



2015

Raport z wykonania zadania 1 pn.

"Rekomendacje w zakresie integrowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych wraz z diagnozą dotychczasowych praktyki"

WYKONAWCA:
DS CONSULTING SP. Z O.O.
ul. Grunwaldzka 209
80-266 Gdańsk
www.dsconsulting.pl



ZAMAWIAJĄCY:
URZĄD MIASTA ŁÓDZI
ul. Piotrkowska 104
90-926 Łódź
www.uml.lodz.pl



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Spis treści

Wprowadzenie	4
1. Płaszczyzny i zasady oceny integracji działań.....	5
2. Diagnoza dotychczasowej praktyki w zakresie rewitalizacji.....	9
2.1. Wnioski z oceny zrealizowanych przez Łódź projektów dla procesu rewitalizacji	9
Miasto Kamienic	9
Księży Młyn.....	12
Nowe Centrum Łodzi	17
2.2. Problemy i bariery rewitalizacji	21
Wprowadzenie i definicje.....	21
Zarządzanie procesem rewitalizacji.....	23
Metodyka i wykorzystywane narzędzia.....	28
Problemy i bariery społeczne	33
Uwarunkowania zewnętrzne.....	35
3. Rekomendacje w zakresie integracji działań rewitalizacyjnych	37
Rekomendacje ogólne	37
Rekomendacje szczegółowe.....	40
Załącznik 1: Przykładowa lista społecznych przedsięwzięć rewitalizacyjnych	63
Załącznik 2: Koncepcja Operatora Obszaru.....	67
Załącznik 3: Podsumowanie działań w programie Miasto Kamienic.....	70
Tło rewitalizacji (krótki opis miejsca rewitalizacji i przyczyn degradacji obszaru)	70
Cel i zakres (rzeczowy, terytorialny) oraz harmonogram	71
Założenia pierwotne i które z nich udało się zrealizować	73
Nakłady i źródła	74
Model instytucjonalny.....	75
Problemy i bariery w trakcie realizacji	75
Załącznik 4: Podsumowanie działań w programie Księży Młyn	78
Tło rewitalizacji (krótki opis miejsca rewitalizacji i przyczyn degradacji obszaru)	78



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

Cel i zakres (rzeczowy, terytorialny) oraz harmonogram	78
Założenia pierwotne i które z nich udało się zrealizować	79
Model instytucjonalny	80
Problemy i bariery w trakcie realizacji	80
Załącznik 5: Podsumowanie działań w programie Nowe Centrum Łodzi.....	82
Tło rewitalizacji (krótki opis miejsca rewitalizacji i przyczyn degradacji obszaru)	82
Założenia pierwotne i które z nich udało się zrealizować	85
Nakłady i źródła	86
Model instytucjonalny	87
Problemy i bariery w trakcie realizacji	87



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Wprowadzenie

Niniejszy dokument zawiera rekomendacje dla miasta Łodzi w zakresie integrowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych wraz z diagnozą dotychczasowej praktyki. Składa się on z następujących części:

1. Płaszczyzny i zasady oceny integracji działań - przedstawiające metodykę oceny dotychczasowych działań rewitalizacyjnych;
2. Wnioski z diagnozy dotychczasowej praktyki w zakresie rewitalizacji na przykładzie programów: Nowe Centrum Łodzi, Miasto Kamienic i Księży Młyn oraz zauważone problemy i bariery rewitalizacji w Łodzi;
3. Rekomendacje w zakresie integracji działań rewitalizacyjnych o charakterze ogólnym (zaleceń) i szczegółowym (propozycji działań w oparciu o przykłady zewnętrzne wpływających na integrację procesu rewitalizacyjnego w Łodzi).

Dodatkowo w załącznikach zamieszczono:

Załącznik 1: Przykładowa lista społecznych przedsięwzięć rewitalizacyjnych;

Załącznik 2: Koncepcja Operatora Obszaru;

Załącznik 3: Podsumowanie działań w programie Miasto Kamienic;

Załącznik 4: Podsumowanie działań w programie Księży Młyn;

Załącznik 5: Podsumowanie działań w programie Nowe Centrum Łodzi.

Diagnoza dotychczasowych działań w zakresie rewitalizacji została przeprowadzona w oparciu o analizę dostępnych dokumentów i dyskursu medialnego oraz przeprowadzone wywiady z przedstawicielami wydziałów Urzędu Miasta Łodzi i jego jednostek organizacyjnych, a także innych podmiotów zaangażowanych w następujące działania: rewitalizacja zabytkowego osiedla robotniczego Księży Młyn, program remontów Miasto Kamienic, program Nowe Centrum Łodzi.

Wywiady przeprowadzono z osobami reprezentującymi: Biuro ds. Rewitalizacji i Rozwoju Zabudowy Miasta, Miejską Pracownię Urbanistyczną, Nowe Centrum Łodzi, Wydział Budynków i Lokali, Wydział Zarządzania Projektami, a także z byłą Wiceprezydent Łodzi Panią Agnieszką Nowak i jej ówczesnym Pełnomocnikiem ds. Księżego Młyna, przedstawicielem Politechniki Łódzkiej, zaangażowanym w prace nad projektem Prorevita oraz przedstawicielami społeczności osiedla Księży Młyn.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

1. Płaszczyzny i zasady oceny integracji działań

W ramach analizy dotychczasowych działań rewitalizacyjnych Miasta Łodzi ocenie poddano 3 programy:

- Rewitalizacja zabytkowego osiedla robotniczego Księży Młyn;
- Program remontów Miasto Kamienic;
- Program Nowe Centrum Łodzi.

Ocena powyższych działań została wykonana przez pryzmat 3 płaszczyzn:

1. **Płaszczyzna programowa**, odnosząca się do zakresu planowanych lub zrealizowanych działań i osiągnięć w ramach programu;
2. **Płaszczyzna instytucjonalno - przestrzenna**, prezentująca powiązania podmiotowe i przestrzenne przy realizacji działań rewitalizacyjnych;
3. **Płaszczyzna finansowa**, odnosząca się do sposobu finansowania działań rewitalizacyjnych.

Celem analizy i oceny powyższych działań jest sformułowanie rekomendacji dla Miasta Łodzi w zakresie integrowania działań rewitalizacyjnych.

Płaszczyzna programowa

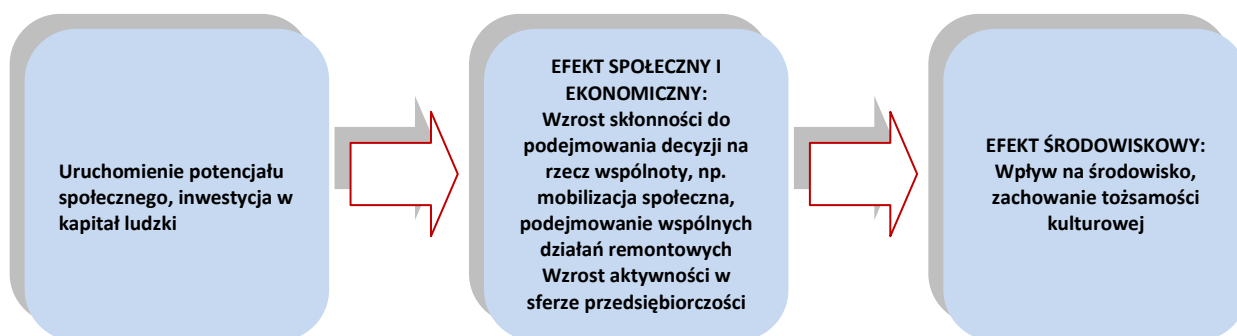
W ramach płaszczyzny programowej zbadano czy działania prowadzone na obszarze objętym rewitalizacją odnosiły się do problemów **społecznych, ekonomicznych, przestrzennie - technicznych, środowiskowo - kulturowych** oraz czy wystąpiły powiązania pomiędzy tymi działaniami.

Istotą działań rewitalizacyjnych na tej płaszczyźnie, obok takich efektów jak inwestycje i remonty w nieruchomościach na obszarze rewitalizowanym, ochrona wartości kulturowych czy zachowanie wartości krajobrazowych, **jest szeroko rozumiany efekt społeczno - ekonomiczny**. Integracja na płaszczyźnie programowej jest przeciwieństwem fragmentaryzacji działań, czyli np. realizacji tylko aspektu inwestycyjnego lub wyłącznie aspektu społecznego. Kompletnie ujęcie procesu rewitalizacji należy rozumieć, jako **osiągnięcie synergii pomiędzy efektami działań m.in. w sferze społecznej, ekonomicznej środowiskowej, poprzez działanie na rzecz wzrostu świadomości i zdolności mieszkańców do współpracy, samoorganizacji, współdziałania z administracją i społecznością na rzecz i dla dobra swojej wspólnoty**. Pozytywne efekty rewitalizacji na płaszczyźnie programowej oznaczają przełamanie bierności, ale także konfliktogenności i agresywności, na rzecz trwałej



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

poprawy jakości życia mieszkańców rewitalizowanego obszaru. Zależności te prezentuje poniższy schemat.



W kontekście w/w ocena dokonana została przez pryzmat następujących pytań:

1. Czy zdiagnozowano problemy i przyczyny degradacji danego obszaru występujące we wszystkich z wymienionych aspektów? Szczególnie dotyczy to problemów związanych z konfliktogennością, biernością, agresywnością oraz czy problemy w ramach badań nad ubóstwem zostały włączone do wniosków z diagnozy?
2. Czy diagnoza dotknęła tylko problemów społecznych z podstawowego kanonu dyscypliny, czy badano także potencjały i zasoby społeczne (przedsiębiorczość, kapitał ludzki, społeczny, itp.)?
3. Czy określono cele i pożądane efekty bieżących (kilkuletnich) działań rewitalizacyjnych?, tj. opis stanu pożądanego odnoszący się usunięcia przyczyn degradacji i sposobu rozwiązania występujących problemów?
4. Czy rozpatrywano perspektywę wieloletnią (15 i więcej lat)?
5. Czy rozpatrywano działania, których celem jest uniezależnienie od wsparcia Miasta („wykorzystanie potencjałów i zasobów”)?
6. Czy działania rewitalizacyjne zabezpieczają ciągłość społeczną i dziedzictwo obszaru?
7. Czy i jakie działania zostały zaplanowane w zakresie inwestycji w kapitał ludzki i kapitał społeczny, w szczególności nastawione na poprawę organizacji społecznej mieszkańców (integracyjne, edukacyjne), na wzrost uczestnictwa i współrządzenia (governance)?
8. Czy cele w poszczególnych aspektach zostały zrealizowane? W jakim zakresie, w jakim stopniu?
9. Czy prowadzone działania rewitalizacyjne znalazły swój dalszy ciąg (jeśli taki był wymagany) w postaci ewaluacji i następnych strategicznych decyzji na szczeblu Miasta, które miały na celu lepszą organizację procesu, wspomóżenie i przyspieszenie procesu, stworzenie warunków do wszczęcia i rozwoju poszczególnych działań w zaplanowanych kierunkach?
10. W jakim stopniu zintegrowane są działania prorozwojowe (innowacje, kultura, Strefy Ekonomiczne, transport, i in.) z programem rewitalizacji?
11. Jakie są rodzaje podjętej współpracy z przedstawicielami grup interesariuszy w projekcie (czy ich zidentyfikowano? – analiza interesariuszy)?
12. Czy i w jakim stopniu realizacja działań rewitalizacyjnych rozwiązuje zdiagnozowane problemy (czy problemy te nie zostały przeniesione w inne miejsce lub odsunięte w czasie)?
13. Jakie symptomy ożywienia społecznego i gospodarczego wystąpiły na obszarze rewitalizowanym?



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Płaszczyzna instytucjonalno-przestrzenna

W aspekcie instytucjonalnym ocenie poddano współdziałanie różnych instytucji i podmiotów, podział ról pomiędzy tymi podmiotami, a także spójność i wzajemne uzupełnianie się procedur. W tej płaszczyźnie uwzględnia się również element partycypacji społecznej i zasadę partnerstwa w procesie rewitalizacji.

W aspekcie przestrzennym istotne są wzajemne powiązania pomiędzy działaniami rewitalizacyjnymi, realizowanymi na obszarze zdegradowanym oraz poza tym obszarem, lecz oddziałującymi na obszar zdegradowany. Efektem integracji na płaszczyźnie przestrzennej powinno być rzeczywiste ożywienie całego obszaru zdegradowanego, także poprzez działania dające impuls w formie punktowego przeobrażenia przestrzeni, wraz z działaniami wpierającymi. Prowadzone działania rewitalizacyjne powinny się uzupełniać i wzmacniać poprzez efekt synergii, nie powinny natomiast skutkować przeniesieniem problemów na inne obszary.

Ocena aspektów istotnych dla płaszczyzny instytucjonalno – przestrzennej została dokonana przez pryzmat następujących pytań:

1. Czy zarządzanie projektem rewitalizacyjnym zostało odpowiednio osadzone w systemie zarządzania w strukturach miasta? Czy rozwiązania zarządcze umożliwiają skuteczną realizację kluczowych założeń projektu?
2. Czy zostały stworzone, jeśli to konieczne, nowe role, podmioty lub struktury, których zadaniem jest wspieranie procesu na płaszczyźnie instytucjonalnej? Czy nastąpiła integracja niezbędnych kompetencji?
3. Czy zarządzanie projektem rewitalizacyjnym (na etapie planowania i realizacji) zostało zorganizowane w sposób umożliwiający szeroką współpracę różnych instytucji i podmiotów?
4. Czy uzyskano w efekcie możliwość interakcji istniejących funduszy i zasobów?
5. Czy w prace nad projektem zostały zaangażowane wszystkie grupy interesariuszy (mieszkańcy, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe), w tym w szczególności z terenu objętego rewitalizacją? Czy elementy partnerstwa i partycypacji społecznej zostały wykorzystane na każdym z kluczowych etapów procesu rewitalizacji, tj. diagnoza, planowanie, wdrażanie, monitorowanie?
6. Czy zintegrowano ustalenia innych planów i programów (głównie branżowych) z ustaleniami programu rewitalizacji?
7. Czy opracowano koncepcję rewitalizacji obszaru poprzez wskazanie punktów ciężkości w zagospodarowaniu obszaru?
8. Jak bardzo zaawansowany jest stopień form partnerstwa (informacyjny, konsultacyjny, współdecydowanie i kontrola społeczna)?
9. Czy cel rewitalizacji został wystarczająco precyzyjnie określony i czy w związku z nim określono konkretne parametry partycypacji (formy, zakres zaangażowania, planowane oddziaływanie). Czy udało się zdyskontować własny wysiłek Miasta, włożony w organizację partycypacji w postaci wykorzystania jego efektów w innych realizowanych obszarach / projektach?

Płaszczyzna finansowa

W kontekście aspektów finansowych ocenie poddano łączenie różnych źródeł finansowania (prywatnych i publicznych) oraz podział zadań pomiędzy właścicieli środków.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

W tym kontekście ocena została dokonana przez pryzmat następujących pytań:

1. Czy występowały zróżnicowane źródła finansowania całego projektu? Jaki jest udział środków z zewnętrznych źródeł finansowania (dotacje, pożyczki kredyty) wraz z celem, na jaki zostały one przeznaczone?
2. Czy wystąpiły instrumenty zachęcające prywatnych właścicieli do współfinansowania działań rewitalizacyjnych (np. formy partnerstwa, formy udostępnienia nieruchomości)?
3. Czy i w jaki sposób aktywowano / stymulowano zaangażowanie środków finansowych ze źródeł wewnętrznych (mieszkańców, prywatnych właścicieli, osób i podmiotów zainteresowanych zmianą przestrzeni ze względu na potencjalne korzyści, dedykowanych podmiotów ekonomii społecznej) oraz czy oczekiwania względem współfinansowania projektu były adekwatne do możliwości i zdolności inwestycyjnych?



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

2. Diagnoza dotychczasowej praktyki w zakresie rewitalizacji

2.1. Wnioski z oceny zrealizowanych przez Łódź projektów dla procesu rewitalizacji

Miasto Kamienic

Synteza opisu projektu¹

Celem realizowanego od 2011 roku projektu o pierwotnej nazwie „Mia100 Kamienic” jest „podniesienie jakości i warunków życia mieszkańców Łodzi poprzez kompleksowy remont gminnych kamienic, powstałych na przełomie XIX i XX wieku oraz poprawa estetyki przestrzeni miejskiej w centrum Łodzi, poprzez objęcie procesem remontowym 100 kamienic, stanowiących element historycznej zabudowy Miasta”. Program „Miasto kamienic” z założenia służy poprawie warunków bytowych mieszkańców nieruchomości objętych programem. Skutkiem programu jest również ograniczenie liczby mieszkań o niższym standardzie (pełniących funkcje socjalne) w strefie wielkomiejskiej Łodzi. Program zakłada również zmianę układu funkcjonalnego mieszkań oraz poprawę stanu technicznego budynków, a także poprawę wizerunku miasta poprzez zwiększenie liczby wyremontowanych kompleksowo nieruchomości w strefie wielkomiejskiej Łodzi. W chwili formułowania projektu, nie przewidywano bezpośrednich działań społecznych i szerokich konsultacji społecznych. Z założenia projekt był więc przedsięwzięciem remontowym, pozbawionym elementów typowo rewitalizacyjnych prowadzących do przemian społeczno - gospodarczych. Projekt ten należy jednak ocenić, jako znaczący sukces miasta z dwóch powodów:

1. do 2014 roku zmobilizowano środki na remont substancji majątkowej łącznie w wysokości 210 mln zł, co pozwoliło na osiągnięcie podstawowego celu – wyremontowania 100 łódzkich kamienic;
2. projekt ten jest źródłem cennych doświadczeń w pracy z mieszkańcami i zapoczątkował działania rewitalizacyjne, w efekcie czego, w ramach działań typowo remontowych zaczęły mieć znaczenie względy społeczne, np. zachowanie więzi sąsiedzkich, przeciwdziałanie gentryfikacji, czy aspekty ekonomiczne życia mieszkańców.

Projekt ma charakter typowo remontowy, tj. zakłada odnowę substancji mieszkaniowej i jest bardzo rozproszony obszarowo, jest realizowany w formule punktowych inwestycji i stanowi ważne źródło doświadczeń dla miasta w kontekście obecnie planowanych i wdrażanych działań rewitalizacyjnych.

Miasto Kamienic należy traktować jako jeden z najważniejszych projektów, który wpływa na pozytywną zmianę wizerunku miasta, zarówno wewnątrz, wśród jego mieszkańców, jak

¹ Bardziej szczegółowy opis projektu zawarto w Załączniku 3.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

i zewnętrznie. Łódź, bazując na doniesieniach medialnych, kojarzona jest coraz częściej z miejscem, które mimo wielu problemów strukturalnych, skutecznie realizuje ambitne plany rozwojowe, a przede wszystkim kreuje realną wizję dalszych kroków w celu uczynienia miasta bardziej przyjaznym dla mieszkańców i inwestorów. Ten efekt wizerunkowy projektu, bardzo trudny do uchwycenia i zmierzenia konkretnymi wskaźnikami, jest niewątpliwie dużym walorem Miasta Kamienic. Decyzja kierunkowa władz miasta o jego realizacji, przyczyniła się zarówno do uzyskania zakładanych jego celów, ale wpłynęła również na osiągnięcie obecnego statusu Łodzi, jako „Miasta Rewitalizacji”.

Płaszczyzna programowa

1. Projekt jest sukcesem w aspekcie inwestycyjnym i obszarem wyzwań w aspekcie możliwej interwencji w sferze społecznej i gospodarczej.
2. Projekt ten w małym stopniu zaspokaja relatywnie duże potrzeby w zakresie rewitalizacji, co wskazuje na konieczność szukania nowych rozwiązań celem rozwoju działań o charakterze typowo rewitalizacyjnym.
3. Łącznie z innymi przedsięwzięciami o charakterze rewitalizacyjnym realizowanymi przez samorząd, Projekt stał się doskonałym poligonem doświadczalnym dla władz i instytucji odpowiedzialnych za odnowę strefy wielkomiejskiej. Szereg doświadczeń wpłynęło na ewoluowanie projektu w trakcie realizacji i obecnie stanowi on know-how, na którym Łódź bazuje w planowaniu i wdrażaniu dalszych działań. Potwierdzeniem tej tezy są częste wizyty w Łodzi przedstawicieli innych polskich samorządów, które chciałyby wykorzystać jej doświadczenia w swoich procesach rewitalizacyjnych.
4. Oczekiwania względem konsultacji z mieszkańcami kamienic planowanych do remontów okazały się większe niż zakładano w programie remontowym, a informacje dotyczące przewidywanych wykwaterowań odebrane zostały, jako niewystarczające, czego skutki były odczuwalne w relacji z mieszkańcami. Mieszkańcy oczekiwali dyskusji na temat założeń, celów, zakresu programu przed jego realizacją. Ze względu na niskie sformalizowanie projektu, konsultacjom społecznym poddano strategiczne dokumenty miasta, które zawierały pewne informacje nt. Projektu, np.: Polityki Miasta Łodzi dotyczącej gminnego zasobu mieszkaniowego 2020+, czy Strategii przestrzennego rozwoju Łodzi 2020+. Pewną formą konsultacji były np. ankiety wypełniane przez lokatorów na spotkaniach wstępnych, poprzedzających remonty. Szczególnie w początkowej fazie realizacji projektu, mieszkańcy remontowanych kamienic czuli się niedoinformowani nt. zakresu projektu, harmonogramu, przyszłych procedur i tp.
5. Korzystnie należy ocenić dążenie do poprawy efektywności energetycznej budynków (termomodernizacja z podłączeniem do miejskiej sieci ciepłnej), ze skutkiem w postaci niższych kosztów utrzymania, zwiększeniem komfortu życia, pozytywnym wpływem na środowisko (ograniczenie zużycia zasobów energetycznych i niskiej emisji).



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

6. Wszystkie rodziny ubiegające się o mieszkanie zamienne i dysponujące prawem do lokalu w efekcie polepszyły swoje warunki bytowe, jednak tylko 14 rodzin powróciło do konkretnych, dotychczas zajmowanych lokali. W dalszych etapach realizacji, mieszkańcy mieli możliwość osiedlania się w wyremontowanych wcześniej kamienicach. Wskaźnik powrotów do wyremontowanych kamienic kształtował się na poziomie około 50%².

Płaszczyzna instytucjonalno-przestrzenna

1. Interwencja w większości przypadków nie wpłynęła w zasadniczy sposób na wykształcenie nowej jakości przestrzeni miejskiej w skali całej dzielnicy, czy kwartału, ze względu na niskie zainteresowanie właścicieli prywatnych przeprowadzeniem inwestycji towarzyszących. Zaobserwowano jednak pozytywne wyjątki, np. zmodernizowano stojące obok siebie kamienice przy ulicy Legionów i Wólczańskiej. Na trudności w tym względzie wpływają m.in. czynniki zewnętrzne, takie jak: zła kondycja ekonomiczna właścicieli i wspólnot, nieuregulowany stan prawny części budynków. Obszarem, który wymaga większego zainteresowania w procesie rewitalizacji są sposoby zachęcania i wsparcia właścicieli kamienic i lokali w podejmowaniu własnych działań remontowych, np. szersza promocja, oferta instrumentów finansowych, czy wsparcie w obszarze procedur administracyjnych, konsultacji i pomocy doradczej, a także zaangażowaniu w rozmowy pomiędzy różnymi stronami procesu. Wnioski te widoczne są w założeniach do programu rewitalizacji obszarowej w Łodzi. Podobne projekty realizowane są w wielu miastach Polski, przy czym zazwyczaj dotyczą one obiektów zabytkowych lub też znajdujących się na obszarze objętym ochroną / wpisanym do rejestru zabytków.
2. Bardzo pozytywnym efektem realizacji programu, interesującym także dla innych samorządów, są projekty komplementarne, takie jak "Strych", „Lokale dla młodych” czy „Lokale dla kreatywnych”, dla których wykorzystano część odnowionych mieszkań (lokale małe, czy lokale niepełnowartościowe położone na ostatniej kondygnacji).
3. Relatywnie duży rozmach projektu i równoległość poszczególnych inwestycji skutkowały pewnymi niedostatkami w jego koordynacji, np. w postaci niewystarczającego nadzoru nad przebiegiem prac remontowych, niewystarczająco szybką reakcją na sytuacje nieprzewidziane (np. niezbędne zmiany zakresu remontów), co niekiedy było przedmiotem zainteresowania mediów³. Zasadniczą kwestią (podkreślaną np. w ramach wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania z osobami związanymi z procesem

² <http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/3760407,nie-bedzie-toalet-w-korytarzach-rozmowa,id,t.html>

³ <http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/3760245,mia100-kamienic-lokatorzy-chwala-remonty-ale-wytykaja-niedorobki,2,id,t,sa.html> czy też <http://www.expressilustrowany.pl/artukul/867393,jak-lodz-realizuje-program-mia100-kamienic-remont-czy-kpina,id,t.html?cookie=1>



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

rewitalizacji w Łodzi), była koordynacja harmonogramu remontów z harmonogramem udostępniania lokali zastępczych i socjalnych. Do pozytywnych działań naprawczych w ramach koordynacji należą m.in. zmiany w administracji mieszkaniowej z 1 lipca 2013 roku (skutkujące m.in. poprawą współpracy z mieszkańcami), czy ukonstytuowanie międzyinstytucjonalnego zespołu ds. Projektu, w 2014 roku. Miasto Kamienic było z pewnością podstawą dla sformułowania nowej polityki czynszowej i regulaminu przyznawania lokali zamiennych. Aspektem wymagającym doskonalenia jest kwestia mieszkań zastępczych oraz sposobu zlecania remontów, tak, aby zagwarantować bieżącą dostępność puli mieszkań i skrócić czas wysiedleń (obecnie przeciętnie rok), a co za tym idzie, sam proces inwestycyjny.

4. Warto także kontynuować stosowane w Łodzi rozwiązanie, jakim jest weryfikacja bezpośrednia tytułu prawnego mieszkańców do najmowanych mieszkań. Podobne działanie jest realizowane w Warszawie, w formie programu „Poznaj swojego najemcę”. Szacuje się, że co dziesiąte mieszkanie komunalne w stolicy zajmuje nielegalny lokator.

Płaszczyzna finansowa

1. Obszarem wymagającym wzmocnienia jest stopień współfinansowania środkami zewnętrznymi, co pozwoliłoby na wykorzystanie efektu dźwigni finansowej (wg dotychczasowej praktyki udział ten wynosi poniżej 5%).
2. Jednym z potencjalnych problemów Projektu nieprzewidywalna skala interwencji, ze względu na brak wieloletniego, stabilnego budżetu. W praktyce kolejne remonty planowano na najbliższy rok budżetowy, co przy częstej zmianie pierwotnych założeń, wpływało na planowanie i koordynację prac.

Księży Młyn

Księży Młyn jest osiedlem położonym w południowo-wschodniej części strefy wielkomiejskiej. Ze względu na swoje walory historyczno – kulturowe jest ważnym punktem na mapie Łodzi. Zabytkowe XIX-wieczne osiedle zbudowane zostało przez Karola Scheiblera, jednego z największych łódzkich fabrykantów, w bezpośrednim sąsiedztwie fabryki. Budynki fabryki, odkupione przez australijskiego inwestora, zostały odrestaurowane i przeznaczone na lofty. Osiedle, pierwotnie także planowane do sprzedaży inwestorowi, zostało ostatecznie objęte społecznym, a następnie miejskim programem rewitalizacji. Rewitalizacja tego osiedla stanowi zamknięte terytorialnie przedsięwzięcie koncentrujące się na zachowaniu miejsca świadczącego o historii i kulturze miasta. Celem jest zachowanie charakteru osiedla i jego struktury społecznej wraz z rozwiązaniem podstawowych problemów mieszkańców, będących wynikiem wieloletnich zaniedbań zarówno w sferze materialnej, jak i społecznej.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Obszar objęty rewitalizacją to teren o powierzchni 6,4 ha, ograniczony ulicami: Przędzalnianą, Tymienieckiego, Fabryczną, Magazynową. Realizacja projektu podzielona została na dwa główne etapy. Realizacja pierwszego z nich zakończona została w kwietniu 2015 roku. W ramach niego wykonano następujące prace inwestycyjne:

- odnowiono trzy zabytkowe domy mieszkalne (w jednym planowane jest utworzenie jest Domu Turysty, część lokali mieszkalnych przekształcono na 12 pracowni dla twórców - wśród najemców lokali są m.in. projektanci, fotograficy, plastycy);
- zmodernizowano infrastrukturę podziemną (sieć wodociągową i ciepłą, kanalizację deszczową i odwodnienie);
- odnowiono część przestrzeni publicznej m.in. wyremontowano tzw. Koci Szlak, wykonano drogę rowerową, wykonano 33 latarnie oświetleniowe stylizowane na gazowe, odtworzono historyczną brukowaną nawierzchnię, położono chodnik, a od strony ul. Przędzalnianej, zrekonstruowano bramę wejściową w oparciu o oryginalny projekt, pomiędzy budynkiem byłej szkoły i dawną bocznica kolejową powstał nowy teren rekreacyjny z estradą, własnym zasilaniem, oświetleniem, ławkami, alejkami i nową zielenią.

Drugi etap rewitalizacji obszaru Księżego Młyna swoim zakresem obejmować będzie kompleksową modernizację kilkudziesięciu budynków mieszkalnych. Został on ujęty w Strategii Zintegrowane Inwestycje Terytorialne. Zakończenie realizacji projektu zaplanowano na 2019 rok.

Płaszczyzna programowa

1. We wstępnej fazie projektu rewitalizacji Księżego Młyna zdiagnozowano problemy oraz przyczyny degradacji obszaru we wszystkich wspomnianych aspektach, a w szczególności związane z konfliktogennością oraz biernością społeczeństwa. Opisano w raporcie Towarzystwa Opieki nad Zabytkami (TOZ), które podjęło próbę ratowania zabytkowego osiedla w obliczu pierwotnego planu rewitalizacji, zmierzającego do wysiedlenia mieszkańców i zaangażowania przez Miasto prywatnego inwestora. Wobec protestów mieszkańców, TOZ podjęło działania mające na celu włączenie mieszkańców osiedla w decydowanie o kierunkach zmian oraz wspierało społeczność w późniejszym dialogu z przedstawicielami samorządu (projekt Nasz Księży Młyn).
2. Nakreślono główne cele oraz pożądane efekty podejmowanych działań rewitalizacyjnych zarówno w aspekcie modernizacji infrastruktury, jak i aspekcie społecznym, odnoszącym się do usunięcia przyczyn oraz sposobu rozwiązania występujących problemów. Uwzględnione zostały one w raporcie „Nasz Księży Młyn”, przygotowanym przez Towarzystwo Opieki nad Zabytkami oraz w „Zintegrowanym Programie Rewitalizacji Księżego Młyna”.
3. W ramach rewitalizacji, oprócz prac remontowych zaplanowane zostały również inicjatywy i działania o charakterze społecznym m.in. otwarto Klub Integracji Społecznej, prowadzony przez pracowników Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, oferujący różnego rodzaju



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

warsztaty i kursy dla mieszkańców np. warsztaty z podnoszenia kompetencji i treningi z zakresu poruszania się po rynku pracy.

4. W celu stworzenia warunków sprawniejszej organizacji procesu rewitalizacji Księżego Młyna oraz stworzenia warunków do wszczęcia i rozwoju poszczególnych działań, podjęto ważne decyzje, do których należą:
 - Uchwała Nr XCI/1585/10 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 7 lipca 2010 r. w sprawie ustalenia kierunków działania dla Prezydenta Miasta Łodzi w zakresie przygotowania zintegrowanego programu rozwoju terenów Księżego Młyna „Księży Młyn 2016”;
 - Zarządzenie Nr 983/VI/11 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 22 lipca 2011 roku o powołaniu Zespołu ds. rewitalizacji Księżego Młyna;
 - Powołanie koordynatora projektu rewitalizacji Księżego Młyna.
5. Istotną kwestią wymagającą większego zainteresowania jest polityka czynszowa skierowana do najuboższych mieszkańców osiedla, która wprowadzałaby dla nich preferencyjne stawki czynszów w zmodernizowanych lokalach. Mogłoby to przyczynić się do wzrostu odsetka osób chcących powrócić do Księżego Młyna.
6. Realizacja projektu rewitalizacji Księżego Młyna z pewnością przyczyni się do rozwiązania problemu degradacji technicznej budynków mieszkalnych. Ich modernizacja niesie za sobą jednak określone skutki.

Pierwszym z nich jest powrót do pierwotnych podziałów mieszkań. Jest to zagadnienie często postulowane w kontekście renowacji zabytkowej substancji mieszkaniowej, jednak prowadzące do zmniejszenia zasobu mieszkaniowego. Potrzebna jest budowa nowych mieszkań (zasobu „uzupełniającego”), aby nie spowodować zmniejszenia zasobu lokali mieszkalnych, czego skutkiem będzie brak możliwości powrotu do mieszkań wszystkich dotychczasowych mieszkańców. Dobrze, jeśli ocena intencji mieszkańców wynika z bezpośrednio poczynionych z nimi ustaleń, co w naturalny sposób prowadzi do przesiedlenia tylko tych mieszkańców, którym na powrocie do miejsca nie zależy lub nie czują więzi ze społecznością osiedla. Działanie odwrotne przyczynia się segregacji społecznej.

Efektem remontów jest podwyższenie standardu mieszkań, co bezpośrednio wpływa na podwyżkę stawek czynszu, do poziomu przewyższającego możliwości finansowe niektórych mieszkańców. Nie wszyscy z dotychczasowi mieszkańcy powrócili na teren Księżego Młyna. Jednym z powodów jest wyższy czynsz. Inne powody wynikają z niechęci do ciągłych przeprowadzek. Skala problemu w przypadku osiedla Księży Młyn jest nieznaczną, lecz przy innych tego typu działaniach, z pewnością wysokość oraz tempo podwyższania czynszu będzie miało istotny wpływ na zmianę struktury społecznej rewitalizowanych obszarów.

7. W ramach działań rewitalizacyjnych zbyt mały nacisk położono na wprowadzenie mechanizmów wsparcia dla lokalnych przedsiębiorców oraz osób zamieszkujących ten obszar od wielu lat. Wskazane byłoby połączenie odnowy zespołu mieszkaniowego z wytworzeniem szans dla przedsiębiorczości i aktywności ekonomicznej. Potencjalną niewykorzystaną



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

możliwością było zintegrowanie działań rewitalizacyjnych Księżego Młyna z ofertą w obszarze sąsiadującej Strefy Ekonomicznej

8. Pozytywnym efektem rewitalizacji Księżego Młyna jest ożywienie przestrzeni. Jednym z głównych zauważalnych efektów tego ożywienia jest postępująca poprawa estetyki osiedla. Zmodernizowane budynki, chodniki, drogi, zaaranżowanie nowych przestrzeni publicznych na terenie Księżego Młyna pozytywnie wpływają na postrzeganie tego miejsca przez mieszkańców Łodzi, co wpływa na zwiększoną liczbę osób odwiedzających.

Płaszczyzna instytucjonalno-przestrzenna

1. Program rewitalizacji Księżego Młyna jest ważnym elementem całego procesu zmian w Łodzi, nie mniej jednak jego rozwój warunkowany jest czynnikami, w pewnym stopniu, niezależnymi od władz Miasta. Pierwsza próba współpracy z różnymi grupami interesariuszy prowadzona była przez Towarzystwo Opieki nad Zabytkami, niezależnie od Miasta. Jeden z przedstawicieli Towarzystwa zamieszkał na osiedlu, a jego zadaniem było rozpoznanie problemów mieszkańców. Efektem jego pracy był raport „Nasz Księży Młyn”. Władze Miasta Łódź aktywnie włączyły się w proces konsultacji na późniejszym etapie. W tym momencie z ramienia Miasta został powołany koordynator realizacji projektu.
2. Pozytywny wpływ na przeprowadzenie procesu rewitalizacji na tym obszarze miało wprowadzenie koordynatora realizacji projektu. Dzięki jednoosobowej koordynacji działań nastąpiła integracja niezbędnych kompetencji, co wpłynęło na sprawniejszą i bardziej efektywną realizację projektu w sferze inwestycyjnej, ale przede wszystkim w sferze komunikacji z mieszkańcami.
3. Pozytywnym aspektem realizacji projektu rewitalizacji Księżego Młyna była próba uporządkowania struktury właścicielskiej budynków mieszkalnych.
4. Elementem, który można było lepiej wykorzystać w procesie rewitalizacji jest zagospodarowanie budynku szkoły, stanowiącego integralną część Księżego Młyna. Pełnił on, jak się okazało, istotną rolę w łańcuchu powiązań gospodarczych na osiedlu, ponieważ uczniowie tej szkoły byli odbiorcami usług i klientami sklepu spożywczego, prowadzonego przez mieszkankę osiedla. Przywoływanym skutkiem likwidacji szkoły jest upadek działalności sklepu, będącego istotnym źródłem utrzymania właścicielki. Obecnie przewidziane dla szkoły funkcje (szkoła artystyczna), raczej pogłębiają jej odrębność, przez co nie przystaje ona do specyfiki osiedla.
5. Doświadczeniem, które z pewnością należy uwzględnić w dalszych działaniach rewitalizacyjnych jest dotarcie do tych grup interesariuszy, którzy nie uczestniczą w oficjalnych spotkaniach konsultacyjnych. Głos tych mieszkańców jest, jak się okazuje, odmienny od powszechnie wyrażanych opinii i często dotyka sedna ważnych problemów.
6. Pozytywnym zjawiskiem było również dopasowanie rozkładu remontowanych mieszkań do indywidualnych potrzeb konkretnych rodzin.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

7. Zaangażowanie środowisk artystycznych, jako najemców 28 lokali użytkowych, z jednej strony jest pozytywnym impulsem ożywienia ulicy, z drugiej, z uwagi na brak wyraźnego powiązania ze społecznością Księżego Młyna, działanie to należy ocenić, jako element oderwany od przestrzenno - społecznego wymiaru procesu rewitalizacji samego osiedla. Może to stanowić potencjalne zagrożenie dla trwałości efektu ożywienia w kontekście możliwej konkurencji w ramach kolejnych działań rewitalizacyjnych w innych obszarach np. NCŁ. Przykładem na to, jak przemysły kreatywne nie gwarantują stabilności w rozwoju społeczno - gospodarczym, a wzmacniają eskalację spekulacji na rynku nieruchomości, jest Jewellery Quarter, w Birmingham (Wielka Brytania)⁴.
8. Korzyści z rewitalizacji Księżego Młyna mogłyby być istotnie większe, gdyby wykorzystano bezpośrednie sąsiedztwo Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej dla celów aktywizacji zawodowej i społecznej mieszkańców osiedla.
9. Atrakcyjność turystyczna osiedla może natomiast posłużyć, jako element promocji tego obszaru, przy zaangażowaniu organizacji turystycznych.

Płaszczyzna finansowa

1. Projekt rewitalizacji Księżego Młyna finansowany jest głównie ze środków Urzędu Miasta Łodzi oraz dofinansowania ze środków Unii Europejskiej.
Koszt realizacji I etapu projektu wyniósł ok. 12 mln złotych, z czego 400 tys. złotych pochodziło z dotacji Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Planowany koszt realizacji II etapu projektu to 64 mln złotych, z czego około 40 mln złotych pochodzić będzie ze środków UE.
2. Pozytywnym faktem jest, iż Miasto, poprzez osobę koordynatora projektu, udzieliło wsparcia wspólnotom mieszkaniowym na Księżym Młynie przy opracowywaniu niezbędnej dokumentacji projektowej i budowlanej, a tym samym doprowadziło do zmobilizowania nawet niewielkich środków prywatnych właścicieli na ten cel. Najważniejszym skutkiem takiego działania (z tak przygotowaną dokumentacją) jest możliwość starania się o środki zewnętrzne na remonty domów. Brak innych instrumentów wspierających zaangażowanie kapitału prywatnego (takich jak interwencje infrastrukturalne, modernizacja przestrzeni publicznych, zachęty finansowe itp.) może spowodować, iż zakładane efekty wizerunkowe projektu mogą okazać się niepełne, gdyż zmodernizowane zostaną jedynie budynki komunalne. Przykładem, przywoływanym już wcześniej może być projekt „Letnica” w Gdańsku, gdzie odnowiono substancję historyczną, nie zmobilizowano natomiast kapitału prywatnego, przez co odniesiono połowiczny sukces. Przykładem, z którego warto czerpać jest renowacja kamienic wspólnot mieszkaniowych w Sopocie, gdzie zaangażowanie

⁴ Na początku XXI wieku do tradycyjnie rzemieślniczej dzielnicy Birmingham zaczęli stopniowo napływać artyści, rozwijając gałęzie przemysłów kreatywnych, eskalując czynsze, co doprowadziło do stopniowego eliminowania drobnych zakładów i w momencie zachwiania rynku przemysłów kreatywnych odnowiony kwartał uległ ponownej degradacji gospodarczej.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

kapitałów własnych prawie trzykrotnie przewyższa zaangażowanie środków z budżetu miasta.

Nowe Centrum Łodzi

Przedmiotem Programu Nowego Centrum Łodzi jest realizacja zadań na obszarze ograniczonym ulicami: Narutowicza, Kopcińskiego, Tuwima i Piotrkowską, obejmującym powierzchnię około 100 ha.

Głównym celem rewitalizacji jest zagospodarowanie zdegradowanego obszaru, znajdującego się w centralnej strefie miasta, z przewagą zwartej zabudowy mieszkaniowej i powiązanie go z centrum w aspekcie przestrzennym, funkcjonalnym, kulturowym, komunikacyjnym. Dla większości terenów przewidzianych w tym obszarze przewidziano nowe funkcje, które ściśle nawiązują do tradycji miasta i wpisują się w jego potrzeby rozwojowe, lecz nie są uwarunkowane problemami społecznymi, przestrzennymi, kulturowymi. Wymienione elementy wpływają na specyficzny charakter tego przedsięwzięcia, w kontekście jego kwalifikacji, jako przedsięwzięcia rewitalizacyjnego.

Dokonano podziału terenu na trzy strefy:

Strefa I to teren o powierzchni około 40 ha, który dzięki zrównoważonemu rozwojowi funkcji kulturalnych, komercyjnych i mieszkaniowych ma stanowić przestrzeń tętniącą życiem przez całą dobę. Tym celom służyć ma realizacja projektów: Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno – artystyczne i Specjalna Strefa Kultury. Miasto podejmie również działania mające na celu analizę możliwości realizacji innych projektów na tym obszarze, takich jak: rynek, brama Miasta, centrum kongresowe. Istotnym czynnikiem zmian urbanistycznych i społecznych, w tym obszarze, jest przebudowa Dworca Łódź Fabryczna, wraz z węzłem multimodalnym i nowym układem komunikacyjnym.

Strefa II to obszar zajmujący powierzchnię około 30 ha, na którym docelowo będą realizowane przedsięwzięcia o charakterze komercyjnym, z uwzględnieniem programów rewitalizacyjnych, mających na celu zachowanie historycznej tkanki miejskiej.

Strefa III to obszar o powierzchni około 30 ha gęstej zabudowy historycznej z przełomu XIX i XX wieku, w postaci kwartałów wielkomiejskich wymagających intensywnej rewitalizacji i uzupełnień. Na przedmiotowym obszarze dominuje funkcja mieszkaniowa.

Płaszczyzna programowa

1. W ramach projektu rewitalizacji Nowego Centrum Łodzi dokonano szczegółowej diagnozy przyczyn degradacji przedmiotowego obszaru, oraz występujących problemów. Określone



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

zostały również zasadnicze cele projektu, które zapisano w Programie Nowego Centrum Łodzi. W dokumencie Master Planu dla tego obszaru dokonano diagnozy najistotniejszych problemów oraz przyczyn degradacji przedmiotowego obszaru w odniesieniu do najważniejszych aspektów m.in. ekonomicznego, przestrzenno - technicznego, środowiskowo - kulturowego. Przeprowadzono również ocenę założeń Programu oraz przedstawiono rekomendowane kierunki jego wdrażania.

2. W celu usprawnienia organizacji procesu rewitalizacji Nowego Centrum Łodzi oraz stworzenia warunków do wszczęcia i rozwoju poszczególnych działań podjęto wiele istotnych decyzji, do których należą:
 - Uchwała Nr XVII/279/07 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 28 sierpnia 2007 r. w sprawie przyjęcia Programu Nowe Centrum Łodzi,
 - Uchwała Nr XLV/840/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 4 lipca 2012 r. zmieniająca uchwałę o przyjęciu Programu Nowe Centrum Łodzi,
 - Powołanie Instytucji Kultury EC-1,
 - Powołanie Zarządu Nowego Centrum Łodzi,
 - Stworzenie Masterplanu dla Nowego Centrum Łodzi.
3. Realizacja przedmiotowego Programu w znaczący sposób rozwiązuje zdiagnozowane przyczyny degradacji obszaru objętego rewitalizacją. Przyczyni się on do znaczącego ożywienia przestrzeni dawnych terenów przemysłowych i kolejowych. Zrewitalizowana przestrzeń publiczna stanie się wizytówką miasta, przyciągającą potencjalnych inwestorów oraz atrakcją turystyczną. Utworzenie w tym miejscu dworca mulimodalnego, w połączeniu z nowymi funkcjami obiektów, takich jak EC1, pozwoli na połączenie funkcjonalne centralnych obszarów miasta i stworzenie spójnej przestrzeni. Mimo, iż Program jest w trakcie realizacji, widoczne są pierwsze symptomy ożywienia przestrzeni publicznej. Przyczyniła się do tego głównie rewitalizacja budynków dawnej elektrociepłowni EC-1.
4. Z uwagi na swą specyfikę Program nie dotyczy kwestii społecznych i mieszkaniowych, dlatego też nie w pełni realizuje on założenia typowe dla programu rewitalizacyjnego.
5. Warto także wspierać pomysł stworzenia centrum typu festiwalowego, co zwiększy ofertę zatrudnienia przy obsłudze i innych aktywnościach adresowanych do mieszkańców tego i nie tylko tego obszaru. Będzie to miało znaczenie aktywizujące.
6. Pierwotne założenia obejmowały realizację przedsięwzięcia, jakim jest Camerimage, jako ważnego komponentu całego Programu, który po zmianie tych założeń, nie znalazł alternatywy, co generuje pewnego rodzaju stratę w ocenie całego programu.
7. Program spełnia przesłanki dużego miejskiego programu inwestycyjnego lub deweloperskiego wraz towarzyszącą i porównywalną w swej skali inwestycją – dworcem kolejowym. Uwzględniając powyższe, należy rozważyć, czy nie doprowadzi to raczej do rozbicia obszaru, niż do jego aktywizacji. Zależy to oczywiście od rozwiązań przyjętych w w/w „masterplanie” oraz od ewentualnego uwzględnienia potrzeb i kwestii społecznych przy jego



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

konstruowaniu lub ewentualnych modyfikacjach. Dobrym przykładem – możliwym do przeanalizowania – jest projekt „masterplanu” dla zespołu „Garnizon” w Gdańsku, gdzie kwestie integracji społecznej (w tym przestrzeni dla osób zamieszkujących okoliczne osiedla) znalazły odzwierciedlenie w postaci harmonijnie wplecionych w zabudowę przestrzeni zielonych i rekreacyjnych, poprzez utworzenie w ramach zabudowy osiedla obiektów kultury (Garnizon Kultury w dawnym obiekcie koszar), czy poprzez zaplanowanie lokali o charakterze usługowym uzupełniających funkcję mieszkaniową.

Pewnych analogii i odpowiedzi poszukiwać można w berlińskich projektach:

- a. w historycznej dziś przebudowie dzielnicy Kreuzberg (1979-87 IBA), podzielonej na dwie części: rewitalizacji zabudowy kwartałowej z początku wieku (ostrożna odnowa miejska tzw. IBA Alt Behutsamen Stadterneuerung) i uzupełnieniach nową zabudową w miejscach powierzchniowych wyburzeń (krytyczna rekonstrukcja tzw. IBA Neu Kritische Rekonstruktion)⁵,
- b. aktualnie realizowanego projektu zabudowy Europacity, w rejonie dawnego portu Humboldthafen i nowego Hauptbahnhof, dla którego opracowano "Masterplan Berlin Heidestraße"⁶, który pełni rolę koncepcji rozwojowej obszaru o powierzchni ok. 40 ha, opartej o ideę zrównoważonego rozwoju, wyznaczającej najważniejsze cele etapowego zagospodarowania obszaru.

Płaszczyzna instytucjonalno-przestrzenna

1. Struktura zarządzania Programem Nowe Centrum Łodzi jest dosyć złożona, co niekorzystnie wpływa na poziom koordynacji wielu działań. Duża liczba instytucji biorących udział w jego realizacji z pewnością przyczyniła się do braku integracji niezbędnych kompetencji.
2. Sukcesem Programu Nowego Centrum Łodzi jest zaangażowanie, w tym finansowe, ważnego interesariusza, jakim jest Grupa PKP, która realizuje budowę nowego dworca Łódź Fabryczna.
3. Z uwagi na specyfikę tego programu zaangażowanie społeczne, zarówno na etapie planowania, jak i realizacji Programu nie zostało potraktowane priorytetowo. W trakcie wywiadów bezpośrednich wskazywano nawet na brak odpowiednich konsultacji społecznych dla tego Programu. Mieszkańcy Łodzi mogli wypowiedzieć się jedynie na temat rozwiązań komunikacyjnych dwóch skrzyżowań w okolicy dworca Łódź Fabryczna. W ocenie mieszkańców, niewystarczające było także informowanie społeczeństwa o postępach w realizacji Programu.

⁵ https://de.wikipedia.org/wiki/Internationale_Bauausstellung_1987

⁶ http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtplanerische_konzepte/heidestrasse/,

http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtplanerische_konzepte/heidestrasse/downloads/100302_Brosch_Heide_webdruck_deutsch.pdf



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Płaszczyzna finansowa

1. Sporym sukcesem Programu Nowe Centrum Łodzi jest pozyskanie środków na jego realizację z wielu źródeł, do których należą: budżet miasta Łodzi, Grupa PKP, dofinansowanie z Unii Europejskiej. Ważnym aspektem jest również zapewnienie z budżetu państwa środków na realizację budowy tunelu średnicowego. Inwestycja ta jest kluczowym dopełnieniem realizowanych obecnie projektów. Wartość całego Programu do roku 2030 to 2,75 mld złotych, z czego 935 mln złotych pochodzić będzie z budżetu miasta Łodzi.
2. Pozytywnym efektem byłoby włączenie lokalnych potencjałów finansowych, działających w drobnej skali.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

2.2. Problemy i bariery rewitalizacji

Wprowadzenie i definicje

Łódź jest jedynym w Polsce miastem z tak ogromną skalą potrzeb rewitalizacyjnych. Szczególnym wyzwaniem dla Miasta jest fakt, iż dobre przykłady występujące na terenie Polski najczęściej nie stanowią odniesienia do specyficznych uwarunkowań Miasta Łodzi, na które składają się m.in. wielkość zabytkowej substancji majątkowej, struktura i problemy społeczne, lokalizacja na mapie Polski. Unikalność tej problematyki wymaga większego zaangażowania i wsparcia instytucjonalnego na poziomie centralnym⁷. Wszystkie przykłady udanych działań rewitalizacyjnych w Europie, w szczególności w Niemczech, wskazują na niezbędne w tym procesie specjalne uregulowania prawne leżące w kompetencjach władz centralnych, jako czynnik aktywujący wachlarz niezbędnych instrumentów dla miasta. Uwarunkowania te powodują, iż Miasto stoi przed ogromnym wyzwaniem w zakresie rewitalizacji, tym trudniejszym, im bardziej będą odsuwane w czasie działania prowadzone w tym zakresie na poziomie centralnym.

Wnioski dotyczące barier i problemów rewitalizacji w Łodzi należy także postrzegać w kontekście innowacyjnych modeli rewitalizacyjnych, opartych na bazie bogatych doświadczeń innych krajów, silnie uwarunkowanych lokalnymi potencjałami. Odpowiedzialni za ten proces muszą zachować otwartość i zdolność do ciągłej absorpcji nowej wiedzy bazującej na przykładach z zewnątrz (w tym wypadku przykładach europejskich) oraz umiejętności i kreatywności w adoptowaniu tych modeli do lokalnych warunków. Proces taki wymaga dużego, zespołowego wysiłku i zapewnienia warunków do kształcenia, zdobywania wiedzy i doświadczeń, wzmacniania współdziałania i wzajemnej wymiany doświadczeń, w tym w szczególności w ramach praktycznych szkoleń zagranicznych.

Dla potrzeb niniejszego opracowania należy uporządkować pojęcia odnoszące się do procesu rewitalizacji:

Obszar rewitalizacji:

Obszar zdegradowany w rozumieniu ustawy o rewitalizacji⁸ lub obszar obejmujący jego część, na którym gmina zamierza przeprowadzić proces rewitalizacji. Obszar ten cechuje się szczególną koncentracją negatywnych zjawisk, takich jak: zjawiska gospodarcze, środowiskowe, przestrzenno - funkcjonalne, czy techniczne). Gmina natomiast zamierza przeprowadzić na tym obszarze działania rewitalizacyjne, które przyczynią się do osiągnięcia wspólnego celu (celów)

⁷ Ustawa o rewitalizacji z dnia 23 lipca 2015r., która zawiera szereg instrumentów umożliwiających Miastu skuteczniejsze działanie znajduje się obecnie na etapie procesu legislacyjnego.

⁸ Ustawa o rewitalizacji z dnia 23 lipca 2015r., tekst ustawy przekazany do Senatu zgodnie z art. 52 regulaminu Sejmu.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

wyznaczonych dla obszaru. W zależności od zdiagnozowanych problemów, cele będą się odnosić do przeobrażenia terytorium pod względem społecznym, gospodarczym, przestrzennym, środowiskowym lub przyczynią się do przeobrażenia obszarów sąsiadujących (np. osiedla czy całego kwartału).

Plan ramowy:

Dokument, którego celem jest określenie sposobu przyszłego postępowania na danym obszarze miasta, tj. (1) wskazanie głównego celu rewitalizacji danego obszaru oraz zasad oceny efektów, (2) wskazanie zasad przygotowania i realizacji działań planistycznych, inwestycyjnych i nie inwestycyjnych, w tym zasad współpracy i komunikacji, (3) kompleksowe ujęcie wszystkich aspektów i problemów obszaru oraz zdefiniowanie pól działania wraz z kompetencjami i sposobem ich realizacji, (4) określenie hierarchii poszczególnych działań i ramowego harmonogramu ich realizacji i finansowania.

Program rewitalizacji⁹:

Uszczegółowienie planu ramowego, opracowany, przyjęty i koordynowany przez miasto wieloletni program konkretnych działań (realizowanych zarówno przez miasto jak i partnerów zewnętrznych) w różnych sferach zmierzający do wyprowadzenia obszaru z sytuacji kryzysowej oraz stworzenie warunków do dalszego rozwoju obszaru (realizacji założonego celu rewitalizacji danego obszaru).

Projekt rewitalizacyjny:

Oznacza przedsięwzięcie będące częścią programu rewitalizacji, realizowane na konkretnym obszarze w konkretnym czasie z określonymi kosztami i wynikami.

Sąsiedztwo funkcjonalne:

Zamieszkały obszar miejski, który delimituje się poprzez analizę zakresu codziennego bezpośredniego funkcjonowania danej społeczności w zakresie związanym z zamieszkiwaniem, w przestrzennej bliskości. W urbanistyce obszarów rewitalizowanych używa się określeń takich jak: neighbourhood, urban village, Nachbarschaft, Quartier – obszarów o parametrach przestrzennych umożliwiających zawiązanie się lokalnej społeczności (local community, local networks, face-to-face social interactions).

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy zidentyfikowano najważniejsze problemy i bariery rewitalizacji dla Miasta Łodzi. Zostały one podzielone na 4 kategorie:

⁹ Odpowiada swoim charakterem Gminnemu Programowi Rewitalizacji, o którym mowa w ustawie o rewitalizacji.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

1. w zakresie zarządzania procesem rewitalizacji;
2. w zakresie metodyki i wykorzystywanych narzędzi;
3. w zakresie problemów i barier społecznych;
4. w zakresie uwarunkowań zewnętrznych.

Zarządzanie procesem rewitalizacji

Bariery w tym zakresie odnoszą się do sposobu zarządzania procesem i poszczególnymi działaniami rewitalizacyjnymi, które wpływają na **stopień integralności i skuteczność prowadzonych działań rewitalizacyjnych**:

1. Właściwe dowartościowanie procesu rewitalizacji w kontekście szansy na rozwój gospodarczy i społeczno – kulturalny Miasta

Wyzwaniem dla rewitalizacji jest zatrzymanie postępującego procesu suburbanizacji i kurczenia się miasta oraz przeciwdziałanie ich skutkom. Przykładem takich zjawisk mogą być procesy zachodzące w miastach północnoamerykańskich w latach 70-tych, w miastach Wielkiej Brytanii w latach 80-tych, czy na obszarze byłej NRD, a szczególnie w Lipsku w latach 90-tych XX wieku. Skutkiem takich procesów było wyludnianie się miast oraz szerzące się wewnątrz miast enklawy ubóstwa. Polityka rozwoju miast powinna koncentrować się przede wszystkim na systemowym działaniu, powstrzymującym rozwój zabudowy na peryferiach, jednocześnie wspierającym intensyfikację i rewitalizację centrum. Przykłady takich narzędzi dostarcza niemiecki federacyjny program badawczy REFINA¹⁰ koordynowany przez berliński instytut badawczy DIFU¹¹. Większość projektów badawczych zakończyła się opracowaniem nowych narzędzi (takich jak: programy komputerowe, wzory, algorytmy) do optymalizacji i modelowania informacji na temat miasta, wspierających efektywne zarządzanie, w którym sektor publiczny pełni rolę menagera inicjującego korzystne procesy dla miasta. Przykładami mogą być:

- 1) FLITZ: Giełda nieruchomości rzemieślniczo-przemysłowo-usługowych dla Miasta Gera, Gewerbeimmobilienbörse der Stadt Gera;
- 2) SINBRA: metoda analizowania zakresu i rodzaju rozwoju zabudowy w gminach z rozpoznaniem motywów;
- 3) Flächenbarometer (Barometr powierzchni) - umożliwiający zliczenie i wizualizację współczynników planistycznych określających potencjał terenów w zakresie ich użytkowania - w skali Niemiec i Gminy oraz Regionu;

¹⁰ Refina - "Badania na rzecz redukcji zajmowania nowych terenów (urbanizacji) oraz na rzecz zrównoważonego zarządzania terenami.

¹¹ <http://www.difu.de/publikationen/refina.html>



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- 4) KomKoWo: Pomoc w podejmowaniu decyzji o wyborze miejsca zamieszkania (zestaw stron www, kalkulator i broszura na temat "gdzie chcę mieszkać"), jako interaktywne narzędzie pomagające porównać koszty, zużycie czasu oraz zakres użycia jak i perspektywy rozwojowe odmiennych lokalizacji, stanowiące ofertę dla prywatnych osób nabywających nieruchomości w celu zaspokojenia własnych potrzeb mieszkaniowych (dla Miast Gotha i Erfurt i podobnej wielkości).

Przy pomocy wypracowanych narzędzi sektor publiczny ma możliwość wpływania na odwrócenie niekorzystnych tendencji w rozwoju miasta, głównie poprzez prowadzenie kampanii uświadamiającej na temat całkowitych kosztów sytuowania firm i mieszkań na obrzeżach, czy potencjałów ekonomicznych poszczególnych obszarów.

Patrząc przez pryzmat głównego celu rozwojowego miasta, jakim jest odbudowanie i umocnienie „kapitału społecznego” działania miasta wymagają wprowadzenia odpowiedniej równowagi w zakresie aspektu gospodarczego i socjalnego w rewitalizacji. Zbytne przechylenie w kierunku rozwiązywania problemów socjalnych może spowodować, iż miasto nie skorzysta z szansy, jaką może być proces rewitalizacji dla rozwoju gospodarczego i społeczno-kulturalnego. Koncentrowanie się na rozwiązywaniu problemów społecznych w procesie rewitalizacji może być przyczyną ograniczenia innych działań przynoszących efekty w sferze gospodarczej i ogólnospołecznej (np. poprzez pominięcie działań polegających na wprowadzaniu tzw. impulsu rozwojowego). Dodatkową konsekwencją takiego podejścia jest zawężanie grupy bezpośrednich beneficjentów procesu do mieszkańców najbardziej potrzebujących. W takich uwarunkowaniach, jakość życia w Łodzi jest nisko oceniana, w porównaniu z pozostałymi miastami z Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego.

Niezbędne są zmiany w podejściu do transportu publicznego, polityki czynszowej, budowania atrakcyjności dla działalności gospodarczej, itp. Szczególne znaczenie może mieć tu wprowadzanie na obszar rewitalizowany nowych inwestycji, jako „załączków zmiany”, czego pozytywnym przykładem są procesy przekształceń wielu śródmieść polskich miast przy pomocy inwestycji punktowych (takich jak Wrocław, Gdańsk, czy Warszawa). We wszystkich tych przypadkach realizacja nowych inwestycji „plombowych” zarówno przez podmioty publiczne jak i prywatne przyczyniła się do polepszenia wizerunku danego obszaru. Niezależnie od procesów odnowy istniejących struktur wprowadzanie w miejsca wolne nowych obiektów i mieszkańców / użytkowników powoduje zmianę sposobu postrzegania danego miejsca / dzielnicy.

2. Perspektywa czasowa działań rewitalizacyjnych

Dotychczasowe i obecne działania Miasta wskazują na potrzebę rozłożenia w dłuższym okresie czasu zarówno działań przygotowawczych, jak i samych działań rewitalizacyjnych, rozumianych, jako kompleksowe działanie na rzecz poprawy warunków życia mieszkańców. Biorąc pod uwagę skalę potrzeb Łodzi w zakresie rewitalizacji oraz konieczność wykonania kroków przygotowawczych



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

w zakresie dokumentacji technicznej, dogłębnego rozpoznania problemów, pracy w kierunku uspołecznienia procesu, Łódź widzi potrzebę znacznego przyspieszenia procesu rewitalizacji. Zagroženiem dla efektów rewitalizacji jest jednak podejmowanie działań w sposób akcyjny, w szczególności w kontekście nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej. Może to skutkować brakiem systematyczności i ciągłości podejmowanych działań. Rewitalizacja w rzeczywistości jest procesem trwającym dziesiątki lat, o strukturze odczytywalnych faz rozwojowych. W takim okresie zmienia się całość warunków organizacyjnych, finansowych a bywa, że i warunków prawnych.

3. Właściwe umocowanie procesu rewitalizacji w strukturze organizacyjnej Miasta

Wieloaspektowość procesu rewitalizacyjnego wymaga podporządkowania temu procesowi działań w innych sektorach, celem zapewnienia oczekiwanych efektów. Przekłada się to przede wszystkim na umiejscowienie działań rewitalizacyjnych w strukturze organizacyjnej Miasta, jako nadrzędnych w stosunku do innych działań, w szczególności działań inwestycyjnych, ale także działań z zakresu pomocy społecznej, działań kulturalnych, polityki mieszkaniowej. Potrzebny kierunek można określić, jako „integrację zasobów”. Na razie miasto działa wedle zasady segmentacji funduszy. Tymczasem jedynie poprzez łączenie wysiłków różnych jednostek możliwe jest osiągnięcie sukcesu. Nie zawsze musi się to odbywać poprzez gromadzenie wszystkich kompetencji w tym zakresie w obrębie jednego wydziału – w wielu wypadkach sprawdza się tworzenie „zespołów horyzontalnych”, czego jednym z najlepszych przykładów jest zespół ds. rewitalizacji, działający w strukturach Urzędu Miasta Wejherowa. Zespół ten – obejmujący kluczowych przedstawicieli wszystkich zaangażowanych w proces przygotowania i realizacji programu rewitalizacji wydziałów Urzędu Miasta oraz innych instytucji miejskich – w trakcie roboczych spotkań wypracowywał kolejne elementy programu oraz w trybie roboczym podejmował decyzje dotyczące kierunków kolejnych prac. Kierownictwo zespołu zostało powierzone odpowiedzialnemu za całość przedsięwzięcia wiceprezydentowi miasta. Pozwoliło to na pełne zaangażowanie wszystkich istotnych podmiotów po stronie władz miasta oraz jednocześnie przyczyniło się do znaczącego przyspieszenia procesu decyzyjnego. Proponowane umiejscowienie koordynatora działań rewitalizacyjnych w Łodzi ujęto na schemacie załączonym w ramach rekomendacji.

4. Realizowanie priorytetów rewitalizacji w ujęciu sektorowym

Sektorowe podejście do rewitalizacji jest efektem przyjętej struktury organizacyjnej oraz sposobu zarządzania wdrażaniem i monitorowania przyjętych strategii i planów. Cele ogólne działań rewitalizacyjnych są określane w ujęciu całościowym. Późniejsze ich uszczegółowienie oraz planowanie i realizacja konkretnych działań odbywa się w ujęciu sektorowym, np. polityka komunikacyjna, polityka społeczna, czy polityka mieszkaniowa, ale także polityka w zakresie ochrony konserwatorskiej. Takie podejście nie sprzyja, a wręcz utrudnia współdziałanie, koordynowanie oraz monitorowanie procesu rewitalizacji. Występują trudności w osiągnięciu wcześniej zakładanych efektów na poziomie planu ogólnego.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Działania w zakresie ochrony konserwatorskiej szczególnie wymagają konsensusu pomiędzy niezbędną ochroną dziedzictwa architektury Miasta, a wprowadzeniem nowych impulsów rozwojowych na obszarach rewitalizowanych, które przyczynia się do realizacji celów społecznych i gospodarczych. Aktywność ta pozwoli na zmobilizowanie kapitału prywatnego. Ciekawym przykładem jest współpraca Miasta Gdańsk i dewelopera przy rewitalizacji dawnych terenów wojskowych pod nazwą Garnizon. Tereny te zostały przywrócone Miastu, jako nowoczesna, przemysłowa przestrzeń do życia z nowymi funkcjami mieszkalnymi, usługowymi, kulturalnymi, rekreacyjnymi, z ofertą przestrzeni ogólnodostępnych, przy jednoczesnym zachowaniu wybranych historycznych aspektów architektonicznych obszaru, takich jak kompleks dawnych Koszar (obecnie Garnizon Kultury), Dom Komendanta, fragment zabytkowego muru wpleciony w przestrzeń zieloną, czy zabytkowe budynki reprezentacyjne pełniące obecnie funkcje biurowe.

5. Rozproszenie kompetencji koordynacyjnych w zakresie działań rewitalizacyjnych

Rozproszenie odpowiedzialności za koordynowanie działań rewitalizacyjnych ściśle wiąże się z wyżej wymienionymi problemami, w szczególności z realizacją priorytetów w ujęciu sektorowym. Przy czym, nie chodzi o to, aby przekazać odpowiedzialność i decyzyjność za cały proces jednej organizacji lub komórce urzędu, lecz o koncentrację **kompetencji koordynacyjnych** w zakresie zaplanowanych działań rewitalizacyjnych. Szczególnie niekorzystne jest w tym procesie rozdzielnie odpowiedzialności za etap planowania i etap realizacji, a także rozdzielenie koordynacji wdrażania projektów inwestycyjnych i działań społeczno-kulturalnych tzw. działań miękkich. Należy ponownie rozważyć planowany podział zadań dotyczących projektów rewitalizacyjnych według „nowej koncepcji zarządzania projektami”. **Koordynacja planowania operacyjnego i realizacji wymaga koncentracji odpowiedzialności w ramach jednej komórki, pełniącej rolę gospodarza tego procesu,** nadzorującego wykonanie zgodne z założeniami i planem strategicznym. Wydaje się, iż dedykowaną do tego komórką powinno być Biuro ds. Rewitalizacji i Rozwoju Zabudowy Miasta, które może przejąć odpowiedzialność za zarządzanie procesem planowania i wykonania rewitalizacji w oparciu o plany ramowe, jak i monitorowania jego efektywności i dostosowywanie do zmieniających się warunków.

6. Nie dość czytelne mechanizmy współpracy i mała synchronizacja działań w ramach programów realizowanych na jednym terenie

Prowadzenie działań inwestycyjnych oraz każdych innych działań na jednym obszarze, wymaga współpracy jednostek odpowiedzialnych w ujęciu poziomym. Brak mechanizmów takiej współpracy prowadzi do rozproszenia efektów. Działania dwóch jednostek prowadzących te programy: rewitalizacji w zakresie strefy III NCT i remontów w ramach programu Miasta Kamienic, dotyczyły w części tego samego obszaru. Lepsza koordynacja pozioma tych działań przyczyniłaby się do bardziej skutecznej realizacji celów obu programów.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Drugim aspektem takiego działania jest potencjalna uciążliwość dla mieszkańców obszarów rewitalizowanych. Celem prowadzonych działań powinno być zatrzymanie dotychczasowych mieszkańców. W tym kontekście współpraca i synchronizacja działań powinna wykraczać poza zakres kompetencji miejskich jednostek organizacyjnych (np. obejmować działania wspólnot mieszkaniowych lub właścicieli i wynajmujących lokale użytkowe).

7. Istotne zwiększenie nacisku na podnoszenie kompetencji z zakresu rewitalizacji w jednostkach zaangażowanych w realizację procesu rewitalizacji

Przy tak rozległym zakresie potrzeb w obszarze rewitalizacji, jaki występuje w mieście Łódź, właściwe rozumienie procesu rewitalizacji i jego potrzeb przez wszystkie jednostki i podmioty zaangażowane w ten proces jest warunkiem koniecznym, aby można było mówić o integralności i skuteczności działań. Priorytetem i wyzwaniem dla Miasta jest budowanie świadomości zarówno w zakresie wagi całego procesu, jak i sposobów prowadzenia działań rewitalizacyjnych oraz koniecznych obszarów współdziałania poszczególnych jednostek i podmiotów w tym procesie. W szczególności nacisk powinien być położony na uczenie się od siebie nawzajem, wymianę doświadczeń wewnątrz organizacji, wprowadzenie edukacji wg zintegrowanego schematu umożliwiającego stosowanie wspólnego języka w zakresie procedur, narzędzi, celów, rozumienia całego procesu rewitalizacji. Dotyczy to kompetencji we wszystkich pionach i na wszystkich poziomach organizacji.

8. Zwiększenie stopnia adoptowania modeli rewitalizacji funkcjonujących w innych miastach

Niski stopień wykorzystania powszechnej wiedzy na temat współczesnych metod i modeli zarządzania rozwojem miejskim oraz innowacji w tym sektorze utrudniają komunikację pomiędzy głównymi aktorami w tym procesie, takimi jak: lokalny liderzy społeczni, polityczni i lokalny biznes. Wyklucza lub utrudnia to przenoszenie sprawdzonych, gdzie indziej modeli działania.

Zarówno zarządzanie procesem, jak i sama realizacja rewitalizacji, mogą i powinny być wspierane dobrymi sprawdzonymi przykładami z innych miast w Polsce i na świecie. Użyteczność tych modeli wymaga odpowiedniego ich dostosowania do konkretnych uwarunkowań i przedmiotu działań rewitalizacyjnych, jak również pewnego poziomu elastyczności w podejściu do ich wykorzystania, np. dopuszczenia pewnych niedoskonałości modelu lub testowania modelu niespełniającego 100% oczekiwań. Wydaje się, iż model zarządzania wdrażaniem programu rewitalizacji Księży Młyn (wprawdzie obejmujący nieduży obszar) jest dobrym przykładem, który może być punktem wyjścia do wyznaczenia standardów dla realizacji innych programów.

9. Właściwa integracja działań w zakresie modernizacji infrastruktury technicznej, w tym drogowej

Ocena dotychczasowych działań rewitalizacyjnych i remontowych Łodzi wskazuje na to, iż towarzyszące im inwestycje drogowe i komunikacyjne są w małym stopniu z nimi zsynchronizowane.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Niejednokrotnie jest to przyczyną konfliktów społecznych, co przekłada się na brak zaufania i zaangażowania mieszkańców w proces oraz niekorzystną ocenę tego procesu. Dodatkowo, intensyfikacja polityki wsparcia rozwoju transportu publicznego w całym mieście przyczyniłaby się do ograniczenia potrzeb używania transportu indywidualnego w śródmieściu i co za tym idzie potrzeb parkingowych. Zmniejszenie ruchu kołowego w centrum miasta sprzyja natomiast stopniowemu przekształcaniu ulic w wonerfy¹², które z zapewniając dogodne warunki dla ruchu pieszych stają się ważnym elementem przestrzeni publicznej i platformą integracji społecznej.

Metodyka i wykorzystywane narzędzia

Kwestie problemowe w tym miejscu odnoszą się do sposobu oraz zakresu planowania i realizacji działań rewitalizacyjnych, które wpływają na **stopień integralności i skuteczności prowadzonych działań rewitalizacyjnych**.

1. Sektorowy charakter i niejasna hierarchia dokumentów strategicznych i programowych w kontekście działań rewitalizacyjnych

Założenia, ramy i wytyczne dla działań rewitalizacyjnych są planowane i wynikają z różnych dokumentów o charakterze strategii, polityk, programów i planów, w większości traktujących problemy sektorowo, np. społeczna strategia rewitalizacji, strategia przestrzennego rozwoju Łodzi czy strategia rozwiązywania problemów społecznych. W zakresie działań rewitalizacyjnych brakuje jasnej ścieżki planowania i realizacji działań od ogólnych do szczegółowych. W ślad za rekomendacją odnoszącą się do większego wyeksponowania zarządzania procesem rewitalizacji w strukturach Miasta, powinno nastąpić wzmocnienie roli planowania działań rewitalizacyjnych poprzez uwzględnienie w przygotowaniu dokumentów strategicznych i programowych, kompleksowo nakreślonych zamierzeń rewitalizacyjnych. Przyjęcie tej kolejności zapewni lepsze powiązanie konkretnych działań ze zdiagnozowanymi problemami, które następnie mogą być realizowane sektorowo.

W roku 2015 Miasto opracowało założenia Lokalnego Programu Rewitalizacji (ZLPR), który będzie następnie uszczegóławiany w odniesieniu do wyznaczonych obszarów rewitalizacji. Zgodnie z zapisami ZLPR: "Założenia LPR stanowią **dokument kierunkowy**, który będzie uszczegółowiony w miarę zaawansowania prac nad konkretnymi projektami obejmującymi kolejne obszary interwencji wewnątrz zidentyfikowanego w tym dokumencie obszaru rewitalizacji i zostaną one uzupełnione i rozwinięte o następujące elementy w celu opracowania ostatecznego LPR: ramy finansowe, zarządzenie programem, monitoring, wykaz działań wdrożeniowych, współpraca z podmiotami prywatnymi oraz gestorami sieci, sposoby zarządzania kolizjami i problemami, kwestie związane

¹² W Strategii Rozwoju Sztokholmu ulice zakwalifikowano do najważniejszych platform integracji społecznych.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

z tymczasowym zagospodarowaniem terenów, analiza ryzyk, kwestie środowiskowe oraz założenia dotyczące budowy funkcjonalności typu smart city oraz mechanizmy komplementarności."

Wytyczne z tego dokumentu powinny zatem stanowić podstawę dostosowania polityk sektorowych i dokumentów strategicznych do procesu rewitalizacji, co w powiązaniu z odpowiednią koordynacją wdrażania procesu rewitalizacji (współpraca horyzontalna) powinno umożliwić i ułatwić adresowanie poszczególnych działań do konkretnych obszarów, a co za tym idzie bezpośrednio do zidentyfikowanych tam problemów.

2. Szczegółowość i sposób prowadzenia diagnozy, planowania i konsultacji w procesie rewitalizacji

Obszarem wymagającym szczególnej uwagi w realizacji działań rewitalizacyjnych jest planowanie przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Planowanie i konsultacje na poziomie ogólnym mogą skutkować oderwaniem od realnych problemów społecznych i są następstwem małej szczegółowości diagnozy. Niezbędne jest włączanie mieszkańców zarówno na etapie diagnozy potrzeb, jak i późniejszej ich realizacji. W efekcie mieszkańcy nie utożsamiają się z działaniami rewitalizacyjnymi (a wręcz mogą je traktować, jako nieprzyjemne lub wrogie, z ich punktu widzenia), ponieważ w małym stopniu współuczestniczą w ich planowaniu, a następnie realizacji.

Spośród analizowanych przez Łódź przedsięwzięć charakter rewitalizacyjny mają Księży Młyn i Nowe Centrum Łodzi. Stosunkowo niewielki zakres projektu Księży Młyn, uwarunkowania zewnętrzne (sytuacja nabrzmiała społecznie) oraz zaangażowanie instytucji zewnętrznych, wpłynęły na sposób prowadzenia diagnozy, i konsultacji społecznych w ramach projektu. W efekcie proces ten jest pozytywnym przykładem diagnozy, planowania i konsultacji w ramach projektów rewitalizacyjnych, jak również późniejszego sposobu jego realizacji. Szczególnie istotnymi elementami były wymienione we wcześniejszych częściach opracowania uchwały w sprawie kierunków działania w zakresie przygotowania zintegrowanego programu rozwoju Księżego Młyna oraz o powołaniu zespołu ds. rewitalizacji i pełnomocnika Księżego Młyna. W wyniku przeprowadzonych na temat programu rozwoju warsztatów, udało się ukształtować i zidentyfikować szereg potrzeb mieszkańców tego obszaru. W trakcie realizacji programu zaobserwowano jednak, iż tradycyjna forma konsultacji nie pozwala na dotarcie do tych mieszkańców, którzy niechętnie uczestniczą w oficjalnych spotkaniach, a których opinie i potrzeby są często różne od tych wyrażanych na spotkaniach. Dlatego bardziej skuteczna okazała się forma rozmów bezpośrednich.

Drugi projekt, Nowe Centrum Łodzi, jest natomiast przykładem działań o charakterze deweloperskim, których celem jest zmiana funkcji i włączenie do strefy centrum obszaru miasta dotychczas spełniającego funkcje przemysłowe. W kontekście sposobu prowadzenia konsultacji społecznych oraz włączania w ten proces mieszkańców doświadczenia z tego obszaru nie są do końca adekwatne.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Można jednak zaobserwować zainteresowanie mieszkańców przedsięwzięciem, z uwagi na jego realny wpływ na potencjał rozwojowy miasta. Z tego powodu wydaje się, iż konsultacje powinny być prowadzone znacznie szerzej, niż tylko w zakresie rozwiązań komunikacyjnych.

W oparciu o doświadczenia projektu Miasto Kamienic, który był z założenia programem remontowym, można zauważyć, iż potrzebna jest zmiana ciężaru w konsultacjach społecznych od funkcji informacyjnej do identyfikacji realnych potrzeb. Przykładowo w projekcie remontów kamienic w początkowej fazie realizacji, mieszkańcy remontowanych kamienic czuli się niedoinformowani nt. zakresu projektu, harmonogramu, czy przyszłych procedur. Z czasem konsultacje te w naturalny sposób przybierały coraz więcej cech badania realnych potrzeb mieszkańców. Przy czym, potrzeby te były identyfikowane w oparciu o kontakty bezpośrednie lub obserwacje prowadzone na konkretnych przykładach.

Dobrym kierunkiem jest wprowadzenie mechanizmu prowadzenia diagnozy i konsultacji społecznych w poszczególnych obszarach wyznaczonych w ramach „Założeń Lokalnego Programu Rewitalizacji Łodzi 2020+”.

Działania Miasta w dalszej kolejności powinny zmierzać do większego wykorzystania roli tzw. stałych gremiów, utworzonych z przedstawicieli obszarów, które pełnią funkcje doradcze i opiniotwórcze, jak również potencjału już zbudowanego kapitału społecznego (doświadczenia z innych rewitalizowanych obszarów). Istotną rolę w tym procesie mogą odegrać także zarządcy wspólnot mieszkaniowych. Planowanie działań rewitalizacyjnych w większym zakresie powinno być wykorzystywane, jako narzędzie systemowej informacji i edukacji społecznej. Należy jednak podkreślić, że konsultacje pokazują jak ludzie widzą sprawy. Nie są one jednak wystarczającą drogą do budowy koncepcji rewitalizacji oraz mobilizacji środków prywatnych – pozostających w gestii właścicieli i najemców mieszkań.

3. Sposób delimitacji obszarów rewitalizowanych

Na podstawie dotychczasowych działań rewitalizacyjnych¹³ Łodzi trudno jest wskazać jednolite zasady delimitacji obszarów zdegradowanych. W chwili opracowywania niniejszego raportu trwa realizacja projektu pilotażowego, w ramach którego wytyczono obszary rewitalizacji w Strefie Wielkomiejskiej, celem przeprowadzenia diagnozy i konsultacji. W dalszej kolejności będą wytyczane jednostki badawcze, w ramach których będzie przebiegać wdrożenie konkretnych programów rewitalizacyjnych.

Delimitacja obszarów rewitalizacji¹⁴ odzwierciedla raczej strukturę urbanistyczną Miasta lub podział terytorialny działań Miasta, nie w pełni natomiast uwzględnia wieloaspektowość procesu rewitalizacji pod względem zdiagnozowanych problemów gospodarczych, społecznych i środowiskowych.

¹³ Analizowane 3 programy: remontowy Miasto Kamienic, Nowe Centrum Łodzi oraz rewitalizacja Księżego Młyna.

¹⁴ 20 obszarów wytyczonych w ramach programu pilotażowego.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Wytyczając w dalszej kolejności jednostki badawcze należy traktować te aspekty, jako równoważne. Dla przykładu w województwie Pomorskim dla delimitacji obszarów zdegradowanych posłużono się szeregiem wskaźników odnoszących się do wszystkich istotnych sfer funkcjonowania miasta, które są również wymaganiem elementem późniejszego gromadzenia danych i monitorowania programów rewitalizacji na poziomie operacyjnym¹⁵. Proponowana metodyka delimitacji obszarów zdegradowanych w ramach "Wytycznych dotyczących programowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych w celu ubiegania się o środki finansowe, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020", opiera się na klasyfikacji terenów miejskich wg Liszewskiego¹⁶, z niewielkimi modyfikacjami. Właściwa delimitacja obszarów pozwala na wzmocnienie efektów działań rewitalizacyjnych poprzez ich koncentrację na danym obszarze.

Proponujemy także widzieć obszary rewitalizacyjne w kontekście społecznych i gospodarczych powiązań w ramach jednostek urbanistycznych czy struktur organizacyjnych Miasta (tzw. sąsiedztwa funkcjonalne). Pozwoli to widzieć problem degradacji struktury miejskiej w szerszym kontekście.

4. Koncentracja na aspekcie inwestycyjnym działań rewitalizacyjnych

Podjęcie działań inwestycyjnych w obszarach zdegradowanych jest pierwszym krokiem w rozwijaniu programów rewitalizacyjnych. W szczególności wobec skali potrzeb remontowych w mieście Łódź aspekt inwestycyjny rewitalizacji będzie stanowił istotny element dalszych działań. Należy jednak zadbać o zrównoważony rozwój wszystkich elementów procesu, aby zbyt duża koncentracja działań rewitalizacyjnych na aspekcie inwestycyjnym, dodatkowo dotyczącym substancji będącej własnością Miasta, nie stała się istotną barierą w kreowaniu działań zintegrowanych oraz w pełnym wykorzystaniu efektów procesu rewitalizacji. Ogranicza to kreatywność w zakresie oferty i pomysłów na współpracę z, oraz wsparcie prywatnych właścicieli, w tym właścicieli lokali w ramach wspólnot mieszkaniowych oraz lokalnych drobnych przedsiębiorców. Współpraca ta niekoniecznie musi się sprowadzać do działań remontowych, ale powinna także obejmować wspólne działania animacyjne, promocyjne, czy wsparcie doradcze i administracyjne ze strony Miasta w zakresie możliwości pozyskania finansowania, czy w zakresie organizacji prowadzonej działalności, jak i umożliwienie integracji lokalnej społeczności. Pozytywnym i wartym naśladowania rozwiązaniem stosowanym przez Łódź jest inicjatywa "Zielone podwórka". W ramach programu pilotażowego Miasto podjęło działania rewitalizacyjne w ujęciu obszarowym. Rozwój tego procesu powinien działać na rzecz spójności i komplementarności dalszych działań.

¹⁵ "Wytyczne dotyczące programowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych w celu ubiegania się o środki finansowe w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020"

¹⁶ Liszewski S. Tereny miejskie. Podział i klasyfikacja 1978. Acta Universitatis Lodzensis, Nauki matematyczno-przyrodnicze, Seria II, Zeszyt 15



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Spośród przeanalizowanych, program remontów "Miasto Kamienic" posiada największy niewykorzystany potencjał w formie rozproszonych działań inwestycyjnych, które mogłyby działać w sposób aktywizujący dla obszaru, tzw. "akupunktura urbanistyczna" (remonty kamienic miejskich w towarzystwie działań społecznych, animujących i aktywizujących wspólnoty mieszkaniowe sąsiadujących budynków).

Program NCŁ, w tym sztandarowy projekt EC1, posiada natomiast klasyczne parametry projektu mającego na celu wykorzystanie punktowej dużej inwestycji miejskiej dla wywołania impulsu rozwojowego oraz promocji miasta. Szansą na zaistnienie efektu w Łodzi jest odpowiednie powiązanie działalności obiektu EC1 i pozostałych nowych inwestycji w tym rejonie, z innymi funkcjami na terenie miasta (niekoniecznie publicznymi) oraz odpowiednia polityka promocyjna, która sprawi, że obiekt ten będzie lokomotywą rozwoju gospodarczego, ale także kulturalnego i społecznego całego miasta.

Skutki koncentracji na aspektach inwestycyjnych są następujące:

a. Niedostatek działań wzmacniających / zachowujących struktury społeczne (w konwencji miejskiego sąsiedztwa)

Większej uwagi wymaga przeciwdziałanie zjawisku istotnej zmiany struktury osób zamieszkujących na obszarze rewitalizowanym w tym przerwanie więzi i wzajemnych relacji osób do tej pory zamieszkujących ów obszar. W niektórych przypadkach można mówić nawet o sytuacji, w której niewielka część mieszkańców wraca do uprzednio zajmowanych lokali. Takie działanie nie spełnia podstawowego założenia procesu rewitalizacyjnego, który powinien być adresowany przede wszystkim do lokalnej społeczności. Zasadniczym celem procesu rewitalizacji jest wzmocnienie potencjału wewnątrz wspólnoty, będącego warunkiem trwałości wprowadzonych zmian.

b. Mała oferta instrumentów wspierających mieszkańców

Obszarem wyzwań dla miasta jest budowanie oferty instrumentów wspierających dla mieszkańców zamieszkujących obszary rewitalizowane, bazująca na indywidualnym podejściu do poszczególnych przedsięwzięć (np. polityka czynszowa). Jest m.in. możliwe poprzez przeniesienie działań Miasta z poziomu tzw. wysokiego szczebla na poziom bardziej operacyjny. Pozwoli to na lepsze dopasowanie oferty rozwiązań i instrumentów do rzeczywistych potrzeb mieszkańców (także na lepszą diagnozę). Przykład Księżego Młyna, choć bardzo pozytywny, pokazuje, iż wprowadzenie artystów, jako najemców lokali przy ulicy Przędzalnianej, kreuje ją bardziej, jako atrakcję turystyczną, niż działanie mające przynieść bezpośrednio korzyści dla mieszkańców. Pozytywnym, choć niewystarczającym efektem rewitalizacji Księżego Młyna jest wykreowanie tego osiedla, jako produktu turystycznego oraz wsparcie edukacyjne i administracyjne dla prywatnych właścicieli lokali mieszkalnych zarządzanych przez wspólnoty mieszkaniowe. Miasto wyciąga konsekwencje z niektórych działań, wprowadzając zmiany i ulepszenia, lecz proces ten wymaga kompleksowego podsumowania



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

i wykorzystania w dalszych działaniach rewitalizacyjnych. Pozytywnym przykładem jest projekt Miasta Kamienic, a w nim zmiana zasad dotyczących mieszkań zamiennych.

c. Niewielka liczba inicjatyw dotyczących kreowania efektów w sferze gospodarczej (kreowania nowych miejsc pracy i impulsów dla przedsiębiorczości)

Wydaje się, że w dotychczasowych działaniach niewielka jest liczba inicjatyw dotyczących kreowania nowych miejsc pracy, które skutkowałyby poszerzeniem oferty w tym zakresie dla mieszkańców danego obszaru. Należy odróżnić powyższe działanie od wprowadzania nowych usług na obszar rewitalizowany, których zadaniem jest np. ożywienie przestrzeni, ale które nie są bezpośrednio adresowane do mieszkańców danego obszaru (np. pracownie dla twórców na Księżym Młynie). Rozwój, czy tworzenie miejsc pracy, należy widzieć w dwóch wariantowych kontekstach: a) rewitalizacji przestrzeni publicznej i b) zaspokojenia potrzeb i aktywizacji mieszkańców. W części dotyczącej rekomendacji zawarto kilka propozycji aktywizacji zawodowej mieszkańców.

5. Włączanie do działań rewitalizacyjnych prywatnych właścicieli nieruchomości

Skala działań rewitalizacyjnych Łodzi jest tak duża, iż samo Miasto z trudem dźwiga ciężar tego procesu, w różnych aspektach, zwłaszcza w aspekcie finansowym. Potrzebne jest aktywne włączenie w działania rewitalizacyjne prywatnych właścicieli nieruchomości, w szczególności drobnych inwestorów prywatnych takich jak: wspólnoty mieszkaniowe.

Projekty rewitalizacyjne powinny dotyczyć wszystkich występujących na danym terytorium form własności: komunalnych, o funkcji komunalnej jak np. TBS, prywatnych – w tym wspólnot, spółdzielczych. Konieczne jest zaangażowanie właścicieli prywatnych w procesy rewitalizacyjne, jako rzeczywistych uczestników procesu, przy pomocy takich instrumentów jak: partycypacja i partnerstwo z wykorzystaniem umów cywilno-prawnych, czy instrumenty finansowe typu gwarancje kredytowe, pożyczki.

Konieczne jest także stworzenie warunków dla remontowania czy adaptacji pomieszczeń na mieszkania metodą samopomocową (self-help) pozwalającą na zamieszkanie osobom i rodzinom ubogim, ale mogącym zrównoważyć brak pieniędzy pracą własną i pomocą rodziny i przyjaciół.

Obszarem wymagającym większej uwagi jest tworzenie możliwości dla inicjatyw w przestrzeni miejskiej. Dobrym przykładem w tym zakresie jest przywoływany już Program "Zielone Podwórka".

Problemy i bariery społeczne

W procesie rewitalizacji w Łodzi zidentyfikowano następujące kwestie problemowe, które wpływają na **stopień integralności i skuteczności prowadzonych działań rewitalizacyjnych**:



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

1. Postawa obywatelska mieszkańców Miasta

Bariera ta odnosi się do stosunkowo niskiej aktywności obywatelskiej mieszkańców oraz słabego poczucia bycia wspólnotą samorządową. Taka postawa wpływa na małą skłonność do podejmowania własnych inicjatyw, czy do włączania się w działania podejmowane przez Miasto. Można tu wyróżnić dwa poziomy: a) niska atrakcyjność i słaba dostępność przestrzeni publicznej dla aktywności społeczności metropolitalnej i b) niskie możliwości integracji wspólnotowej na lokalnym poziomie życia miasta.

2. System zabezpieczania potrzeb mieszkaniowych osób z tytułem socjalnym

System zabezpieczania potrzeb mieszkaniowych osób w tytule socjalnym, to problem, który dotyka wiele polskich miast, nie tylko w kontekście rewitalizacji. Włączanie właścicieli kamienic prywatnych i gminnych w działania rewitalizacyjne jest problematyczne z uwagi na brak możliwości zapewnienia lokali socjalnych lub pomieszczeń tymczasowych dla mieszkańców, którzy otrzymali wyroki eksmisyjne. Obowiązek zapewnienia tych lokali ciąży na Mieście. Jest to przyczyna nie podejmowania działań remontowych, podawana przez właścicieli nieruchomości. W praktyce problem jest szerszy i dotyczy oferty dla tych mieszkańców na rzecz poprawy ich warunków życia mieszkańców, która nie będzie powodować rozwarstwienia i dezintegracji społecznej.

Uzasadnionym działaniem będzie weryfikacja uprawnień mieszkańców do zajmowania mieszkań komunalnych (o umiarkowanym czynszu) i do uzyskiwania dodatków mieszkaniowych. Podobne działanie jest realizowane w Warszawie w formie programu „Poznaj swojego najemcę”. Szacuje się, że co dziesiąte mieszkanie komunalne w stolicy zajmuje lokator nielegalny lub niespełniający kryteriów uprawniających do zajmowania mieszkania komunalnego.

Przemyslenia wymaga polityka rozwijania zasobu mieszkań socjalnych. Trzeba pamiętać, że celem jest pomoc w wychodzeniu mieszkańców z sytuacji patologicznej a nie utrwalanie tego stanu. Właściwą formą byłoby zapewnienie mieszkań umożliwiających odnalezienie się w środowisku społecznym oraz program wsparcia, a także integracja i aktywizacja zawodowa tych osób. Mieszkania izolujące mogą być jedynym rozwiązaniem w sytuacjach głębokiej patologii.

3. Realizacja prac remontowych w oparciu o formalne tytuły, sztuczne taryfy i brak odniesienia do realnych potrzeb lokalnej społeczności, pogłębiające segregację społeczną (w tym gentryfikację):

- Część mieszkańców nie ma możliwości powrotu do swoich domów czy mieszkań;
- Należy stwarzać warunki dla przejawienia własnej inicjatywy w kierunku poprawy warunków mieszkaniowych.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

4. Potrzeba zwiększania stopnia wykorzystania projektów rewitalizacyjnych dla aktywizacji i integracji społecznej (więź sąsiedzka, praca, uczestnictwo, inicjatywa, przedsiębiorczość).

Uwarunkowania zewnętrzne

Barieri w tym zakresie związane są z okolicznościami niezależnymi od Miasta, które wpływają na **stopień integralności i skuteczności prowadzonych działań rewitalizacyjnych.**

1. Stan własnościowy nieruchomości

Istotną barierą integracji działań rewitalizacyjnych, w szczególności w kontekście działań inwestycyjnych i remontowych, jest struktura własnościowa nieruchomości (wspólnoty mieszkaniowe z udziałem Miasta¹⁷), będąca skutkiem polityki własnościowej prowadzonej na przestrzeni lat. Skutkuje to trudnościami w sformułowaniu programów rewitalizacyjnych dla całych obszarów, jak również trudnościami w pozyskaniu zewnętrznego finansowania na działania remontowe i inwestycyjne, w szczególności w odniesieniu do obiektów mieszkaniowych.

2. Brak systemowych rozwiązań prawnych (ustawa rewitalizacyjna)

Bardzo istotną barierą w integracji działań rewitalizacyjnych jest brak ogólnokrajowych programów rewitalizacyjnych, a w szczególności instrumentów prawnych i instytucjonalnych umożliwiających jednostkom samorządu terytorialnego podejmowanie zgodnych z prawem inicjatyw oraz stosowanie instrumentów regulacyjnych w obszarze współpracy i oddziaływania na prywatnych właścicieli nieruchomości na terenie rewitalizowanym. Wprawdzie prace legislacyjne nad ustawą¹⁸ dobiegają końca, jednak nadal trudno przewidzieć, jaki będzie ostateczny termin jej wprowadzenia. Doświadczenia innych krajów w tym zakresie (w szczególności niemieckie), pokazują, iż jest to kluczowe narzędzie w podejmowaniu skutecznej polityki mieszkaniowej, jak również działań angażujących w proces prywatnych właścicieli i prywatnych inwestorów.

3. Bariera ograniczonych środków finansowych

Ograniczone środki finansowe budżetu Miasta (ale także brak środków z budżetów centralnego i regionalnego oraz programów na poziomie centralnym) w stosunku do potrzeb związanych z rewitalizacją, w szczególności inwestycyjno-remontowych są istotnym czynnikiem wpływającym na możliwość prowadzenia kompleksowych działań rewitalizacyjnych. Chcąc zapewnić efektywność działań rewitalizacyjnych Miasto jest zmuszone szukać innych rozwiązań w zakresie finansowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych, w tym w dużej mierze w oparciu o środki prywatnych właścicieli lub

¹⁷ Uwarunkowanie zewnętrzne w kontekście sytuacji zastanej, spowodowanej dotychczasowymi działaniami samorządu, lecz nie będącej elementem działań rewitalizacyjnych, które zostały poddane ocenie w ramach niniejszego dokumentu.

¹⁸ Ustawa o rewitalizacji z dnia 23 lipca 2015r., tekst ustawy przekazany do Senatu zgodnie z art. 52 regulaminu Sejmu.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

prywatnych inwestorów. Należy rozważyć Partnerstwo Publiczno-Prywatne i inicjatywę własną mieszkańców.

4. Unikalność w zakresie skali i charakteru miasta

Łódź jest jedynym w Polsce miastem z tak ogromną skalą potrzeb rewitalizacyjnych. W Polsce występuje wiele dobrych przykładów rewitalizacji, lecz mają one inną skalę. Można jedynie bazować na tych pomysłach w tworzeniu własnych modeli i rozwiązań. Proces ten wymaga dużej innowacyjności oraz wsparcia systemowego władz centralnych.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

3. Rekomendacje w zakresie integracji działań rewitalizacyjnych

Rekomendacje dotyczące integracji działań rewitalizacyjnych zostały przedstawione w 2 blokach:

- **Rekomendacje ogólne** - odnoszące się do ogólnych zasad prowadzenia procesu rewitalizacji;
- **Rekomendacje szczegółowe** - odnoszące się do sposobu organizacji procesu rewitalizacji, będące zaleceniem podjęcia przez miasto określonych działań, mających na celu właściwe zorganizowanie zarządzania procesem bądź, zmianę perspektywy patrzenia na ten proces.

Rekomendacje ogólne

1. Wykorzystanie szansy na rozwój poprzez rewitalizację (wykreowanie w obszarze rewitalizacji nowych ofert i warunków rozwoju dla sektora prywatnego, a także dla obecnych mieszkańców i właścicieli nieruchomości).
2. Zwiększanie nacisku na organizację finansowania dla działań rewitalizacyjnych z uwzględnieniem celów bieżących i perspektywicznych poprzez ujęcie potrzeb rewitalizacyjnych w Wieloletnim Planie Finansowym, zapewnienie odpowiednich wkładów własnych z budżetu miasta dla projektów z zewnętrznym finansowaniem, wykorzystanie środków ze sprzedaży nieruchomości na realizację działań rewitalizacyjnych.
3. Planowanie działań rewitalizacyjnych przez pryzmat celów długookresowych. Rekomenduje się planowanie działań rewitalizacyjnych niezależnie od programów pomocowych, w tym nowej perspektywy unijnej 2014-2020.
4. Podporządkowanie celów sektorowych celom procesu rewitalizacji. Proces rewitalizacji w takiej skali, w jakiej występuje w Mieście Łodzi powinien stanowić cel nadrzędny względem pozostałych celów sektorowych, w szczególności w zakresie polityki społecznej, komunikacyjnej i mieszkaniowej, zarówno na etapie planowania jak i wdrażania.
5. Umacnianie aktywnego sąsiedztwa poprzez kreowanie sąsiedztwa w rozumieniu fizycznym i funkcjonalnym oraz odbudowywanie relacji społecznych. Przykładem może być tu: (1) oddolne działanie naturalnych lokalnych liderów w Górnym i Dolnym Wrzeszczu w Gdańsku, (2) wzmacnianie potencjału lokalnego przez działania organizacji pozarządowych pełniących rolę facylitatora społeczności Oruni Dolnej w Gdańsku, czy (3) wspieranie



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

i kreowanie przez miasto programu Rewitalizacji "Dolne Miasto Otwarte"¹⁹ w Gdańsku (obecnie na ukończeniu).

6. Rewitalizacja w sferze mieszkaniowej powinna być adresowana do mieszkańców zarówno ubogich jak i zamożnych, lokatorów i najemców lokali tzw. „socjalnych”. Akcja remontowa nie powinna prowadzić do segregacji przestrzennej mieszkańców. Z tego punktu widzenia, interesujący jest przykład niemiecki np. Berlin (Kreuzberg, Prenzlauerberg), gdzie określono katalog dofinansowywanych standardów remontowych, aby ich wynik nie powodował nadmiernego wzrostu czynszów. Wprowadzono, zatem regulowany czynsz określający maksymalną stawkę rocznego wzrostu czynszu w obszarach rewitalizowanych otrzymujących wsparcie publiczne. Dzięki temu działaniu ograniczono spekulację i ekonomiczną segregację mieszkańców oraz ochroniono strukturę sąsiedztwa. Uznano, że wzrost standardów powinien być stopniowy lub umiarkowany. Konieczne jest zaprogramowanie tzw. instrumentów przeciwdziałających gentryfikacji. W obecnych uwarunkowaniach prawnych możliwość ustanowienia tego rodzaju instrumentów przez Miasto jest istotnie ograniczona, gdyż brakuje dedykowanych instrumentów prawnych. Wobec powyższego rozważać należy wprowadzanie stosownych mechanizmów umownych, polegających na wprowadzaniu dotkliwych kar umownych w przypadku naruszenia narzuconych przez Miasto warunków udzielania wsparcia na rewitalizację (np. utrata udzielonej na ratowanie zabytku dotacji w przypadku naruszenia ustalonej polityki czynszowej).
7. Zapewnienie właściwego rozumienia procesu rewitalizacji i jego potrzeb przez wszystkie jednostki i podmioty zaangażowane w ten proces. Przy tak rozległym zakresie potrzeb w obszarze rewitalizacji, jaki występuje w mieście Łódź. Świadomość i wiedza wszystkich zaangażowanych podmiotów zarówno dotycząca wagi całego procesu, jak i sposobów prowadzenia działań rewitalizacyjnych oraz koniecznych obszarów współdziałania poszczególnych jednostek i podmiotów w tym procesie jest bardzo istotnym czynnikiem powodzenia procesu rewitalizacji (polityka edukacyjna dotycząca rewitalizacji, jako szansy rozwojowej).
8. Zaangażowanie/współpraca z potencjalnymi inwestorami na etapie przygotowania terenu poprzez: (1) konsultacje programów rozwojowych z potencjalnymi inwestorami, promocja wśród inwestorów, dopasowanie rozmiarów działań do potencjalnego popytu, (2) uwzględnienie kwestii społecznego władania przestrzeni oraz (3) uwzględnienie potrzeb społeczności dzielnicowych oraz zespołów sąsiadujących z obszarem rewitalizacji.
9. Wzmacnianie oraz integracja działań rewitalizacyjnych w obszarach: społecznym, ekonomicznym, przestrzennym, kulturowym.

¹⁹ <http://www.gdansk.gda.pl/rewitalizacja,1181,15395.html>



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

10. Systemowe przygotowywanie terenów inwestycyjnych, jako element aktywnej gospodarki zasobami, celem wzmocnienia aspektu ekonomicznego i społecznego rewitalizacji, w tym analiza popytu, tworzenie katalogu nieruchomości, kreowanie oferty atrakcyjnej dla inwestowania, np. z pustymi kwaterami w centrum miasta pod zabudowę. Działania te powinny być prowadzone równolegle do konsultacji z potencjalnymi inwestorami. Umożliwia to wprowadzenie nowych funkcji na obszarze rewitalizowanym lub stworzenie oferty dla prywatnych inwestorów (zarówno osób fizycznych na cele mieszkaniowe, jak i przedsiębiorców na cele usługowe). Działanie to ma na celu zwiększenie i przyspieszenie efektu ożywienia rewitalizowanego obszaru poprzez wprowadzenie działań towarzyszących. Stworzenie katalogu terenów inwestycyjnych oraz ramowych planów dla ich zagospodarowania, które następnie mogą być poddane konsultacjom z potencjalnymi inwestorami lub procedurze konkursowej w zakresie pomysłów na zagospodarowanie. Lepsza organizacja promocji i rozpowszechniania informacji wśród potencjalnie zainteresowanych.

Scalenie struktury właścicielskiej i porządkowanie podziałów własnościowych powinno być prowadzone, jako działanie równoległe. Jest to możliwe pod warunkiem zbudowania planu ramowego, który wskaże obszary Miasta problemowe pod względem własnościowym i pozwoli dopasować plan działań w tym zakresie.

11. Zmiana podejścia do rewitalizacji wewnątrz kwater, polegająca na umożliwieniu realizacji zupełnie nowych obiektów mieszkalnych i mieszkalno-usługowych w miejscu wyburzonych elementów (w tym miejskich form zabudowy jednorodzinnej, tzw. townhouses) lub przestrzeni otwartych dla mieszkańców (niekoniecznie publicznych). Ideą takiego podejścia jest utrzymanie historycznej struktury miasta, przy jednoczesnym wprowadzeniu nowoczesnych standardów techniczno-funkcjonalnych. Oferta mieszkaniowa powinna być adresowana do szerszego grona użytkowników, dziś zmuszonych do wyboru lokalizacji poza centrum, tj. mieszkańców takich jak duże rodziny, młode małżeństwa z dziećmi. Taki kierunek wskazują zarówno doświadczenia zagraniczne (np. Lipsk, Liverpool), jak i interpretacja wyników ankiet - badania preferencji mieszkańców Łodzi dotyczących zamieszkania w śródmieściu. Wymaga to podjęcia prac studialnych nad nowymi rozwiązaniami architektoniczno-urbanistycznymi (energooszczędność, nowe modele zabudowy śródmiejskich kwater, tj. co-housing, kooperatywy, modele rewaloryzacji zabudowy z użyciem pracy własnej mieszkańców) we współpracy z wiodącymi uczelniami i ich wydziałami architektury w kraju i zagranicą.

12. Zaangażowanie prywatnych właścicieli nieruchomości w procesy rewitalizacyjne poprzez wdrożenie konkretnych modeli współpracy oraz stworzenie dla instrumentów wspierających



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

ich indywidualne działania. Wymaga to wcześniejszego szczegółowego rozpoznania ich potrzeb.

13. Inicjowanie przez Miasto działań rewitalizacyjnych skutkujących wytworzeniem silnego punktowego impulsu rozwojowego wywołującego efekt reakcji łańcuchowej, aktywizującej podmioty prywatne. W długim okresie skutkuje to pozytywnym oddziaływaniem na rozległy obszar oraz działa zachęcająco dla pozostałych właścicieli nieruchomości. Jednym z istotnych narzędzi, jakie Miasto posiada jest możliwość inwestycji infrastrukturalnych i włączanie w ten proces właścicieli nieruchomości (patrz przykład ulicy Wajdeloty z Gdańska opisany w dalszej części) oraz udostępnianie na cele inwestycyjne poszczególnych terenów oraz polepszenie wizerunku istniejących obiektów.
14. Wykorzystanie różnorodnych form współfinansowania – zarówno bezzwrotnych (ERDF, EFS) jak i zwrotnych (JESSICA) i PPP. Należy jednak zadbać, aby całość działań rewitalizacyjnych nie była podporządkowana jedynie celom programów pomocowych. Wykorzystanie środków zewnętrznych rozumiane, jako wykorzystanie szansy, a nie cel sam w sobie. W tym kontekście rekomenduje się także podział dużych programów na zadania inwestycyjne dla celów aplikacji o środki z UE. Pozwoli to uniknąć ryzyka odrzucenia wniosku dla całego programu.
15. Stworzenie oferty i wsparcia dla działań z zakresu ekonomii społecznej.

Rekomendacje szczegółowe

1. Wzmocnienie roli Koordynatora procesu rewitalizacyjnego.
2. Lepsza koordynacja działań planistycznych i realizacyjnych (w tym, np. poprzez stworzenie w Urzędzie Miasta „zespołu horyzontalnego” zajmującego się koordynacją wszelkich działań lub poprzez wydzielenie jednej jednostki zarządzającej całością procesu).
3. Wykorzystanie schematu "inicjatywa – projekt modelowo-pilotażowy - program do rozpowszechniania”.
4. Wprowadzenie funkcji Operatorów/Kierowników/Koordynatorów Obszarów Rewitalizacji (menadżer kwartału/osiedla).
5. Zapewnienie pomocy technicznej i instytucjonalnej partnerom procesu rewitalizacji (ze szczególnym uwzględnieniem właścicieli mieszkań).
6. Lepsza koordynacja procesu zarządzania zasobem mieszkaniowym.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

7. Diagnozowanie i planowanie partycypacyjne.

8. Stworzenie oferty instrumentów wspierających mieszkańców w procesie rewitalizacji.

- Oferta instrumentów wspierających mieszkańców obszarów rewitalizowanych (społecznie, ekonomicznie oraz obywatelsko);
- Oferta instrumentów wspierających rozwój gospodarczy obszaru;
- Oferta instrumentów zaangażowania właścicieli prywatnych w proces rewitalizacji.

1. Wzmocnienie roli Koordynatora procesu rewitalizacyjnego

- Rekomenduje się utworzenie jednej jednostki odpowiedzialnej za koordynację całego procesu rewitalizacji w strukturze Miasta, obejmującą:
 - przeprowadzenie etapu diagnozowania i planowania na poziomie ogólnomiejskim, w tym konstruowanie planów ramowych oraz programów rewitalizacji, a także formułowanie wytycznych dla realizacji wszystkich działań rewitalizacyjnych w Mieście;
 - zarządzanie realizacją programów / projektów rewitalizacyjnymi, w tym zlecanie ich wykonania, innym jednostkom w strukturze Miasta, Operatorom Obszarów i innym podmiotom zewnętrznym;
 - współpracę z Operatorami Obszarów w zakresie szczegółowego doprecyzowania planów dla Obszarów przeprowadzenia ewentualnych dodatkowych diagnoz w Obszarach, wdrażania planów w Obszarach (etap operatorski);
 - współpracę tej jednostki z innymi komórkami w strukturze Miasta w ujęciu pionowym i wertykalnym oraz organizacjami pożytku publicznego i innymi interesariuszami;
 - koordynację działań pomiędzy poszczególnymi uczestnikami procesów rewitalizacyjnych.
- W chwili obecnej planowana zmiana struktury zarządzania procesem rewitalizacji zmierza do wskazania Biura ds. Rewitalizacji i Rozwoju Zabudowy Miasta, jako Koordynatora. Należy jednak zrewidować złożenia dotyczące potencjalnych zadań Biura oraz innych jednostek planowanych do zaangażowania w ten proces.

Rekomenduje się wyłonienie zadań związanych z zarządzaniem projektami/programami rewitalizacyjnymi z całego systemu zarządzania projektami w mieście i podporządkowania ich koordynatorowi całego procesu, np. w zespole horyzontalnym. Nie zmienia to faktu, iż



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

projekty te powinny być zarządzane według wspólnego schematu (wdrożenie metodyki zarządzania projektem rewitalizacyjnym wg wspólnego schematu Zarządzania Projektami).

Metodyka ta, wypracowana przez NCł wykorzystuje i opiera się na szczegółowym i indywidualnym podejściu do poszczególnych projektów na każdym z etapów realizacji projektu, począwszy od etapu planowania i przygotowania projektu po etap realizacji i monitorowania. Metodyka ta może znaleźć zastosowanie także w zarządzaniu programami i działaniami rewitalizacyjnymi w poszczególnych obszarach.

Przykładem dobrego zarządzania w procesie rewitalizacyjnym na szczeblu Miasta w kontekście koordynacji procesu rewitalizacji (organizacja, zadania, umocowanie) jest utworzenie zespołu horyzontalnego ds. rewitalizacji w Wejherowie. Przy pracy nad realizacją Lokalnego Programu Rewitalizacji Miasta Wejherowa na lata 2007-2013 w strukturze Urzędu Miasta powołano Zespół Horyzontalny ds. Rewitalizacji, kierowany przez Wiceprezydenta Miasta. Rolą tego zespołu była bieżąca koordynacja działań osób w nim funkcjonujących, co pozwoliło na pełną integrację różnorodnych działań przypisanych poszczególnym wydziałom Urzędu Miasta. W efekcie, z dużym sukcesem podjęto realizację szeroko zakrojonych działań o różnorodnym charakterze. Miarą sukcesu stało się zrealizowanie szeregu komplementarnych zadań zarówno ze sfery przestrzennej (inwestycji) jak i działań społecznych i gospodarczych. W efekcie tychże osiągnięte zostały wszystkie główne cele określone w Lokalnym Programie Rewitalizacji. Przykład ten oczywiście odnosi się od znacznie mniejszej skali, nie mniej jednak, rozwiązanie to pokazuje znaczenie umocowania koordynatora i jego horyzontalnych kompetencji.

2. Lepsza koordynacja działań planistycznych i realizacyjnych

- Rekomenduje się kompleksowe podejście do planowania działań rewitalizacyjnych w kontekście objęcia nimi większego obszaru w odróżnieniu od małego wycinka, takiego jak jedna kamienica, czy nawet cała nieruchomość, oraz optymalizację rozkładu planowanych funkcji i wdrażanie różnorodnych działań w takich sferach jak: społeczna, kulturowa, techniczna, czy przestrzenna.
- Opracowanie **planu ramowego** dla każdego obszaru, który wskazuje najważniejsze punkty ciężkości zagospodarowania danego obszaru wraz ze wskazaniem celu ogólnego i celów pośrednich w całym procesie, jest koniecznym etapem początkowym dla zbudowania właściwego programu rewitalizacji. Warunkiem koniecznym doboru funkcji w ramach obszaru jest dbałość o wzajemne powiązania tych funkcji pomiędzy sobą oraz brak wzajemnej konkurencji, czy znoszenia się funkcji oraz zapewnienie finansowej wykonalności wytycznych planu ramowego, w tym poprzez plan finansowy budżetu Miasta (montaż finansowy uwzględniający udział miasta i zewnętrznych źródeł finansowania oraz środki partnerów prywatnych).



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- Ponadto, w celu usprawnienia podjętych już działań rekomenduje się:
- powiązanie programów opracowywanych obecnie przez Biuro ds. Rewitalizacji i Rozwoju Zabudowy Miasta lub ich części (program edukacyjny, partycypacyjny, animacyjny, itp.) z konkretnymi przedsięwzięciami rewitalizacyjnymi i terytorium (obszarem). Rekomenduje się także dopasowanie i uszczegółowienie programów pod kątem zdiagnozowanych problemów w poszczególnych rewitalizowanych obszarach; rekomenduje się także przeprowadzenie programów pilotażowych pozwalających na określenie ewentualnych korekt w jego funkcjonowaniu;
 - zmianę zasad delimitacji obszarów do rewitalizacji - wyodrębnianie niezbyt dużych obszarów, spójnych z punktu widzenia celu rewitalizacji na danym obszarze - sąsiedztwo funkcjonalne;
 - stworzenie uszczegółowionych programów rewitalizacji dla poszczególnych obszarów (ściśle powiązanych z wynikami diagnozy dla danego obszaru), które pod względem zadań i harmonogramu będą wyraźnie wyodrębniały poszczególne wątki: inwestycyjny, społeczny, kulturalny, ekonomiczny i przestrzenny. Umożliwi to dopasowanie planu do konkretnych problemów. Schemat działania powinien mieć następującą kolejność:
 - problem i jego skala;
 - lista działań prowadzących do jego rozwiązania w określonej perspektywie czasowej;
 - planowanie działań (zakres, harmonogram, przewidywane efekty);
 - włączenie planowania w zakresie obsługi komunikacyjnej w programy rewitalizacji obszarów;
 - kontynuowanie i rozwijanie takich inicjatyw jak "Mieszkania dla studentów", program „Strych”, „Zielone podwórka” czy „Lokale dla Kreatywnych”, które są pozytywnym przykładem projektów komplementarnych w stosunku do zasadniczych programów rewitalizacyjnych i mogą być adoptowane do każdego z obszarów na poziomie uszczegółowienia programu rewitalizacji.

Przykładem planowania dla obszarów rewitalizowanych z poziomu masterplanu jest HafenCity w Hamburgu, czy też Garnizon w Gdańsku. Przy pracy nad tymi projektami wyłoniono na drodze wielomiesięcznych (a często dłuższych) konsultacji jeden obowiązujący masterplan urbanistyczny stanowiący podstawę realizacji wielu różnorodnych zamierzeń. Dodać tu należy, iż szczegółowe rozwiązania były wielokrotnie modyfikowane, jednak przyjęcie powszechnie obowiązujących założeń urbanistycznych pozwoliło na prawidłową koordynację szeregu indywidualnych inwestycji. Tym samym elastyczny i modyfikowany w miarę postępu realizacji przedsięwzięcia masterplan pozwala



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

zarówno na osiągnięcie zamierzonych efektów jak i na aktywne reagowanie na zapotrzebowanie rynku.

Innym przykładem jest "Masterplan Berlin Heidestraße"²⁰, który określa urbanistyczną koncepcję rozwojową dla przekształcania obszaru o powierzchni ok. 40 ha. Motywem przewodnim tej koncepcji jest zrównoważony rozwój. Opracowanie strategicznego masterplanu było w Berlinie nowością, przykładową (niemal modelową) innowacją, przeprowadzona przy ścisłej współpracy z właścicielami gruntów, developerami planistami i urzędnikami (ponad 2 letnia praca). Dzięki tej koncepcji zostały określone cele, jakie strony chcą osiągnąć poprzez zagospodarowanie i rozwój tego terenu. Na samym początku listy celów stawiano zróżnicowanie funkcjonalne, któremu niemal na równi towarzyszył postulat stworzenia wysokiej jakości przestrzeni miejskiej z uwzględnieniem najlepszych standardów ekologicznych. Przewidziano powierzchnie mieszkalne i biurowe, handlu detalicznego, atrakcyjne przestrzenie rekreacyjne, ale również strefy pracy (wyspecjalizowanego handlu, rzemiosła, produkcji, składowania). Wraz z przyjęciem planu (decyzją Landu Berlina), stał się on ramą kierującą działania na rzecz stworzenia prawa miejscowego i wsparcia wszelkich działań administracyjno-politycznych w tej części miasta, koniecznych dla realizacji zamierzenia pod nazwą Europacity.

Praktyka niemiecka (Berlin Pankow, Leipzig West, Leipzig Ost) pokazuje, że plany ramowe są skutecznym narzędziem prowadzenia zintegrowanego planowania i realizacji procesu rewitalizacji w obszarach zdeterminowanych zabudowa historyczną mieszkaniową. Pozwalają na modyfikacje strategii, poprzez zmianę lub uszczegółowienie zasad realizacji wytycznych. Jest to szczególnie ważne narzędzie w obszarach rewitalizowanych bez planu miejscowego, pozwalające zarówno koordynować wydawane decyzje administracyjne jak i uspołecznić proces planistyczno-inwestycyjny, używać go, jako platformy negocjacji i informacji. Utrzymuje politykę miasta w stanie demokratycznej przejrzystości²¹.

3. Doskonalenie schematu "inicjatywa – projekt modelowo-pilotażowy - program do rozpowszechniania"

- Ważnym aspektem jest sposób kreowania i wdrażania modeli rewitalizacyjnych odpowiadających precyzyjnie na zapotrzebowanie społeczne i gospodarcze. Ścieżka dojścia

²⁰ http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtplanerische_konzepte/heidestrasse/downloads/100302_Brosch_Heide_webdruck_deutsch.pdf

²¹ Takim przykładem jest zakończony Kollwitzplatz w centrum Prenzlauerbergu (z kultową Kulturbrauerei) <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/kollwitz/index.shtml>, <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/kollwitz/rahmenplan.shtml> czy aktualnie realizowany obszar Sanierungsgebiet Pankow – Helmholtzplatz http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/helmholtz/download/rahmenplan_helmholtzplatz.pdf <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/helmholtz/index.shtml>



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

do rozwiązań modelowych wymaga na wstępie zdefiniowania modelu pod względem delimitacji przestrzennej, zakresu, oczekiwanych rezultatów i efektów oraz szczegółowego planu działania. Następnie model taki powinien być poddany pilotażowemu wdrożeniu na wybranym obszarze i w tym samym czasie weryfikowany i dopracowywany zanim stanie się modelem obowiązującym. Najważniejszym elementem, wspierającym podjęcie decyzji o zastosowaniu konkretnego modelu, jest określenie celu rewitalizacji dla danego obszaru. Umożliwi to zastosowanie modeli i metod działania adekwatnych do uwarunkowań konkretnych obszarów w procesie rewitalizacji. Bardzo ważnym aspektem konstruowania i wdrażania modelu jest „uspóecznianie” procesu i aktywizacja oddolnych inicjatyw.

- Schemat "inicjatywa – projekt modelowo-pilotażowy - program do rozpowszechniania" opiera się na założeniach:
 - dla uzasadnionej potrzeby lub inicjatywy (oddolnej lub miasta) opracowuje się modelowy plan wsparcia, który, jako modelowe wdrożenie realizowany jest bądź to na wskazanym obszarze, w określonej formule realizacji, bądź dla wskazanej grupy potencjalnych zaangażowanych i beneficjentów, zasad finansowania, procedurami „krok po kroku”, ewentualnie tam gdzie jest to uzasadnione wzorami dokumentów,
 - modelowy plan wdraża się pilotażowo,
 - w trakcie dostosowuje się przyjęte założenia do konkretnych uwarunkowań, dokonuje się modyfikacji pierwotnych założeń i wytycznych,
 - przed podjęciem decyzji o rozpowszechnianiu modelu następuje ocena pilotażu pod względem efektywności, dopasowania do oczekiwań procesu rewitalizacji,
 - rozpowszechnianie modelu.
- Schemat ten będzie miał zastosowanie przy wdrażaniu rozwiązań zupełnie nowych jak i wymagających adaptacji do lokalnych warunków.
- Jest to rozwiązanie, które w pewnym stopniu funkcjonuje w ramach działań rewitalizacyjnych Miasta Łodzi w postaci takich programów jak „Strych” czy „Mieszkania dla studentów”. Inicjatywy te powstały w odpowiedzi na zapotrzebowanie mieszkańców, zostały wdrożone jako pilotażowe rozwiązania, a następnie stały się praktykami powszechnie obowiązującymi. Programy te ewoluują i są dopasowywane do bieżących potrzeb rewitalizacji. Rekomenduje się rozszerzanie takiego schematu prowadzenia działań na większe przedsięwzięcia oraz programy dla całych obszarów rewitalizacji – ale o szczególnym profilu, budującym tożsamość lokalną.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

4. Wprowadzenie funkcji Operatora/Kierownika/Koordynatora Obszaru Rewitalizacji (menadżer kwartału/osiedla)

- Rekomenduje się kontynuowanie i rozwijanie modelu wdrażania przedsięwzięć rewitalizacyjnych, zastosowanego na Księżym Młynie, polegającego na ustanowieniu funkcji operatora dla przedsięwzięcia. Model ten może być stosowany w nieco szerszym wymiarze, w odniesieniu do większego obszaru (wykorzystanie pozytywnych dotychczasowych doświadczeń z Księżego Młyna). Wdrożenie takiego modelu w rewitalizacji powinno odbywać się krok po kroku, poczynając od umocowania takiego podmiotu w strukturach miejskich (może to być pojedyncza osoba lub nawet spółka miejska, w zależności od wielkości obszaru i zleconej problematyki). W miarę nabywania doświadczeń zarówno przez miasto, jak i Operatora/Kierownika/Koordynatora, możliwe jest stopniowe wyłączanie obowiązków ze struktur miasta na rzecz zatrudniania operatorów z zewnątrz. Wymaga to standaryzacji zasad współpracy miasta i podmiotu pełniącego te funkcje, które muszą być uregulowane w umowie. Jest to kierunek sprawdzony na przykładzie Berlina, gdzie pierwotnie dla funkcji operatora zaangażowano spółkę miejską, która na dzień dzisiejszy nadal pełni podobną rolę, lecz działa jako podmiot prywatny, startując w przetargach i konkursach organizowanych przez miasto.
- Koncepcja Operatora/Kierownika/Koordynatora Obszaru opiera się na założeniu, iż biuro takiego podmiotu znajduje się na terenie rewitalizowanego obszaru.
- Operator/Kierownik/Koordynator – podmiot prowadzący całościowe działania wobec jednostki rewitalizowanej. Jest realizatorem projektu i działa na mocy dokumentu określającego zadania (cele i parametry realizacji). W tych ramach dysponuje swobodą działania właściwą każdemu podmiotowi gospodarczemu. Zadanie Operatora ma charakter trwały – wieloletni, związany z charakterem procesu rewitalizacji. W szczególnych wypadkach Operator może też wykonywać zadania inwestora. Ważne jest, aby od Operatora wymagać kreatywności w wyznaczonych przez miasto ramach.
- Zasadnicze warunki funkcjonowania takiego podmiotu to:
 - umocowanie do podejmowania decyzji w określonych przez Zleceniodawcę ramach,
 - dysponowanie określonym budżetem do wykorzystania na wcześniej określone cele, którego wielkość będzie dopasowana do zakresu zleconych działań.
- Poza zadaniami dotyczącymi inwestowania czy pobudzania inwestycji i remontów, Operator pełni w jednostce rewitalizowanej funkcje animatora aktywności gospodarczej i życia społecznego.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- Warunkiem koniecznym jest szczegółowy plan działań rewitalizacyjnych wraz z planowanym finansowaniem w rozbiściu na lata, z uszczegółowionym pierwszym rokiem, corocznie aktualizowany.

Koncepcja Operatora/Kierownika/Koordynatora Obszaru została bardziej szczegółowo opisana w załączniku 2 do niniejszego opracowania.

Przykładem operatora obszaru jest Park Kulturowy Fortyfikacji Miejskich Twierdza Gdańsk. Jest to jednostka budżetowa Miasta Gdańska, dedykowana zadaniu realizacji programu rewitalizacji Kwartału Grodzisko, a także – powstałemu w wyniku tego procesu – Centrum „Hewelianum”. Jest to jednostka dedykowana konkretnemu obszarowi, która skutecznie prowadzi prace planistyczne, projektowe, pozyskuje fundusze i zarządza procesem realizacji oraz eksploatacji terenu.

W praktyce niemieckiej od ponad dekady funkcjonuje narzędzie, jakim jest tzw Quartiermanagement stanowiący fundament realizacji polityki miejskiej w ramach programu pomocowego Soziale Stadt skierowanego do dzielnic i miast o podwyższonym poziomie potrzeb rewitalizacyjnych, szczególnie społecznych. Firma lub osoba, realizująca zadania Quartiermanagement, pośredniczy między obywatelami a administracją miejską, rozpoznając deficyty i potencjały, działając, jako inicjator zmiany na lepsze, poprzez aktywizację mieszkańców, współpracę z lokalnymi aktorami. Wypełnia zadania koordynacji i wiązania środków publicznych poprzez inicjowanie projektów i współpracę przy formułowaniu wniosków o finansowanie projektów, konstruowaniu nowych rozwiązań modelowych i programów. Quartiermanagement pełni rolę facylitatora dla powstawania aktywnego sąsiedztwa funkcjonalnego.

Poniższe schematy przedstawiają rekomendowany sposób koordynacji planowania i realizacji działań rewitalizacyjnych.

Zasadnicze elementy tej koncepcji to:

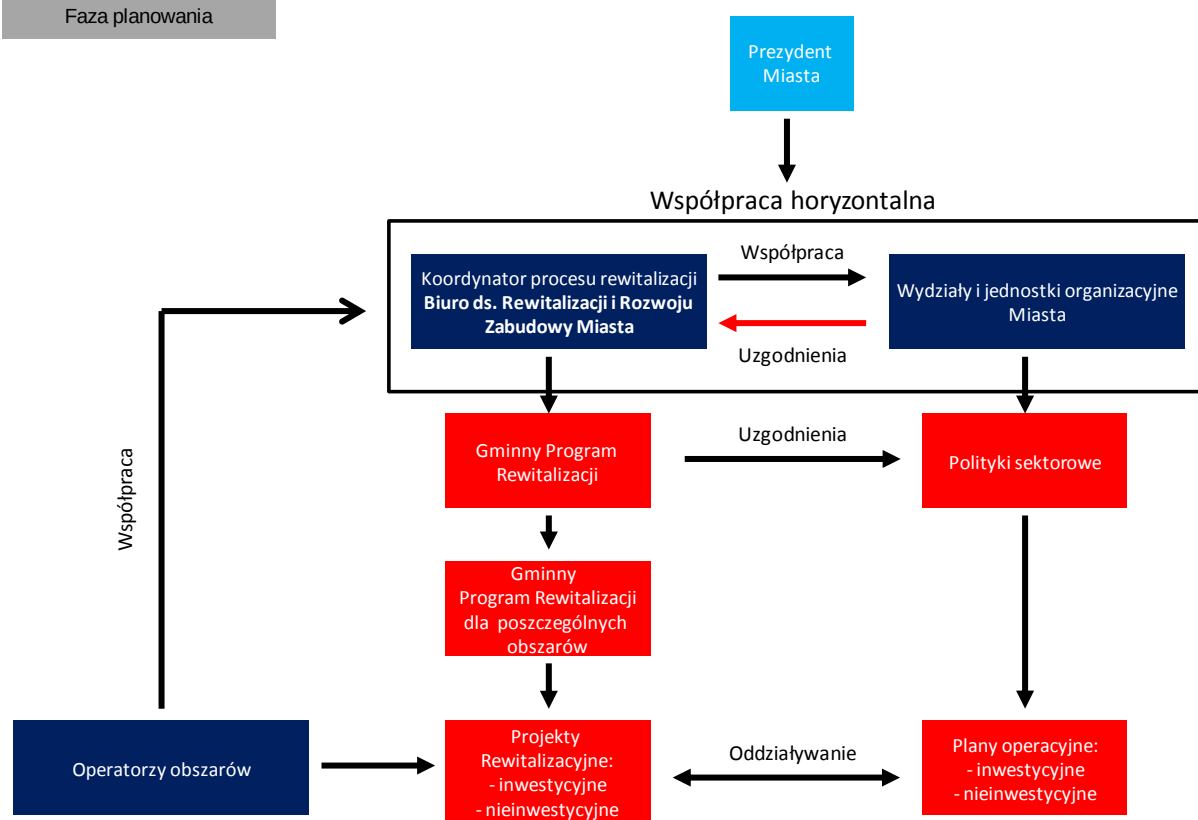
- wprowadzenie funkcji Operatorów obszarów;
- usytuowanie Koordynatora procesu rewitalizacji umożliwiające współpracę horyzontalną z wydziałami i jednostkami organizacyjnymi miasta zaangażowanymi w proces planowania i realizacji działań rewitalizacyjnych;
- uzgodnienia poziomie programu rewitalizacji i polityk sektorowych (ewentualne dostosowanie istniejących polityk sektorowych do potrzeb wynikających z programu rewitalizacji);
- uwzględnienie w planowaniu operacyjnym wzajemnego oddziaływania projektów rewitalizacyjnych i planów operacyjnych;
- zaangażowanie Koordynatora procesu rewitalizacji na etapie realizacyjnym:



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- zlecanie i koordynowanie zadań Operatorów,
- koordynowanie projektów wynikających z programu rewitalizacji, a realizowanych przez inne jednostki (wydziały i jednostki organizacyjne miasta);
- bezpośredni kontakt Koordynatora procesu rewitalizacji z Prezydentem Miasta.

Faza planowania

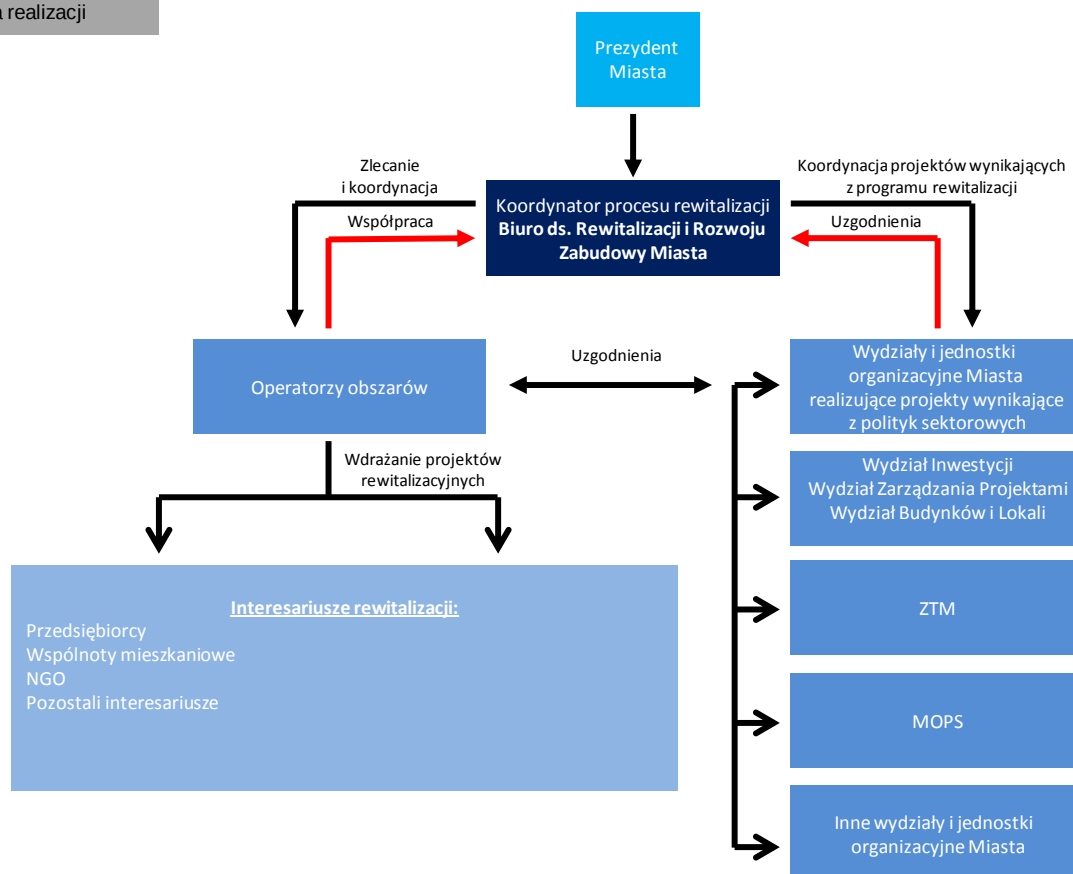


Źródło: Opracowanie własne

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Faza realizacji



Źródło: Opracowanie własne

5. Zapewnienie pomocy technicznej i instytucjonalnej partnerom procesu rewitalizacji

- Celem pomocy technicznej i instytucjonalnej jest inicjowanie włączania się szeroko rozumianego sektora prywatnego, w tym drobnych przedsiębiorców i inwestorów w proces rewitalizacji.
- Obok działań rewitalizacyjnych prowadzonych przez Miasto w różnych strukturach własnościowych i zadaniowych, celem procesu rewitalizacji jest aktywowanie i ułatwienie włączenia się w proces drobnych przedsiębiorców i małych inwestorów. Jednym ze sposobów jest utworzenie wspomaganej przez miasto struktury doradczo - informacyjnej, tj. funkcji koordynatora w zakresie pomocy technicznej i instytucjonalnej dla mieszkańców. Najlepiej, aby funkcja była umieszczona na poziomie obszarów rewitalizacji (np. przy Operatorach



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Obszarów). W początkowej fazie funkcja ta może być pełniona na poziomie koordynatora całego procesu rewitalizacji, np. Biura ds. Rewitalizacji i Zabudowy Miasta.

- Zadaniem pomocy w tym zakresie powinny być m.in.:
 - kojarzenie projektów różnych podmiotów,
 - pomoc w procedurach administracyjnych,
 - doradztwo prawne,
 - świadczenie innych specjalistycznych usług z wykorzystaniem zewnętrznych konsultantów.

Przykładem koordynatora programu pomocy technicznej i instytucjonalnej może być miasto Sopot: Wydział Strategii Rozwoju Miasta. Zadania wydziału obejmują – poza przygotowaniem planów i strategii – bieżącą realizację procesu rewitalizacji, w tym – w kooperacji z innymi wydziałami Urzędu Miasta. Dzięki temu w mieście realizowanych jest, z dużym powodzeniem, szereg projektów i przedsięwzięć, zarówno infrastrukturalnych (jak np. przebudowa molo czy Opery Leśnej), jak i związanych ze wspomaganiem indywidualnych wspólnot mieszkaniowych. Wydział koordynuje – w porozumieniu z Miejskim Konserwatorem Zabytków – szereg programów pomocy technicznej dla tychże wspólnot. Efektem jest remont wielu obiektów w mieście, a także realizacja szeregu programów obejmujących wybrane obszary (jak np. EPOurban).

6. Rozwijanie procesu zarządzania zasobem mieszkaniowym

- Najważniejsze zalecenia dla tego procesu to:
 - rozwijanie zasobu mieszkań na wynajem (funkcja komunalna i socjalna), w tym mieszkań zastępczych;
 - rozwijanie zasobu mieszkań na wynajem o regulowanym czynszu – zarówno nowego, jak i z zasobu wtórnego;
 - dla korzystnego efektu planowanych przedsięwzięć rewitalizacyjnych, konieczne jest zaplanowanie potrzeb w zakresie mieszkań zastępczych i lokali na funkcje socjalne oraz uprzednie przygotowanie zasobu;
 - remonty mieszkań powinny być zlecane w sposób, który zagwarantuje bieżącą dostępność puli mieszkań, co skróci czas wysiedleń (obecnie przeciętnie rok) i proces inwestycyjny.
- Rekomenduje się rozważenie alternatywnych sposobów pozyskiwania mieszkań na wynajem, takich jak:



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- zakup mieszkań na rynku w zamian za grunt lub inną nieruchomość (przykład „Mieszkania za grunt” z Gdańska);
 - dopłaty do czynszów dla prywatnych właścicieli lokali mieszkalnych, ewentualnie celowe wsparcie finansowe w ramach pomocy społecznej dla najemców takich lokali;
 - uzupełnienie zabudowy o tanie mieszkania w centrum miasta, np. w formie kooperatyw mieszkaniowych stosowanych w polskich miastach: we Wrocławiu, w Białymstoku i Gdyni (opisanych w ramach modelu rewitalizacji nr 4).
- Zarządzanie zasobem pozostaje w ścisłym związku z polityką mieszkaniową i polityką społeczną. W tym kontekście niezbędne jest podporządkowanie celów polityki mieszkaniowej celom rewitalizacji.
- Rozważenie wprowadzenia zróżnicowanych form zabudowy mieszkaniowej, w szczególności jednorodzinnej, jako oferty dla rodzin i osób, które dla realizacji swoich potrzeb mieszkaniowych wymagają zindywidualizowanych rozwiązań. Istnieją tu możliwości uzupełnień poprzez nowe budynki (szeregowe i wolnostojące, ale też swoiste, współczesne kamieniczki tzw. townhouses np. Berlinie Am Friedrichswerde czy Bernauer Str w centrum) oraz adaptacje starych zasobów wielorodzinnych (np. oficyny) na obiekty o parametrach domów jednorodzinnych (własne wejście z ulicy). Takie rozwiązania promują zarówno Lipsk (program selbstnutzer.de) jak i Berlin, jako zabezpieczenie przeciw eskalacji suburbanizacji i perforowania struktur miejskich.

Tworzenie zasobu mieszkań komunalnych jest procesem długotrwałym i kosztownym (inwestycje i utrzymanie). Nie ulega wątpliwości, iż proces ten wymaga ścisłej koordynacji z polityką wobec najemców mieszkań komunalnych, a także szeregiem innych czynników wpływających na status i poziom życia mieszkańców, jak i na procesy migracyjne. Przykładem, można powiedzieć skrajnym, jest Miasto Berlin i jego początkowa (po transformacji) polityka wyzbywania się mieszkań z zasobu komunalnego na rzecz prywatnych właścicieli. Blokowiska Berlina Wschodniego stanowiły własność komunalną, w której nikt nie chciał zamieszkać, dlatego część budynków poddano rozbiórce (Program Stadtumbau).

W początkowej fazie Miasto wpływało na rynek nieruchomości poprzez limitowanie wysokości czynszu na obszarach rewitalizowanych, co było możliwe dzięki stworzeniu prawa rewitalizacyjnego, które daje miastu dodatkowe instrumenty oddziaływania na prywatnych deweloperów i inwestorów, w szczególności przeciwdziałające spekulacjom na rynku nieruchomości. Rozwiązanie to jednak nie sprawdziło się z uwagi na uzasadnione protesty inwestorów. W chwili obecnej miasto stosuje dopłaty do czynszów dla najemców komunalnych w budynkach prywatnych. Mieszkania te pozostają najczęściej własnością prywatną i są budowane według standardu lokali na sprzedaż (nie różnicuje się standardu mieszkań prywatnych i komunalnych), co zapewnia elastyczność i daje możliwość



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

ewentualnej sprzedaży tych mieszkań na rynku. W tej sytuacji w Berlinie rozwinęła się nowa formuła budowania mieszkań dostępnych dla mniej zamożnych mieszkańców, znana pod hasłem *Baugruppen Modell* <http://wohnportal-berlin.de/>. Jest to aktualnie najbardziej popularny model wśród ludzi młodych, wymagający zaangażowania osobistego w planowanie. Zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych poprzez wykorzystanie modelu *baugruppe* obniża koszt pozyskania mieszkania o ok. 25% i zabezpiecza miasto przed rozwojem inwestycji spekulacyjnych (nowe pustostany), wspiera także powstawanie aktywnych sąsiedztw. Wspierany przez władze Berlina kierunek rozwoju budownictwa mieszkaniowego dostępnego, wpisuje się w istniejące, federacyjne tendencje indywidualizacji budownictwa wielorodzinnego (*Munchner Modell*, *Tuebingen Modell* etc).

W Polsce modele te znane są pod hasłem kooperatyw (Wrocław <http://www.wroclaw.pl/kooperatywy>, Białystok), ale nie są one tożsame z rozwiązaniami berlińskimi.

7. Diagnozowanie i planowanie partycypacyjne

- Wykorzystanie pełnego spectrum badań / form dialogu, np.: ankiety, badania społeczne, warsztaty, konsultacje i zbieranie opinii w trybie ciągłym itp., w szczególności wykorzystanie modelu konsultacji społecznych w formie badania bezpośredniego celem dotarcia do mieszkańców, którzy nie uczestniczą w procesie tradycyjnych konsultacji. Konsultacje społeczne na etapie diagnostycznym będą miały nieco inny charakter i szczegółowość niż na etapie planowania i potem wdrażania. Nie mniej jednak, na każdym z tych etapów, niezbędne jest ograniczenie konsultacji do konkretnego obszaru problemowego, a następnie skuteczne dotarcie do właściwych adresatów w drodze relacji bezpośredniej, a także bieżącej obserwacji. Wydaje się, iż najbardziej efektywną metodą w tym zakresie jest asymilacja z obszarem, tj. umieszczenie jednostki odpowiedzialnej za obszar w miejscu rewitalizacji (zgodnie z rekomendacją ustanowienia Koordynatora Obszaru). Jest to pierwszy krok budujący wzajemne zaufanie oraz umożliwiający prowadzenie bieżących obserwacji. Przykład Indywidualnego podejścia do rozwiązywania problemów obszarów rewitalizowanych to Księży Młyn (reprezentant Miasta na miejscu, umocowany w UMŁ).
- Prowadzenie badań społecznych w ścisłej współpracy między różnymi sektorami celem umożliwienia późniejszej aplikacji wyników tych badań.
- Włączenie w proces planowania wszystkich mieszkańców, także tych, którzy nie są dotknięci problemami społecznymi, w szczególności socjalnymi.
- Wykorzystanie dotychczas zrealizowanych badań oraz współpraca Miasta z zewnętrznymi inicjatorami podejmującymi badania procesów społecznych, kulturalnych, ekonomicznych (diagnozujących problemy w tych obszarach), dostrzeganie takich inicjatyw i koordynowanie



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

tego procesu pod względem użyteczności dla działań rewitalizacyjnych, prowadzonych przez Miasto. Przykłady takich badań to: badania nad ubóstwem, badania w ramach projektu Prorevita.

Konieczne cechy diagnozy to:

- otwartość i dostępność;
- publiczna dyskusja;
- jasna charakterystyka problemów
- wskazanie silnych stron i potencjałów rozwojowych;
- rzetelność i obiektywność;
- poszukiwanie (próba wykrycia) przyczyn – źródeł;
- wskazanie znanych (nauka, wiedza profesjonalna, inne źródła) sposobów rozwiązywania i uwarunkowań.

Interesariusze (stakeholders) to podmioty (instytucje, organizacje, urzędy, społeczności, jednostki), które nie są bezpośrednio zaangażowane w projekt, choć jego wyniki mają na nie istotny wpływ, dlatego są zainteresowane w sukcesie lub niepowodzeniu projektu i mogą wywierać wpływ na projekt i organizację go realizującą. Dlatego też konieczne jest sporządzanie mapy interesów lub scenariuszy ich zachowań.

W trakcie analizy możliwe jest:

- ustalenie listy interesariuszy;
- ustalenie hierarchii ważności (ocena rodzaju i siły wpływu, jaki wywiera dany interesariusz);
- określenie relacji między poszczególnymi interesariuszami a naszą organizacją;
- określenie wpływu udziałowców i ustalenie kierunku działań wobec nich;
- określenie celów udziałowców i ich oczekiwań;
- określenie sposobów komunikacji i oddziaływania z interesariuszami.

W trakcie tego postępowania możemy odróżnić udziałowców podstawowych i drugorzędnych. Możemy też zidentyfikować interesariuszy zainteresowanych tylko niektórymi elementami projektu. W rezultacie możemy też wyodrębnić partnerów i „kibiców”. Partnerzy, to ci, którzy mogą wziąć udział w realizacji projektu lub wykonywać poszczególne zadania po jego zakończeniu. „Kibice” są zainteresowani efektami i ew. zagrożeniami. Są nimi zarówno zwolennicy jak i przeciwnicy projektu. Powinni być konsultowani w sprawie rozwiązań, harmonogramu i innych cech projektu.

8. Oferta instrumentów wspierających mieszkańców oraz sektora prywatnego w procesie rewitalizacji

Rekomenduje się opracowanie instrumentów i zasad ich stosowania w następujących obszarach:



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

➤ **Oferta instrumentów wspierających mieszkańców obszarów rewitalizowanych (społecznie, ekonomicznie oraz obywatelsko):**

- Polityka czynszowa dla lokali wyremontowanych z preferencją dla tych mieszkańców, którzy chcą wrócić do lokalu, ale nie mogą sobie pozwolić na drastyczny wzrost czynszu - dopasowanie polityki czynszowej do celów społecznych rewitalizacji. Możliwym narzędziem jest podniesienie stawek czynszu z jednoczesnym podniesieniem dodatków mieszkaniowych.
- Indywidualne programy wspierające poprawę statusu finansowego (m.in. poszukiwanie pracy, przekwalifikowanie, szkolenia, praktyki program motywacyjny, ekonomia społeczna, itp.) oraz konieczne powiązania z polityką czynszową;
- Instrumenty umożliwiające włączenie interesariuszy projektu rewitalizacyjnego w proces realizacji i monitorowania (np. warsztaty);
- Praca na rzecz dzielnicy - praca w firmach, zatrudnionych/zaangażowanych przez miasto w obszarze rewitalizacji.

➤ **Oferta instrumentów wspierających rozwój gospodarczy obszaru:**

- Kreowanie nowych miejsc pracy dla mieszkańców w ramach działań prowadzonych na obszarze rewitalizowanym;
- Inicjowanie i inspirowanie do podejmowania przedsięwzięć, aktywizujących i zrzeczających samych mieszkańców;

➤ **Oferta instrumentów zaangażowania właścicieli prywatnych w proces rewitalizacji:**

Instrumenty pozafinansowe mające na celu usuwanie barier administracyjnych, np. wsparcie w procedurach administracyjnych, w procedurach pozyskiwania finansowania, w procesie integracji wspólnot mieszkaniowych, włączanie prywatnych właścicieli w działania inwestycyjne Miasta (podobne do przykładu ulicy Wajdeloty w Gdańsku), włączanie prywatnych właścicieli w proces planowania działań rewitalizacyjnych oraz wsparcie w zakresie organizacji usług na obszarze rewitalizowanym (podobnie do przykładów z Berlina).

Tworzenie nowych przestrzeni otwartych dla mieszkańców wewnątrz kwartałów, jako elementu uatrakcyjniania przestrzeni, ale przede wszystkim miejsca integracji społecznej mieszkańców. Wymaga to z jednej strony odpowiedniego planowania przestrzeni ze strony miasta, z drugiej zaś strony rozszerzenia instrumentów zachęcających prywatnych właścicieli do otwierania przestrzeni podwórek na cele publiczne. Miasto Łódź, podobnie do Gdańska, Wrocławia, Poznania i wielu innych polskich miast, z powodzeniem realizuje program "Zielone Podwórka" na nieruchomościach



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

użyczonych lub dzierżawionych od Miasta przez wspólnoty mieszkaniowe, współfinansując proces ich zagospodarowania. Włączenie w proces rewitalizacji prywatnych właścicieli podwórek lub wspólnot mieszkaniowych jest możliwe przy obecnych uwarunkowaniach prawnych, bez bezpośredniego zaangażowania finansowego Miasta, np. poprzez organizację konkursów na zagospodarowanie podwórek (na wzór konkursu „Najładniejsze podwórko – wizytówką Siedlec”) lub fachowego wsparcia doradczego ekspertów zatrudnionych przez miasto, w zakresie zaprojektowania swojego podwórka na wzór poznańskiej corocznej "Akcji Odmień Swoje Podwórko" (pomoc w formie warsztatów, z udziałem mieszkańców, ekspertów, zainteresowanych jednostek miejskich, na których twórczo poszukuje się pomysłów na zagospodarowanie swoich podwórek).

Przykładowe działania w sferze społecznej rewitalizacji zostały opisane w załączniku 1 do niniejszego opracowania.

Jednym z przykładów instrumentów mających na celu ożywienie gospodarcze obszaru jest Dolne Miasto w Gdańsku. Na skutek przeprowadzonego programu rewitalizacji – w tym obejmującego zarówno działania infrastrukturalne (remonty sieci podziemnych, ulic, przestrzeni publicznych), jak i społeczne (w tym z udziałem CSW Łąźnia) - udało się doprowadzić do zainteresowania obszarem wiele innych podmiotów. W efekcie na obszarze dzielnicy rozwija się siedziba koncernu LPP oraz pojawiają się nowe oferty – w tym np. zespoły biurowców realizowane przez TBS. W efekcie wdrożenia programu infrastrukturalnego i społecznego, charakter dzielnicy zaczął się odmieniać, czego skutkiem jest wzrost aktywności ekonomicznej i rozwój gospodarczy.

Obiecującym narzędziem jest zaangażowanie w działania o charakterze społecznym, na obszarze objętym procesem rewitalizacji, organizacji typu non profit. Ich zadaniem mogłaby być realizacja różnego rodzaju projektów społecznych aktywizujących i integrujących mieszkańców m.in. zajęć dla dzieci i młodzieży, organizowanie kursów zawodowych aktywizujących bezrobotnych. Ich działania mogłyby być współfinansowane z Urzędu Miasta. Dobrym przykładem prowadzenia tego typu działalności jest Dom Sąsiedzki „Gościnna Przystań” w gdańskiej dzielnicy Orunia, założony przez Gdańską Fundację Innowacji Społecznej. Jego siedzibą zostało dawne Oratorium, przekazane Fundacji w użytkowanie przez Towarzystwo Salezjańskie. Remont obiektu, oraz przystosowanie do prowadzenia działalności sfinansowano z środków pochodzących z dotacji zewnętrznych. Dom pełni rolę charakterze społecznego facylitatora, czyli podmiotu, którego zadaniem jest czynny udział w udrażnianiu procesu komunikacji między osobami, bądź grupami, w celu osiągnięcia wspólnego rozwiązania). Rolą facylitatora jest mediacja między stronami. Służy on wsparciem w zakresie m.in. doprecyzowania kodu językowego, demaskowania faktycznych (nie jedynie deklaracyjnych) intencji stron interakcji, motywowania do pracy nad osiągnięciem celu, zapobiegania ewentualnym konfliktom.)

Zamysłem było stworzenie miejsca otwartego dla wszystkich, w którym można w ciekawy, ale bezpłatny (w odróżnieniu do domu kultury Dworek Artura) sposób spędzić wolny czas. Prowadzone są



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

tutaj różnorodne zajęcia dla dzieci, młodzieży (głównie z rodzin zaniedbanych), a także dla osób starszych. Jest to również centrum lokalnej demokracji. Odbývają się tu debaty, spotkania mieszkańców dotyczące planowania przestrzennego, spraw dzielnicy istotnych z ich punktu widzenia inicjowane działania wspólne na rzecz poprawy środowiska zamieszkania (Podwórkowa Rewolucja, projekty do budżetu obywatelskiego). Swoją siedzibę ma tu Rada Osiedla, dyżury pełnią Radni Miasta Gdańska. Środki na bieżącą działalność Domu Sąsiedzkiego pochodzą m.in. z grantów przekazywanych przez Urząd Miasta w Gdańsku, darczyńców, oraz innych zewnętrznych źródeł.

Interesującym przykładem działań rewitalizacyjnych, podejmowanych przez samorząd lokalny, jest rewitalizacja Dolnego Wrzeszcza w Gdańsku, będącego jedną z najstarszych części miasta, której historia sięga IX wieku. Mimo bardzo dobrego położenia geograficznego, dzielnica jest obecnie obszarem odizolowanym od śródmieścia i nowoczesnych dzielnic. Ze względu na nieodpowiednią infrastrukturę oraz wysoki stopień bierności społeczności lokalnej, potencjał tej dzielnicy nie jest wykorzystywany do rozwoju społeczno-gospodarczego miasta, ani metropolii trójmiejskiej.

Obecny niski poziom rozwoju Dolnego Wrzeszcza wynika, między innymi, z problemów infrastrukturalnych (przestrzennych). Jeden z nich, to zaniedbanie infrastruktury: zły stan nawierzchni ulic oraz chodników, a także brak miejsc parkingowych, co sprawia, iż zaparkowane na poboczu i chodnikach samochody utrudniają ruch zarówno pieszym, jak i zmotoryzowanym. Ponadto ze względu na brak prac remontowych i modernizacyjnych w zabytkowej zabudowie Dolnego Wrzeszcza, widoczne są zaniedbane elewacje, w podpiwniczeniach budynków brakuje izolacji przeciwwilgociowych, co powoduje pogorszenie stanu technicznego budynków. Aktualne problemy przestrzenne Dolnego Wrzeszcza są jedną z głównych przyczyn obniżających atrakcyjność inwestycyjną tego obszaru, mająca wpływ na niski rozwój gospodarczy i wysoki poziom bezrobocia.

Oprócz działań o charakterze technicznym i infrastrukturalnym na obszarze Dolnego Wrzeszcza istnieje pilna potrzeba przeprowadzenia rewitalizacji społecznej. Przeprowadzenie działań miękkich w przedmiotowym projekcie i stworzenie oferty kulturalno – edukacyjnej dla najmłodszych mieszkańców dzielnicy, osób bezrobotnych, a także rodzin mających problemy wychowawcze, jest niezbędne do przywrócenia właściwego funkcjonowania społeczności lokalnej. Biorąc pod uwagę obecną sytuację wyraźnie widać, iż rozwiązanie jedynie problemów przestrzennych nie jest wystarczające do rewitalizacji obszaru Dolnego Wrzeszcza. Konieczne jest przeprowadzenie działań integracyjnych i aktywizacyjnych dla jego mieszkańców.

W ramach projektu zrealizowano następujące działania inwestycyjne oraz społeczne:

1. Przebudowa ul. Wajdeloty wraz z infrastrukturą techniczną i budową Kanału Ulgi dla Potoku Strzyży. Głównym założeniem projektu było odtworzenie zabytkowego charakteru ulicy;
2. Rewaloryzacja zieleni i elementów małej architektury;



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

3. *Przebudowa i modernizacja elementów budynków przylegających do remontowanych pasów drogowych na koszt właścicieli, skutkujące dalszymi inicjatywami inwestycyjnymi wspólnot mieszkaniowych (remonty fasad, piwnic, części wspólnych budynków);*

4. *W ramach planowanych działań społecznych wdrożono inicjatywy skierowane do różnych grup odbiorców mające na celu przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i aktywizację społeczną i zawodową mieszkańców dzielnicy:*

- *Klub Mieszkańca,*
- *Klub Młodego Wrzeszczaka.*

Pomimo powyższych działań sposób uspołecznia procesu rewitalizacji jest oceniany chłodno (Rada Dzielnicy Dolny Wrzeszcz narzeka na fasadowy, zbyt informacyjny i mało partycypacyjny charakter konsultacji).

Partnerami Miasta w realizacji projektów społecznych jest, między innymi, Towarzystwo Pomocy im. św. Brata Alberta Koło Gdańskie. Przy realizacji projektów społecznych prowadzona jest aktywna współpraca z jednostkami miejskimi oraz ośrodkami edukacyjnymi tj.: Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej w Gdańsku prowadzącym „Klub Młodego Wrzeszczaka” oraz Akademią Wychowania Fizycznego i Sportu w zakresie realizacji projektu „Rewitalizacja przez sport”.

*Ważnym przykładem pouczającym w kontekście sposobu planowania i realizacji działań rewitalizacyjnych z udziałem dewelopera jest **Galeria Metropolia - dawny Browar**. Sprzedaż obiektu dawnego browaru niepowiązana z koncepcją rewitalizacji całego obszaru (Dolny Wrzeszcz), pokazuje jak ważne jest odpowiednie ukierunkowanie współpracy z podmiotem prywatnym w przedmiocie określenia zasad zagospodarowania gruntu przy jego sprzedaży i zasad współpracy partnerów na etapie realizacyjnym (uspołecznienie procesu, udział mieszkań dostępnych).*

Pozytywnym przykładem interesującego zagospodarowania przestrzeni publicznej w kontekście oddziaływania na integrację i aktywizację mieszkańców jest Infobox w Gdyni, który usytuowany został na skwerze przy ul. Świętojańskiej w Gdyni. Jest to punkt w ścisłym centrum miasta, przy jednej z najbardziej prestiżowych ulic miasta. W przeszłości na terenie tym usytuowane były budki gastronomiczne, które swoim wyglądem niekorzystnie wpływały na estetykę otoczenia. W ich miejsce zdecydowano posadzić nowoczesny, multifunkcyjny budynek, w którym funkcjonuje punkt informacji turystycznej, oraz lokalne usługowe m.in. restauracje. Budowę i zarządzanie obiektem powierzono specjalnie powołanej spółce miejskiej. Źródłem przychodów spółki, jest przede wszystkim wynajmem lokali usługowych na warunkach rynkowych. Luka pomiędzy przychodami spółki, a ponoszonymi kosztami finansowana jest przez Urząd Miasta.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Tabela 1: Rekomendacje w zakresie integracji działań rewitalizacyjnych w Łodzi, przewidywane efekty, ryzyka, źródła dodatkowych kosztów oraz niezbędne działania promocyjne

Lp.	Rekomendacja działań	Przewidywane efekty	Najistotniejsze ryzyka Możliwe przyczyny niepowodzenia	Źródła dodatkowych kosztów	Niezbędne działania promocyjne i okołorewitalizacyjne
1.	Wzmocnienie roli Koordynatora procesu rewitalizacyjnego	- Spójne ramy zarządzania całym procesem rewitalizacyjnym - Zasada ramowego planowania, która zapewni spójność procesów rewitalizacyjnych z poziomem całego Miasta - Planowanie wieloaspektowe, czyli uwzględnienie aspektów inwestycyjnych, społecznych, ekonomicznych i kulturalnych.	- Zbyt słabe umocowanie Koordynatora względem innych podmiotów, zaangażowanych w proces - brak wsparcia decyzyjnego dla koordynatora. - Koncentracja działań na aspektach inwestycyjnym i remontowym procesu. - Brak zmian w zakresie pozostałych elementów procesu, w szczególności zmian w etapie operacyjnym - wykonywania działań rewitalizacyjnych (rekomendacja nr 4)	Koszty personalne i lokalowe utworzenia jednostki koordynującej, która zapewni fachowe wsparcie w zakresie wszystkich aspektów rewitalizacji.	- Spójna i długofalowa polityka komunikacji społecznej i promocji na temat samego procesu i zakresu rewitalizacji. - Komunikacja społeczna w zakresie całego procesu rewitalizacji, a nie poszczególnych projektów. Pomoże to pokreślić efekt komplementarności projektów. - Przykładem, wartym kontynuacji, jest zmiana na lepsze poprzez doprecyzowanie procedury wysiedleń oraz akcję informacyjną dla mieszkańców i nakierowanie działań na potrzeby ludzi - aspekt społeczny wysiedleń.
2.	Lepsza koordynacja działań planistycznych i realizacyjnych	- Spójna koncepcja rewitalizacji dla całego obszaru na poziomie strategicznym oparta o zdefiniowany dla obszaru cel rewitalizacji, jako punkt wyjścia do opracowania szczegółowych planów rewitalizacji dla obszarów. - Bezpośrednie działanie odpowiednie do zdiagnozowanych problemów obszaru. - Odejście od sektorowego postrzegania działań na obszarach rewitalizowanych na rzecz podejścia kompleksowego i wieloaspektowego. - Osiągnięcie efektu synergii działań rewitalizacyjnych.	- Zbyt ni pośpiech w planowaniu i realizacji działań rewitalizacyjnych. - Niewłaściwa delimitacja obszarów rewitalizowanych. - Zbyt detaliczne lub zbyt ogólne plany ramowe dla obszarów. - Brak zmian w zakresie pozostałych elementów procesu, w szczególności w zakresie wprowadzenia operatorów obszarów, którzy będą pracować nad uszczegółowieniem planów ramowych.	j.w.	- Działania animacyjne i informacyjne w poszczególnych obszarach mające na celu zachęcenie mieszkańców do wyjścia z domów, integracji, współdziałania. Ułatwi to w kolejnych krokach nawiązywanie z nimi relacji i komunikację w zakresie uszczegóławiania diagnozy, jak i późniejszego opracowywania szczegółowych planów rewitalizacji. - Działania edukacyjne i integracyjne dla przedstawicieli jednostek organizacyjnych miasta zaangażowanych w proces rewitalizacji zarówno na etapie planowania, jak i realizacji. - Tymczasowe zagospodarowanie obiektów i przestrzeni w oczekiwaniu na docelowe przeznaczenie. Właściwy i celowy dobór funkcji przejściowych,



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Rekomendacja działań	Przewidywane efekty	Najistotniejsze ryzyka Możliwe przyczyny niepowodzenia	Źródła dodatkowych kosztów	Niezbędne działania promocyjne i okołorewitalizacyjne
					który w zamiarze nie doprowadzi do późniejszego postawienia mieszkańców przed alternatywą rezygnacji z funkcji, do której wszyscy przywykli lub wprowadzenie funkcji docelowej. Może to w efekcie doprowadzić do rezygnacji z wprowadzenia funkcji docelowej. Jest to także element komunikacji ze społeczeństwem oraz promocji działań rewitalizacyjnych, a także zmiany wizerunku miejsca na bardziej pozytywny.
3.	Doskonalenie schematu "inicjatywa – projekt modelowo-pilotażowy - program do rozpowszechniania"	- Możliwość zaadoptowania sprawdzonych rozwiązań stosowanych w innych miastach i krajach. - Wykorzystanie oddolnych pomysłów na wprowadzanie zmian. - Oszczędność wysiłku w przypadku rozpowszechniania sprawdzonych i dopracowanych modeli w przyszłości.	- Niewystarczająco szczegółowa analiza poprzedzająca sformułowanie celu rewitalizacji dla danego obszaru oraz nie dość zindywidualizowane cele. - Mała elastyczność w zakresie formułowania modeli, co może skutkować upadkiem pomysłu lub małą różnorodnością rozwiązań. - Brak otwartości na nowe pomysły, w szczególności inicjatywy oddolne - Niedopracowanie modelu na etapie założeń, np. brak wskazania możliwej formuły realizacji lub zasad finansowania.	Ewentualne koszty związane z zapewnieniem budżetu na sfinansowanie inicjatyw oddolnych (zarówno modelowych, jak i dojrzałych modeli podlegających rozpowszechnianiu).	j.w. Opracowanie schematu, wg którego będą przygotowywane instrukcje dla użytkowników danego rozwiązania, tak aby zapewnić jednolite podejście w ramach działania wszystkich podmiotów zaangażowanych w proces opracowywania modeli.
4.	Wprowadzenie funkcji Operatorów Obszarów Rewitalizacji (managera)	Obszarowa koncentracja działań rewitalizacyjnych i możliwość osiągnięcia długofalowych efektów społecznych i ekonomicznych prowadzonych działań, a także istotnego	Brak właściwego umocowania Operatora do podejmowania decyzji (w tym zapewnienia budżetu na prowadzenie bieżących konsultacji i działań animacyjnych), co przełoży się na	Zatrudnienie dodatkowych osób/instytucji pełniących funkcje Operatora oraz zapewnienie im locum na obszarze rewitalizowanym.	- Promocja nowej formuły realizacji działań rewitalizacyjnych - Prowadzenie działań animacyjnych dla mieszkańców celem zachęcenia ich do aktywności, poznania ich potrzeb i problemów.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Rekomendacja działań	Przewidywane efekty	Najistotniejsze ryzyka Możliwe przyczyny niepowodzenia	Źródła dodatkowych kosztów	Niezbędne działania promocyjne i okołorewitalizacyjne
	kwartału/osiedla)	przeobrażenia przestrzeni. 2. Poznanie rzeczywistych potrzeb mieszkańców. 3. Dotarcie do osób, które nie uczestniczą w spotkaniach gremialnych. 4. Możliwość uszczegółowienia planu działań rewitalizacyjnych dla danego obszaru w oparciu o rzeczywiste potrzeby osób tam zamieszkujących. 5. Wzrost zaufania do prowadzonych działań 6. Bieżące reagowanie na problemy. 7. Możliwość prowadzenia / bezpośredniego nadzorowania realizacji programów o charakterze społecznym, aktywizującym. 8. Możliwość bezpośredniego promowania podejmowanych działań rewitalizacyjnych wśród mieszkańców Obszaru.	brak skuteczności w działaniu. 2. Niewłaściwe rozpoznanie potrzeb mieszkańców, a co za tym idzie nieskuteczne działania Operatora Obszaru. 3. Ocena działań w Obszarze przez pryzmat szybkich efektów (oczekiwania szybkich efektów wobec programu). 4. Zbyt duża koncentracja na formułowaniu projektów dopasowanych czasowo i zakresowo do okresu programowania 2014-2020.		3. Działania edukacyjne dla mieszkańców wzmacniające postawę obywatelską oraz wiedzę o procesie rewitalizacji i ich roli w tym procesie.
5.	Zapewnienie pomocy technicznej i instytucjonalnej partnerom procesu rewitalizacji	1. Możliwość zaangażowania w proces rewitalizacji szerszego grona podmiotów, prywatnych. 2. Wzmocnienie efektu rewitalizacji we wszystkich programach rewitalizacyjnych w zakresie oferty i wsparcia dla małych inwestorów i przedsiębiorców.	1. Brak odpowiednich kompetencji i wiedzy po stronie sektora publicznego. 2. Brak desygnowania odpowiednich środków finansowych z budżetu na ten cel. 3. Brak zainteresowania współpracą ze strony potencjalnych inwestorów.	1. Finansowanie pracy koordynatora ze środków budżetu Miasta. 2. Finansowanie usług wybranych specjalistów - konsultantów zewnętrznych ze środków budżetu Miasta	1. Współpraca z Urzędem Pracy w zakresie identyfikacji potrzeb osób z obszarów rewitalizowanych oraz oferty dla nich. 2. Wykorzystanie wolontariatu, jako formy aktywizacji osób pozostających bez pracy na terenie rewitalizowanym (współpraca z organizacjami pozarządowymi zajmującymi się takimi projektami).



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Rekomendacja działań	Przewidywane efekty	Najistotniejsze ryzyka Możliwe przyczyny niepowodzenia	Źródła dodatkowych kosztów	Niezbędne działania promocyjne i okołorewitalizacyjne
6.	Rozwijanie procesu zarządzania zasobem mieszkaniowym	- Wykorzystanie alternatywnych sposobów pozyskiwania mieszkań na wynajem, niekoniecznie opartych wyłącznie na zasobie komunalnym. - Przyspieszenie procesu odnowy przestrzeni i środowiska poprzez wprowadzenie nowej zabudowy mieszkaniowej w centrum miasta. - Efekty w zakresie społecznych skutków rewitalizacji związanych - zmniejszenie ryzyka z gentryfikacji w obszarach rewitalizowanych poprzez skrócenie ewentualnego czasu przebywania w lokalu zastępczym podczas remontu.	Brak wystarczających środków finansowych na realizację dopłat do czynszów lub zakup mieszkań na rynku	- Koszty zakupu ewentualnych mieszkań na rynku. - Ewentualne koszty dopłat do czynszów dla prywatnych właścicieli lokali mieszkalnych.	Zrównoważona polityka dotycząca uzupełnień lub wyburzeń i uzupełnień w centrum Miasta, której celem jest umożliwienie wprowadzania nowej zabudowy, a co za tym idzie podnoszenie jakości życia w centrum miasta poprzez oferowanie atrakcyjnych i nowoczesnych warunków zamieszkania.
7.	Diagnozowanie i planowanie partycypacyjne	- Stworzenie zindywidualizowanych planów rewitalizacji. Szansą powodzenia we wdrożeniu tych planów jest utożsamianie się z nimi mieszkańców obszaru. - Biorąc pod uwagę powyższe, przygotowanie do bardziej efektywnego wdrażania działań rewitalizacyjnych.	- Nieuwzględnienie wniosków płynących z konsultacji społecznych oraz diagnozy z udziałem mieszkańców. - Brak ram programowych, np. planów ramowych lub też nadmierna szczegółowość tych planów (brak przestrzeni na decyzje mieszkańców).	Koszty działań diagnostycznych i konsultacji, w tym koszty komunikacji i promocji, w tym koszty dotarcia i informowania tych mieszkańców, którzy nie uczestniczą w formalnych spotkaniach.	- Działania informacyjne i promocyjne w zakresie prowadzonej diagnozy i planowania. - Działania edukacyjne dla mieszkańców wzmacniające postawę obywatelską oraz wiedzę o procesie rewitalizacji i ich roli w tym procesie. - Działania animacyjne zachęcające do podejmowania jakiejkolwiek aktywności społecznej mieszkańców, na rzecz wspólnoty, w której żyją.
8.	Oferta instrumentów wspierających mieszkańców w procesie rewitalizacji:	- Wieloaspektowe podejście do procesu rewitalizacji poprzez oddziaływanie zarówno na sferę społeczną, jak i gospodarczą obszaru rewitalizowanego oraz całego miasta. - Osiągnięcie efektu synergii prowadzonych działań.	- Bariery prawne, na poziomie ustawodawstwa krajowego uniemożliwiające zastosowanie lub zmniejszające skuteczność i zasadność niektórych instrumentów. - Niewłaściwie adresowane instrumenty, których skutek może być odwrotny do	- Koszty opracowania instrumentów od strony prawnej, ekonomicznej i społecznej. - Koszty wdrażania instrumentów, w	- Promocja i informowanie potencjalnych adresatów dedykowanych instrumentów o możliwościach ich wykorzystania. - Współpraca z podmiotami zaangażowanymi w realizację działań wspierających, w tym z prywatnymi przedsiębiorcami, którzy mogą zaoferować miejsca pracy dla mieszkańców



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
 E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
 TEL.: +48 (42) 638-57-58
 FAX: +48 (42) 638-57-29

Lp.	Rekomendacja działań	Przewidywane efekty	Najistotniejsze ryzyka Możliwe przyczyny niepowodzenia	Źródła dodatkowych kosztów	Niezbędne działania promocyjne i okołorewitalizacyjne
		3. Zapobieganie gentryfikacji w rewitalizowanych obszarach. 4. Włączenie w proces prywatnych właścicieli nieruchomości.	oczekiwanego. 3. Brak wystarczającej współpracy pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi w zakresie stworzenia i wykorzystania instrumentów 4. Brak wystarczającej promocji i informacji o dostępności instrumentów dla ich adresatów.	postaci np. niższych wpływów podatkowych lub do budżetu lub bezpośrednich wydatków na realizację konkretnych programów.	obszarów rewitalizowanych. 3. Stworzenie projektu łączącego ofertę dostępnych instrumentów z ofertą podmiotów prywatnych.

Źródło: Opracowanie własne



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Załącznik 1: Przykładowa lista społecznych przedsięwzięć rewitalizacyjnych

Wstęp

Społeczne przedsięwzięcia rewitalizacyjne powinny być projektowane i uruchamiane w ścisłym powiązaniu z unikalnymi, charakterystycznymi dla wybranego miejsca cechami: rodzajem i poziomem aktywności społecznej oraz poziomem gotowości władz lokalnych i inwestorów do pracy w wymagającym reżymie partnerstwa społecznego.

Dlatego też, opracowywanych modeli nie należy traktować jak gotowych recept. Powinny to raczej być typy wzorcowe – wymagające indywidualnego dostosowania do specyfiki miejsca, społeczności i przyjętego sposobu zarządzania. Nie trzeba też wyjaśniać, że rodzaj katalogu, jaki tu budujemy, nie zakłada stosowania wszystkich przedstawianych pomysłów czy propozycji.

Modele przedsięwzięć powinny być rozpatrywane jako klocki (moduły), składające się na grupy, czy „wiązki” (klastry) kształtujące typowe sposoby organizowania działań w różnych działach społecznego gospodarstwa miejskiego. Przyjmujemy jako, że ostateczny kształt i zastosowanie danego modułu, będzie możliwe z chwilą pojawienia się „inicjatora” – kandydata na wykonawcę, czy organizatora danej aktywności i wynikiem debaty nad projektem w kręgu danej społeczności.

Poważna rola przypada jednostkom władzy lokalnej i jednostkom zarządzającym procesem rewitalizacji na danym terenie. Powinny one inspirować powstawanie i realizację projektów.

Za dyskusyjną należy uznać popularną tezę, że własność nieruchomości rewitalizowanych musi leżeć po stronie Miasta. Wręcz przeciwnie, dobra rewitalizacja, o walorach rozwojowych i społecznych, polega na partnerskim współdziałaniu wszystkich form własności i gospodarowania na terenie objętym programem rewitalizacji.

Przykładowe modele przedsięwzięć

1. Integracja wspólnoty lokalnej

- 1.1. Wkładka edycji lokalnej edukacji obywatelskiej, do programów przedszkoli i szkół podstawowych i gimnazjów, szkół zawodowych i programów aktywizacji zawodowej.
- 1.2. Tworzenie lokalnych węzłów internetu działających w skali bloku zabudowy, kwartału ulic, obsługującego społeczność, organizacje i instytucje lokalne.
- 1.3. Lokalny kodeks przestrzeni publicznej (spisany i w miarę powszechnie akceptowany) Jedną z inspiracji to Project for Public Spaces, obejmujący:



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

- Lokalną konstytucję, czy pakt opisujący „prawo do tego kawałka miasta” obejmującą mieszkańców i użytkowników;
- Sąsiedzkie reguły współżycia;
- Prawa i reguły wykorzystania przestrzeni i obiektów dla różnorodnych wydarzeń i form ekspresji.

1.4. Wypracowanie lokalnej formuły zadań dla NGO i metod wsparcia inicjatyw spontanicznych. Rewizja programu współpracy miasta z organizacjami pozarządowymi włączająca mechanizmy i instrumenty wypracowane w tym modelu.

2. Aktywizacja mieszkańców

Mowa tu o modułach programu włączenia i aktywizacji społecznej i zawodowej ludzi o różnorodnej zdolności dostosowania się do standardowych form zatrudnienia, dyscypliny pracy, itp., odpowiadających specyficznym potrzebom społeczności lokalnej:

- Animacja i wsparcie (w systemie grantów i redystrybucji) wydarzeń, imprez i drobnych wydarzeń w przestrzeniach publicznych jednostek rewitalizowanych, organizowanych przez mieszkańców i preradzających się w stały rytm wydarzeń. Wykorzystanie elementów tradycji miejskiej i tworzenie nowych zwyczajów (święto ulicy, święto podwórka, itp.). W tym lokalne projekty i instytucje kultury;
- Organizacja bazy krótkoterminowych zespołów i grup obsługujących priorytetowe wydarzenia miejskie (imprezy sportowe, expo, wydarzenia kulturalne). Inspiracją może być sposób organizacji obsługi i wolontariuszy wspierających rozgrywki Mistrzostw Europy UEFA 2012. Udział w takich wydarzeniach może mieć oddziaływanie włączające ludzi zagrożonych wykluczeniem poprzez przyznanie im roli uczestnika i gospodarza ważnego wydarzenia;
- Agencja zatrudnienia i szkoła kwalifikacji przydatnych przy remontach rewitalizacyjnych (stare technologie, zabytki, strychy) (Uwaga: istnieje miejski program zagospodarowania strychów);
- Akwizycja doświadczeń europejskich (np. REVES TSR i inne).

3. Rozwój przedsiębiorczości lokalnej.

Opracowany we współpracy z Urzędem Pracy program zwalczania bezrobocia wykorzystujący specyficzne szanse i potencjały lokalne. Wszelkie wyliczenia mogą mieć wyłącznie charakter przykładowy bowiem istotą dobrego rozwiązania jest organiczny rozwój wykorzystujący tkwiące w jednostce rewitalizowanej załączki inicjatyw.

Przedsiębiorstwa społeczne, np.:

- transport riksowy (lokalna spółdzielnia),



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- remont i sprzedaż odbudowanych rowerów,
- system opieki nad osobami o ograniczonej samodzielności, system opieki nad dziećmi, bank czasu,
- tanie bary i kuchnie domowe,
- usługi remontowe, krawieckie, szewskie i in.,
- handel uliczny i bazy organizowane w formule ekonomii społecznej,
- system wsparcia mikro i małej przedsiębiorczości (poradnie, szkolenia, inkubatory i coworking, obsługa biznesu, fundusze różnorodne).

4. Mechanizmy współzrządzenia w jednostkach rewitalizowanych

Łódź ma (w porównaniu z przeciętną sytuacją w Polsce) dosyć dobrze rozwinięty system delegowania zadań do jednostek samorządu mieszkańców. Trzeba to wykorzystać dla poprawy integracji i zakorzenienia społecznego działań rewitalizacyjnych w jednostkach pilotażowych. Można tu rozważyć m.in.:

- Zorganizowanie otwartej (partycypacyjnej) pracowni projektowej w jednostce, która rewitalizację projektuje. Wdrożenie stałego rytmu dialogu i współdecydowania. Uwaga: ten model musi zostać opracowany wraz z szerszym modelem inwestowania (PPP, SPV, Agencja, jednostka „in-house” itp.)
- Zwiększanie liczby i rangi zadań powierzanych jednostkom samorządu mieszkańców (np. neighborhood watch, utrzymanie czystości i zieleni, opiniowanie pracy dozorców lub ich zatrudnianie, itp.)
- Wspieranie rozwoju organizacji lokatorskich dla wszystkich segmentów rynku
- Rozwój i utrwalenie mechanizmów partycypacji w skali odpowiadającej projektom rewitalizacyjnym.
- Monitoring satysfakcji mieszkańców (barometr).
- Lokalna, obywatelska sieć monitorowania i sygnalizowania problemów społecznych

5. Polityka mieszkaniowa i lokalowa w odniesieniu do jednostek rewitalizowanych

Pierwsze obserwacje wskazują, że polityka mieszkaniowa Miasta koncentruje się na zasobach komunalnych. Konieczna jest jej reorientacja w stronę objęcia wszystkich lokatorów i wszystkich rodzajów zasobów (segmentów rynku mieszkaniowego).

Proponujemy model organizacyjny – instytucjonalny obejmujący założenia strategii dla jednostki rewitalizowanej, obejmujący wszystkie segmenty rynku mieszkaniowego i lokali użytkowych (np. lokal komunalny na wynajem, komunalny socjalny, spółdzielczy, prywatny na wynajem, własnościowy, mieszany), a w szczególności:



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

- Weryfikacja aktualności polityki mieszkaniowej Miasta i wsparcia budownictwa dla wszystkich segmentów rynku mieszkaniowego i czytelne odniesienia do problemów jednostek rewitalizowanych. Ew. uzupełnienia zapisów polityki w miarę potrzeb.
 - Weryfikacja polityki wobec lokali użytkowych wspierająca ich wykorzystanie zgodne z potrzebami.
 - Opracowanie zasad polityki wobec mienia zaniedbanego stymulującej użytkowanie tego zasobu.
 - Model organizacji inwestycji i remontów chroniący obecnych mieszkańców od wykluczenia mieszkaniowego ze względów ekonomicznych. Oferta dla różnych poziomów rynku mieszkaniowego i różnych form własności i zaangażowania (od form komercyjnych, aż po self-help). (Uwaga: istnieje miejski program zagospodarowania strychów).
 - Model wprowadzania nowych mieszkańców wspierający rozwój terytorium i ograniczający efekty szkodliwe (przykładowa gentryfikacja).
 - Wparcie rozwoju i stabilności działania organizacji lokatorskich dla wszystkich segmentów rynku.
6. Społeczne aspekty wybranych modeli inwestowania (PPP, SPV, Agencja, jednostka „in-house” itp.).

Opracowanie musi być zrealizowane wspólnie z „wiodącym opracowaniem modeli inwestowania. Może obejmować wybrane aspekty, takie jak:

- Zorganizowanie otwartej (partycypacyjnej) pracowni projektowej w jednostce, której rewitalizację projektuje. Wdrożenie stałego rytmu dialogu i współdecydowania.
- Wykorzystanie instrumentów wspomagających społeczną wartość dodaną inwestowania (SROI, dźwignia finansowa zorientowana na efekty lokalne, kalkulacja cyklu życia produktu, wykorzystanie społecznych zamówień publicznych i społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), przedsiębiorczość społeczna i ekonomia społeczna partnerstwo z inicjatywami nieformalnymi i przedsięwzięcia „in-house”.
- Zintegrowane wykorzystanie segmentów budżetu lokalnego (edukacja, pomoc społeczna, sport, powierzanie zadań NGI, itp.) patrz opracowanie KH dla CRZL.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Załącznik 2: Koncepcja Operatora Obszaru

Łódź zdaje się kontynuować niedobłą tradycję segmentowania działań. Nowe podejście winno radykalnie zerwać z tym obciążeniem.

Podstawowe wyzwanie rewitalizacji stanowi odwrócenie trendu zapaści/degradacji terytorium społeczno-przestrzennego, gdzie rozpadowi ulega społeczny homeostat: unikalne powiązanie społeczności (charakteryzującej się określonym kapitałem ludzkim, społecznym, rodzajem działalności zarobkowych, społecznych i towarzyskich i swoistą subkulturą) z sieciami przedsiębiorstw (szeroko rozumianych) oraz z całościową/zintegrowaną tkanką miejską (mieszkaniową, produkcyjną, usługową, przestrzeniami publicznymi) – zapewniający społeczności trwałe funkcjonowanie, zwykle nierealizowalne poprzez mechaniczne połączenie standardowych usług Urzędu Pracy, MOPS, mieszkań komunalnych i usług miejskich.

Nie należy oczekiwać trwałych a zarazem szybkich rezultatów rewitalizacji. Jak inne rodzaje działań nastawionych na zmianę społeczną, rewitalizacja jest działaniem długotrwałym. Znane są działania rewitalizacyjne, które ciągną się przez dziesięciolecia.

Sensowny program/plan rewitalizacji MUSI odnosić się do terytorium miejskiego – społecznego (territory based). W procesie rewitalizacji mieszkańcy, wspólnoty lokalne i jednostki gospodarcze (gospodarujące) zlokalizowane w jednostce rewitalizowanej, nie są tylko przedmiotami ale i podmiotami rewitalizacji. Tej zasadzie podporządkowany jest proponowany poniżej model.

Rewitalizacja obejmuje całokształt spraw jednostki, a nie tylko sferę bezpośredniej odpowiedzialności administracji samorządowej. Jest ona całościowym działaniem na wydzielonym stale terytorium (jednostka rewitalizowana).

1. Delimitacja Obszaru / jednostki

W fazie diagnoz zostanie zweryfikowana delimitacja jednostek, a więc:

- ich spójność przestrzenna i społeczna
- ich wielkość odpowiednio do:
 - możliwości funkcjonowania lokalnych jednostek społecznych wraz z lokalnymi usługami;
 - funkcjonalności przyjętego modelu jednorodnego zarządzania, opisanego poniżej.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

W efekcie analizy jednostki rewitalizowane powinny zostać włączone w miejski system osiedli: „Jednostki pilotażowe rewitalizacji powinny być – co do zasady – traktowane jako immanentne części osiedli i diagnozowane, konsultowane i planowane, z perspektywy tych osiedli. Oczywiście nie wyklucza to podejmowania problemów w skali kwartału czy podwórka. W konsekwencji, lokalny operator rewitalizacji, o którym mowa, powinien realizować zadania odniesione do tak określonej struktury i rejonizacji przestrzennej.”

2. Podmioty prowadzące rewitalizację i uczestniczące w niej

- a. Miasto – odpowiedzialne jest za prowadzenie polityk czyli za zapewnienie realizacji i odpowiedniej jakości realizacji szeroko rozumianych zadań publicznych na obszarze rewitalizowanej jednostki. Dlatego Miasto przygotowuje ogólny projekt rewitalizacji i wywiera wpływ oraz współdziała z obecnymi na tym obszarze podmiotami. Funkcje te powinna realizować odpowiednia jednostka Urzędu Miasta.

Miasto powołuje (zawiera umowę) z operatorem rewitalizacji na terenie konkretnej jednostki rewitalizowanej.

- b. Operator – podmiot prowadzący całościowe działania wobec jednostki rewitalizowanej. Jest realizatorem projektu i działa na mocy dokumentu określającego zadanie (cele i parametry realizacji). W tych ramach dysponuje swobodą działania właściwą każdemu podmiotowi gospodarczemu. Zadanie operatora ma charakter trwały – wieloletni, związany z charakterem procesu rewitalizacji. W szczególnych wypadkach operator może też wykonywać zadania inwestora.
- c. Deweloper lub/i Inwestor (jeden lub wielu) to jednostki gospodarcze działające komercyjnie
- d. Podmiot gospodarujący (prowadzący działalność gospodarczą, firma, dzierżawca). Mogą być właścicielami, najemcami. Bywają inwestorami.
- e. Użytkownik funkcji, usługi, przestrzeni publicznej lub / i obiektu (mieszkaniec, pracownik, „passant”, itp.)

3. Sposób działania Operatora

Spośród pięciu, potencjalnie możliwych, wymienionych poniżej, form prawno-organizacyjnych rekomendujemy wybór typu b) albo d):

- a. jednostka w ramach Urzędu Miasta;
- b. SPV utworzona w 100% przez miasto (komunalna);



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
 E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
 TEL.: +48 (42) 638-57-58
 FAX: +48 (42) 638-57-29

- c. SPV publiczno – prywatne;
- d. SPV jako PPP instytucjonalne (w formule partnerstwa publiczno – prywatnego);
- e. PPP;

Zadania Operatora dotyczą całokształtu życia i problemów jednostki rewitalizowanej (ich źródłem jest zakres kompetencji ogólnej samorządu). Dotyczą więc wszystkich zasobów i podmiotów.

Należy podkreślić, że zadania operatora dotyczą rewitalizacji w jednostce terytorialnej a nie prowadzenia inwestycji na majątku miasta i za pieniądze publiczne. W zakres jego zadań zaliczyć trzeba także promocję i przygotowywanie warunków do inwestowania dla innych podmiotów i dla osób fizycznych.

Poza zadaniami dotyczącymi inwestowania czy pobudzania inwestycji i remontów, Operator pełni w jednostce rewitalizowanej funkcje animatora aktywności gospodarczej i życia społecznego. W związku z tym:

- a. ma swoją siedzibę i biuro projektowe na terenie jednostki rewitalizowanej;
- b. prowadzi działalność w formule biura otwartego, partycypacji społecznej i współpracy - włącznie z powierzaniem zadań – z jednostkami samorządu mieszkańców i organizacjami oraz grupami nieformalnymi.
- c. organizuje i koordynuje realizację zadań publicznych w jednostce rewitalizowanej (przykłady takich rozwiązań można znaleźć w **Strategii Rozwoju ulicy Piotrkowskiej Łodzi na lata 2009 – 2020**).



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Załącznik 3: Podsumowanie działań w programie Miasto Kamienic

Tło rewitalizacji (krótki opis miejsca rewitalizacji i przyczyn degradacji obszaru)

Obszar, na którym realizowany jest Projekt dotyczy centralnych obszarów strefy wielkomiejskiej Łodzi. Teren w dużej mierze zabudowany jest kamienicami, powstałymi często w okresie świetności Łodzi związanej z rewolucją przemysłową XIX wieku, a głównie z rozwojem przemysłu włókienniczego. Nowe fabryki, których produkcja nakierowana była w dużej mierze na eksport, wymagały zapewnienia znacznej liczby pracowników. Lokalizacja coraz większej liczby zakładów skutkowała intensywnością zabudowy, w tym budynków mieszkalnych zapewniających dach nad głową pracownikom i ich rodzinom.

Głównym powodem realizacji projektu Miasto Kamienic była w zdecydowanej większości zła kondycja łódzkich kamienic, które szczególnie po zakończeniu II wojny światowej w bardzo ograniczonym stopniu poddawane były nie tylko remontom kapitalnym, ale odczuwały braki w ramach podstawowego utrzymania. Co ciekawe, II wojna światowa w bardzo ograniczonym stopniu wpłynęła na tkankę miejską z uwagi na brak bombardowań, co pozwoliło w szybkim stopniu odbudować potencjał przemysłowy Miasta. Kilkudziesięcioletnie zaniedbania doprowadziły jednak do znacznej dekapitalizacji kamienic.

Duża część łódzkich kamienic charakteryzuje się również deficytami w zakresie funkcjonalności i wyposażenia, do których należą: brak CO, węzłów sanitarnych bezpośrednio w mieszkaniach, wind, niska efektywność energetyczna. Dekapitalizacja budynków idzie w parze z problemami społecznymi i gospodarczymi, szczególnie odczuwalnymi po okresie transformacji ustrojowej i likwidacji nierentownych przedsiębiorstw. Obszar zamieszkiwany jest w dużej mierze przez osoby niezamożne, w tym bezrobotne. Około 16% substancji mieszkaniowej Łodzi stanowią lokale komunalne, udostępniane najemcom oraz lokale socjalne. Relatywnie wysoki jest wskaźnik najemców nie płacących czynszu, mimo że stawki ustalane są na poziomie wyraźnie niższym niż maksymalny określony ustawowo. Niskie dochody z najmu przy znacznych potrzebach utrzymaniowych skutkowały ograniczonymi możliwościami finansowania sfery mieszkaniowej przez Miasto.

Sprzedaż kamienic przez Miasto (w tym dotychczasowym najemcom) zapoczątkowana po okresie przemian ustrojowych również nie okazała się wystarczającym, w skali Miasta, impulsem do odbudowy zdekapitalizowanych budynków. Nowi właściciele, którzy kupili lokale z bonifikatą nie dysponowali kapitałem umożliwiającym przeprowadzenie kompleksowych remontów, co utrzymywało niekorzystne status quo. Dodatkowym aspektem, wpływającym na degradację kamienic



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

w centrum, są uwarunkowania społeczne związane z wprowadzaniem funkcji socjalnych również w centralnie położonych kamienicach.

Problemy społeczne, jak również zły stan infrastruktury, skutkowały postępującym zmniejszaniem atrakcyjności zamieszkania znacznych obszarów strefy wielkomiejskiej Łodzi. W latach XIX-wiecznej prosperity Miasto liczyło około 700 tys. mieszkańców, zlokalizowanych w znacznej mierze na obszarze dzisiejszej strefy wielkomiejskiej. Obecnie strefa ta zamieszkała jest przez około 172 tys. osób w 74 255 mieszkaniach²², przy w zasadzie nie zmienionej wielkości Miasta (pod względem liczby mieszkańców). Z jednej strony trend suburbanizacji jest typowy dla dużych miast, a z drugiej – stanowi wyzwanie dla władz i bodziec dla działań zmierzających do uatrakcyjnienia oferty zamieszkania w centrum.

Geneza Projektu związana jest z sukcesami wdrożonych działań (ograniczonymi m.in. niewielką skalą interwencji) wskazanych w Uproszczonym Lokalnym Programie Rewitalizacji wybranych terenów śródmiejskich oraz fabrycznych Łodzi na lata 2004-2013. W aspekcie odnowy kamienic, uwzględniając przede wszystkim działanie „Rewitalizacja śródmiejskiego obszaru Łodzi położonego w obrębie ulic Piotrkowska – Tuwima – Kilińskiego - Piłsudskiego”, ULPR traktowany był bardziej jako pilotaż i jako taki nie rozwiązywał w sposób kompleksowy potrzeb rewitalizacyjnych Łodzi. W 2010 roku jako inicjatywa społeczna powstał dokument „Łódzki Program Remontowy na lata 2011 – 2023 „100 kamienic dla Łodzi”, bazujący na rozwiązaniach Wrocławia. Spotkał się on z dużym zainteresowaniem nowych władz Miasta, stając się (mimo wprowadzenia istotnych zmian, np. koncentracji na budynkach w pełni komunalnych) podstawą projektu o nazwie „Miasto Kamienic”.

Cel i zakres (rzeczowy, terytorialny) oraz harmonogram

Cele projektu

Celem głównym projektu „Miasto Kamienic” jest:

„Podniesienie jakości i warunków życia mieszkańców Łodzi poprzez kompleksowy remont gminnych kamienic, powstałych na przełomie XIX i XX wieku oraz poprawa estetyki przestrzeni miejskiej w centrum Łodzi poprzez objęcie procesem remontowym 100 kamienic stanowiących element historycznej zabudowy Miasta”.

Wśród celów szczegółowych należy wyróżnić następujące:

- Poprawa stanu technicznego budynków komunalnych w centrum miasta,
- Wyposażenie mieszkań komunalnych w kompletne węzły sanitarne,

²² Strategia Rozwoju Przestrzennego Łodzi 2020+, str.15.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- Zmniejszenie emisji CO₂ poprzez likwidację indywidualnych źródeł ogrzewania,
- Podniesienie atrakcyjności centralnego obszaru Łodzi dla inwestorów i ruchu turystycznego,
- Włączenie środowiska artystycznego do tworzenia nowego wizerunku Miasta.

Program „Miasto kamienic” z założenia poprawia warunki bytowe mieszkańców nieruchomości objętych programem. Ogranicza również liczbę mieszkań o funkcjach socjalnych w strefie wielkomiejskiej Łodzi - w remontowanych w ramach programu „Miasto kamienic” nieruchomościach. Program zakłada również zmianę układu funkcjonalnego mieszkań oraz poprawę stanu technicznego budynków a także poprawę wizerunku miasta poprzez zwiększenie liczby wyremontowanych kompleksowo nieruchomości w strefie wielkomiejskiej Łodzi. Projekt jest jednym z zasadniczych narzędzi wskazywanej w Strategii Rozwoju Przestrzennego Łodzi 2020+²³ zasadności wzbudzenia mody na zamieszkanie w strefie wielkomiejskiej.

Pierwotnie program przewidywany był na lata 2011-2014. Obecnie planuje się jego kontynuację, jako dopełnienie wdrażanej rewitalizacji obszarowej - co najmniej do 2016 roku.

Planowane działania przygotowawcze:

Bazą dla działań była przygotowana w początkowej fazie za kwotę 3 mln zł dokumentacja, koncentrująca się na projektach technicznych i ich uzgodnieniach, w tym konserwatorskich.

Planowane działania infrastrukturalne:

Zaplanowano wykonanie termomodernizacji (wymiana stolarki okiennej i drzwiowej, ocieplenie konstrukcji dachu i ścian zewnętrznych), wymianę lub wzmocnienie stropów, likwidację wspólnych toalet zlokalizowanych poza lokalem, a często poza budynkiem, remont elewacji, prześwitów bramowych i klatek schodowych, prace konserwatorskie wewnątrz budynków wpisanych do ewidencji i rejestru zabytków, wykonanie izolacji, osuszenie ścian, przyłączenie do sieci ciepła systemowego, modernizację instalacji wod-kan i elektrycznej. W ramach programu nastąpiło również przyłączenie nieruchomości do sieci ciepła systemowego we współpracy z VEOLIA Energia Łódź S.A., a tym samym ograniczenie emisji zanieczyszczeń, w tym niskiej emisji. Zakresy prac w ramach poszczególnych kamienic były różnorodne – począwszy od minimalistycznej odnowy elewacji do kompleksowych remontów generalnych z wymianą i podłączeniem instalacji, wymianą dachów.

Istotnym elementem wpływającym na estetyzację było zagospodarowanie podwórzy remontowanych kamienic, w tym: naprawa/wymiana nawierzchni, naprawa/wymiana ogrodzeń, wykonanie zieleńców i miejsc służących rekreacji, zagospodarowanie miejsc służących składowaniu odpadów.

²³²³ Uchwała Nr LV/1146/13 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 16 stycznia 2013 r.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Zasadniczym założeniem programu było zainwestowanie jedynie w kamienice, które stanowiły w pełni zasób Miasta, w tym z dogłębnie zweryfikowanym stanem prawnym. Były to budynki wymagające jak najpilniejszych interwencji, ale równocześnie takie, dla których remont był ekonomicznie uzasadniony. Projekt nie obejmował budynków o znacznej (ponad 70%) dekapitalizacji.

Planowane działania społeczne:

Z uwagi na remontowy charakter przedsięwzięcia, w chwili formułowania projektu, nie przewidywano bezpośrednich działań społecznych i szerokich konsultacji społecznych. Założenia projektu były typowo inwestycyjne, remontowe, choć (np. na potrzeby opracowywanych dokumentów strategicznych Miasta), identyfikowano szereg problemów społecznych. Zakładano pośredni efekt społeczny w postaci polepszenia warunków mieszkaniowych najemców lokali komunalnych, co miało z kolei wpłynąć na zwiększenie atrakcyjności mieszkania w centrum. Planowano również, że interwencja będzie stanowić wzorzec zachowań dla wspólnot i innych właścicieli prywatnych, którzy samoistnie będą realizować prace remontowe. Projekt koncentrował się na utrzymaniu funkcji mieszkaniowej budynków, więc w szczególności nie planowano realizacji infrastruktury społecznej.

Założenia pierwotne i które z nich udało się zrealizować

Do końca 2014 roku udało się osiągnąć zasadnicze cele projektowe. 100 kamienic, w tym 170 budynków zostało odnowionych zgodnie ze szczegółowymi założeniami projektowymi, przywracając im dawną świetność. 69 budynków było ujętych w gminnej ewidencji zabytków, 7 w wojewódzkim rejestrze zabytków a 24 odnowy przeprowadzono pod nadzorem konserwatorskim. W większości przypadków odnowa była kompleksowa (w przeciwieństwie do wielu, nie tylko polskich, przykładów projektów polegających na odnowie elewacji), co wyraźnie wpłynęło na poprawę warunków lokalowych w mieszkaniach zlokalizowanych w tych kamienicach. Wyeliminowanie nie ekologicznych źródeł ciepła, a głównie pieców węglowych skutkowało poprawą jakości powietrza w Łodzi, co w połączeniu z innymi zabiegami termomodernizacyjnymi wpłynęło na obniżenie kosztów energii. Zaadaptowano ponad 650 lokali komunalnych dla najemców mieszkań z remontowanych kamienic, co jest równoznaczne z taką samą liczbą przesiedlonych gospodarstw domowych.

Wykonanie „wskaźnika 100 kamienic” wpłynęło na symboliczną zmianę nazwy projektu. Zarządzenie Nr 5830/VI/14 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 5 marca 2014 roku w sprawie powołania Zespołu ds. programu „Miasto Kamienic”, wskazuje, że celem programu „Miasto Kamienic” (...) jest kontynuacja programu Mia100 Kamienic” w zakresie remontu w latach 2011-2014 ponad stu budynków usytuowanych w zwartej zabudowie miasta Łodzi.

Podejście remontowe oznacza jednak, że programu nie można uznać za typowe przedsięwzięcie rewitalizacyjne - z uwagi na brak wyraźnych intencji i praktycznych działań rewitalizacyjnych w komponencie społecznym i gospodarczym. Należy jednak zauważyć, że produkty wytworzone



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

w ramach projektu (odnowione budynki i mieszkania) posłużyły za bazę dla szeregu programów komplementarnych nakierowanych na interwencje w sferze społecznej i gospodarczej, takich jak: „Mieszkania dla młodych”, „Miasto studentów”, „Lokale dla kreatywnych”.

Wydaje się, że jedynie w ograniczonym stopniu udało się osiągnąć wyraźne efekty wpływu projektu na otoczenie. Mimo pewnych pozytywnych wyjątków, prywatni właściciele i wspólnoty w ograniczonym stopniu zostali zmotywowani do realizacji podobnych działań.

Nakłady i źródła

Projekt do 2014 roku kosztował 210 mln zł. Generalnie był finansowany ze środków własnych Miasta. W ograniczonym stopniu wykorzystano dofinansowanie ze środków WFOŚiGW w Łodzi (ok. 9 mln zł), związane z dofinansowaniem działań termomodernizacyjnych. W ten sposób dofinansowane zostały prace np. przy kamienicy zlokalizowanej przy ul Legionów 19.

W budżecie na 2015 rok przewidziano środki w kwocie ok. 20 mln zł na kontynuację projektu, dzięki czemu wykorzystana zostanie istniejąca dokumentacja projektowa.

Finansowanie w ramach środków własnych opierało się na mechanizmie zamkniętego obiegu środków, zgodnie z przyjętą Polityką Miasta Łodzi dotyczącą gminnego zasobu mieszkaniowego. Mechanizm bazuje na przeznaczaniu na remonty określonej puli środków pochodzących ze sprzedaży oraz wynajmu nieruchomości komunalnych. Poniższa tabela zawiera dane o rocznych nakładach na Projekt. Widoczny jest wyraźny trend zwiększania wydatkowanych kwot, dzięki czemu w 2014 roku udało się osiągnąć zakładany wskaźnik produktu – 100 odnowionych kamienic, co oznacza 170 budynków i 650 mieszkań.

2011	2012	2013	2014	Razem 2011-2014
12 579 499	51 386 245	64 513 000	82 405 748	210 884 492

Budżet projektu uwzględnia prace związane z remontami mieszkań zastępczych i socjalnych dla mieszkańców remontowanych kamienic. Przeciętny koszt remontu dla mieszkania zastępczego to około 30 tys. zł a socjalnego – 10 tys. zł. Niedostępne są kompleksowe dane na temat wielkości zaangażowania środków prywatnych właścicieli kamienic.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Model instytucjonalny

Instytucje odpowiedzialne

Projektem zarządza obecnie (według regulaminu organizacyjnego na dzień 3 marca 2015 r.) - Biuro ds. Rewitalizacji i Rozwoju Zabudowy Miasta, funkcjonujące w ramach Departamentu Prezydenta. Do zadań Biura ds. Rewitalizacji i Rozwoju Zabudowy Miasta należy w szczególności: przygotowywanie i koordynacja programów w zakresie budownictwa socjalnego, uzupełniania zabudowy miasta, remontów kapitalnych i modernizacji mieszkaniowego zasobu miasta, w tym programu „Miasto Kamienic” oraz rewitalizacji obszarowej centrum Łodzi.

Za kwestie wykwaterowań (zarówno zamiany lokali komunalnych jak i wykwaterowanie do mieszkań socjalnych) odpowiada Wydział Budynków i Lokali w ramach Departamentu Gospodarowania Majątkiem.

Remontami lokali zamiennych (dla mieszkańców posiadających tytuł prawny) i lokali socjalnych przewidzianych do udostępnienia mieszkańcom remontowanych kamienic (w sytuacji, gdy specyfika prac tego wymaga) zajmują się odpowiednio terytorialnie Administracje Zasobu Komunalnego. Przed reformą administracji nieruchomościami wdrożoną od 1 lipca 2013 roku, zadania te realizowały Administracje Nieruchomościami.

Podstawowe akty prawne

Projekt nigdy nie został sformułowany w formie niezależnego opracowania lub aktu prawnego. Jego idea ma swoje odzwierciedlenie głównie w zapisach następujących aktów prawnych:

Uchwała Nr XLIV/825/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 29 czerwca 2012 r. w sprawie przyjęcia Polityki Miasta Łodzi dotyczącej gminnego zasobu mieszkaniowego 2020+.

Uchwała Nr XLIV/826/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 29 czerwca 2012 r. w sprawie przyjęcia Wieloletniego programu gospodarowania mieszkaniowym zasobem Miasta Łodzi na lata 2012 – 2016.

Problemy i bariery w trakcie realizacji

Projekt jest niewątpliwym, sukcesem w sensie odnowy substancji majątkowej, jak i załączka dla rewitalizacji obszarowej. Zidentyfikowano jednak szereg obszarów wyzwań, które należałoby wziąć pod uwagę w dalszych działaniach rewitalizacyjnych.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Początkowo występowała duża niechęć mieszkańców do zmian i opór wobec działań władz. Z czasem nastawienie ulegało poprawie, gdy widoczne zaczęły być efekty dotychczasowych prac. Wykwaterowani mieszkańcy dysponujący prawem do lokalu komunalnego, z założenia mieli polepszyć swoje warunki bytowe. Relacje mieszkańców wskazują równocześnie, że niektóre z propozycji mieszkań zastępczych były nieakceptowane²⁴. Równocześnie, głównie ze względu na podwyżki stawek czynszów (nawet kilkukrotne) w wyremontowanych kamienicach i barierę w postaci kolejnej przeprowadzki z mieszkania zastępczego, duża część mieszkańców nie powróciła do swoich kamienic.

Artykułowane np. w mediach były głosy mieszkańców o zbyt późnym poinformowaniu przez Urząd Miasta o planach odnowy poszczególnych kamienic. Skutkowało to przeprowadzaniem przez lokatorów remontów mieszkań, których efekty były następnie dublowane przez odnowę finansowaną przez Miasto. Dotyczy to przede wszystkim wczesnych etapów realizacji „Miasta Kamienic”. Dowodzi to niewystarczającego zakresu konsultacji społecznych, nawet w aspekcie informacyjnym. Do nieporozumień dochodziło również w zakresie współudziału mieszkańców w pracach remontowych, np. firmy remontowe kończyły wymianę instalacji w mieszkaniach, jednak nie były odpowiedzialne za przywrócenie ścian do stanu deweloperskiego (tynkowanie, szpachlowanie, malowanie). Mieszkańcy, chcąc szybko doprowadzić najmowane mieszkanie do właściwego stanu, decydowali się na dodatkowy i niespodziewany remont na własny koszt.

W trakcie prac wystąpiły problemy z przeprowadzeniem procedury zamiany mieszkań. Proces dopasowania oczekiwań mieszkańców do możliwości Miasta trwał relatywnie długo (przeciętna procedura trwała rok). Dużym problemem była dostępność lokali zamiennych, a przede wszystkim lokali z przeznaczeniem na funkcje socjalne. Równocześnie starano się stosować priorytetowe podejście w poszukiwaniu odpowiedniego zasobu zamiennego dla mieszkańców planowanych do remontów mieszkań, aby nie dopuścić do znacznych opóźnień w realizacji harmonogramu prac. Należy podkreślić, że trudny proces wykwaterowań szybko został zidentyfikowany przez Miasto jako kluczowy i ewoluował w trakcie realizacji projektu. Dopracowano m.in. procedurę wykwaterowań realizowanych przez Wydział Budynków i Lokali.

W trakcie uzgodnień projektowych wystąpiły pewne problemy ze służbami konserwatorskimi. Szczególną trudność sprawiały sytuacje, gdy już po rozpoczęciu prac remontowych identyfikowano elementy szczególnego zainteresowania służb konserwatorskich. Niezbędne procedury wpływały negatywnie na czas realizacji oraz na dodatkowe koszty.

²⁴ „Mia100 kamienic: Lokatorzy muszą się wyprowadzić”, Polska Dziennik Łódzki 2012-04-16, <http://lodz.naszemiasto.pl/artukul/mia100-kamienic-lokatorzy-musza-sie-wyprowadzic,1364205,art,t,id,tm.html>



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

W niektórych budynkach zastano niezgodne z zaleceniami konserwatorskimi podziały, które trzeba było w ramach odnowienia kamienic zlikwidować. W rezultacie, w niektórych budynkach jest mniej mieszkań niż pierwotnie.

Przy niewątpliwie dużej skali przedsięwzięcia, wystąpiły pewne problemy koordynacyjne, w tym szczególnie mocno krytykowane przez mieszkańców – w ramach nadzoru prac remontowych. Pojawiały się rozbieżności pomiędzy założeniami projektowymi a rzeczywistymi warunkami zastanymi przez wykonawców, co skutkowało nieraz istotnymi zmianami projektowymi. Część remontów przeprowadzano bez wykwaterowań, z uwagi na niską inwazyjność w mieszkania najemców. Zmiany projektowe często inwazyjność tę mocno zwiększały, wzbudzając niezadowolenie niektórych lokatorów, odnotowywane niejednokrotnie przez media. Przykłady negatywnych opinii nakładały się na wypowiedzi pozytywne – tych mieszkańców, którzy zauważali po przeprowadzonych remontach wyraźne zmiany w komforcie użytkowania mieszkań i estetyce przestrzeni publicznej.

Dość niska przewidywalność dochodów ze sprzedaży mienia, jako jednej z części budżetu projektu oraz ogólna sytuacja budżetu, a przede wszystkim konkurowanie z innymi zadaniami Miasta, wpływały na niestabilność finansowania Projektu. Decyzja o odnowie poszczególnych kamienic podejmowana była nie tylko na podstawie stopnia przygotowania budynku (potwierdzenie uwarunkowań prawnych, przygotowana i uzgodniona dokumentacja projektowa), ale również na podstawie wartości środków przyznanych na Projekt w danym rocznym budżecie Miasta.

W ramach przeprowadzonych wywiadów, uczestnicy procesu wskazywali, że barierą w okresie planistycznym były kwestie prawne, w szczególności zagrożenie zmianami stanu własności kamienic. Była to przyczyna, dla której zdecydowano się (po wnikliwej weryfikacji) na wytypowanie do projektu budynków o najmniejszym zagrożeniu potencjalnymi postępowaniami sądowymi. Uchwalenie ustawy rewitalizacyjnej, dzięki której można by włączyć do działań rewitalizacyjnych zarówno budynki i tereny objęte roszczeniami, mogłoby wpłynąć na ograniczenie ryzyka inwestycyjnego nie tylko w projekcie Miasto Kamienic.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Załącznik 4: Podsumowanie działań w programie Księży Młyn

Tło rewitalizacji (krótki opis miejsca rewitalizacji i przyczyn degradacji obszaru)

Księży Młyn jest obszarem położonym w południowo-wschodniej części strefy wielkomiejskiej. Ze względu na swoje walory historyczno – kulturowe jest ważnym punktem na mapie Łodzi. Zabytkowe XIX-wieczne osiedle zbudowane zostało przez Karola Scheiblera, jednego z największych łódzkich fabrykantów. Obok zabudowań przemysłowych powstały domy dla robotników, szpital, szkoła, sklepy, remiza strażacka i stacja kolejowa. Wszystkie te obiekty istnieją do dzisiaj i stanowią jeden z najciekawszych zabytków poprzemysłowych na świecie. Osiedle, jako kompleks wpisane jest do rejestru zabytków, a od kilku lat czynione są starania, by trafił na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO.

Pomimo swoich walorów historycznych jest to obszar dość silnie zdegradowany pod kątem infrastrukturalnym i społecznym. Budynki mieszkalne znajdujące się na terenie osiedla są w złym stanie technicznym. Powodem takiego stanu rzeczy są wieloletnie zaniedbania inwestycyjne zarządców tych obiektów. W trakcie przeprowadzania konsultacji społecznych, których wyniki są jednym z elementów opracowywanego przez Towarzystwo Opieki nad Zabytkami raportu „Nasz Księży Młyn” mieszkańcy wskazali, iż nie reagowano na zgłoszone przez nich usterki. Kolejną przyczyną degradacji technicznej obiektów znajdujących się na osiedlu było wieloletnie wstrzymanie wszelkich inwestycji (w tym głównie prywatnych) w związku z Uchwałą Rady Miasta dotyczącą planowanej rewitalizacji domów fabrycznych.

Degradacja społeczna obszaru Księżego Młyna rozpoczęła się w latach 90-tych ubiegłego wieku wraz z likwidacją pobliskich zakładów włókienniczych. Wielu mieszkańców osiedla w wyniku tego straciła pracę, czego efektem w późniejszych latach pogłębiający się problem długotrwałego bezrobocia. Skutkiem tego stanu rzeczy jest ubóstwo mieszkańców osiedla, które jest uważane za jeden z głównych powodów degradacji społecznej opisywanego obszaru. Kolejnym z nich jest brak więzi emocjonalnych większości mieszkańców Księżego Młyna z tym obszarem. Jak wynika z wspomnianego wcześniej raportu aż około 75 % obecnych mieszkańców osiedla przeprowadziła się tutaj z innych rejonów Łodzi, a jedynie 12 % mieszka tutaj od urodzenia. Według opinii mieszkańców przekwalifikowanie części mieszkań komunalnych na socjalne również przyczyniło się do degradacji tego obszaru.

Cel i zakres (rzeczowy, terytorialny) oraz harmonogram

Obszar objęty rewitalizacją to teren o powierzchni 6,4 ha ograniczony ulicami: Przędzalnianą, Tymienieckiego, Fabryczną, Magazynową. Realizacja projektu podzielona została na dwa główne



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

etapy. Realizacja pierwszego z nich zakończona została w kwietniu 2015 roku. W ramach niego wykonano następujące prace inwestycyjne:

- Odnowiono trzy zabytkowe domy mieszkalne (w jednym planowane jest utworzenie jest Domu Turysty, część lokali mieszkalnych przekształcono na 12 pracowni dla twórców - wśród najemców lokali są m.in. projektanci, fotograficy, plastycy),
- Zmodernizowano infrastrukturę podziemną (sieć wodociągową i ciepłą, kanalizację deszczową i odwodnienie)
- Odnowiono część przestrzeni publicznej m.in. wyremontowano tzw. Koci Szlak, wykonano drogę rowerową, wykonano 33 latarnie oświetleniowe stylizowane na gazowe, odtworzono historyczną brukowaną nawierzchnię, położono chodnik, a od strony ul. Przędzalnianej, zrekonstruowano bramę wejściową w oparciu o oryginalny projekt, pomiędzy budynkiem byłej szkoły i dawną bocznica kolejową powstał nowy teren rekreacyjny z estradą, własnym zasilaniem, oświetleniem, ławkami, alejkami i nową zielenią
- Koszt realizacji I etapu prac wyniósł ok. 12 mln zł.

W ramach realizacji pierwszego etapu rewitalizacji Księżego Młyna zaplanowano również działania o charakterze społecznym:

- Muzeum Kinematografii planuje w maju 2015 roku rozpoczęcie plenerowych pokazów filmowych dla dzieci,
- Utworzenie Klubu Integracji Społecznej,
- Prowadzone są również działania przez lokalne grupy społeczne np. Pchli Targ prowadzony przez grupę „Pociąg do Łodzi”

Drugi etap rewitalizacji obszaru Księżego Młyna swoim zakresem obejmować będzie kompleksową modernizację kilkudziesięciu budynków mieszkalnych. Został on ujęty w Strategii ZIT. Planowane zakończenie realizacji projektu zaplanowano na 2019 rok.

Szacowany koszt II-go etapu to 64 mln zł, przy czym z UE ma pochodzić 40 mln zł. Inwestycja jest ujęta w Strategii ZIT. Zakres prac obejmuje modernizację kilkudziesięciu budynków.

Założenia pierwotne i które z nich udało się zrealizować

Zgodnie z założeniami „Zintegrowanego Programu Rewitalizacji Księżego Młyna” celem nadrzędnym jego realizacji jest poprawa jakości życia mieszkańców poprzez modernizację istniejących budynków mieszkalnych zgodnie z wytycznymi konserwatora zabytków, oraz wprowadzenie nowych funkcji użytkowych.

Do celów szczegółowych Programu należy zaliczyć:



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

- zachowanie walorów kulturowych, zabytkowych i urbanistycznych osiedla,
- poprawa warunków mieszkaniowych,
- wprowadzenie nowych funkcji, w tym w szczególności funkcji kulturalno-artystycznej i usługowej,
- zwiększenie atrakcyjności turystycznej obszaru,
- poprawa dostępności obszaru,
- podniesienie jakości przestrzeni publicznej i półpublicznej,
- poprawa wizerunku obszaru przy użyciu odpowiednich narzędzi promocji,
- zwiększenie bezpieczeństwa publicznego.

Głównym zamierzeniem jest wykreowanie i rozwój przestrzeni przyjaznej zarówno dla mieszkańców, jak i osób odwiedzających zrewitalizowany obszar oraz zintensyfikowanie jego użytkowania dzięki wprowadzeniu odpowiednio dobranych funkcji i rozwiązań przestrzennych, z jednoczesnym zachowaniem walorów historycznych i kulturowych osiedla.

Powyższe cele zostaną zrealizowane między innymi poprzez:

- modernizację budynków,
- wprowadzenie nowych funkcji przy zachowaniu funkcji mieszkaniowej jako dominującej,
- ożywienie gospodarcze – poprzez przekształcenie części lokali mieszkalnych w lokale użytkowe,
- działania społeczne – poprzez utworzenie na tym terenie Klubu Integracji Społecznej
- oraz zaprogramowanie przedsięwzięć społeczno – artystyczno – kulturalnych,
- uporządkowanie i zagospodarowanie przestrzeni.

Model instytucjonalny

W okresie trwania rewitalizacji osiedla Księży Młyn kilkakrotnie zmieniały się jednostki odpowiedzialne za zarządzanie tym procesem. W początkowej fazie projektu zadaniem tym kierował Wydział Kultury Urzędu Miasta Łodzi. W późniejszej fazie kierownictwo nad projektem przejął Wydział Budynków i Lokali. Obecnie (według regulaminu organizacyjnego na dzień 3 marca 2015 r.) zarządzanie projektem należy do zadań Wydziału Zarządzania Projektami.

Problemy i bariery w trakcie realizacji

Poważnym problemem, jaki pojawił się w trakcie planowania inwestycji była duża niechęć mieszkańców zarówno do przedmiotowego Projektu, jak i do lokalnych władz samorządowych. Był to efekt pierwszych podjętych działań, kiedy to ówczesne władze sprzedały część nieruchomości



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

prywatnemu developerowi z zamiarem budowy zamkniętego osiedla mieszkaniowego dla zamożnych osób. Firma ostatecznie zbankrutowała a syndyk wyprzedaje nieruchomości.

Późniejsze działania podejmowane m.in. przez Towarzystwo Opieki nad Zabytkami, a także późniejsze władze samorządowe przyczyniły się do zmiany nastawienia mieszkańców. Obecnie wszyscy z około 1000 osób wyraża chęć powrotu na teren osiedla. Niestety nie będzie to w pełni możliwe. Przez lata eksploatacji lokali mieszkalnych doszło to sztucznych podziałów mieszkań, które nie były zgodne z zaleceniami konserwatorskimi. W wyniku modernizacji budynków zostaną one zlikwidowane przywracając pierwotny układ mieszkań. Rezultatem tych działań będzie mniejsza liczba dostępnych lokali mieszkalnych. Część mieszkańców zmuszona zostanie do przeprowadzki do innych mieszkań, co z pewnością spowoduje zanik istniejących relacji sąsiedzkich.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Załącznik 5: Podsumowanie działań w programie Nowe Centrum Łodzi

Tło rewitalizacji (krótki opis miejsca rewitalizacji i przyczyn degradacji obszaru)

Strefa wielkomiejska, w której znajduje się obszar objęty Programem składa się z terenów mocno zdegradowanych pod względem infrastrukturalnym, jak i funkcjonalnym. W dużej części jest to obszar poprzemysłowy i pokolejowy, przez co jest on postrzegany przez mieszkańców oraz potencjalnych inwestorów jak przestrzeń nieatrakcyjna, pomimo położenia w ścisłym centrum miasta. Łódź potrzebuje przestrzeni, która ożywi tę część miasta stając się jego wizytówką. Realizacja Programu ma spowodować wykreowanie centrum, które stanowić będzie miejsce rozrywki i kultury, z bogatą ofertą spędzania wolnego czasu. Ma na celu nie tylko podnieść komfort życia w Mieście, ale także być szansą na wykreowanie nowej tożsamości Miasta oraz jego promocję aspekcie lokalnym, krajowym i międzynarodowym.

Cel i zakres (rzeczowy, terytorialny) oraz harmonogram

Przedmiotem Programu jest realizacja zadań na obszarze ograniczonym ulicami: Narutowicza, Kopcińskiego, Tuwima i Piotrkowską obejmującym powierzchnię około 100 ha. Teren ten podzielony został na trzy strefy:

Strefa I to teren o powierzchni około 40 ha, które dzięki zrównoważonemu rozwojowi funkcji kulturalnych, komercyjnych i mieszkaniowych, ma stanowić przestrzeń tętniącą życiem przez całą dobę. Tym celom służyć ma realizacja projektów: Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno – artystyczne i Specjalna Strefa Kultury. Miasto podejmie również działania mające na celu analizę możliwości realizacji innych projektów na tym obszarze, takich jak: rynek, brama Miasta, centrum kongresowe. Istotnym czynnikiem zmian urbanistycznych i społecznych w tym obszarze jest przebudowa Dworca Łódź Fabryczna wraz z węzłem multimodalnym i nowym układem komunikacyjnym.

Strefa II to obszar zajmujący powierzchnię około 30 ha, na którym docelowo będą realizowane przedsięwzięcia o charakterze komercyjnym z uwzględnieniem programów rewitalizacyjnych, mających na celu zachowanie historycznej tkanki miejskiej.

Strefa III to obszar o powierzchni około 30 ha gęstej zabudowy historycznej z przełomu XIX i XX wieku, w postaci kwartałów wielkomiejskich wymagających intensywnej rewitalizacji i uzupełnień. Na przedmiotowym obszarze dominuje funkcja mieszkaniowa.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Celami strategicznymi przedmiotowego Programu są:

- Jakość życia – stworzenie atrakcyjnego miejsca do życia i spotkań poprzez działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa oraz rozwój oferty komercyjnej, kulturalnej i rekreacyjnej, skutkiem czego okazać się ma wzrost zaufania mieszkańców, turystów i środowiska biznesu do centrum Miasta,
- Rewitalizacja – założono, iż rewitalizacja Nowego Centrum Łodzi stanowić będzie swoisty impuls do przyspieszenia procesu odnowy Strefy Wielkomiejskiej oraz rozwoju Miasta do wewnątrz,
- Transport – wdrożenie niezbędnych usprawnień infrastruktury komunikacyjnej oraz rozwiązań organizacji transportu zbiorowego i indywidualnego w znacznym stopniu zwiększy dostępność Śródmieścia oraz Miasta w skali lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej,
- Innowacyjność – bodźcem dla rozwoju całego obszaru Łodzi mają się stać zastosowane innowacyjne rozwiązania wprowadzane na obszarze Nowego Centrum Łodzi, który stanowić będzie inkubator dla nowych pomysłów i technologii.

Na Program NCŁ składa się łącznie 13 strategicznych inwestycji, których charakterystyka oraz przewidywany okres realizacji zostały, przedstawione w poniższej tabeli:

Tabela 2: Strategiczne projektu programu Nowego Centrum Łodzi

L.p.	Nazwa projektu	Charakterystyka	Okres realizacji
1	Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna	Przedmiotem inwestycji jest przebudowa dworca kolejowego Łódź Fabryczna wraz z budową węzła multimodalnego i nowego układu komunikacyjnego. Głównym celem tego przedsięwzięcia jest budowa nowego, zintegrowanego systemu komunikacji miejskiej i regionalnej połączonej z krajowym i międzynarodowym systemem transportowym usytuowanym przy dworcu Łódź Fabryczna. Projekt realizowany jest we współpracy z Polskimi Liniami Kolejowymi S.A. i Polskimi Kolejami Państwowymi S.A. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez modernizację linii kolejowej na odcinku Łódź Widzew – Łódź Fabryczna, powstanie podziemnego dworca Łódź Fabryczna oraz powstanie zintegrowanego węzła przesiadkowego.	2011-2015
2	Przebudowa układu drogowego wokół Multimodalnego Dworca Łódź - Fabryczna	Celem przebudowy układu drogowego wokół realizowanego projektu budowy dworca Łódź Fabryczna, jest poprawa dostępności komunikacyjnej obszaru NCŁ oraz stworzenie nowoczesnej przestrzeni publicznej.	2010-2017
3	Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne	Wynikiem rewitalizacji przemysłowych obiektów dawnej elektrociepłowni EC-1 będzie nadanie im nowych funkcji tj.: Centrum Sztuki Filmowej (zespół obiektów EC-1 Wschód) funkcje kulturalno-	2008-2015

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

		artystyczne i społeczne; Interaktywne Centrum Nauki i Techniki (zespół obiektów EC-1 Zachód) - funkcje edukacyjne, kulturalne i społeczne.	
4	Rewitalizacja przestrzeni miejskiej przy ul. Moniuszki 3, 5 i Tuwima 10	Projekt kompleksowej rewitalizacji przestrzeni miejskiej obejmujący zarówno obiekty kubaturowe, jak i drogi. W obiektach Moniuszki 3 i 5 zlokalizowany zostanie Dom Literatury wraz z Mediateką.	2015-2017
5	Zakup, instalacja i wdrożenie Systemu Prowadzenia Projektów i Koordynacji Działań w obszarze NCŁ	Przedmiotem inwestycji jest zakup, instalacja i wdrożenie Systemu Prowadzenia Projektów i Koordynacji Działań w obszarze Nowego Centrum Łodzi. Jej celem jest wdrożenie złożonego systemu informatycznego właściwego dla zarządzania portfelem projektów wchodzących w skład Programu Nowe Centrum Łodzi i komponentów z tym programem powiązanych.	2014-2016
6	Opracowanie zintegrowanego programu zagospodarowania terenów w celu planowanego rozszerzenia oferty kulturalnej	Wykonanie dokumentacji przygotowawczej w ramach zintegrowanego programu zagospodarowania terenów, w celu planowanego rozszerzenia oferty kulturalnej w ramach Programu Nowego Centrum Łodzi i połączenia funkcjonalnego ze Strefą Wielkomiejską.	2015
7	Rewitalizacja obszarowa centrum Łodzi - Projekt 2	Celem projektu jest przeprowadzenie działań rewitalizacyjnych na obszarze ograniczonym ulicami Narutowicza, Kilińskiego, Tuwima, Piotrkowską. W zakres projektu wchodzi zarówno działania infrastrukturalne jak i społeczne.	2015-2022
8	Rewitalizacja obszarowa centrum Łodzi - Projekt 3	Rewitalizacja kwartału śródmiejskiego ograniczonego ulicami Kilińskiego, Narutowicza, Nowotargowa, Targowa, Tuwima.	2015-2022
9	Budowa systemu monitoringu, bezpieczeństwa oraz platformy wdrażania usług typu „Intelligent City” dla obszaru Nowego Centrum Łodzi	Budowa systemu monitoringu. W oparciu o istniejącą oraz dodatkową infrastrukturę, stworzenie usług typu Intelligent City	2016-2022
10	Budowa rynku wraz z układem komunikacyjnym na terenie Nowego Centrum Łodzi	Rynek przewidziany jest jako plac miejski z parkingiem podziemnym. Przewiduje się realizację płyty rynku, zabudowy w postaci parkingu kubaturowego podziemnego wraz z niezbędną infrastrukturą. Komunikacja zapewniona zostanie poprzez budowę drogi podziemnej łączącej ulicę Kilińskiego z podziemnym rondem zlokalizowanym pod skrzyżowaniem ul. Nowotargowej i Nowowęglowej. Droga będzie również podstawą obsługi komunikacyjnej terenów Specjalnej Strefy Kultury. Realizacja projektu jest zgodna z projektem MPZP	2015-2018
11	Rewitalizacja EC-1 Południowy Wschód	W ramach inwestycji przewiduje się rewitalizację, rewaloryzację, rozbudowę, nadbudowę oraz adaptację obiektu na nowe funkcje. Ponadto rewitalizacja przewiduje zagospodarowanie terenu, w którym modernizację infrastruktury, wykonanie części przyłączy oraz układu komunikacyjnego dróg wewnętrznych z dostępem do drogi publicznej. W wyniku rewitalizacji zostaną nadane nowe funkcje	2016-2017

CENTRUM
WIEDZY
REWITALIZACJA

WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

		starym zasobom, tj. centrum gier komputerowych i komiksu.	
12	Rewitalizacja EC-1 - rozwój funkcji wystawienniczo-edukacyjnych Centrum Nauki i Techniki w Łodzi	W ramach ekspozycji zakłada umieszczenie pokazów i eksperymentów wkomponowanych w historyczną infrastrukturę kompleksu EC-1 Zachód. Przestrzeń wystawiennicza podzielona została na 3 scenariusze zwiedzania, różniące się tematyką, formą ekspozycji i intensywnością zwiedzania: 1. Skansen - wytwarzanie energii - bazuje na historycznej infrastrukturze obiektu i poświęcony jest problematyce przetwarzania energii elektrycznej od źródła energii pierwotnej, poprzez kolejne przemiany z energii chemicznej na mechaniczną do elektrycznej, kończąc na problematyce dystrybucji i przesyłu; 2. Rozwój wiedzy i cywilizacji - ciąg eksperymentów stanowiących kamienie milowe w rozwoju nauki lub ilustracji praw nauki zrealizowane przy wykorzystaniu współczesnej techniki detekcyjnej i pomiarowej; 3. Mikroświat - Makroświat" przedstawiający wybrane pojęcia, prawa i zjawiska fizyczne i chemiczne, oparte na bazie multimedialnych.	2016-2017
13	Budowa laboratorium transportu – LaboT	Projekt zakłada rewitalizację trzech istniejących zabytkowych budynków i wzniesienie trzech nowych. W ten sposób ekspozyty z historii komunikacji miejskiej, lotnictwa oraz transportu drogowego zostaną zgromadzone w jednym miejscu i wzbogacone o liczne interaktywne ekspozyty. Inwestycja ta wpisana została na listę rezerwową projektów strategicznych.	2016-2018

Żałożenia pierwotne i które z nich udało się zrealizować

Obecny kształt Programu Nowego Centrum Łodzi znacząco różni się od wstępnych koncepcji jego realizacji. Według pierwotnych założeń z 2007 roku obszar objęty działaniami inwestycyjnymi podzielony został na dwie strefy o łącznej powierzchni około 90 ha ograniczony ulicami Tuwima, Narutowicza, Sienkiewicza i Kopcińskiego. Pierwsza strefa to obszar o powierzchni około 30 ha, na którym dominować miała funkcja kulturalna, z zachowaniem funkcji pozwalających na jego całodobowe funkcjonowanie. Zakładana powierzchnia drugiej strefy to około 60 ha, na której realizowane miały być przedsięwzięcia komercyjne związane z realizacją celu Programu. Pierwotna koncepcja zagospodarowania tej przestrzeni zaproponowana została przez luksemburskiego architekta Roba Kriera i nawiązywała do przestrzeni miast średniowiecznych. Centrum obszaru miał stanowić Rynek (Kobro) zlokalizowany w sąsiedztwie rewitalizowanej elektrociepłowni EC-1 oraz dworca Łódź Fabryczna. Na tym terenie zaplanowano powstanie Centrum Festiwalowo - Kongresowego i Specjalnej Strefy Kultury z nowoprojektowanym obiektem Specjalnej Strefy Sztuki. Zgodnie z główną osią kompozycyjną zabudowy i ciągów komunikacyjnych wejście do Strefy I NCŁ zaplanowano przez Bramę Miasta od strony Parku Moniuszki i Bulwaru Narutowicza. Na



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

obszarze Strefy II zakładano stworzenie dzielnicy budynków wysokościowych oraz mniejszą niż obecnie ingerencję w układ komunikacyjny wokół dworca Łódź Fabryczna. Przyjęto najważniejsze rozstrzygnięcia w zakresie układu transportowego oraz rozwiązań komunikacyjnych dla NCŁ. Ważnym elementem różnicującym pierwotną koncepcję zagospodarowania przestrzeni Nowego Centrum Łodzi od ostatecznej jest powiększenie obszaru rewitalizacji o teren pomiędzy ul. Sienkiewicza, a ul. Piotrkowską. Było to efektem warsztatów urbanistycznych „Zszywanie miasta”. Dodany obszar miał być swoistym łącznikiem pomiędzy powstającą nową zabudową, a jej historycznym otoczeniem. Przestrzeń od ul. Sienkiewicza do ul. Piotrkowskiej charakteryzuje się stosunkowo dużym udziałem funkcji mieszkaniowej, co z pewnością pozytywnie wpływa na realizację idei rozwoju Miasta „od wewnątrz”. Ostateczna koncepcja zakładała, iż sercem NCŁ nadal będzie Rynek, stanowiący element systemu przestrzeni publicznych, które łączyć będą Nowe Centrum Łodzi z ul. Piotrkowską. Pierwszymi obiektami stanowiącymi kontynuację pierwotnych zamierzeń, stanie się odrestaurowana elektrociepłownia EC-1 oraz przebudowany dworzec Łódź Fabryczna. Po wschodniej i zachodniej stronie Rynku przewidziano utworzenie nowych terenów inwestycyjnych, m.in. komercyjnych obiektów Specjalnej Strefy Kultury. Zrezygnowano natomiast z realizacji Specjalnej Strefy Sztuki oraz Centrum Festiwalowo-Kongresowego. W wyniku analiz oraz warsztatów urbanistycznych, obejmujących ujęcie szerszego kontekstu przestrzennego Miasta, zmianie uległa lokalizacja oraz kształt Bramy Miasta wraz z przebiegiem osi kompozycyjnej, obecnie ustawionej na całej długości równolegle do historycznego układu linii kolejowej. Nastąpiło odwrócenie osi w kierunku Miasta. Odstąpiono od budowy dzielnicy wysokościowców. Wprowadzono większą dyscyplinę wysokościową oraz większy nacisk na spójność architektoniczną obszaru. Założenia w zakresie układu transportowego oraz rozwiązań komunikacyjnych nie uległy zasadniczym zmianom.

Nakłady i źródła

Poniższa tabela przedstawia nakłady inwestycyjne na realizację Programu Nowego centrum Łodzi i ich źródła.

Źródło	Do 2015 roku	Lata 2015-2030
Miasto Łódź	350 mln zł	585 mln zł
Środki z UE	200 mln zł	585 mln zł
Inni inwestorzy (m.in. PKP)	900 mln zł	130 mln zł
	1,45 mld zł	1,3 mld zł
	2,75 mld zł	



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Model instytucjonalny

Ze względu na swoją specyfikę i złożoność, projekt Nowego Centrum Łodzi podzielony został na zadania, których realizacja przydzielona została wielu instytucjom i komórkom organizacyjnym Urzędu Miasta Łodzi. Należą do nich m.in. Biuro ds. Rewitalizacji i Rozwoju Zabudowy Miasta, Zarząd Dróg i Transportu, Biuro ds. Inwestycji Biuro Obsługi Inwestora, Biuro Strategii Miasta, EC – 1 Instytucja Kultury, PKP S.A.. W celu zapewnienia sprawniejszej i efektywniejszej realizacji Programu Nowego Centrum Łodzi powołano nową jednostkę, a mianowicie Zarząd Nowego Centrum Łodzi. Przedmiotem działań wspomnianej jednostki budżetowej jest opracowywanie szczegółowych założeń i planów wykonania Programu Nowe Centrum Łodzi, koordynacja realizacji Programu Nowe Centrum Łodzi oraz wykonywanie powierzonych zadań związanych z realizacją Programu.

W imieniu Prezydenta Miasta Łodzi Zarząd NCŁ wykonuje poniższe zadania obejmujące:

- Przygotowanie szczegółowych planów i koncepcji realizacji Programu Nowe Centrum Łodzi we współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi Miasta realizującymi projekty na obszarze NCŁ,
- Koordynowanie wykonania projektów oraz działań podejmowanych w ramach realizacji Programu Nowe Centrum Łodzi,
- Sporządzanie analiz oraz stałe monitorowanie działań podejmowanych w ramach realizacji Programu Nowe Centrum Łodzi,
- Pozyskiwanie, przetwarzanie oraz zarządzanie przepływem danych i informacji związanych z realizacją Programu Nowe Centrum Łodzi,
- Obsługę procesów inwestycyjnych związanych z realizacją Programu Nowe Centrum Łodzi w ramach zadań i szczegółowych obowiązków powierzonych przez Prezydenta Miasta Łodzi,
- Planowanie, przygotowanie i prowadzenie działań promocyjnych Programu Nowe Centrum Łodzi,
- Zarządzanie powierzonym na mocy odrębnych aktów mieniem komunalnym miasta Łódź Nowe Centrum Łodzi.

Problemy i bariery w trakcie realizacji

Przedsięwzięcie Nowe Centrum Łodzi jest bardzo odważnym i szeroko zakrojonym projektem, mającym na celu włączenie terenów przemysłowych w struktury miasta. Jest to przedsięwzięcie w trakcie realizacji, w którym głównym inwestorem (poza PKP), na razie, pozostaje Miasto. Nie mniej jednak założenia wskazują, iż jest to projekt rewitalizacyjny realizowany na wzór modelu deweloperskiego, w którym, obok przestrzeni strictly komercyjnej, powstają obiekty kulturalne, edukacyjne i rozrywkowe, których celem jest oddziaływanie w miejscu ich powstania, ale także na inne obszary miasta, w powiązaniu z celami rewitalizacji Miasta. Niewątpliwym atutem Projektu jest,



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

wypracowany w trakcie realizacji, sposób zarządzania projektami oraz zaangażowanie w proces i współfinansowanie projektu przez podmioty zewnętrzne, takie jak PKP.

1. Doświadczenia tego programu wskazują, iż dla osiągnięcia lepszych efektów rewitalizacji niezbędne jest uwzględnienie w procesie następujących elementów: Skoncentrowanie decyzyjności i odpowiedzialności za poszczególne projekty Programu.
2. Zwiększenie zaangażowania podmiotów prywatnych w proces.
3. Realizacja zadań rewitalizacyjnych, których efektem będą oferty pracy adresowane do lokalnej społeczności.



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

Literatura i dokumenty źródłowe

Dokumenty Miasta

1. Uchwała Nr XCIX/1826/10 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 27 października 2010 r. w sprawie uchwalenia „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Łodzi”,
2. Uchwała Nr XLIII/824/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 25 czerwca 2012 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+”,
3. Uchwała Nr LV/1146/13 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 16 stycznia 2013 r. w sprawie „Strategii przestrzennego rozwoju Łodzi 2020+”,
4. Uchwała Nr XLIV/825/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 29 czerwca 2012 r. w sprawie przyjęcia Polityki Miasta Łodzi dotyczącej gminnego zasobu mieszkaniowego 2020+,
5. Uchwała Nr IX/155/07 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 11 kwietnia 2007 r. w sprawie przyjęcia programu pn. „Strategia rozwoju klastra w Łodzi na lata 2007 - 2015”,
6. Uchwała Nr XXXIV/568/04 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 14 lipca 2004 r. w sprawie przyjęcia „Uproszczonego lokalnego programu rewitalizacji wybranych terenów śródmiejskich oraz pofabrycznych Łodzi na lata 2004 – 2013”, wraz z uchwałami zmieniającymi,
7. Uchwała Nr XXII/464/07 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 5 grudnia 2007 r. w sprawie przyjęcia Programu rewitalizacji domów rodzinnych,
8. Uchwała Nr LVII/1074/09 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 13 maja 2009 r. w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju ulicy Piotrkowskiej w Łodzi na lata 2009-2020”,
9. Uchwała Nr XXX/536/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie warunków udzielania bonifikat i wysokości stawek procentowych przy sprzedaży przez Miasto Łódź niektórych nieruchomości,
10. Uchwała Nr XI/186/07 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 16 maja 2007 r. w sprawie zasad gospodarowania lokalami użytkowymi,
11. Uchwała Nr XLIV/827/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 29 czerwca 2012 r. w sprawie zasad wynajmowania lokali wchodzących w skład mieszkaniowego zasobu Miasta Łodzi (z późniejszymi zmianami),
12. Uchwała Nr XLIV/826/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 29 czerwca 2012 r. W sprawie przyjęcia Wieloletniego programu gospodarowania mieszkaniowym zasobem Miasta Łodzi na lata 2012-2016 (z późniejszymi zmianami),
13. Uchwała Nr XXVII/547/08 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 27 lutego 2008 r. w sprawie zasad nabywania i zbywania nieruchomości oraz ich wydzierżawiania i użyczania (z późniejszymi zmianami),
14. Diagnoza strategiczna Łodzi. Synteza,
15. Uchwała Nr XVII/279/07 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 28 sierpnia 2007 r. w sprawie przyjęcia Programu Nowe Centrum Łodzi, wraz z uchwałą zmieniającą z dnia 4 lipca 2012 r.,



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

16. Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego dla części obszaru Miasta Łodzi ograniczonego ulicami: Kościuszki, Zachodnią, Ogrodową, Północną, Wschodnią, Narutowicza, Sienkiewicza, Tuwima I Struga (PROJEKT),
17. Analiza funkcjonalnego zagospodarowania terenu objętego programem Nowego Centrum Łodzi (Deloitte),
18. Lokalny Program Rewitalizacji Łodzi 2020+,
19. Uchwała NR XLV/843/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 4 lipca 2012 r. w sprawie przyjęcia „Zintegrowanego Programu Rewitalizacji Księżego Młyna”,
20. Projekt „Nasz Księży Młyn” Raport Łódź 2011,
21. Uchwała NR LV/1151/13 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 6 stycznia 2013 r. z w sprawie przyjęcia „Polityki komunalnej i ochrony środowiska Miasta Łodzi 2020+”,
22. Projekt „WZŁOT”,
23. Społeczna Strategia Rewitalizacji,
24. Master Plan realizacji programu Nowe Centrum Łodzi,
25. EC1 Południowy – wschód. Prezentacja projektu - Rewitalizacja EC1 Południowy - wschód - Centrum Gier Komputerowych i Komiksu,
26. Specjalna Strefa Kultury. Prezentacja koncepcji koordynacyjnej zagospodarowania terenów Specjalnej Strefy Kultury w Nowym Centrum Łodzi,
27. Polityka mieszkaniowa Łodzi 2020+,
28. Projekt Polityki Społecznej 2020+ dla Miasta Łodzi,
29. Raport jakości życia mieszkańców,
30. Strategia rozwiązywania problemów społecznych,
31. Wieloletnia Prognoza Finansowa miasta Łodzi na lata 2015-2040,
32. Wojewódzki Program Opieki Nad Zabytkami na lata 2012-2015,
33. Uproszczony Lokalny Program Rewitalizacji Łodzi na lata 2004-2013,

Literatura i inne dokumenty oraz strony www

1. Piotr Lorens, Rewitalizacja miast. Planowanie i Realizacja, Gdańsk 2010;
2. Liszewski S., Tereny miejskie, Podział i klasyfikacja 1978, Acta Universitatis Lodzensis, Nauki matematyczno-przyrodnicze, Seria II, Zeszyt 15;
3. Strategia Rozwoju Przestrzennego Łodzi 2020+;
4. Program „Przyjazne Podwórko”, Załącznik do zarządzenia Nr 267/2015/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 29.04.2015 r.;
5. Minister Infrastruktury i Rozwoju, "Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020" (do konsultacji zewnętrznych) /wersja z dn. 26 marca 2015/;



WWW.REWITALIZACJA.CENTRUMWIEDZY.ORG
E-MAIL: REWITALIZACJA@UML.LODZ.PL
TEL.: +48 (42) 638-57-58
FAX: +48 (42) 638-57-29

6. http://www.wspolnota.org.pl/index.php?id=9&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bnews%5D=19477&cHash=bc6b6803e6b9a956a6fbc72c741c021e/
7. <http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/3760407,nie-bedzie-toalet-w-korytarzach-rozmowa,id,t.html/>
8. <http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/3760245,mia100-kamienic-lokatorzy-chwala-remonty-ale-wytykaja-niedorobki,2,id,t,sa.html/>
9. <http://www.expressilustrowany.pl/artukul/867393,jak-lodz-realizuje-program-mia100-kamienic-remont-czy-kpina,id,t.html?cookie=1/>
10. https://de.wikipedia.org/wiki/Internationale_Bauausstellung_1987/
11. http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtplanerische_konzepte/heidestrasse/
12. http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtplanerische_konzepte/heidestrasse/downloads/100302_Brosch_Heide_webdruck_deutsch.pdf/
13. <http://www.difu.de/publikationen/refina.html/>
14. <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/kollwitz/index.shtml/>
15. <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/kollwitz/rahmenplan.shtml/>
16. http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/helmholtz/download/rahmenplan_helmholtzplatz.pdf/
17. <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/helmholtz/index.shtml/>
18. <http://www.gdansk.gda.pl/rewitalizacja,1181,15395.html>
19. <http://lodz.naszemiasto.pl/artukul/mia100-kamienic-lokatorzy-musza-sie-wyprowadzic,1364205,art,t,id,tm.html/>
20. <http://mia100kamienic.lodz.pl/>
21. <http://uml.lodz.pl/rewitalizacja> (program pilotażowy)
22. <http://www.ncl.uml.lodz.pl/pl>
23. <http://www.mapa.lodz.pl/atlas/temat.htm>
24. http://www.mapa.lodz.pl/atlas/pdf/sup/Plansza_53A.pdf
25. <http://gis.mapa.lodz.pl/bieda/>