



2015

Metodyka realizacji zadania pn.

"Opracowanie zestawu rekomendacji i modeli dla prowadzenia procesu rewitalizacji w centrum Łodzi współfinansowanego ze środków Unii , Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013"

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



ZAMAWIAJĄCY:
URZĄD MIASTA ŁODZI
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	3
Zadanie 1: Diagnoza dotychczasowej praktyki w zakresie rewitalizacji.....	4
Zadanie 2: Opracowanie modeli przedsięwzięć rewitalizacyjnych dostosowanych do specyfiki różnorodnych podmiotów aktywnych w procesie rewitalizacji	9
Rozumienie modelu rewitalizacji	9
Zawartość modelu	10
Proponowane modele działań rewitalizacyjnych.....	11
Zadanie 3: Opracowanie propozycji instrumentów dynamizujących inwestowanie w centrum Łodzi	14
Zadanie 4: Opracowanie rekomendacji dla polityki czynszowej Miasta w zakresie gminnych lokali użytkowych dla optymalnego ożywienia centrum Miasta	16
Zadanie 5: Wskazanie projektów możliwych do zrealizowania w formule partnerstwa publiczno- prywatnego	18



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO





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

Wprowadzenie

Niniejsza metodyka realizacji zadania jest rozwinięciem metodologii przedstawionej w ramach oferty złożonej na realizację zamówienia.

Przewiduje się realizację poszczególnych zadań w następującej kolejności i harmonogramie:

	Zadanie / Rezultat	Termin	Harmonogram												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Zadanie 1														
1.	Rekomendacje w zakresie integrowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych wraz z diagnozą dotychczasowej praktyki	12.06													
1.1	Płaszczyzny i kryteria integracji działań	10.04													
1.2	Diagnoza dotychczasowej praktyki w zakresie rewitalizacji (Księży Młyn, Miasto Kamienic, EC1)	14.05													
1.3	Rekomendacje w zakresie integracji działań rewitalizacyjnych	12.06													
1.4	Przygotowanie i przeprowadzenie Study Toru														
1.4.1	Gdańsk	13-14.05													
1.4.2	Berlin	27-28.05													
	Zadanie 2														
2.	Modele przedsięwzięć rewitalizacyjnych	18.06													
2.1	Założenia i warunki brzegowe dla modelu	30.04													
2.2	Struktura biznesowo - organizacyjna	22.05													
2.3	Finansowanie przedsięwzięcia	22.05													
2.4	Instrukcja postępowania	28.06													
2.5	Uwarunkowania prawne	05.06													
2.6	Przykłady projektów i działań (miękkich i inwestycyjnych)	28.06													
2.7	Korzyści i ryzyka związane z modelem	28.06													
	Zadanie 3														
3.	Instrumenty dynamizujące inwestowanie w centrum Łodzi	30.06													
3.1	Tabela oceny zapotrzebowania na funkcje	12.06													
3.2	Instrumenty stymulujące inwestowanie w centrum Miasta	12.06													
3.3	Opis i ocena instrumentów	30.06													
	Zadanie 4														
4.	Rekomendacje dla polityki czynszowej w zakresie gminnych lokali użytkowych dla optymalnego ożywienia centrum Miasta	30.06													
4.1	Warunki brzegowe dla osiedlania mieszkańców	30.06													
4.2	Warunki odnoszące się do zasiedlania lokali pustostanów, renowacji i zasiedlania nieruchomości zdegradowanych, w tym warunki dotyczące wysokości czynszów	30.06													
4.3	Warunki ustalania czynszów dla istniejących lokali	30.06													
	Zadanie 5														
5.	Wskazanie projektów możliwych do zrealizowania w formule PPP	30.05													
5.1	Identyfikacja projektów PPP	30.05													
5.2	Analiza realizacji projektów w formule PPP	30.05													
5.3	Wnioski w zakresie optymalnej formy realizacji przedsięwzięć z udziałem sektora prywatnego	30.05													



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

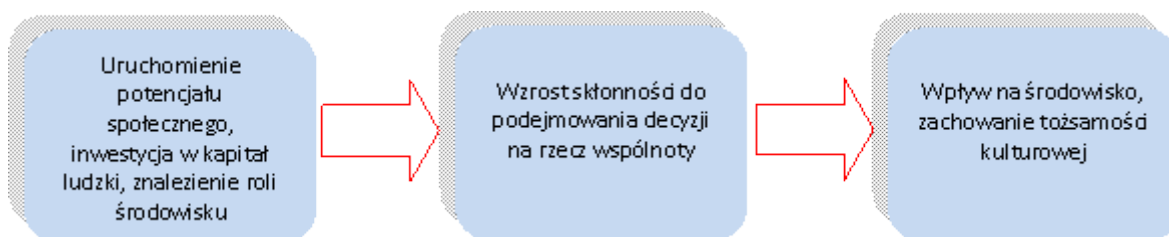
Zadanie 1: Diagnoza dotychczasowej praktyki w zakresie rewitalizacji

Ocena dotychczasowych działań rewitalizacyjnych będzie wykonana w 3 płaszczyznach:

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

Płaszczyzna problemowa

Działania obejmujące jednocześnie wszystkie niezbędne aspekty wynikające z całościowego spojrzenia na przyczyny degradacji na danym obszarze, tj. **aspekt: społeczny, ekonomiczny, przestrzenno - techniczny, środowiskowo - kulturowy** oraz uwzględniające wzajemne zależności pomiędzy aspektami. Istotą działań rewitalizacyjnych na płaszczyźnie tzw. programowej, obok takich efektów jak odnowienie i remont substancji majątkowej oraz ochrona tożsamości kulturowej i zachowanie istotnych wartości krajobrazowych **jest szeroko rozumiany efekt społeczno - ekonomiczny**. Integracja na płaszczyźnie problemowej 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 problemowej oznaczają przełamanie bierności, ale także konfliktogenności i agresywności na rzecz trwałej poprawy jakości życia mieszkańców rewitalizowanego obszaru. Zależności te prezentuje poniższy schemat.





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

Ocena przez pryzmat następujących pytań:

1. Czy zdiagnozowane zostały kompletnie problemy i przyczyny degradacji danego obszaru występujące we wszystkich z wymienionych aspektów? W szczególności czy zdiagnozowano problemy związane z konfliktogennością, biernością, agresywnością oraz czy problemy w ramach badań nad ubóstwem zostały włączone do wniosków z diagnozy?
2. Czy określono cele i pożądane efekty działań rewitalizacyjnych?, tj. opis stanu pożądanego odnoszący się usunięcia przyczyn degradacji i sposobu rozwiązania występujących problemów?
3. Czy i jakie działania zostały zaplanowane w zakresie inwestycji w tzw. kapitał społeczny i w poprawę organizacji społecznej mieszkańców (integracyjne, edukacyjne), których celem jest uniezależnienie od wsparcia Miasta?
4. Czy cele w poszczególnych aspektach zostały zrealizowane?
5. Czy prowadzone działania rewitalizacyjne znalazły swój dalszy ciąg (jeśli takowy był wymagany) w postaci strategicznych decyzji na szczeblu Miasta, które miały na celu lepszą organizację procesu, wspomoczenie i przyspieszenie procesu, stworzenie warunków do wszczęcia i rozwoju poszczególnych działań w zaplanowanych kierunkach?
6. Jakie są rodzaje podjętej współpracy z przedstawicielami grup interesariuszy w projekcie?
7. Czy i w jakim stopniu realizacja działań rewitalizacyjnych rozwiązuje zdiagnozowane problemy (czy problemy te nie zostały przeniesione w inne miejsce lub odsunięte w czasie)?
8. Jakie symptomy ożywienia przestrzeni wystąpiły na obszarze rewitalizowanym?

Płaszczyzna instytucjonalno-przestrzenna

W aspekcie instytucjonalnym współdziałanie różnych instytucji i podmiotów, podział ról adekwatny do kompetencji tych podmiotów, 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 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, tzw. "kataliza urbanistyczna". Prowadzone działania rewitalizacyjne powinny się uzupełniać i wzmacniać poprzez efekt synergii, nie powinny natomiast skutkować przeniesieniem problemów na inne obszary.

Ocena 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 rewitalizacyjnego?
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?





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

3. Czy zarządzanie projektem rewitalizacyjnym (na etapie planowania i realizacji) zostało zorganizowane w sposób umożliwiający szeroką współpracę różnych instytucji i podmiotów?
4. Czy w prace nad projektem zostały zaangażowane wszystkie grupy interesariuszy (mieszkańcy, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe), w tym w szczególności z terenu objętego rewitalizacją?
5. Czy opracowano koncepcję rewitalizacji obszaru poprzez wskazanie punktów ciężkości w ramach Planu Ramowego dla obszaru (tzw. Master Planu)?
6. Czy elementy partnerstwa i partycypacji społecznej zostały wykorzystane na każdym z kluczowych etapów procesu rewitalizacji, tj. diagnoza, planowanie, wdrażanie, monitorowanie? Jak bardzo zaawansowany jest stopień form partnerstwa i partycypacji społecznej (informacyjny, konsultacyjny, współdecydowanie i kontrola społeczna)?
7. Czy cel rewitalizacji został wystarczająco 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

łączenie różnych źródeł finansowania (prywatnych i publicznych) oraz adekwatność podziału zadań pomiędzy właścicieli środków.

Ocena 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 endogenicznych (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?

Dodatkowo w ramach diagnozy dotychczasowych działań rewitalizacyjnych przeprowadzono wywiady z wybranymi przedstawicielami Miasta oraz osobami zaangażowanymi w procesy rewitalizacyjne. Celem wywiadów jest uzyskanie zróżnicowanej informacji o przebiegu i organizacji procesu w mieście Łodzi. Wnioski z wywiadów zostały wykorzystane przy formułowaniu rekomendacji w zakresie integracji działań rewitalizacyjnych.

Kolejnym elementem w ramach zadania 1 jest zorganizowanie wizyt studialnych prezentujących wybrane przykłady działań rewitalizacyjnych (w Gdańsku i Berlinie). Celem wizyt studialnych jest zobrazowanie i poznanie przykładów, które m.in. będą wykorzystane przy formułowaniu rekomendacji oraz przy definiowaniu modeli rewitalizacyjnych.

Poniższa tabela prezentuje sposób przedstawienia rekomendacji.





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

Lp.	Rekomendacja działań	Opis i uzasadnienie	Przewidywane efekty	Najistotniejsze ryzyka	Źródła kosztów	Niezbędne działania promocyjne i okołorewitalizacyjne
1.	Funkcja Operatora na etapie wdrażania projektów rewitalizacyjnych dedykowanego konkretnym obszarom/zakresom/przedsięwzięciom.	Wykorzystanie pozytywnych dotychczasowych doświadczeń z Księżego Młyna. Rekomenduje się kontynuować model wdrażania projektu z wykorzystaniem dotychczasowych zasad. Koncepcja Operatora obszaru opiera się na założeniu, iż biuro takiego podmiotu znajduje się na terenie rewitalizowanego obszaru. 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. Zasadnicze warunki funkcjonowania takiego podmiotu to: - umocowanie wobec decydentów na szczeblu UMŁ, - dysponowanie określonym budżetem do wykorzystania na wcześniej określone cele, którego wielkość będzie dopasowana do zakresu zleconych działań.	1. Poznanie rzeczywistych potrzeb mieszkańców. 2. Dotarcie do osób, które nie uczestniczą w spotkaniach gremialnych. 3. Możliwość uszczegółowienia planu działań rewitalizacyjnych dla danego obszaru w oparciu o rzeczywiste potrzeby osób tam zamieszkujących. 4. Wzrost zaufania do prowadzonych działań 5. Bieżące reagowanie na problemy. 6. Możliwość prowadzenia / bezpośredniego nadzorowania realizacji programów o charakterze społecznym, aktywizującym.	1. Brak właściwego umocowania Operatora do podejmowania decyzji, co przełoży się na brak skuteczności w działaniu 2. Brak w kontekście przełożenia na decyzje	Zatrudnienie dodatkowych osób/instytucji pełniących funkcje Operatora oraz zapewnienie im locum w ramach obszaru rewitalizacji	1. Promocja nowej formuły realizacji działań rewitalizacyjnych 2. 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	Opis i uzasadnienie	Przewidywane efekty	Najistotniejsze ryzyka	Źródła kosztów	Niezbędne działania promocyjne i okołorewitalizacyjne
		Poza zadaniami dotyczącymi inwestowania czy pobudzania inwestycji i remontów, Operator pełni w jednostce rewitalizowanej funkcję animatora aktywności gospodarczej i życia społecznego. Warunkiem koniecznym jest szczegółowy plan działań rewitalizacyjnych wraz z planowanym finansowaniem w rozbiciu na lata, z uszczegółowionym pierwszym rokiem, corocznie aktualizowany.				

Ostatnim elementem będzie prezentacja wybranych przykładów polskich i europejskich. W każdym przykładzie zostanie wskazany możliwy zakres odniesienia do sformułowanych rekomendacji.



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

Zadanie 2: Opracowanie modeli przedsięwzięć rewitalizacyjnych dostosowanych do specyfiki różnorodnych podmiotów aktywnych w procesie rewitalizacji

Rozumienie modelu rewitalizacji

Model jest pojęciem wieloznacznym i występującym w różnych dyscyplinach naukowych. Zawsze jest to jakieś odwzorowanie rzeczywistości, pokazanie jej w sposób schematyczny, uproszczony po to by móc analizować istotne zależności pomiędzy elementami tej rzeczywistości. Słownik języka polskiego PWN wskazuje m.in. na następujące definicje modelu:

„wzór, według którego coś jest lub ma być wykonane”.

„typowy dla jakiegoś okresu, miejsca lub jakiejś grupy i potem naśladowany sposób realizacji czegoś”

„konstrukcja, schemat lub opis ukazujący działanie, budowę, cechy, zależności jakiegoś zjawiska lub obiektu”.

Każda z tych definicji wskazuje na fakt, iż model jest pewną podstawą do aplikacji rozwiązań w praktyce.

Aby wyodrębnić modele rewitalizacji należałoby wskazać na regułę, wg której dokonujemy typologii procesów rewitalizacyjnych. Wykonawca proponuje metodę wyodrębnienia modeli w oparciu o podział ról w projekcie rewitalizacyjnym, które to role mogą być pełnione przez wskazane w SIWZ podmioty - uczestników procesu rewitalizacyjnego (por. SIWZ, załącznik nr 1. Opis Przedmiotu Zamówienia, str. 10).

W każdym projekcie rewitalizacyjnym możliwe jest wskazanie kilku ról, a mianowicie:

- **Inicjatora Projektu** – osobę, grupę lub podmiot, który jest pomysłodawcą, tworzy założenia do Projektu i inicjuje jego realizację.
- **Animator Projektu** - osobę, grupę lub podmiot, który odpowiedzialny jest za wdrożenie Projektu we wszystkich jego aspektach. Przygotowuje on plan Projektu, angażuje do jego realizacji inne podmioty czyli zarządza nim przynajmniej do zakończenia fazy inwestycyjnej itp.





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

- **Właściciela majątku** – podmiot lub podmioty, na których majątku dokonywany jest proces inwestycyjny (w przypadku projektów zawierających komponent inwestycyjny).
- **Operatora majątku** – podmiot lub podmioty, odpowiedzialne za utrzymanie majątku w należytym stanie po fazie inwestycyjnej.
- **Operatora działań miękkich** - podmiot lub podmioty, których rolą jest wdrażanie komponentów Projektu dotyczących rozwoju społeczno-ekonomicznego.

Wskazane przez Zamawiającego podmioty zostały ujęte w 7 grupach:

- a. Samorząd terytorialny,
- b. Jednostki organizacyjne JST (jednostki budżetowe, zakłady budżetowe, instytucje kultury),
- c. Spółki miejskie lub z udziałem JST,
- d. Instytucje non-profit w tym fundacje i stowarzyszenia oraz korporacje przedsiębiorców,
- e. Spółdzielnie, wspólnoty mieszkaniowe,
- f. Mieszkańcy, nieformalne grupy inicjatywne,
- g. Podmioty prywatne o charakterze komercyjnym.

Zawartość modelu

Każdy z modeli będzie zawierał następujące elementy:

1. Cel rewitalizacji i konieczne uwarunkowania, aby model był możliwy do zastosowania.
2. Rodzaje przedsięwzięć rewitalizacyjnych, w których model może mieć zastosowanie.
3. Siatka podmiotów instytucjonalnych, zaangażowanych w proces od strony administracyjnej.
4. Pozostałe podmioty zaangażowane w proces rewitalizacji, w tym beneficjenci tego procesu.
5. Instrukcja postępowania „krok po kroku”, opisująca działania mające na celu zrealizowanie postępowania rewitalizacyjnego w danym modelu, obejmująca także procedury administracyjne oraz wzory przydatnych dokumentów.
6. Ramy prawne przedsięwzięcia w danym modelu oraz ewentualne kwestie wątpliwe do dalszego rozstrzygnięcia.
7. Możliwe źródła finansowania przedsięwzięcia w danym modelu oraz podstawowe ryzyka im towarzyszące (przykładowa instrukcja przygotowania montażu finansowego).



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO





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

8. Przykładowe działania w ramach modelu: inwestycyjne oraz tzw. działania miękkie wraz z ich wzajemnym powiązaniem, jeśli występuje oraz wskazaniem spodziewanych efektów.
9. Krótka prezentacja wybranych projektów zrealizowanych z wykorzystaniem danego modelu lub najważniejszych elementów modelu wraz ze wskazaniem elementów wymagających kontynuacji w przypadku zastosowania na gruncie Miasta Łodzi.

W rozumieniu Wykonawcy modele rewitalizacyjne wypracowane w ramach niniejszego zadania mają na celu ukierunkowanie działań Miasta na wypracowanie szczegółowych narzędzi dla wdrożenia konkretnych modeli rewitalizacyjnych. Wdrożenie zarówno modeli jak i wypracowanie procedur wymaga bowiem aktywnego zaangażowania i decyzji władz Miasta.

Instrukcja postępowania "krok po kroku" w klasycznym rozumieniu, w formie podręcznika dla użytkownika, powinna być następnym etapem prac. Wymaga to niejednokrotnie szerokich uzgodnień oferty Miasta dla potencjalnego beneficjenta oraz utworzenia i zatwierdzenia właściwych procedur administracyjnych.

Instrukcja postępowania „krok po kroku”, opisująca działania mające na celu zrealizowanie postępowania rewitalizacyjnego w zaproponowanych poniżej modelach będzie uwzględniała, tam, gdzie to możliwe, odwołania do przykładowych lub obowiązujących (jeśli są) wzorów dokumentów lub będzie określała wymagania, jakie te dokumenty muszą spełnić (np. zapisy i uregulowania umowy, szczegóły wniosku, itp.).

Proponowane modele działań rewitalizacyjnych

Poniżej zaproponowano listę 8 modeli rewitalizacji, które Wykonawca zamierza opracować w ramach niniejszego zadania (nazwy mają charakter roboczy)

Model 1 – Miejska spółka rewitalizacyjna (model opisany w ofercie).

Spółka miejska SPV powołana celem prowadzenia działań remontowych (na wniesionych o niej kamienicach) uzupełnionych o działania miękkie.





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

Model 2 – projekt miejski z partnerami (wspólnoty mieszkaniowe, właściciele nieruchomości)

Miasto realizuje projekt odnowy przestrzeni publicznej (place, ulice, oświetlenie) włączając i stymulując do podobnych działań wspólnoty mieszkaniowe lub inne podmioty w danym obszarze w zakresie odnowy ich własności.

Model 3 – eksperyment artystyczny zrealizowany na majątku miejskim

Dysponując nieruchomościami w stanie dostatecznym miasto oddaje je w czasowe użytkowanie dla grup niesformalizowanych, artystów celem prowadzenia działalności artystycznej z elementami działalności gospodarczej (ewentualnie mieszkaniowej). Użytkownik jest zobowiązany do pokrywania kosztów działalności i zrealizowania koncepcji nakreślonej w momencie przekazania budynku.

Model 4. Kooperatywa mieszkaniowe

W modelu tym miasto wyznacza grunt oraz zaprasza do konkursu kooperatywy. Miasto przekazuje grunt w użytkowanie wieczyste oraz świadczy pomoc doradczą, konsultacyjną. Kooperatywa musi być sformalizowana na potrzeby procesu inwestycyjnego, potem przekształcona jest we wspólnotę mieszkaniową. Finansowanie (kredyt oraz środki własne) organizują kooperanci. Projekt ma na celu zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych kooperantów.

Model 5. Model Developerski (z udziałem partnera prywatnego)

W ramach projektu miasto przekazuje developerowi grunt miejski (sprzedaż, użytkowanie wieczyste) gwarantując w umowie realizację pewnych funkcji (mieszkania komunalne, obiekt kulturowy itp.). Grunt musi być odpowiednio duży oraz w atrakcyjnym położeniu tak by developer miał finansową motywację do sfinansowania publicznych elementów. Developer realizuje funkcje komercyjne oraz określone w umowie funkcje publiczne.

Model 6. Podmiot ekonomii społecznej w działaniach rewitalizacyjnych

Celem projektu jest aktywizacja gospodarcza mieszkańców rewitalizowanych terenów. Inicjatorem projektu może być istniejący podmiot działający w obszarze ekonomii społecznej, który widząc szansę rynkową na uruchomienie działalności w centrum Łodzi zwraca się do miasta z wnioskiem o wsparcie w postaci udostępnienia lokalu (nieruchomości) lub inne wsparcie w zależności od potrzeb.

Model 7: Instytucja kultury

W niniejszym modelu Miasto mając świadomość braku dostatecznej oferty kulturalnej (w skali miasta lub dzielnicy) przeznaczają nieruchomość na działalność kulturalną. Dokonuje niezbędnych inwestycji



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

(możliwe ze źródeł bezzwrotnych) oraz lokuje w nieruchomości instytucję kultury, której celem jest prowadzenie działalności w sposób przyczyniający się aktywizacji społecznej danej dzielnicy.

Model 8: Model regrantingowy

Miasto działa jako podmiot finansujący działania organizacji non-profit na określonym terenie. Pozyskuje środki (z funduszy UE oraz własne środki budżetowe) i finansuje niewielkie granty dla organizacji trzeciego sektora. Model ten nie obejmuje działań inwestycyjnych.





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

Zadanie 3: Opracowanie propozycji instrumentów dynamizujących inwestowanie w centrum Łodzi

Wykonawca zakłada, iż zdefiniowanie i opracowanie instrumentów dynamizujących inwestowanie w Łodzi będzie uszczegółowieniem zarówno rekomendacji, jak i modeli rewitalizacyjnych. Zakłada się, iż instrumenty będą stanowić narzędzia wykorzystywane w procesie realizacji konkretnych projektów i będą mogły być wykorzystywane w różnych konfiguracjach w zależności od celów i potrzeb danego projektu.

Metodyka przedstawiona w ramach złożonej oferty obejmuje następujące działania:

1. Analiza przekazanych danych na temat **zapotrzebowania na określone funkcje w mieście**, w szczególności pod kątem możliwości adresowania tych funkcji do prywatnych inwestorów.
2. **Klasyfikacja potrzebnych funkcji** m.in. według kryterium opłacalności oraz (jeśli to będzie możliwe) ogólna ocena ryzyk związanych z wprowadzeniem danej funkcji i zdefiniowanie zakresu niezbędnego wsparcia podmiotu publicznego w zależności od sklasyfikowanych funkcji (m.in. od rodzaju funkcji i ewentualnego zaangażowania Miasta będą zależały instrumenty możliwe do zastosowania).
3. Opracowanie **listy instrumentów w podziale na grupy**:
 - a. Planistyczne (plan miejscowy, strategie i koncepcje rozwojowe, priorytety rozwojowe);
 - b. Rynkowe - związane z gospodarowaniem nieruchomościami (sprzedaż, oddanie w użytkowanie wieczyste, oddanie w dzierżawę lub użyczenie, wynajem lokali, zamiana nieruchomości, wnoszenie aportem do spółki, wnoszenie wkładem do przedsięwzięć PPP, przygotowanie i sprzedaż nieruchomości pod zabudowę wraz z koncepcją i uzgodnieniem z konserwatorem, wynajem na preferencyjnych warunkach wraz z opcją sprzedaży);
 - c. Podatkowe (zwolnienia w podatkach lokalnych);
 - d. Finansowe (polityka cenowa i czynszowa finansowe wsparcie Miasta, np. dotacje, konkursy);





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

- a. Wspierania, w tym promocyjne (wsparcie w zakresie procedur administracyjnych związanych z procesem przygotowania inwestycji, uzyskiwanie uzgodnień, w szczególności z konserwatorem zabytków, umowy i ich zapisy ułatwiające przeprowadzenie inwestycji, pozytywna kampania „korzyści z rewitalizacji” w danym obszarze wśród społeczności lokalnej, działania na rzecz budowania pozytywnej opinii społeczności lokalnej, działania okołoinwestycyjne i okołorewitalizacyjne wspierające efekt inwestycyjny).

Poszczególne instrumenty zostaną przyporządkowane do określonych funkcji. Zgodnie z wymaganiami Zamawiającego dla funkcji zostaną określone możliwe formy udostępnienia nieruchomości wraz z analizą możliwości zastosowania form innych niż sprzedaż ze wskazaniem formy optymalnej z punktu widzenia opłacalności i potencjalnych preferencji inwestorów. Każda z form udostępnienia nieruchomości zostanie **oceniona pod względem zakresu wpływu na Miasta na lokowanie funkcji w Mieście**.

Każdy z instrumentów będzie opracowany pod względem:

- a. opisu **możliwości ich zastosowania dla konkretnych funkcji i modeli oraz warunków brzegowych**, jakie muszą być spełnione, aby mogły być zastosowane;
- b. **uwarunkowań prawnych** zastosowania określonego instrumentu w warunkach polskich i Miasta Łodzi;
- c. **warunków zawierania umów** (np. sprzedaży, najmu, czy poręczeń) z potencjalnymi inwestorami, które umożliwią Miastu możliwe szeroki (w danym typie transakcji) wpływ na kształtowanie funkcji realizowanej w nieruchomości;
- d. możliwych **oczekiwań względem skuteczności danego instrumentu** w zakresie zachęcania potencjalnych inwestorów;
- e. wskazanie długookresowych skutków wykorzystania poszczególnych instrumentów dla najważniejszych instrumentów lub grup instrumentów (np. dla polityki sprzedaży nieruchomości na określone funkcje, polityki remontowania kamienic czynszowych przez Miasto), poprzez **wskazanie potencjalnych korzyści oraz ryzyk i zagrożeń** związanych ze stosowaniem poszczególnych instrumentów.



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

Zadanie 4: Opracowanie rekomendacji dla polityki czynszowej Miasta w zakresie gminnych lokali użytkowych dla optymalnego ożywienia centrum Miasta

Zgodnie z SOPZ punktem wyjścia do realizacji zadania 4 będzie analiza porównawcza dwóch opracowań:

- „Opracowanie zestawu analiz w zakresie nieruchomości w Łodzi” – dokument omawiający podaż lokali użytkowych oraz problem pustostanów i nieruchomości zaniedbanych,
- „Opracowanie zestawu analiz i diagnoz dotyczących kryteriów wyboru miejsc zamieszkania” – przedstawienie warunków koniecznych do poprawy atrakcyjności osiedleńczej centrum Łodzi.

Kontekstem dla powyższych opracowań będzie model optymalizacji wartości zasobu nieruchomości użytkowych, bazujący na teorii zarządzania zasobami nieruchomościowymi, zwłaszcza w kontekście komercjalizacji przestrzeni handlowej i usługowej oraz wprowadzania funkcji społecznych do zasobu.

Wykonawca proponuje wykonanie tego zadania uzupełnić o następujące analizy pomocnicze:

- ocena zapisów dotychczasowych programów gospodarowania zasobem mieszkaniowym Łodzi pod kątem prowadzenia aktywnej polityki czynszowej wobec lokali użytkowych,
- ocena skuteczności dotychczasowych zmian stawek czynszów w okresie 2009-2013 wraz ze szczegółową uchwał Rady Miasta i zarządzeń Prezydenta dotyczących stawek czynszów oraz ich kształtowania – moment rozpoczęcia analizy wyznacza moment opracowania *Spółecznej Strategii Rewitalizacji* jako punkt wyjścia do szerokiego zaangażowania społeczności Łodzi w rewitalizację i m.in. nadawania nowych funkcji lokalom w Strefie Wielkomiejskiej. Analizowane będą wpływy z czynszów za lokale użytkowe, zmiany liczby najemców wraz ze zmianami stawek oraz przebieg debaty publicznej w prasie lokalnej i internecie na temat zmian stawek czynszu,
- zakres preferencji w najmie lokali użytkowych w kontekście wprowadzonych preferencji mieszkaniowych w Strefie Wielkomiejskiej – kluczowym zagadnieniem jest oszacowanie na podstawie danych Urzędu Miasta liczby mieszkań, zwłaszcza strychów wynajętych artystom i liczby wydarzeń kulturalnych, które miały miejsce w tych lokalach lub w ich najbliższym otoczeniu.



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

Analiza studiów przypadków innych miast będzie przedstawiała sposób uwzględnienia w polityce czynszowej:

- zakresu i poziomu szczegółowości uchwał i zarządzeń określających w stosunku do lokali użytkowych zasad najmu lokali w trybie przetargowym, konkursowym, bezprzetargowym oraz krótkoterminowym (np. w systemie warszawskim - w systemie ciągłym przez max. miesiąc lub max. 3 miesiące w przypadku korzystania w określone dni tygodnia);
- rozliczeń w trakcie najmu nakładów poniesionych przez najemcę, podwyższających trwale wartość lokalu lub polegających na przystosowaniu lokalu do potrzeb osób niepełnosprawnych w zakresie uzgodnionym z wynajmującym;
- warunków obniżenia czynszu w sytuacji udostępniania toalet do użytku publicznego, oczekiwania na zgodę na rozpoczęcie prac budowlanych, prowadzonych robót budowlanych w bezpośrednim sąsiedztwie budynku, w którym lokal się znajduje, wykorzystywania na potrzeby organizacji pozarządowych, np. artystycznych;
- warunków zamiany lokalu;
- zakresu dopuszczalnych obniżek czynszu oraz zasad jego waloryzacji;
- zasad najmu na prowadzenie działalności charytatywnej, kulturalnej, naukowej, opiekuńczej, leczniczej, oświatowej, badawczo-rozwojowej, wychowawczej, sportowej lub turystycznej, jeśli cele te są ich celami statutowymi;
- tematyce przestrzeni miejskiej poprzez kierunkowy najem lokali użytkowych.

Wynikiem powyższych analiz będzie rekomendacja w zakresie polityki czynszowej, która może skutecznie spowodować uruchamianie funkcji oczekiwanych przez mieszkańców w zdiagnozowanych pustostanach oraz rekomendacja w zakresie zastosowania instrumentów różnicujących ceny najmu w już istniejących lokalach. Zostaną także przedstawione wskazówki dotyczące możliwości zastosowania innych instrumentów polityki gospodarowania komunalnym zasobem lokali użytkowych, które będą bazować na sprawdzonych rozwiązaniach stosowanych przez inne miasta w Polsce (m.in. Warszawa, Poznań). Opracowany raport z zadania 4 będzie zawierał więc rekomendację określającą:

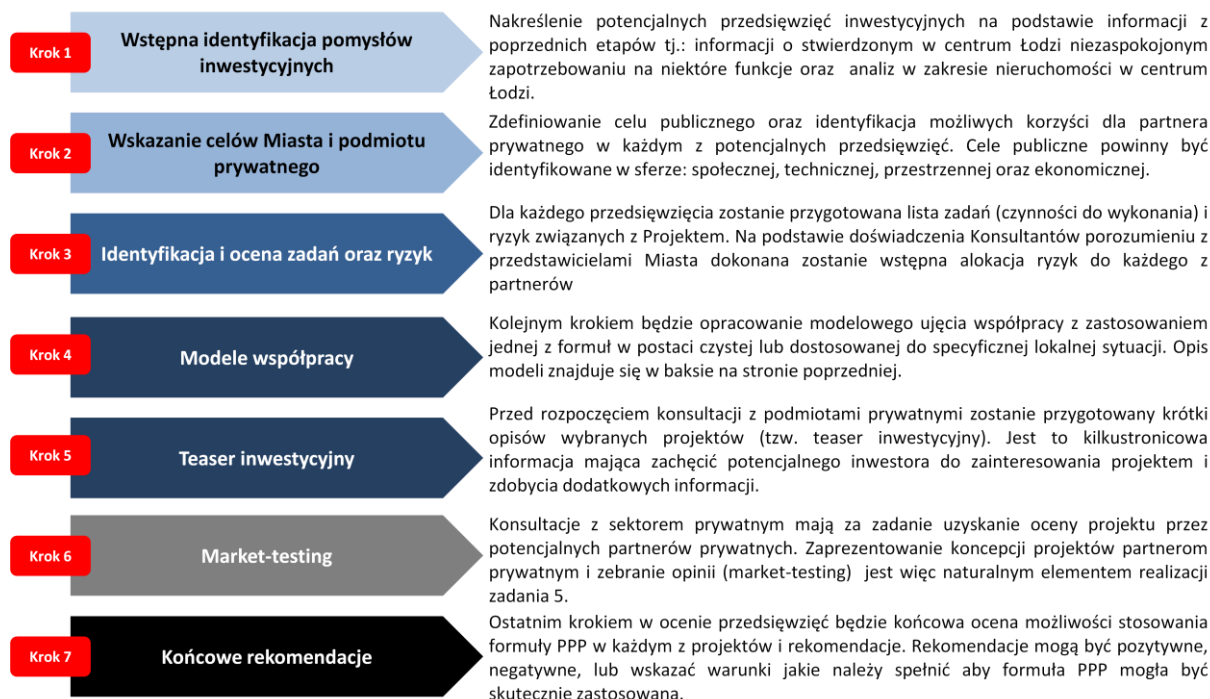
- warunki skutecznego uruchamiania w pustostanach pożądaných funkcji,
- zakres różnicowania stawek czynszu (i innych instrumentów wpływających na zainteresowanie najmem lokali użytkowych).



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

Zadanie 5: Wskazanie projektów możliwych do zrealizowania w formule partnerstwa publiczno-prywatnego

W ofercie zaprezentowanej przez Wykonawcę w niniejszym postępowaniu zaproponowano następujące kroki realizacji niniejszego.



W pierwszych tygodniach realizacji niniejszego zadania przeprowadzono szereg wywiadów i przeanalizowano dokumenty mogące mieć znaczenie dla planowania projektów w PPP.

Niestety do dnia przygotowania niniejszego raportu Konsultanci nie otrzymali jednego z opracowań, które miało być podstawą wykonania zadania 5. : *Informacji o stwierdzonym w centrum łodzi niezaspokojonym zapotrzebowaniu na niektóre funkcje*



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

W wyniku przeprowadzonych rozmów można wskazać kilka kierunków inwestowania gdzie formuła partnerstwa w pewnych okolicznościach mogłaby być uzasadniona:

- 1) Projekty parkingów wielopoziomowych realizowane jednak w formule opłaty za dostępność lub w pakiecie z obiektem parasolowym (element komercyjny silnie podnoszący atrakcyjność danego projektu dla potencjalnych partnerów prywatnych)
- 2) Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej w centrum Miasta
- 3) Budowa budynków z mieszkaniami komunalnymi.

Proponuje się opracowanie ww. projektów wg następującego porządku:

1. Formuła realizacji Projektu – zostanie zaprezentowany opis modelu w fazie przygotowania i realizacji. Wskazane zostaną podstawowe relacje umowne i finansowe pomiędzy partnerami w projekcie.
2. Zdefiniowane cele publiczne i prywatne – dla każdego z projektów konsultanci wskażą cele obu stron partnerstwa.
3. Proponowany podział zadań i ryzyk – będzie to wyjściowy, proponowany podział zadań i ryzyk do uszczegółowienia na etapie szczegółowej analizy projektu w tym testowania tynku i negocjacji z partnerami w ramach dialogu technicznego lub konkurencyjnego.
4. Potencjalni partnerzy prywatni
5. Potencjalne lokalizacje

Dla każdego z projektów powstanie zatem koncepcja realizacji przedsięwzięcia oraz modelowe ujęcie. Nie przewiduje się wykonania analiz finansowych i ekonomicznych – nie jest to przedmiotem niniejszego zlecenia (być może w niektórych przypadkach będzie możliwe wskazanie zakresu rzeczowego inwestycji).

Konieczne jest, aby Miasto wskazało potencjalne lokalizacje dla ww. projektów. Konsultant dysponuje jedynie listą lokalizacji dla Parkingów, która została przygotowana kilka lat temu gdy rozważano po raz pierwszy ich realizację z partnerem prywatnym:

- ul. Tuwima 7
- Mickiewicza/Wólczańska
- Aleja Schillera
- Plac 4 Czerwca
- ul. Jaracza 57
- Gdańska/Mała



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO





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

Dodatkowo w raporcie zostaną krótko scharakteryzowane dotychczasowe doświadczenia Łodzi z partnerstwem publiczno-prywatnym, ocenione zostanie przygotowanie służb miejskich do realizacji Projektów w formule PPP oraz przeanalizowane zostaną zapisy Założeń Lokalnego Programu Rewitalizacji w kontekście realizacji takich przedsięwzięć.

W podsumowaniu przedstawione zostaną rekomendacje konsultantów w zakresie skutecznego wdrażania przedsięwzięć w formule partnerstwa (niezbędne warunki sukcesu w takich przedsięwzięciach).

