakcyjność, jest włączenie miasta i jego obszaru metropolitalnego do systemu połączeń lotniczych. Lotnisko Lublinek, ze swoim dobrym połączeniem z centrum miasta, może znakomicie poprawić dostępność Łodzi w systemie miast europejskich.

Prywatno-kapitalistyczny i agresywny rozwój miasta w XIX wieku ukształtował jego strukturę przestrzenną bez zachowania wystarczającej ilości placów i miejsc publicznych spotkań. Przestrzenie publiczne są ważnym elementem organizacji funkcji miast metropolitalnych. Tymczasem resztki obszarów, które mogą pełnić takie funkcje, są przejmowane na cele działalności komercyjnej. Niezbędne jest zatem odzyskiwanie tej przestrzeni w powiązaniu z przebudową rejonów prestiżu miasta.

Z obszarami prestiżu miasta ściśle związane jest utrzymanie funkcji targowej Łodzi. Wymaga to jednak zlokalizowania obszaru wystawowego w wolnej, dobrze skomunikowanej strefie np. na Olechowie czy też nawet poza granicami miasta. Działania w ramach tego segmentu powinny obejmować zarówno zmiany w obrębie tego obszaru, jak i ściśle z nim związanej komunikacji miejskiej. W związku z tym władze miasta będą popierać rozwój

małych hoteli i pensjonatów lokalizowanych w miejscach związanych z prestiżem miasta, co nie stoi w sprzeczności z potrzebą budowy w Łodzi hoteli o wysokim standardzie.

• **Modernizacja i rozbudowa systemu komunikacyjno-transportowego**

Poprawa systemu komunikacyjno-transportowego jest kolejnym strategicznym celem działania władz miasta. Realizowane w tej mierze projekty inwestycyjne i modernizacyjne oraz sukcesywnie wykonywane remonty są bardzo wyraźne i nawet w niewielkim zakresie rzeczowym robót przynoszą ewidentne korzyści miastu i jego mieszkańcom. Priorytet tych zagadnień jest tym bardziej zasadny, ponieważ jeszcze przez pewien czas nie należy oczekiwać widocznego postępu w budowie autostrad krzyżujących się w pobliżu Łodzi.

Realizacja zamierzeń w dziedzinie modernizacji i rozbudowie systemu infrastruktury transportowej zwiększa dostępność komunikacyjną miasta i jego szanse rozwojowe. Warto jednak pamiętać, że samo położenie obok węzła autostradowego, aczkolwiek korzystne, jeszcze nie przesądza o pożądanym wyzwoleniu korzyści lokalizacyjnych, gdyż oczekiwanej budowy autostrad nie należy przeceniać.

• **Kształtowanie lokalnego rynku pracy i przeciwdziałanie bezrobociu**

Jest to kluczowe zadanie, które władze muszą podejmować także we własnym zakresie i na miarę możliwości ze względu na silną presję społeczną, oczekującą od miasta stosownych działań. Możliwe są tutaj dwa uzupełniające rozwiązania:

- Tworzenie przez miasto nowych miejsc pracy, zarówno przy inwestycjach infrastrukturalnych (roboty publiczne) jak i pracach interwencyjnych, przy uwzględnieniu zasady racjonalności ekonomicznej. Dodatkowym działaniem może być rozwój systemu kursów, przekwalifikowań i pomocy informacyjnej. W zakresie robót publicznych i prac interwencyjnych miasto do tej pory od roku 1992 stworzyło ok. 7 tys. miejsc pracy, jednocześnie aktywizując zawodowo kilka tysięcy osób pozostających długotrwale bezrobotnymi.
- Tworzenie warunków rozwoju i szeroko pojmowanej przedsiębiorczości. Te działania w sposób samoistny zapewniają nowe miejsca pracy.

Alternatywą dla zaniechania zasygnalizowanych rozwiązań jest zwiększenie pomocy społecznej silnie obciążającej wydatki budżetu miasta i potęgowanie patologii społecznej.

Należy zaznaczyć, że zadania związane z lokalnym rynkiem pracy i walka z bezrobociem należą od 01.01.2000 r. do zadań miasta. Oznaki recesji w gospodarce Łodzi oraz nieuchronne procesy dalszej prywatyzacji i restrukturyzacji nakazują rychło zająć się tym problemem.

Obok typowych działań, jakie będą podejmowane w tym zakresie, miasto uwzględni te problemy w swojej krótkookresowej strategii rozwoju. Będą uwzględnione, zwłaszcza w decyzjach o inwestycjach komunalnych, efekty mnożnikowe tworzone na lokalnym rynku pracy. Pomoc z Funduszu Pracy będzie kierowana przede wszystkim do małych i średnich przedsiębiorstw. Miasto będzie tworzyć, w miarę istniejących możliwości, preferencje dla podmiotów tworzących nowe miejsca pracy.

• **Stymulowanie rozwoju gospodarczego**

Stymulowanie rozwoju gospodarczego Łodzi ma na celu:

- przyciągnięcie nowych kapitałów,
- zapewnienie pożądanych kierunków rozwoju poprzez czynne włączenie się miasta w uruchomienie nowych form działalności gospodarczej.

Warunkiem tego jest stworzenie w Łodzi silnego rodzimego kapitału zdolnego do rozwoju. Nie należy w tej mierze przeceniać istnienia w Łodzi specjalnej strefy ekonomicznej, która stwarza szanse, lecz nie przesądza z góry o pobudzeniu gospodarczym. Jak dowodzi doświadczenie, inwestycje zagraniczne w Łodzi nie przyczyniają się dotychczas w oczekiwanym stopniu do ożywienia gospodarki naszego miasta i dynamicznej dyfuzji innowacji. Dlatego wskazane jest pomnażanie lokalnych firm i stosowanie różnorodnych form pomocy organizacyjno-finansowej.

Potencjalnie dobrym narzędziem rozwoju może być stworzenie sieci inkubatorów pomagających tworzyć podmioty o różnym charakterze działalności oraz wzmacniać funkcje innowacyjne. Sieć inkubatorów musi składać się na system zharmonizowanych działań.

• **Inwestowanie w kapitał ludzki** wymaga, aby miasto współpracowało z uczelniami w tych dziedzinach, gdzie aktywność uczelni przyczynia się do jego rozwoju. Niezbędna jest wysokokwalifikowana kadra dla zarządzania w biznesie oraz w administracji publicznej. Podejmowane będą w tej mierze wspólne programy i działania w celu poprawy bazy materialnej łódzkiego szkolnictwa wyższego.

Łódź wraz z jej uczelniami muszą wytworzyć silny ośrodek innowacji naukowo-technicznej. Wyznacza to podjęcie działań w takich najistotniejszych kierunkach jak:

- wspólna promocja wyników badań i wynalazków,
- rozwój i racjonalizowanie bazy materialnej, zwłaszcza w kierunku wspólnego jej wykorzystania,
- uzgodnienie kierunków kształcenia wedle potrzeb gospodarki,
- utworzenie parku technologicznego, wykorzystującego potencjał łódzkich uczelni.

Samorząd Łodzi musi przyjąć na siebie, razem z władzami Sejmiku Województwa Łódzkiego, rolę wiodącej instytucji katalizującej i wspierającej rozwój regionalnego systemu innowacyjnego.

Kluczowym celem działań władz miasta i regionu będzie tworzenie warunków do utrzymania w Łodzi i w regionie młodych, dobrze wykształconych ludzi. Łódź powinna być atrakcyjnym miejscem do życia ze względu na niższe koszty mieszkania niż w stolicy. Warunkiem ograniczenia stałej migracji do Warszawy musi być większa dostępność stolicy dla Łódzian w sensie szybkiej komunikacji zbiorowej. Warto tutaj nawiązać i podjąć działania przewidziane w porozumieniu o budowie szybkich połączeń między Łodzią a stolicą, podniesionego przez Prezydentów M. Czekalskiego i M. Świącickiego, a wspieranego przez Unię Metropolii Polskich.

Łódź i jej okolice mogą stać się docelowo ważnym centrum usług logistycznych obejmujących m.in. transport, spedycję i magazyny. Ta funkcja już zaznaczyła się w dzielnicach magazynowo składowych, przede wszystkim: Teofilów – ulica Brukowa i okolice, Dąbrowa, okolice Zgierza itp. Należy ten atut wykorzystać i poprawić ich dostępność, co pozwoli na rozwój tych funkcji do czasu realnego rozpoczęcia programu budowy autostrad.

Rozwiązanie problemu mieszkaniowego w Łodzi przekracza możliwości władz miasta i nie jest realne nawet w średnim horyzoncie czasowym (5-7 lat). Niezbędne urealnienie

czynszów, choć konieczne, nie rozwiązuje samo w sobie potrzeb samofinansowania budownictwa komunalnego. Rozwój budownictwa komunalnego powinien odbywać się na miarę możliwości finansowych miasta, z partycypacją przyszłych użytkowników. W tym przypadku należy popierać i rozwijać formy budowania w ramach systemu TBS, które angażują jedynie mniejszościowy udział miasta.

Miasto będzie angażowało się w rozwój budownictwa czynszowego tylko wówczas, kiedy inne podmioty nie będą realizowały ważnych celów publicznych z nim związanych. Obecnie można uznać, iż oddawanie miastu lokali komunalnych za prawo do mieszkania budowanego z udziałem środków miejskich jest ważnym celem publicznym, gdyż tworzy rezerwę mieszkań niezbędną dla remontów itp. Przy angażowaniu się w popieranie nowego budownictwa, muszą być realizowane także inne ważne cele publiczne. Na przykład osiedla budowane z udziałem miasta muszą spełniać warunki osiedli ekologicznych, sprzyjających racjonalnej gospodarce odpadami, segregacji odpadów itp. Niestety do tej pory projektanci tych osiedli tej potrzeby nie uwzględniali. Podpisanie przez Polskę deklaracji w sprawie realizacji Agendy 21 obliguje do podjęcia konkretnych działań praktycznych.

• *Ochrona środowiska*

Z zasad ochrony środowiska działania, które zostały zapisane w założeniach Polityki Ekologicznej Miasta Łodzi, wynikają następujące cele strategiczne:

- kontynuowanie ochrony obszaru lasu Łagiewnickiego i jego tzw. otuliny (określonej w obowiązującym planie zagospodarowania tego obszaru) – jako zespołu przyrodniczo-krajobrazowego stanowiącego fragment Parku Krajobrazowego Wzniesień Łódzkich,
- uznania obszarów dolin rzecznych za obszary chronionego krajobrazu,
- objęcia ochroną terenów źródeł i wycieków,
- objęcia szczególną ochroną całości kompleksów leśnych niezależnie od ich powierzchni i form własności, a także terenów zadrzewień i zakrzewień,
- zwiększania powierzchni lasów miejskich w oparciu o tereny użytkowane rolniczo o niższych klasach gleb,
- połączenia (wzbogacenia) tzw. zielonego pierścienia systemu ekologicznego miasta (ustanowionego w tzw. obszarze tożsamości miasta w obowiązującym ogólnie planie zagospodarowania przestrzennego) oraz połączenia obszarów chronionego krajobrazu (m.in. dolin rzek) w jeden system związany przestrzennie z Ekologicznym Systemem Obszarów Chronionych przewidywanym w opracowaniach przestrzennych aglomeracji i województwa,
- eliminowania wpływu emisji z jej niskich źródeł oraz zwiększania możliwości przewietrzania miasta poprzez tworzenie korytarzy umożliwiających przepływ powietrza przez tereny zwartej zabudowy (restrukturyzacja układu funkcjonalno-przestrzennego miasta),
- wzbogacania obiektów małej retencji wodnej,
- wybudowania miejskiej oczyszczalni ścieków, rozwiązania problemu zanieczyszczenia rzek ściekami z kanalizacji deszczowej i przelewów burzowych oraz wyeliminowania ścieków przemysłowych i sanitarnych z rzek poprzez rozbudowę systemu kanalizacyjnego miasta,
- ustanowienia obszarów najwyższej i wysokiej ochrony wód podziemnych,
- wybudowania wielofunkcyjnego systemu unieszkodliwiania i utylizacji odpadów (w tym odpadów niebezpiecznych).

Konfliktogenna sytuacja w dziedzinie odpadów komunalnych i przemysłowych narzuca konieczność wypracowania strategii służącej minimalizacji odpadów i wdrażaniu

czystszych form produkcji i konsumpcji. Wykorzystane będą do tego celu pozytywne doświadczenia innych miast, zwłaszcza w rozwijaniu selektywnej zbiórki odpadów i promocji ich gospodarczego wykorzystania (np. Żywiec). Będą nadal podejmowane prace nad kompleksowym rozwiązaniem problemu unieszkodliwiania odpadów, w tym nad poszukiwaniem terenów dla celów gospodarki odpadami tj. lokalizacji nowoczesnego składowiska dla odpadów przetworzonych oraz budowy spalarni w zakresie wynikającymi z programu gospodarki odpadami.

Ogólna strategia, mimo iż nie wyczerpuje całości zagadnień związanych z rozwojem, stanowi podstawę dla strategii szczegółowej, która obejmuje okres działania do 2003 roku.

Strategia ogólna pełni tutaj funkcję platformy porozumienia politycznego oraz ważnego źródła inspiracji dla wszystkich inwestorów i partnerów zainteresowanych rozwojem miasta. Strategia ogólna powinna być przedmiotem kroczącej weryfikacji i stanowić ważne wytyczne dla zachowania ciągłości rozwoju miasta w kolejnych kadencjach władz samorządowych.

4. ZAŁOŻENIA DO PROGRAMU DZIAŁANIA ZARZĄDU W OKRESIE KADENCYJNYM 1998 – 2003

Strategia program działania Zarządu jest zapisem obrazującym główne cele i sposoby ich realizacji wynikające ze strategii ogólnej oraz uwarunkowań i mechanizmów rozwoju gospodarczego, społecznego i przestrzennego. W zakresie rozwoju przestrzennego oznacza to spójność z ustaleniami *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego*. Dokonany wybór kierunków, działań i ścieżek dojścia będzie podstawą oceny skuteczności działania Zarządu w tym okresie.

4.1. Przesłanki i założenia wyjściowe

Strategia rozwoju w dużej mierze jest zdeterminowana działaniami władz samorządowych poprzednich kadencji. Trudno jest osądzać trafność decyzji poprzedników, jeśli się przyjmie założenie, że każda decyzja była podejmowana w dobrej wierze i w interesie miasta. O trafności słuszności decyzji decyduje ostatecznie szereg dynamicznie zmieniających się okoliczności, a te, mimo najlepszych scenariuszy prognostycznych, zawsze są obarczone ryzykiem popełnienia błędu. Niepewność co do przyszłych wydarzeń staje się obiektywną przesłanką każdego programu działania.

Strategia rozwoju miasta jest opracowywana na początku wielkiej reformy ustrojowej państwa, która rodzi więcej problemów niż reforma samorządowa z 1990 r. Jednocześnie rząd wprowadza w roku 1999 także szereg innych reform (ochrony zdrowia, ubezpieczeń społecznych, oświaty), które będą rzutowały w znacznej mierze na możliwości działania samorządu łódzkiego. Wszystkie one mają wpływ na funkcjonowanie władz miasta, a dwie z nich dotyczą bezpośrednio kompetencji samorządu terytorialnego. Reformy te, od dawna

oczekiwane, stają się więc czynnikami determinującymi warunki działania samorządu miasta co najmniej w okresie od 1 do 2 lat.

Program działania Zarządu powstał przy aktywnej współpracy administracji miasta. Uzyskane informacje i sposób myślenia o mieście potwierdzają, iż w większości dysponujemy dojrzałą i strategicznie myślącą kadrami. Ten atut musi być stale wzmacniany i powiązany z dobrze pojmowaną polityką kadrową. Zwiększony zakres kompetencji powiatu grodzkiego oraz ważna funkcja naszego miasta – ośrodka regionu i lidera zmian – każą patrzeć na kadrami administracyjną ze szczególną uwagą. Władza miejska, obok spełniania funkcji czysto administracyjnych i służebnych w stosunku do swoich obywateli, musi również zarządzać rozwojem lokalnym i aktywnie uczestniczyć w tworzeniu warunków dla rozwoju regionalnego jako partnera sejmiku samorządowego oraz wojewody.

Przy opracowaniu strategii posłużono się zasadami, jakie obowiązują władze publiczne w państwach Unii Europejskiej korzystające z zewnętrznych środków finansowych. Wskazują one kierunki działań i pola zarządzania rozwojem miast i mają szczególne znaczenie zwłaszcza wówczas, jeśli rozwój jest finansowany przy udziale źródeł zewnętrznych. Te zasady mają więc kluczowe znaczenie przy realizacji zasady partnerstwa inwestorów prywatnych i publicznych, która stanowić będzie podstawową doktrynę w zarządzaniu rozwojem miasta.

Przy tworzeniu założeń strategii, a także przy opracowywaniu szczegółowych działań Zarządu, będą zatem obowiązywały następujące zasady:

- koncentracji,
- programowania,
- partnerstwa,
- dodawalności lub montażu środków,
- komplementarności,
- subsydiarności,
- koordynacji,
- kompatybilności,
- spójności,
- monitorowania.

Program działań Zarządu odnosi się do trzech głównych płaszczyzn:

- ***rozwoju społeczno – gospodarczego i przestrzennego,***
- ***usprawnienia funkcjonowania miasta,***
- ***potrzeby dopasowania struktur administracji samorządowej do wyznaczonych celów i zadań.***

Przedstawione w programie obszary działania w wielu elementach przenikają się wzajemnie, stąd też niemożliwe jest rozłączne ich potraktowanie. Konsekwencją opracowania programu działań przy współpracy lokalnej administracji będzie konieczność przygotowania szczegółowych projektów realizacyjnych i ścieżek osiągnięcia celów przez odpowiednie komórki organizacyjne Urzędu Miasta.

Ogólna i szczegółowa strategia miasta musi być wpisana w kolejne budżety miasta. Jest to niezbędne, aby budżet był skutecznym instrumentem polityki finansowej i zakładanych prorządowych przekształceń strukturalnych. Jednocześnie miasto będzie konsekwentnie wprowadzało do praktyki swojego działania zasady wieloletniego zadaniowego programowania finansowego. Jest to konieczność wynikająca z partnerskiego sposobu

finansowania inwestycji publicznych oraz niezbędny warunek w pozyskiwaniu środków z Europejskich Funduszy Strukturalnych (Fundusz Kohezji).

Przyjęcie do praktyki działania zasady programowania rozwoju poprzez opracowanie strategii i konsekwentne jej realizowanie oznacza także konieczność wprowadzenia systemu monitorowania. Monitoring powinien obejmować nie tylko kontrolę przebiegu procesów w mieście i reakcję na podejmowane decyzje, ale powinien służyć procedurom doskonalenia działań i podnoszenia kwalifikacji administracji miasta.

Wszystkie główne problemy miasta nie mogą być rozwiązywane samodzielnie. Wiele z nich przekracza możliwości miasta i wymaga zaangażowania partnerów i podmiotów zewnętrznych (ochrona środowiska, gospodarka mieszkaniowa, dywersyfikacja przemysłu). Z tego powodu niezbędne jest podejmowanie współpracy z administracją rządową, władzami województw samorządowych, powiatów, sektorem prywatnym i organizacjami społecznymi i zawodowymi. Dla uniknięcia zbędnego dublowania działań i uzyskania większej efektywności zasadne jest wspólne przygotowywanie projektów i programów rozwojowych we współdziałaniu z innymi miastami regionu łódzkiego, powiatami i organami regionu.

Mimo oczywistych ambicji do dokonywania historycznych przemian oraz skłonności do zapisywania w programach radykalnych zamierzeń, niniejszy program wychodzi jednak z racjonalnych i oczywistych determinant, którymi są :

- 1) konieczność kontynuacji programów i wydatków wynikających z decyzji poprzedników oraz
- 2) wprowadzenie od 1 stycznia 1999 roku kolejnych przełomowych reform ustrojowych i społecznych.

Z tymi sytuacjami musi się liczyć każdy racjonalnie działający polityk. Stąd też program zakłada przede wszystkim konieczność zachowania rezerw w środkach finansowych i elastyczności pozwalających na dopasowywanie się do nowych warunków działania. Dopiero w dalszej perspektywie jest możliwe myślenie o zmianach gruntowniejszych. Mimo tych zastrzeżeń, wyspecyfikowane priorytety i zadania stanowią ambitny zamysł polityczny i doniosłe wzywianie pod adresem władz miasta.

4.2. Główne kierunki działań Zarządu Miasta III kadencji

Instytucjonalno-organizacyjnym rozwiązaniem jest wdrożenie do procesu zarządzania miastem i jego rozwojem systemu planowania i zarządzania strategicznego. System ten opiera się o opracowane dokumenty w postaci *Strategii ogólnej rozwoju miasta*, *Strategii rozwoju przestrzennego* oraz *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego*.

Istotnym elementem działania jest inwestowanie w obszary prestiżu miasta. Koncepcja rejonów prestiżu miasta stwarza szczególny instrument przekształceń strukturalnych miasta. Za priorytetowy obszar prestiżu Zarząd Miasta uznaje ulicę Piotrkowską wraz z zapleczem oraz tereny wokół dworca Fabrycznego.

Kolejnym zadaniem Zarządu jest kontynuacja działań podejmowanych w celu poprawy systemu transportowego miasta, a tym samym zapewnienia lepszej dostępności wewnętrznej. Ważne miejsce zajmuje tutaj uchwała Rady Miejskiej z 29 stycznia 1997 r. w sprawie przyjęcia polityki transportowej dla miasta, której ustalenia zostały trafnie określone i wymagają po prostu realizacji.

Szczególnej uwagi wymaga kwestia przeciwdziałania zjawisku bezrobocia, które w Łodzi przybrało formę bezrobocia strukturalnego. Obok zasygnalizowanych wcześniej działań z punktu widzenia walki z bezrobociem istotną sprawą będzie przemodelowanie

kształcenia zawodowego i odchodzenie od prowadzenia nauczania w takich zawodach, w których wyraźnie występuje zjawisko bezrobocia. W tej mierze nieodzowne stanie się bezpośrednio współdziałanie z władzami oświatowymi.

W zakresie polityki inwestycyjnej pilną potrzebą jest uporządkowanie gospodarki ściekowej, zakończenie realizacji Grupowej Oczyszczalni Ścieków oraz budowa Kolektora VIII.

Miasto będzie tworzyło bank terenów i to nie tylko we własnych granicach. Jest to bardzo pożądana taktyka, która daje szansę na sterowanie rozwojem przestrzennym. Bank terenów stanie się zatem niezbędnym zasobem dla celów nowoczesnego zarządzania miastem. Jednocześnie władze miasta zapewnią integralność długookresowej strategii rozwoju z planem zagospodarowania przestrzennego miasta.

Miasto będzie wspierać działalność remontową w najbardziej wartościowych budynkach, ponieważ tą drogą można uzyskać nie tylko bardzo komercyjny efekt, ale podnieść walory użytkowe miasta. Władze miasta będą także umożliwiać rozwój budownictwa jednorodzinnego poprzez odpowiednie kształtowanie infrastruktury technicznej na wybranych dla tego celu terenach.

Należy wyraźnie podkreślić, że sygnalizowane posunięcia mają charakter cząstkowy i nie rozwiązują i tak nabrzmiałych problemów. Potrzebne są tutaj rozwiązania systemowe z udziałem państwa, które stworzyłyby korzystniejsze warunki pobudzania budownictwa mieszkaniowego i zapewniły stosowne środki na remonty mieszkań. Sukcesywna sprzedaż mieszkań komunalnych na dogodnych warunkach stanowi złagodzenie problemu, zwłaszcza że obejmuje na ogół najlepsze pod względem standardu mieszkania. W aktualnej sytuacji niezwykle korzystne z punktu widzenia interesów miasta jest powiększanie zasobów mieszkaniowych poprzez ich zakup na rynku wtórnym.

W działaniach usprawniających funkcjonowanie miasta pierwszoplanowym zadaniem będzie zdecydowana i konsekwentna racjonalizacja przedsiębiorstw komunalnych oraz poprawa jakości ich działania. Ważnymi formami działań są:

- oddziaływanie bezpośrednie (obsada kierownictwa),
- wpływ na organy przedsiębiorstwa,
- zawieranie umów z podmiotami komunalnymi (kontraktowanie),
- związki kapitałowe (w spółkach),

Działania dyscyplinujące i zapewniające wyższą efektywność obejmą w pierwszym rzędzie:

- restrukturyzację w przypadku MPK i ZWiK, dalszą prywatyzację przedsiębiorstw oraz prywatyzację kontraktowego zarządzania i realizacji zadań publicznych,
- badanie kosztów we wszystkich podmiotach komunalnych,
- tworzenie warunków rynkowych (np. komunikacja miejska),
- systemy regulacyjno-kontrolne w zakresie monopolu naturalnego (wodociągi i kanalizacja).

Pożądanym jest, aby również podmiot komunalny był efektywny i działał zgodnie z logiką rynkową, a decyduje o tym przede wszystkim konkurencja bezpośrednia.

Istotną uwagę władze miasta zwrócą na tworzenie warunków konkurencyjnych, a w szczególności :

- skonstruowanie i wdrożenie systemu oddzielającego funkcje zarządzania od funkcji operatora (wykonawcy) usług we wszystkich usługach publicznych,
- pomoc i ułatwianie wejścia na rynek małym i średnim firmom (dzierżawa majątku komunalnego, preferencje dla lokalnych firm),

- „otwieranie się” na sektor prywatny oraz powierzanie mu coraz więcej zadań publicznych,
- demonopolizację dużych podmiotów miasta,
- preferowanie prywatyzacji funkcji zarządzania.

Władze miasta uznają, iż jednostki pomocnicze samorządu terytorialnego powinny stać się istotnym partnerem w realizacji powierzonych mu funkcji. Na podstawie posiadanych doświadczeń należy doprowadzić do racjonalizacji ich wielkości oraz włączyć do współpracy także wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe, w szczególności dla wspólnej realizacji następujących celów:

- a/ bezpieczeństwo publiczne,
- b/ ochrona środowiska,
- c/ rekreacja i wypoczynek oraz aktywizacja młodzieży.

Należy dążyć do pełnego wykorzystania istniejących urządzeń rekreacyjnych dla celów publicznych. Miasto będzie kontraktować świadczenie takich usług poza okresem podstawowej aktywności tych jednostek. W tych dziedzinach musi istnieć równowaga pomiędzy czysto komercyjnym charakterem ich wykorzystania, a publicznymi celami. Kierunkami pożądanych działań mogą być: finansowanie kółek zainteresowań, otwartych sal gimnastycznych, boisk i pracowni. Restrukturyzacji będą wymagać ośrodki sportu i rekreacji. W szerszym zakresie powinny być też udostępniane gminne obiekty sportowe.

Z funkcjonowaniem miasta łączy się ściśle polityka handlowa i sprzedaży lub dzierżawy lokali użytkowych. Z koncepcji obszarów prestiżu wynika, że to one w pierwszym rzędzie powinny skupiać się placówek handlowych i usługowych. Lokale użytkowe obcujące z zasobami mieszkaniowymi powinny być raczej oddawane w dzierżawę, niż sprzedawane.

Placówki typu super i hipermarketów powinny być lokalizowane głównie na obrzeżach miasta (m.in. ze względów komunikacyjnych), podczas gdy obszar centralny stanowi domenę działania małych i średnich jednostek handlowych.

W dziedzinie kultury należy dążyć do koncentracji środków na tych placówkach, które gwarantują należyte świadczenie usług dla mieszkańców. Pilną rzeczą jest podnoszenie edukacji kulturalnej, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży. Ważnym elementem wzmacniającym funkcje promocyjne miasta staje się konsolidacja i współdziałanie wszystkich środowisk twórczych w mieście.

Doniosłym wyzwaniem dla władz miasta jest konieczność przebudowy sposobu zarządzania miastem, które stanowi bardzo złożony organizm przestrzenny, ekonomiczny, techniczny i społeczny. Posiadanie ogromnego majątku, finansów oraz działanie w coraz bardziej złożonych i konkurencyjnych warunkach rynkowych zmusza władze miasta do nowego stylu zarządzania. Miasto musi być zarządzane w sposób profesjonalny, czyli po prostu skuteczny i przynoszący widoczne korzyści i sukcesy, co wymaga stosownej wiedzy i umiejętności.

Organy miasta oraz podległa administracja powinny być coraz bardziej przedsiębiorcze, to znaczy podejmujące trafne i racjonalne decyzje i poszukujące tych wszystkich rozwiązań i szans, które mają charakter prorozwojowy. Nowy styl postępowania pociąga za sobą marketingowe podejście, wyrażające się w budowaniu pozytywnego wizerunku miasta i skutecznym rywalizowaniu o różnego rodzaju korzyści oraz orientacji rynkowej skupionej na mieszkańcu, który jest nie tylko klientem usług publicznych, ale również podmiotem mającym zasadniczy wpływ na procesy decyzyjne w mieście.

Niezbędne jest wypracowanie niekonwencjonalnych metod marketingu miasta. Proste powielanie wzorców i działań stosowanych przez innych, choć konieczne dla podtrzymania pewnego standardu oczekiwanego przez przeciętnego użytkownika miasta nie jest jeszcze

gwarantem sukcesu. Przykładowymi działaniami może być lepsze wykorzystanie do promocji miasta i przyciągania inwestorów zagranicznych, placówek i biur radców handlowych oraz konsulatów w tych krajach, z którymi istnieje największa szansa współpracy lub np. wykorzystanie międzynarodowych programów współpracy i wymiany studentów i kadry dydaktycznej łódzkich uczelni w ramach „Europejskiego programu wymiany studentów i integracji programów dydaktycznych SOKRATES”. Miasto będzie dążyć do stworzenia zintegrowanego programu marketingu miasta na styku: władze publiczne, uczelnie wyższe i sektor prywatny.

W zarządzaniu miastem ważną rzeczą jest respektowanie zasady jawności życia publicznego, gdyż sprawowanie władzy w mieście nie należy do prywatnej sfery życia. Z istoty samorządu terytorialnego wynika działanie przy „otwartej kurtynie”, które poddane jest ciągłej ocenie i wpływowi przez mieszkańców. Istotna rola przypada tutaj gospodarowaniu środkami, które z natury stają się przedmiotem szczególnego zainteresowania publicznego. Otwartość działania gospodarzy miasta znaleźć musi odbicie w polityce informacyjnej. Polityka ta ulegnie zmianie w kierunku uaktywnienia i profesjonalizacji. Nie może ona opierać się jedynie na komentowaniu bieżących zdarzeń, lecz także na wyjaśnianiu i tłumaczeniu niekiedy trudnych problemów. W żadnym jednak wypadku nie może być to działanie nakierowane na wyolbrzymianie sukcesów i pomniejszanie porażek. Ważną rolę odgrywa tutaj odpowiednia współpraca ze środkami masowego przekazu. Dobrym zwyczajem stanie się cykliczny kontakt władz miasta ze słuchaczami i telewidzami. Rozwiązaniem o wysokiej użyteczności jest wydawanie np. biuletynu lub cotygodniowej wkładki do gazety zawierających informacje o mieście, jego problemach, zarządzaniu i działalności organów władzy i administracji miejskiej.

Zarządzanie sprawami miasta wymaga wsparcia w dwojakim sensie. Po pierwsze – władze miasta będą brać pod uwagę różne opinie, sugestie, postulaty, sądy mieszkańców nie tylko w odniesieniu do realizacji zadań publicznych, ale również dotyczących sposobu zarządzania sprawami publicznymi. Po drugie - obserwowane na świecie przekształcenia wewnętrzne w procesach decyzyjnych wskazują na wzrost znaczenia organów wykonawczych i zespołów ekspercko-doradczych. Rola tych ostatnich polega na formułowaniu merytorycznych przesłanek podejmowania decyzji kierowniczych oraz przygotowywaniu analiz i opracowań studialnych oraz koncepcyjnych. Korzystanie z usług doradczo-konsultingowych będzie przyczyniać się do profesjonalizacji zarządzania miasta poprzez solidne wsparcie fachowe.

Szczególnie niezbędne jest współdziałanie ze specjalistami w takich dziedzinach, jak:

- planowanie przestrzenne,
- zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym,
- usługi techniczne,
- ochrona środowiska,
- gospodarowanie zasobami pracy,
- usprawnianie administracji komunalnej.

Ważnym obszarem działania Zarządu będzie poprawa efektywności funkcjonowania struktur samorządowych tak, aby wywiązać się przede wszystkim z obowiązków ustawowych, a także skutecznie rozwiązywać problemy, jakie tworzą reformy ustrojowe. Z tych powodów uzasadnione jest przyjęcie następujących kierunków zmian:

- Urząd Miasta i jego struktura powinna być dostosowana do roli i funkcji miasta, skali zadań publicznych oraz celów polityki rozwoju, a nie do rozwiązań personalnych.
- Organizacja urzędu powinna być czytelna, mało rozbudowana, a system zarządzania możliwie najprostszy.

- Ogromną rolę w inicjowaniu zmian rozwojowych i modernizacji funkcjonowania powinny odgrywać konkretne osoby we władzach miasta, które mają silną wolę przeprowadzania niekiedy gruntowych zmian.

W związku z tym pilnym zadaniem jest rozpatrzenie następujących zagadnień dotyczących organizacji administracji miasta:

- zintegrowanie tematyki usług infrastruktury technicznej w jednym wydziale,
- celowość utworzenia komórki organizacyjnej transportu miejskiego, obejmującej sprawy drogownictwa i komunikacji miejskiej,
- restrukturyzacja wydziału strategii miasta, spełniającego do tej pory tylko funkcje promocyjne,
- uporządkowanie problematyki zarządzania kulturą, sportem i wypoczynkiem.

Dużą nadzieję należy wiązać z usprawnieniami pracy urzędu i planowania rozwoju miasta z wprowadzonym systemem informatycznym MAGISTRAT, który należy uruchomić w 2001 r.

Ważną rzeczą jest również włączanie się miasta w procesy tworzenia wspólnych struktur na bazie zgodności interesów z organami regionu i administracją rządową w dziedzinach promocji i informacji dla biznesu, wspólnego pozyskiwania środków finansowych dla realizacji celów strategicznych i inwestycji rozwojowych, czyniąc w ten sposób działania sprawniejsze i efektywniejsze w sensie ekonomicznym.

Rolą władz miasta i podległej administracji będzie wykorzystywanie i wyzwalanie inicjatyw obywatelskich i różnorodnych form społecznej aktywności oraz podejmowanie ścisłej współpracy z organizacjami pozarządowymi, którym miasto tradycyjnie udzielało finansowego wsparcia dla realizacji ich programów. Pomoc finansowa dla tych organizacji będzie uzgadniana poprzez pryzmat priorytetów rozwojowych miasta. Dobrze realizuje to dotychczasowy system grantów, pod warunkiem jednak określenia i lepszego sprecyzowania kryteriów „użyteczności dla rozwoju miasta”.

Pożądane jest odejście od zarządzania pasywnego, czyli traktowania budżetu miasta jako zestawienia dochodów i wydatków. Użytecznym, jako narzędzie aktywnej polityki, może być tzw. budżet zadaniowy obrazujący rzeczywisty koszt realizacji określonych zadań publicznych. W tym celu będą prowadzone działania rozpoznawcze nad możliwością jak najszybszego wprowadzenia takiej konstrukcji budżetu. Konieczne jest ciągłe badanie związku pomiędzy budżetem a rozwojem gospodarczym i podejmowanie wieloletniego planowania finansowego. Szczególną troską służb finansowych powinno być dbanie o wzmocnienie płynności finansowej miasta. W przypadku wolnych środków finansowych, racjonalne jest inwestowanie w lokaty o niskim ryzyku (bony skarbowe, lokaty na międzybankowym rynku pieniężnym). Miasto będzie konsekwentnie wzmacniało system windykacji należności. Skuteczność działania w tym zakresie musi zrodzić przekonanie, iż należne opłaty są nie do uniknięcia.

Realizacja priorytetów rozwojowych miasta wymaga zapewnienia odpowiednich środków finansowych. Poza możliwościami tkwiącymi w racjonalizacji wydatków budżetowych, zwiększenie zdolności finansowania inwestycji i programów prorozwojowych jest możliwe przez wzrost zadłużenia (obligacje lub kredyty), o ile wydatkowanie tych środków daje gwarancje wzmocnienia bazy dochodowej miasta. W długiej perspektywie rozwojowej takim źródłem spłaty będą podatki od wzrostu wartości nieruchomości, a także wzmocniony lokalny system gospodarczy, który poprzez udział budżetu miasta w podatkach dochodowych jest także ważnym źródłem lokalnej bazy dochodowej.

Do czasu wprowadzenia podatku katastralnego, miasto będzie preferowało system dzierżawy majątku, gdyż daje on szansę przejmowania wygenerowanej renty położenia, która w przypadku istniejącego systemu podatkowego jest w całości pozostawiana prywatnym właścicielom. Mając na uwadze wprowadzenie w perspektywie 4 -letniej systemu podatku katastralnego, należy jak najszybciej zracjonalizować wydatki na uzbrajanie terenów oraz wykorzystać szanse, jakie daje system opłat adiacenckich.

Należy stworzyć w budżecie rezerwę na inwestycje rozwojowe, które mogłyby być realizowane w partnerskich programach rozwoju regionalnego. Jednocześnie miasto musi tak planować swoje inwestycje i wydatki, aby stworzyło sobie zdolność absorpcji środków zewnętrznych np. regionalnych funduszy wojewódzkich, centralnych środków na politykę interregionalną oraz funduszy pomocowych z UE.

Istotnym, jeśli nie najważniejszym, elementem poprawy funkcjonowania struktur samorządowych jest stałe podnoszenie wiedzy administracji samorządowej oraz radnych Rady Miejskiej. Wiedza i umiejętności kadry muszą być stale doskonałe. Zarząd i Rada Miejska zapewnią na ten cel odpowiednie środki. Sprawne i skuteczne zarządzanie, a przede wszystkim jego profesjonalizacja, przyniesie wszystkim oszczędności. Aby jednak program szkoleń i podnoszenia kwalifikacji był realizowany racjonalnie, Zarząd Miasta opracuje program doskonalenia kadr w porozumieniu z różnymi instytucjami oferującymi tego typu usługi.

4.3. *Struktury realizacyjne*

W świetle powyższych założeń kierunkowych Zarząd zamierza powołać zespół ds. rozwoju nauki, techniki i szkolnictwa wyższego przy Prezydencie Łodzi, jako organu formułującego politykę w tym zakresie i reprezentującego wspólne stanowisko zainteresowanych stron oraz forum uzgadniania i wygrywania interesów świata nauki, gospodarki i miasta.

Uznając szczególne znaczenie zagadnień gospodarowania przestrzenią, zasadnym rozwiązaniem będzie wykorzystanie nowej kompetencji samorządu szczebla powiatowego, polegającej na prawie powołania powiatowej (w przypadku Łodzi miejskiej) komisji urbanistyki. Będzie to organ o zadaniach przede wszystkim opiniodawczych i koordynacyjnych, który musi w swoim składzie grupować specjalistów w określonych dziedzinach.

Logiczną konsekwencją przyjęcia strategii i strategicznego sposobu zarządzania miastem będzie powołanie w ramach UMŁ stałego zespołu zadaniowego ds. planowania strategicznego i wdrażania strategii. Zespół ten składać się będzie z dyrektorów kluczowych dla rozwoju miasta wydziałów, Prezydenta (lub oddelegowanego członka Zarządu) oraz zespołu niezależnych ekspertów. Zadaniem zespołu będzie koordynacja działań, ocena ich przebiegu, wyznaczenie liderów do realizacji priorytetów, formułowanie wniosków i zaleceń dla kolejnych etapów planowania strategicznego. Zespół będzie wspierał fachowo współpracę z władzami publicznymi regionu łódzkiego.

Zarząd miasta utworzy stanowisko ds. przygotowywania wniosków aplikacyjnych o środki zewnętrzne. Wnioski te będą przedmiotem oceny i analizy ze strony zespołu zadaniowego. Wskazane jest przywrócenie na szczeblu miasta organu (funkcji) koordynacji inwestycji miejskich np. w postaci komisji oceny projektów inwestycyjnych, jako następstwa przyjęcia zasady opracowywania wieloletnich programów działań i inwestycji.

Strategiczne znaczenie obszaru śródmiejskiego Łodzi dla jej przyszłości uzasadnia utworzenie specjalnego zespołu ds. rewitalizacji strefy centralnej. Zespół powinien ściśle współdziałać z komisjami Rady Miejskiej i stanowić załączek powstania profesjonalnej komórki zarządzającej przekształceniami w tej newralgicznej części miasta.