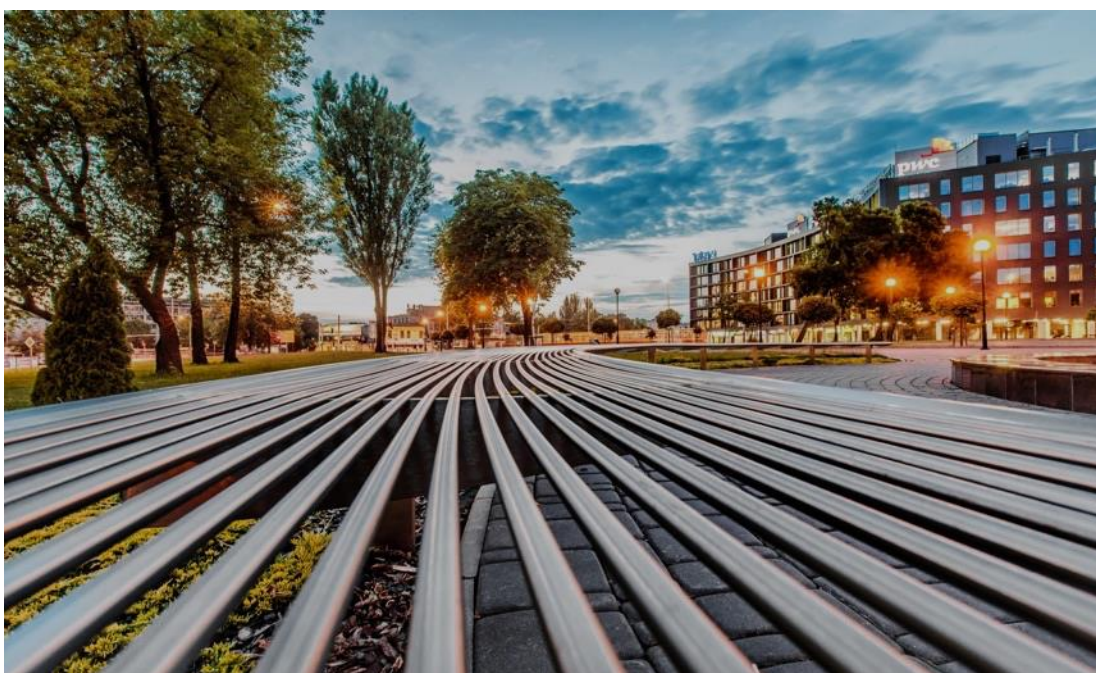


ŁÓDŹ

IDEA DLA MIASTA

12.08.2020

Projekt strategii miasta opracowany na zlecenie Urzędu Miasta
Łódź przez questus



Wstęp

Niniejsze opracowanie powstało na zlecenie Urzędu Miasta Łódź jako materiał będący podstawą strategii miasta do roku 2030. Celem niniejszego opracowania jest zdefiniowanie wiodącej idei rozwojowej miasta w oparciu o analizę jego aktywów i benchmarking międzynarodowy tj. analizę wybranych przykładów miast zagranicznych, a następnie opis sposobu wdrażania proponowanej idei.

Opracowanie składa się z czterech części:

- Podsumowanie analizy kapitału marki miasta,
- Podsumowanie analizy benchmarkingowej wybranych miast,
- Prezentacja proponowanej idei rozwojowej,
- Opis sposobu wdrożenia proponowanej idei.

Zaprezentowane wnioski są efektem projektu analityczno-strategicznego, którego metodologia składała się z następujących elementów:

- Wizyt studyjnych w mieście, w tym analizy głównych atrakcji miasta, wizyt w poszczególnych dzielnicach i spontanicznych rozmów z mieszkańcami,
- Wywiadów z przedstawicielami Urzędu Miasta i jego instytucji oraz z ważnymi postaciami gospodarczego, społecznego i kulturalnego życia Łodzi,
- Wywiadów z przedstawicielami łódzkiej diaspory, którzy odnieśli sukces profesjonalny,
- Analizy literatury przedmiotowej, w tym książek, artykułów, raportów doradczych i branżowych,
- Analizy strategii i planów działań wybranych miast z Polski i ze świata,
- Analizy komunikacji Łodzi oraz wybranych miast z Polski i ze świata, w tym witryn internetowych, materiałów promocyjnych, komunikacji w mediach społecznościowych,
- Analizy mediów informacyjnych, turystycznych, kulturalnych i ekonomicznych działających w Łodzi
- Analizy witryn internetowych instytucji kulturalnych i atrakcji Łodzi,
- Analizy materiałów udostępnionych przez Urząd Miasta dotyczących strategii miasta oraz działań podejmowanych w różnych obszarach,
- Warsztatów wewnętrznych oraz dyskusji z władzami miasta,
- Prac analitycznych typu desk research oraz zastosowania wielu modeli projektowania marek terytorialnych i zarządzania miastami.

Podsumowanie analizy kapitału marki miasta

Analiza kapitału marki miasta została wykonana w oparciu o model Keitha Dinnie (na rysunku poniżej). Model ten obejmuje dwanaście obszarów kapitału marki miejsca w czterech kategoriach: aktywa wewnętrzne dziedziczone i tworzone oraz aktywa zewnętrzne istniejące i promowane.

Aktywa wewnętrzne są bezpośrednio związane z danym miejscem, czyli z tym wszystkim, co te miejsce obejmuje. Aktywa wewnętrzne są możliwe do doświadczenia na miejscu. Natomiast aktywa zewnętrzne to wszystko to, co jest związane z danym miejscem, ale czego doświadczamy patrząc na nie z zewnątrz. Te pierwsze aktywa są związane z pielęgnowaniem bezpośredniego doświadczenia danego miasta lub regionu. Natomiast te drugie są pochodną inwestycji w percepcję tego miasta lub regionu.

W ramach aktywów wewnętrznych istnieją aktywa immanentne, czyli te, które w naturalny sposób przynależą do danego miejsca i aktywa tworzone, czyli te, które są kreowane niezależnie od naturalnych zasobów i predyspozycji miasta, czy regionu.

Aktywa zewnętrzne obejmują raczej pasywne pochodne działań promocyjnych i prezentacji danego miejsca w kulturze oraz aktywa propagowanie, czyli aktywnie wspierane.

Rys. 1. Model kapitału marki miejsca



Źródło: Dinnie K., Nation Branding: Concepts, Issues, Practice, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008

Ocena Łodzi została wykonana metodą ekspercką na podstawie źródeł wskazanych we wstępie. Punktem odniesienia dla analizy miasta była kompleksowa analiza markowego potencjału miejsc (miast, regionów, krain geograficznych) wykonana dla Ministerstwa Sportu i Turystyki w 2018 roku, z której pochodzą średnie ocen dla Polski. Ocena każdego obszaru została wykonana w skali od 0 do 5, gdzie:

- 0 - całkowity brak danego rodzaju aktywów,
- 1 - minimalny poziom realizacji potencjału danego rodzaju aktywów,
- 2 - mierny poziom realizacji potencjału danego rodzaju aktywów,
- 3 - umiarkowany poziom realizacji potencjału danego rodzaju aktywów,
- 4 - dobry poziom realizacji potencjału danego rodzaju aktywów,
- 5 - wysoki poziom realizacji potencjału danego rodzaju aktywów

W całym modelu kapitału marki miejsca jest 12 rodzajów aktywów, więc maksymalna liczba punktów wynosi $12 \times 5 = 60$ punktów.

Symbolika miasta

Łódź plasuje się pod względem symboliki miasta na przeciętnym poziomie. Ulica Piotrkowska jako główny symbol miasta nie jest tak jednoznaczna jak pojedynczy obiekt. Z kolei popularność Manufaktury wynika z tego, że jest to popularne centrum handlowe a nie z powodu walorów historycznych. Łódź posiada także kilka symboli aspirujących, np. EC1, Pasaż Róży, Plac Wolności i przystanek tramwajowy Centrum. Symbolika Łodzi jest rozproszona i niełatwa w prezentacji. Jeżeli przyjmiemy, że wyraziste symbole Krakowa to ocena najwyższa (5), to symbolikę Łodzi oceniamy na 3 pkt.

Łódź



Kraków

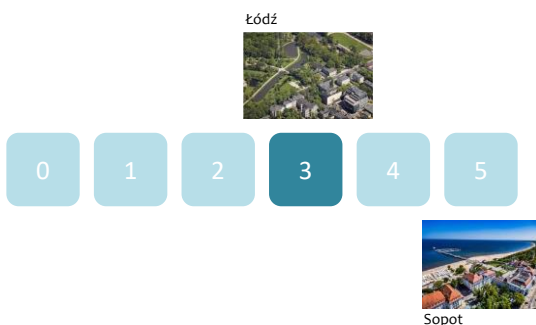
Krajobraz i atrakcje naturalne

Ocena krajobrazu i atrakcji naturalnych miasta jest niejednoznaczna.

Charakterystycznym elementem krajobrazu Łodzi są fabryki i tereny zielone. Odsetek terenów zielonych jest w Łodzi jednym z najwyższych wśród polskich aglomeracji. Ogromny Las Łągiewnicki w obrębie miasta jest unikatem w skali kraju. Bogactwo parków miejskich, m.in. park na Zdrowiu, park Sienkiewicza, park Moniuszki, park ks. J. Poniatowskiego czyni z Łodzi wyjątkowo zielone miasto (na drugim miejscu po Poznaniu pod względem udziału zieleni w powierzchni miasta). „Zielone” kompetencje miasta zostały docenione przez przyznanie mu organizacji Expo Horticultural 2024.

Ciemną stroną krajobrazu Łodzi jest nieporządek, brud, budynki w złym stanie technicznym, nierówne chodniki i zaniedbane jezdnie ulic. Oprócz niezadowolającego poziomu bezpieczeństwa i tzw. meneli nieporządek jest największym wyrzutem formułowanym w stronę miasta i to głównie przez jego mieszkańców. „Walące się kamienice”, „ruiny”, „gruzy” – to niektóre z określeń łódzkich kamienic, które wyremontowane, byłyby skarbami architektury i tworzyły piękne i zwarte centrum miasta (co widać tam, gdzie remont został zakończony).

Krajobraz Łodzi jest niedoceniany, ale jest wyjątkowy. Żadne inne polskie miasto nie łączy tak wielu obiektów postindustrialnych z obfitością terenów zielonych. Łódź ma potencjał do bycia jednym z centrów „zielonego” rozwoju w Polsce. Z drugiej strony krajobraz Łodzi jako całości nie jest spektakularny i pozostaje wiele do zrobienia, aby przynajmniej całe centrum miasta robiło spójne i imponujące wrażenie. Stąd przeciętna ocena krajobrazu i atrakcji naturalnych miasta.



Atrakcje historyczne i kulturalne

Łódź żyje mitem ziemi obiecanej, którego można doświadczyć w imponujących zabytkach postindustrialnych. Fabryka Scheiblera, Księży Młyn, centrum handlowe Manufaktura, pałac Izraela Poznańskiego to ekstraklasa obiektów tej kultury. XIX-wieczna zabudowa centrum miasta jest atrakcją nie tylko dla koneserów, o czym świadczy popularność ulicy Piotrkowskiej. Wymaga ono jednak dalszych

zabiegów ożywiających całe centrum. Problemem nie są obiekty, ale nierówne doświadczenie odwiedzającego.

Łódź jest organizatorem wielu wydarzeń sportowych i kulturalnych, szczególnie znanym z wielu ciekawych festiwali.

Ocena atrakcyjności historycznej i kulturalnej Łodzi napotyka problem punktu odniesienia. Zestawienie oferty Łodzi z ofertą Krakowa, czy Wrocławia znacznie tę ocenę obniża. Jednak potraktowanie oferty Łodzi jako oferty dwusetletniego miasta przemysłowego pozwala docenić niezwykłość spuścizny historycznej. Łódź ma wiele do powiedzenia w polskiej kulturze i nawet jeśli pewne tradycje wymagają radykalnego odświeżenia, potencjał rozwoju jest większy niż w ośrodkach, które osiągnęły swój limit w tej dziedzinie.



Wizerunek miasta

Wizerunek Łodzi jest tematem wielu kontrowersji. Mówiąc łagodnie nie jest on jednoznaczny, bo potrafi łączyć skrajne opinie i odczucia. Przykładem polaryzacji opinii o Łodzi jest słynna wypowiedź Bogusława Lindy oraz równie spektakularna obrona miasta przez Łodzian. Jednak nawet sami Łodzianie widzą w swoim mieście wiele sprzeczności, np. budynki w złym stanie technicznym oraz ludzi z pasją i energią.

Według raportu porównawczego PWC z 2015 r. wizerunek Łodzi był o 25% gorszy od średniej oceny wizerunku polskiej metropolii. Łódź jest obecnie klasycznym przykładem dysproporcji między realną ofertą a wizerunkiem będącym spuścizną niedalekiej przeszłości i osobistych doświadczeń ludzi. Wizerunek Łodzi jest także ofiarą tzw. przestrzeni przejściowej, gdy stary wizerunek jest nieaktualny, ale nadal dominuje w skojarzeniach ludzi (Łódź filmowa, Łódź zaniedbana) a nowy jeszcze nie zdążył się ukształtować.

Łódź dysponuje niewielkim kapitałem aktywnego kształtowania wyrazistego i spójnego wizerunku. Opowieść miasta jest niejednoznaczna z powodu znajdowania się w fazie przejściowej. Trudno wskazać bohatera lub bohaterów marki miasta.

Miasto nie może liczyć na zewnętrzne wsparcie w promocji swojego wizerunku. Własny styl Łodzi nie jest klarowny nawet dla jej mieszkańców.

Wizerunek Łodzi systematycznie się poprawia, tak jak poprawia się wizerunek całego kraju i większości miast. Jest to efekt poprawy wyglądu miasta i jakości życia mieszkańców. Jednak wizerunek ten jest daleki od ideału i wymaga czegoś więcej od systematycznej pracy. Istotna poprawa wizerunku Łodzi wymaga działania niestandardowego i spektakularnego, które zadziwi Polaków i cudzoziemców. Silna polaryzacja opinii o mieście oraz wiele skojarzeń negatywnych są podstawą niskiej relatywnej oceny.



Doświadczenia kojarzone z miastem

Każde miasto oferuje pewne doświadczenia, które są wspólne dla większości dużych ośrodków miejskich oraz te, które są wyjątkowe dla danego miasta i nie występują powszechnie gdzie indziej. Zestawienie obu rodzajów doświadczeń jest zaprezentowane na poniższym rysunku.

Rys. 2. Doświadczenia typowe i oryginalne Łodzi

Doświadczenia typowe

- Spacer w centrum
- Zwiedzanie zabytków
- Zakupy
- Relaks w parku i lesie miejskim
- Spotkania przy Piotrkowskiej
- Rozrywkowa edukacja w Experimentarium
- Poznawanie historii miasta

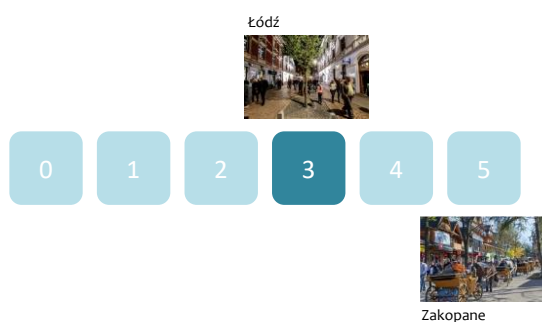
Doświadczenia oryginalne

- Doświadczenie „ziemi obiecanej”
- Uczestnictwo w unikatowych wydarzeniach rozrywkowych i kulturalnych
- Podziwianie łódzkiej secesji
- Przejście trasy bohaterów bajek
- Selfie ze znanymi łodzianami
- Poznanie nowego centrum Łodzi
- Łódzkie murale i sztuka ulicy
- Zachwyty pasaży Róży
- Przez bramy na zaskakujące podwórka

Źródło: Opracowanie własne

Łódź dysponuje infrastrukturą doświadczeń, jednak problemem miasta jest jej ożywienie. Nawet najbardziej atrakcyjne obiekty nie staną się tętniącymi życiem, przyciągającymi jak magnes kolejnych odwiedzających atrakcjami. Niezbędne jest wszechstronne wykorzystanie instrumentów placemakingu do ożywiania istniejącej infrastruktury i zwiększania jej potencjału kulturalnego, społecznego i ekonomicznego.

Potencjał doświadczalny Łodzi jest ogromny. Obecnie jest on jednak w znacznej mierze uśpiony. Barrierami są ciężący wizerunek miasta, realne problemy administracyjno-finansowe oraz brak inicjatyw zmierzających do ożywienia atrakcyjnych obszarów miasta. Stąd ocena aktualnego doświadczenia Łodzi jest przeciętna.



Prezentacja miasta w popkulturze

Łódź jest miastem o dość bogatej obecności w popkulturze, chociaż ta obecność nie jest równomierna ani w czasie ani w poszczególnych obszarach kultury popularnej. Niestety sam obraz miasta nie jest pozytywny.

Łódź jest miastem filmu i jest scenerią wielu filmów i seriali, z których najważniejsze to „Ziemia obiecana” Andrzeja Wajdy a obecnie serial „Komisarz Alex”. W literaturze Łódź pojawiła się m.in. w „Trzecim brzegu Styksu” K. Beśki, „ Mieście Ł.” T. Piątka, „Biednych ludziach z miasta Łodzi” S. Sem-Sandberga i „Łódzkiej fabryce marzeń” M. Matysa. O Łodzi śpiewali m.in. Irena Santor „Przędzniczka”, Coma „Deszczowa piosenka”, FAMILIA HP feat. Afront, O.S.T.R., Zeus „Obiecana ziemia” i Artur Andrus „Łódzka”.

Łódź jest fascynującą scenografią do dzieł kultury popularnej, które chcą pokazać świat surowy, ale autentyczny. Łódź jest często tematem tzw. trudnej miłości do miejsca, które nie jest najwspanialsze z zewnętrznego oglądu, ale potrafi ująć za serce pięknem wewnętrznym. W dużej mierze mowa o dychotomii narracji mieszkańca patrzącego na miasto sentymentalnie i zimno oceniającego je przybysza.

Prezentacja Łodzi w popkulturze jest albo mitologiczna (ziemia obiecana), albo problematyczna (niełatwe miejsce do życia, trudne wybory i bolesne kompromisy).

Poza serialem „Komisarz Alex” brakuje pozytywnej (ale nie jednostronnej) narracji o mieście zmieniającym się na lepsze, które, zachowując swój surowy charakter, pozwala coraz lepiej się w nim czuć i samorealizować. Aktualny obraz Łodzi w popkulturze nie pomaga wizerunkowi miasta.

Łódź



0

1

2

3

4

5



Sandomierz

Organizacja zarządzania marką miasta

Organizacja zarządzania marką miasta leży w gestii Urzędu Miasta Łodzi. W Departamencie Architektury i Rozwoju znajdują się dwie jednostki, których kompetencje mają wiele wspólnego z zarządzaniem marką miasta. Są to:

- Biuro Promocji i Nowych Mediów, do którego obowiązków należą m.in. kreowanie pozytywnego wizerunku miasta w kraju i za granicą, koordynowanie i ujednocianie działań promocyjnych miasta, promocja walorów turystycznych miasta
- Biuro Strategii Miasta, do którego obowiązków należą m.in. podejmowanie działań na rzecz strategicznego rozwoju miasta oraz monitoring strategii i wynikających z niej polityk.

Nie ma jednak jednostki, która byłaby powołana do zarządzania marką miasta rozumianą jako jej strategiczne aktywo na wzór DDMMO, których celem jest kompleksowe zarządzanie marką miasta a nie wyłącznie jego promocją.

Łódź zarządza marką miasta podobnie do innych miast w Polsce. Niestety marki są w Polsce postrzegane jako instrumenty taktyczne służące promocji miast a nie ich strategiczne aktywa kształtujące ich długoterminową atrakcyjność dla różnorodnych interesariuszy. Strategicznie pojmowana marka miasta prowadzi do nowego modelu zarządzania pochodzącego z turystycznego DDMMO. Łódź powinna rozważyć wdrożenie analogicznego systemu zarządzania marką miasta. Wysoka ocena Łodzi wynika z krajowego odniesienia sposobu zarządzania marką miasta.



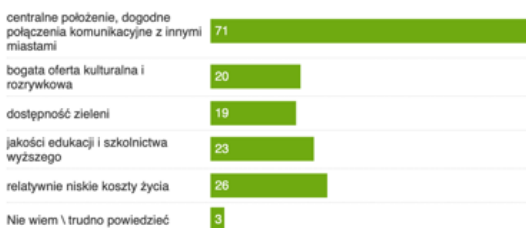
Duma i aktywność mieszkańców

Łodzianie chcą być i coraz bardziej są dumni ze swojego miasta. Startowali jednak z niższej bazy i mimo pozytywnej dynamiki opinii o mieście utrzymuje się dystans między dumą Łodzian a warszawian, krakowian, czy wrocławian. Duma Łodzian ma często charakter fragmentaryczny ograniczony do konkretnych inicjatyw a ich opinia o mieście jako całości nadal bywa krytyczna. Łodzianie, na szczęście, coraz rzadziej demotywują innych do przyjazdu do swojego miasta, chociaż nadal są w jego krytyce jednymi z liderów w Polsce.

Rys. 3. Opinie Łodzian w mieście

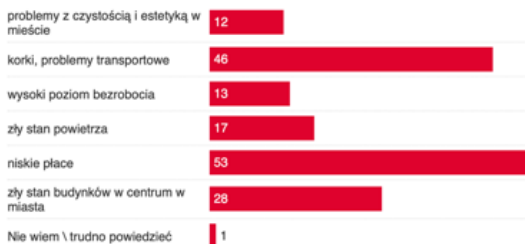
Jakie są najważniejsze zalety mieszkania w Łodzi?

dane w proc.



Jakie są największe wady mieszkania w Łodzi?

dane w proc.



Źródło: Kantar Millward Brown dla "Wyborczej", 2017

Aktywność mieszkańców można zmierzyć skalą produkcji i publikacji materiałów o mieście. Tutaj Łodzianie zdecydowanie przegrywają z mieszkańcami innych metropolii a najwięcej materiałów o Łodzi publikują odwiedzający miasto turyści.

Niestety duma i aktywność mieszkańców Łodzi jest na niskim poziomie. Jest to mechanizm zaklętego koła (Zróbcie miasto, z którego będę mógł być dumny, to będę, ale sam niespecjalnie mam ochotę się angażować w jego zmianę). Duma Łodzian jest ostrożna i fragmentaryczna. Aż prosi się o wyzwolenie energii ukrytej pod poczuciem grania w drugiej a nawet trzeciej lidze miast.

Łódź



0

1

2

3

4

5



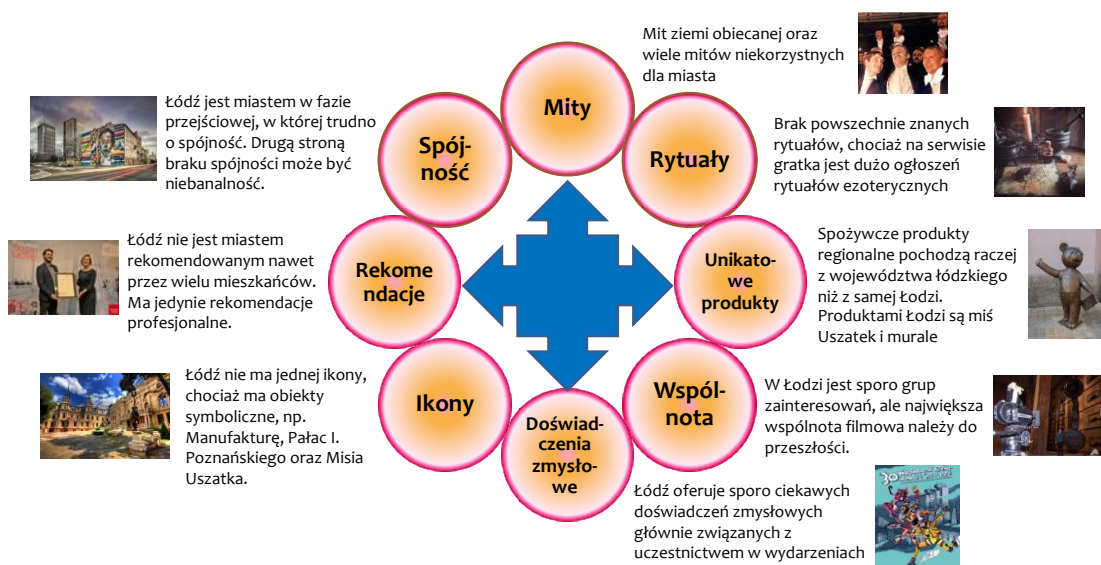
Kraków

Oferta turystyczna

Obecnie turystyka typu „city break” jest najsilniej eksploatowanym kierunkiem oferty turystycznej Łodzi. Warto jednak rozważyć ekspansję tej formuły w stronę lukratywnej turystyki MICE (meetings, incentives, conferences, events) oraz form wyspecjalizowanych, np. turystyki festiwalowej, postindustrialnej, komiksowej, filmowej, bajkowej, itd. Błędem i utraconą szansą jest promocja turystyki łódzkiej wyłącznie przez pryzmat obiektów a nie doświadczeń. Łódź ma wszelkie szanse na bycie miastem niecodziennych doświadczeń. Należy opracować unikatowy klucz doświadczeń Łodzi i promować miasto przede wszystkim w ten sposób. Ten aspekt miasta przebija się bardzo opornie.

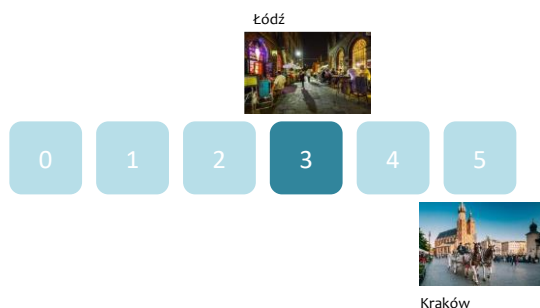
Bardzo ważnym elementem obsługi ruchu turystycznego jest ułatwianie poznania miasta przez gotowe trasy, produkty sieciowe, aplikacje i wzbogacanie doświadczenia turysty technologiami. Łódź proponuje zwiedzającym różne trasy z mapami oraz kalendarze wydarzeń. Są aplikacje poświęcone ulicy Piotrkowskiej oraz łódzkim muralom. Brakuje jednak jednego przewodnika podanego w różnych formach.

Rys. 4. Model kapitału konwersacyjnego Łodzi



Źródło: Opracowanie własne

Łódź jest miastem ciekawym i niebanalnym. Niestety nie jest miastem łatwym i sporo wymaga od tych, którzy chcą je poznać. Umiarkowana atrakcyjność oferty turystycznej jest pochodną problemów miasta w innych obszarach. W porównaniu do hegemonów turystycznych może być oceniona jedynie na przeciętnym poziomie.



Ambasadorzy marki

Łódź ma wielu ambasadorów marki, których skrupulatnie wykorzystuje. Można ich podzielić na postaci przeszłości i teraźniejszości. Do postaci przeszłości należą m.in. Władysław Reymont, Julian Tuwim, Jan Sztaudynger, Artur Rubinstein, Władysław Strzemiński, Katarzyna Kobro.

Wśród współczesnych postaci, które są związane z Łodzią można wymienić Marka Edelmana, Piotra Pustelnika, Michała Urbaniaka, Marcina Gortata, Jerzego Janowicza, Borysa Szyca, Tatianę Okupnik, Michała Wiśniewskiego, oraz Katarzynę Bondę.

Specjalną kategorią ambasadorów miast są ci, którzy wspierają je w skali globalnej. Z Łodzią szczególnie związane są dwie postaci: David Lynch i Daniel Libeskind.

Największymi ambasadorami miasta powinni być jego mieszkańcy. Tutaj jest w Łodzi sporo do zrobienia. Mieszkańcy miasta często przyjmują postawy defensywne broniąc je przed atakami, ale także sami spontanicznie przyznają rację stereotypom w rodzaju „miasta meneli”.

Łódź ma zróżnicowaną sytuację jeśli chodzi o ambasadorów. Z jednej strony są znane i szanowane postaci z przeszłości oraz współcześni celebryci a nawet ambasadorzy globalni, o czym może marzyć większość polskich miast. Z drugiej strony mieszkańcy miasta sami promują je w negatywny sposób, co jest dla wielu ostatecznym argumentem za tym, żeby do Łodzi nie jechać. Dlatego ocena tej kategorii jest przeciętna.

Łódź



0

1

2

3

4

5



Warszawa

Jakość bieżącej promocji miejsca

Łódź jest bardzo konsekwentna w stosowaniu symboliki marki miasta. Logotyp jest wykorzystywany przez wszystkie instytucje miasta w poprawny sposób. Łódź jest jednym z miast, w których nie występuje wiele konkurujących symbolik a wydarzenia i nowe inicjatywy otrzymują coś w rodzaju inkarnacji wyjściowego logotypu. Niestety zawsze znajdują się odszczepieńcy, ale i tak jest nieźle.

Witryna UM Łódź jest bardzo szczegółowa i całkiem solidnie uporządkowana. Sekcji tematycznych jest dużo, ale wyszukiwarka działa sprawnie. Strona jest typowym informatorem i nie przewiduje komunikacji dwustronnej, co jest niestety typowe, ale swoją rolę spełnia prawidłowo.

Obecność UM Łodzi w mediach społecznościowych jest poprawna, ale nie wybitna. Docenić należy to, że nie są one wyłącznie tubą informacyjną władz miasta a próbują pełnić rolę animacyjną. Ale form aktywacji mieszkańców miasta jest znacznie więcej niż te, z których korzysta UM. Opiewanie piękna miasta nie jest jedyną wiarygodną narracją, jaką może stosować zarządca miasta.

Jakość promocji Łodzi jest wysoka. Realizowane działania są na solidnym poziomie i szkoda, że ich zasięg nie jest większy. Łódź przyjaźnie komunikuje się z mieszkańcami. Szkoda, że jedyną formułą zachęcania turystów jest city break. Z drugiej strony jest to realistyczny punkt wyjścia. Brakuje precyzyjnych, punktowych promocji adresowanych do konkretnych odbiorców, którym są oferowane konkretne doświadczenia.

Łódź



0

1

2

3

4

5



Kraków

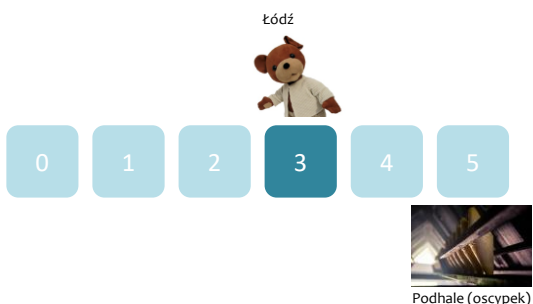
Markowe produkty regionalne

Markowe produkty regionalne kojarzą się głównie z żywnością. Sama Łódź nie ma tak rozpoznawanego produktu lokalnego jak rogal Św. Marcina w Poznaniu, ale region łódzki obfituje w produkty regionalne, z których aż 146 jest zarejestrowanych w bazie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Streetart, czyli sztuka ulicy bywa traktowana jako produkt regionalny. Łódzkie murale często pojawiają się w relacjach zagranicznych turystów.

Pamiątki po Łodzi filmowej są rodzajem markowego produktu regionalnego. Bohaterem na miarę praskiego Krecika jest Miś Uszatek z łódzkiego Studia Se-ma-for.

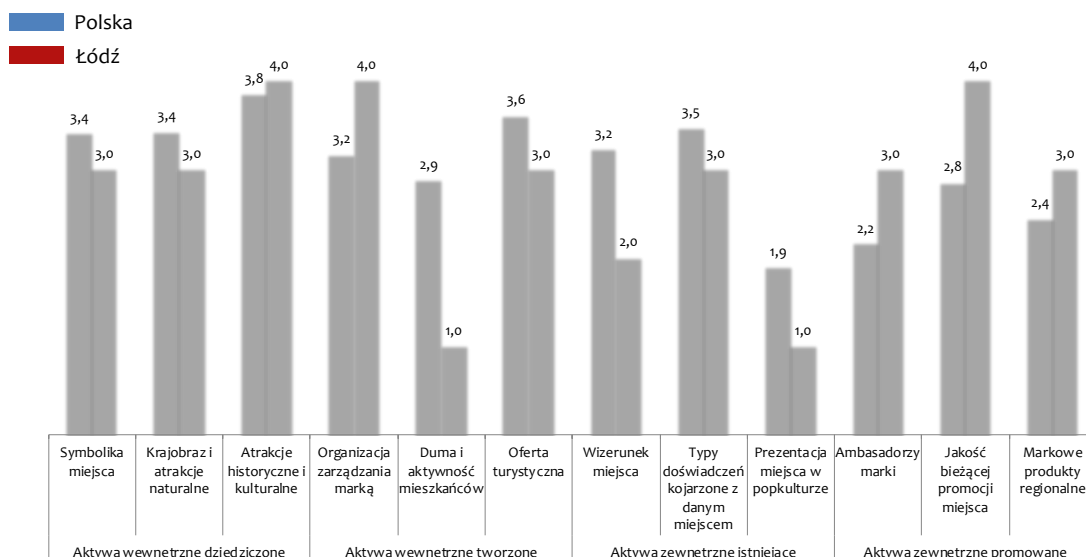
Łódź nie ma jednego markowego produktu promującego miasto. Jak pokazała historia warszawskiej Zygmuntownki jego wymyślanie na siłę niewiele daje. Za to region wspiera Łódź kulinarnie, tylko czy można w Łodzi tego wszystkiego spróbować? Gdy jednak wyjść poza kulinaria, to produktem Łodzi jest sztuka ulicy (murale) oraz w skali Polski Miś Uszatek. Ocena miasta w tej kategorii jest przeciętna.



Ocena zbiorcza

Poniższe zestawienie prezentuje ocenę poszczególnych wymiarów kapitału marki Łodzi z porównaniem z analogicznymi ocenami dla średniej oceny 193 miejsc w Polsce.

Rys. 5. Analiza elementów kapitału miejsc



Źródło: Opracowanie własne

Relatywnymi atutami Łodzi są: atrakcje historyczne i kulturalne, organizacja zarządzania marką miasta, ambasadorzy miasta, jakość bieżącej promocji miasta i markowe produkty regionalne. Do relatywnych słabości Łodzi należą: symbolika miasta, krajobraz i atrakcje naturalne, duma i aktywność mieszkańców, oferta turystyczna, wizerunek miasta, typy doświadczeń kojarzonych z miastem i prezentacja miasta w kulturze popularnej.

Przewaga ocen aktywów wewnętrznych nad zewnętrznymi oraz tworzonych i promowanych nad dziedzicznymi i istniejącymi jest dowodem na to, że to, co w Łodzi jest najsilniejsze dzieje się tu i teraz. Łódź aktywnie wykorzystuje posiadane zasoby i nadal powinna utrzymywać dynamikę zmian, aby pozytywnie zmieniać percepcję miasta.

Rys. 6. Analiza aktywów Łodzi



Źródło: Opracowanie własne

Warto w tym miejscu także nadmienić, że Urząd Miasta od 2012 r. prowadzi cykliczne badania jakości życia w Łodzi. Badania realizowane są techniką standaryzowanego wywiadu face to face, na próbie dobranej w sposób losowo-kwotowy, liczącej 800 mieszkańców Łodzi powyżej 18 roku życia. Badania pokazują pozytywne efekty realizacji przez Miasto Wizji Strategii „Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+”. Systematycznie rośnie bowiem ogólna ocena jakości życia w Łodzi. Liczba odpowiedzi pozytywnych na pytanie „Jak oceniasz Łódź jako miejsce do życia?”, wzrosła w roku 2019 z 27% do 61%. Jednocześnie liczba odpowiedzi negatywnych zmniejszyła się z 27% do 7%. Były to najlepsze wyniki od początku tych badań. Łodzianie jako zalety mieszkania w naszym mieście także w roku 2019 najczęściej wymieniali: „dużo imprez, szeroką ofertę kulturalną, wszędzie blisko, a także specyficzny klimat”. Natomiast jako największe wady Łodzi wskazali „trudności w poruszaniu się po mieście, w tym korki na ulicach, brud, zaśmiecone ulice, stare, zrujnowane kamienice, zły stan dróg, psie odchody na trawnikach, zanieczyszczenie powietrza”.

Podsumowanie analizy benchmarkingowej wybranych miast

Analiza benchmarkingowa wybranych miast obejmowała analizę kluczowych trendów w rozwoju miast oraz analizę strategii wybranych miast ze świata.

Analiza trendów wykazała trzy megatrendy, w ramach których realizowany jest rozwój miast. Są to:

- Zrównoważony rozwój
Miasta funkcjonalne i wydajne nie tylko na poziomie wybranych obszarów, ale także na poziomie każdego z nich oraz ich integracji
- Inteligentne miasta
Miasta integrujące dane z różnych obszarów do efektywnego zarządzania oraz podnoszenia odporności na wydarzenia krytyczne
- Jakość życia dla wszystkich
Miasta działające dla mieszkańców, projektujące dla nich, włączające ich w proces współdecydowania

Przykładem miasta rozwijającego się we wszystkich powyższych kierunkach są Helsinki, którego strategia rozwoju na lata 2017-2021 określa cel miasta jako stanie się najbardziej funkcjonalnym miastem na świecie.

Helsinki to miasto dobrego życia. Wizja dla Helsinek to bycie najlepiej funkcjonującym miastem na ziemi. Realizacja tej wizji polega na tworzeniu jak najlepszych warunków miejskiego życia dla mieszkańców oraz przybyszów. Strategicznym celem miasta jest nieustanna poprawa wszystkiego, aby życie w Helsinkach było łatwiejsze i przyjemniejsze. Helsinki chcą się poprawiać każdego dnia. Podstawowym zadaniem miasta jest dostarczenie jakościowych usług publicznych i tworzenie warunków dla stymulującego i przyjemnego życia.

Miasto funkcjonalne oznacza konkretne działania i wybory, które czynią codzienne życie płynnym. Miasto funkcjonalne oznacza, że przedszkole jest blisko, dzieci idą bezpiecznie do szkoły, usługi dla seniorów są łatwo dostępne a prace drogowe są prowadzone tak, aby sprawiać jak najmniej kłopotów.

Miasto funkcjonalne ma wiele mocnych stron i niewiele słabych. Funkcjonalność jest oparta na równości, braku dyskryminacji, spójności społecznej oraz otwartym, włączającym sposobie działania.

Miasto funkcjonalne jest oparte na zaufaniu. Bezpieczeństwo i poczucie wzajemnego zaufania są przewagą Helsinek. To miasto jest dla każdego i jest tworzone przez każdego.

Helsinki realizują swoją strategię w modelu ścisłej współpracy z mieszkańcami i obywatelami instytucjonalnymi dbając o poprawę każdego obszaru miasta. Strategia miasta nie jest typowym „coś za coś”, ale próbą inwestowania w każdy obszar, aby zapewnić miastu jak najbardziej zrównoważony rozwój.

Ciekawostkami w strategii Helsinek są przykłady zarządzania budżetowego w obliczu nadchodzących zmian prawnych, które ograniczą przychody miasta z podatków lokalnych o 2/3 oraz tzw. dyplomacja miejska.

Poniższy rysunek prezentuje tożsamość Helsinek.

Rys. 7. Tożsamość Helsinek



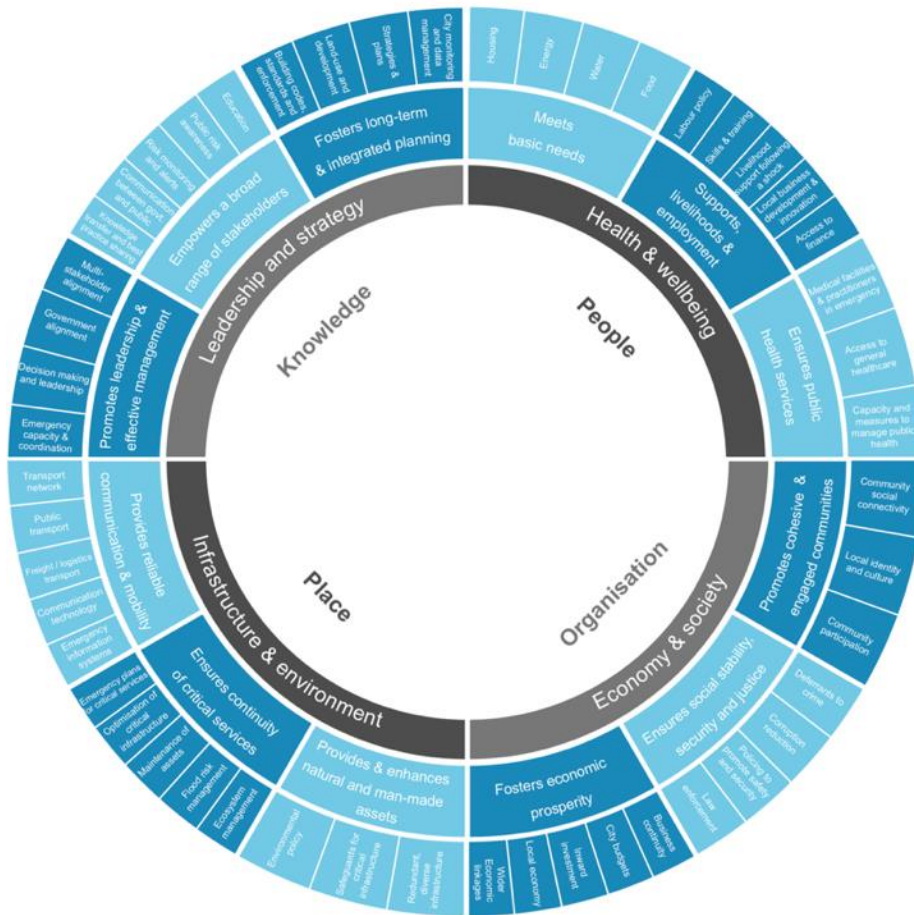
Źródło: Opracowanie własne

Odporne miasta

Ciekawym kierunkiem zarządzania miastami jest tzw. odporność (resilience). Rockefeller Foundation prowadziło do 2019 r. projekt „100 odpornych miast”, w ramach którego 100 miast z całego świata opracowało swoje strategie odporności na szoki wewnętrzne i zewnętrzne. Wśród tych miast znalazły się m.in. Bristol, Rotterdam, Glasgow, Wellington, Cali.

Strategie odporności są wypracowywane w ramach tego samego podejścia i modelu zaprezentowanego na poniższym rysunku.

Rys. 8. Model odpornego miasta



Źródło: Rockefeller Foundation. Projekt 100 Resilient Cities

Przykładem odpornego miasta jest Rotterdam, który zaczynał jako miasto portowe a dziś jest miastem bogatym różnorodnością doświadczeń. Rotterdam postanowił nie gonić świata, ale go wyprzedzić i narzucić swoją wizję nowoczesnego miasta. Celem miasta jest maksymalnie atrakcyjna propozycja w każdym obszarze:

- odważna architektura
- zróżnicowana sztuka
- twórczy ferment
- inspirujące inicjatywy mieszkańców
- różnorodna oferta spędzania czasu wolnego.

Genezą idei odpornego Rotterdamu jest siła, odwaga i wytrwałość mieszkańców oraz historia odbudowy miasta ze zgliszcz. Rotterdam jako odporne miasto rozwija administrację oraz społeczną i finansową infrastrukturę, która zapewni adekwatną

odpowieź na nieprzewidywane zmiany. Celem Rotterdamu jest inwestowanie w następujące obszary:

- wysoka jakość życia
- otwarta gospodarka i handel
- adaptacja do zmian klimatycznych

Rotterdam podchodzi do kreowania siebie w holistyczny sposób integrujący zarządzanie, ekonomię, kwestie społeczne i globalne wyzwania. Filarami podejścia Rotterdamu do planowania przyszłości miasta jest jego dostosowanie do:

- Zmieniającej się ekonomii opartej na współdzieleniu zasobów i innowacjach technologicznych
- Zmian klimatycznych
- Zmian społecznych i ustrojowych, w których rośnie waga inicjatyw oddolnych

Cele rozwoju Rotterdamu obejmują:

- Zrównoważone społeczeństwo
- Czysta odnawialna energia
- Miasto cyberportowe
- Odporność na zmiany klimatyczne
- Infrastruktura XXI wieku
- Miasto sieciowe „nasze”
- Ugruntowanie odporności

Rys. 9. Tożsamość Rotterdamu



Źródło: Opracowanie własne

Placemaking

Placemaking to proces tworzenia jakościowych miejsc, w których ludzie chcą żyć, pracować, bawić się i uczyć. Placemaking animuje publiczną i prywatną przestrzeń, odmładza struktury i przestrzeń ulic, poprawia żywotność lokalnych biznesów oraz bezpieczeństwo okolicy, a także łączy różne osoby, aby wzajemnie się inspirowały i celebrowały życie.

Celami placemakingu są:

- Tworzenie i rozwijanie żywych społeczności
- Szybsza recyrkulacja dochodów w ramach lokalnej społeczności
- Ponowne użycie pustych i nieużywanych zasobów (ziemi, budynków, infrastruktury)
- Tworzenie lokalnie miejsc pracy
- Promocja twórczości i kreatywnych osób
- Szkolenie kolejnych pokoleń pracowników społecznych i ludzi kultury

Poniższy rysunek opisuje trzy rodzaje placemakingu.

Rys. 10. Trzy rodzaje placemakingu

PLACEMAKING RELACYJNY	PLACEMAKING KREATYWNY	PLACEMAKING EKONOMICZNY
Cel Tworzenie relacji i współpracy między ludźmi	Cel Reaktywacja martwych, nieatrakcyjnych przestrzeni	Cel Wzmocnienie lokalnej gospodarki
Narzędzia Otwarta przestrzeń wspólna Prowokowanie interakcji Wspólne projekty Konkursy na pomysły	Narzędzia Sztuka Design Warsztaty Festiwale Dystrybucja ośrodków kultury	Narzędzia Kampanie edukacyjne „kupuj lokalnie” Lokalne waluty Lokalne zaopatrzenie Współzależność lokalna

Źródło: Opracowanie własne

Głównymi zasadami placemakingu są według Nohy Nasser:

- Miejsca muszą być połączone i dostępne, aby ułatwić interakcję
- Ludzie potrzebują powodu do interakcji – miejsca powinny kształtować relacje przez oferowanie wspólnych, poszerzających świadomość doświadczeń
- Miejsca powinny łączyć przeszłość (wspomnienia) z teraźniejszością
- Krytyczne jest połączenie między specjalistami od miejsc i społecznościami, którym służą.

Placemaking tworzy miejsca kreatywne, które przyciągają kreatywne i zdolne osoby, bo te sądzą, że takie miejsca stwarzają najlepsze warunki do samorealizacji i rozwoju.

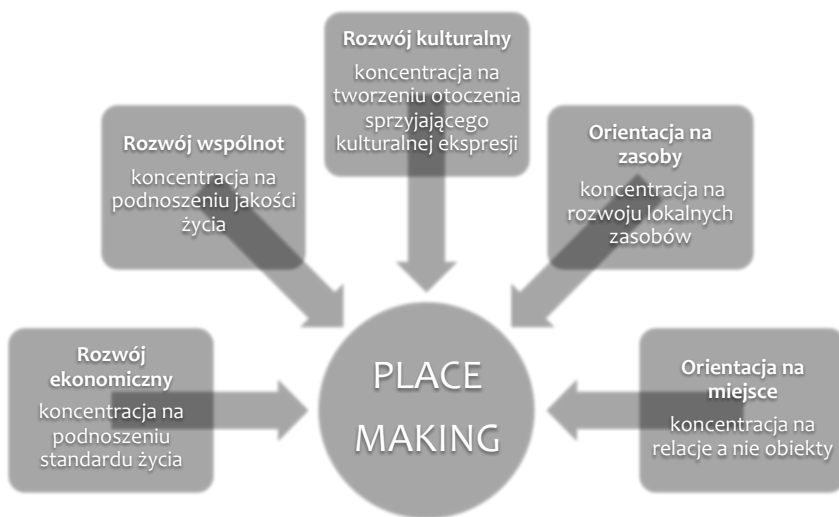
Z placemakingiem wiąże się idea tzw. trzecich miejsc, które Ray Oldenburg zdefiniował następująco:

Trzecie miejsca to miejsca dostępne publicznie, w których ludzie mogą się gromadzić, zapomnieć o kłopotach domowych i zawodowych i po prostu spędzać czas dla przyjemności dobrego towarzystwa i ożywionej rozmowy. Te miejsca są sercami społecznej witalności i źródłem demokracji.

Do trzecich miejsc zaliczamy: kawiarnie, księgarnie, salony fryzjerskie, bary i puby, ogródki gastronomiczne, aleje w jedzeniu ulicznym, place z food truckami, nocne bazy, galerie na wolnym powietrzu.

Pacemaking jest zbiorem działań z wielu obszarów, które wspólnie wywierają ożywczy wpływ na daną okolicę.

Rys. 11. Wszechstronny wpływ placemakingu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Connections”, Noha Nasser

Miastem wykorzystującym idee placemakingu jest Portland.

Portland jest średnim i nieco niepozornym miastem położonym w stanie Oregon o umiarkowanym klimacie. Znakiem rozpoznawczym Portland jest wysoka jakość życia, która jest wyznacznikiem wszystkich inicjatyw podejmowanych w mieście. Miasto ma najwyższy wskaźnik przyływu nowych mieszkańców w całych Stanach Zjednoczonych. Brak spektakularnych atrakcji miasto rekompensuje

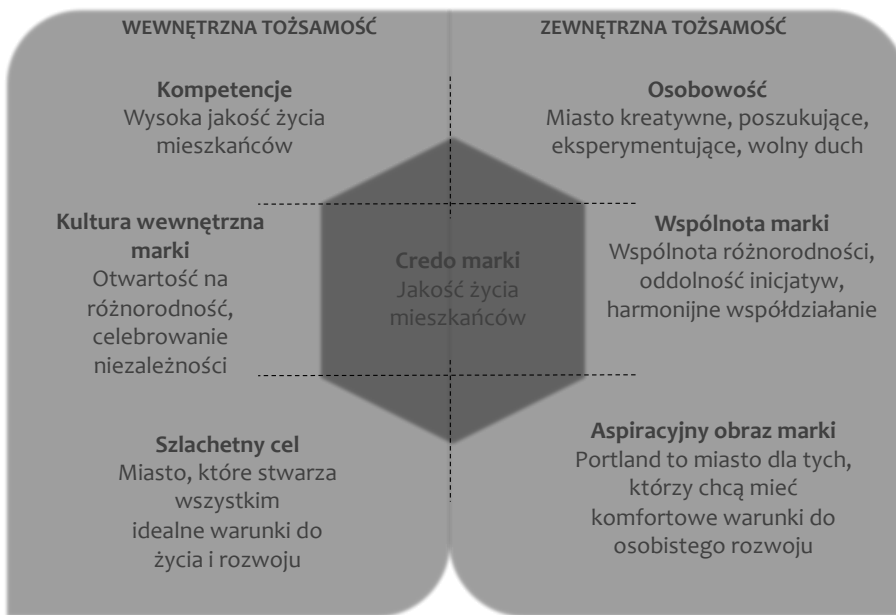
- Przyjaznym otoczeniem do życia
- Dobrze rozwiniętą infrastrukturą
- Otwartym społeczeństwem obywatelskim
- Innowacyjnym podejściem do biznesu

W Portland na czele są jego mieszkańcy – jako cel polityki miasta oraz jako pomysłodawcy tego, co dzieje się w mieście. Specjalnością Portland jest rozwijanie koncepcji w odmienny od reszty kraju i świata sposób.

W Portland działa ponad 70 browarów. Zdecydowana większość z nich to browary rzemieślnicze. Wiele z nich nie jest zwykłymi producentami, ale miejscami spotkań, degustacji, edukacji i rozwijania pasji. W Portland silnie rozwinął się tzw. beer-food pairing, czyli dopasowanie jedzenia do określonych gatunków piwa.

Z polskiej perspektywy Portland jawi się jako hipsterskie, może nawet lewackie miasto, w którego ofercie widać wyraźnie mikrobrowary, sklepy vintage, niezależne knajpki i księgarnie, food trucks, kawiarnie, ścieżki rowerowe i inne przejawy ekonomii dzielenia się. Jest to jednak efekt otwartego społeczeństwa, które stawia na wysoką jakość życia.

Rys. 12. Tożsamość Portland



Źródło: Opracowanie własne

Innowacje społeczne

Przykładem radykalnej transformacji miasta dzięki wykorzystaniu innowacji społecznych jest kolumbijskie Medellin.

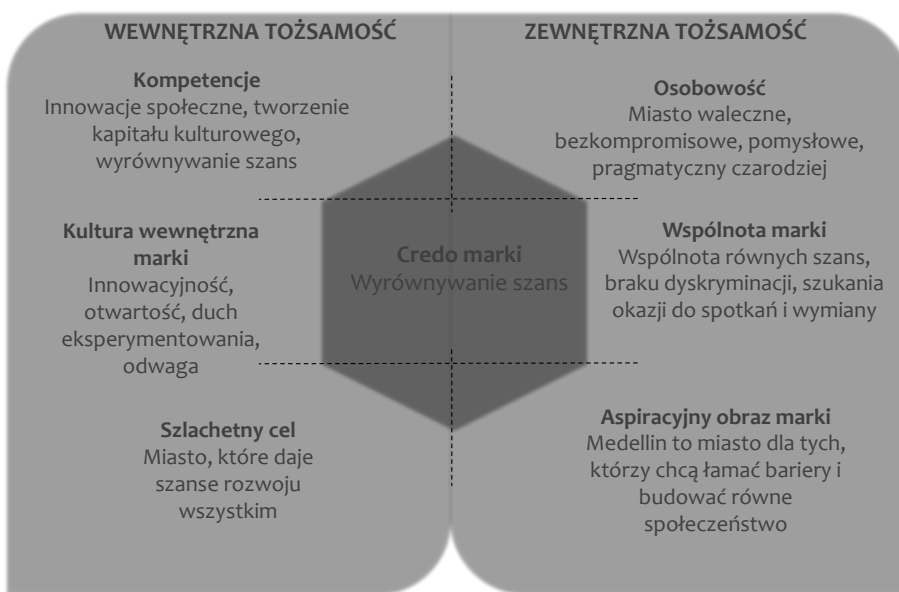
Medellin było jednym z największych siedlisk przestępczości na świecie (globalny nr 1 pod względem liczby morderstw), siedzibą słynnego kartelu narkotykowego. Wszystko się zmieniło wraz z wyborem na stanowisko burmistrza Sergio Fajardo, który zainicjował społeczno-kulturalną transformację miasta.

Dziś Medellin jest przykładem transformacji miejskiej, której celem jest jak najrówniejsza redystrybucja zasobów infrastruktury transportowej, kulturalnej, społecznej i ekonomicznej. W 2013 roku Medellin zostało ogłoszone najbardziej innowacyjnym miastem świata.

Infrastruktura kulturalna i społeczna została rozdystrybuowana po całym mieście (w tym w dzielnicach biedy) a nie została skoncentrowana w centrum. Biblioteki, galerie, centra kultury, kafejki internetowe i inkubatory innowacji zostały rozsiane po całym mieście. Dzięki temu zabiegowi dzieci z biednych rodzin otrzymały szansę na realizację zainteresowań i nie były skazane na przystąpienie do gangów. Sieć transportowa połączyła ludzi, którzy wcześniej nie mieli okazji się spotkać. Dziś działania te określa się mianem innowacji społecznych.

Zmiany w mieście i większe poczucie bezpieczeństwa uwolniły kreatywność mieszkańców, którzy proponują innowacyjność w duchu latynoamerykańskim. Medellin inwestuje w tereny zielone (system parków wzdłuż rzeki oraz pas zieleni wokół miasta). Miasto zakłada parki w każdej dzielnicy miasta, aby zapewnić miejsca spotkań i regeneracji – miasto określa ten powód rozszerzania terenów zielonych jako etyczny. Zielone tereny publiczne mają sprawiać, że ludzie staną się obywatelami ucząc się korzystać z dóbr publicznych. W Medellin wybudowano sieć publicznych przedszkoli, w których ponad 80 tysięcy dzieci znalazło miejsce edukacji i zabawy oraz otrzymało darmowe posiłki, żeby ich rodzice mogli pracować.

Rys. 13. Tożsamość Medellin



Źródło: Opracowanie własne

Wnioski z analizy

- Miasta rozwijają się wielokierunkowo starając się zapewnić wszechstronny i zrównoważony rozwój,
- Miasta aktywizują lokalne społeczności, włączają w działanie jak najwięcej mieszkańców i przedsiębiorców i stosują modele partnerskie w zarządzaniu,
- Miasta wykorzystują innowacje społeczne, placemaking i nowoczesne technologie jako instrumenty wspierające rozwój,
- Miasta inwestują w odporność na szoki wewnętrzne i zewnętrzne,
- Miasta coraz częściej zarządzają celami ekonomicznymi i społecznymi a nie tradycyjnie pojmowanymi obszarami jak kultura, czy infrastruktura. Te obszary mają realizować określone cele a nie być domenami statycznego zarządzania.

Prezentacja proponowanej idei rozwojowej

Założenia

Punktem wyjścia proponowanej idei rozwojowej są cztery hipotezy:

1. Obowiązująca Strategia „Zintegrowanego Rozwoju Miasta 2020+” oraz strategia marki Łodzi oparta na idei „Łódź kreuje” są właściwymi kierunkami rozwoju Miasta
2. Łódź powinna rozwijać się wielokierunkowo
3. „Ziemia obiecana” nie spełnia kryteriów idei rozwojowej
4. Łodzianie mogą być ważnym źródłem rozwoju miasta

Oto uzasadnienie każdej z hipotez.

- Obowiązująca Strategia „Zintegrowanego Rozwoju Miasta 2020+” oraz strategia marki Łodzi oparta na idei „Łódź kreuje” są właściwymi kierunkami rozwoju Miasta

Przeprowadzone wywiady z przedstawicielami Urzędu Miasta oraz ważnymi postaciami życia gospodarczego, społecznego i kulturalnego obfitowały w wypowiedzi podkreślające wagę branż kreatywnych oraz wykorzystania twórczości jako energii napędzającej miasto.

Szeroko realizowane rewitalizacje są przykładem twórczej regeneracji zasobów miasta i jest to obszar docenienia Łodzi.

OFFowy i awangardowy charakter Łódź zawdzięcza twórczym inicjatywom i realizacjom, a coraz częściej również przestrzeniom, w których powstają nowe pomysły.

Szymon Bujalski, w artykule w Gazecie Wyborczej zauważył, że twórczość przybiera w Łodzi postać kreatywnej codzienności.

Moja kreatywna Łódź to codzienne życie. To kolejne pomysłowe lokale otwierane na Piotrkowskiej, jak chociażby Surindustrialle. To debaty o łódzkich problemach organizowane w Niebostanie czy 6 Dzielnicy. To Festiwale Światła i Designu. Plenerowe ćwiczenia z jogi w grupach. Kolejne murale na ścianach. Pasaż Róży. Odnawiane EC1 z planetarium i centrum nauki. Koncerty na woonefie. To coś, co sprawia, że zamiast siedzieć w domu, chcę z niego wychodzić. Do ludzi, dla rozmów. Do obcowania z moim miastem.

- Łódź powinna rozwijać się wielokierunkowo

Żaden z rozmówców, zarówno wśród przedstawicieli Urzędu Miasta, jak i jego interesariuszy, nie określił jednego wiodącego obszaru rozwoju miasta. Takich obszarów jest co najmniej kilka: branże kreatywne, design, ecommerce, logistyka, BPO oraz IT. Rozmówcy prezentowali pogląd, że Łódź powinna rozwijać się wielokierunkowo starannie dobierając priorytety.

Współczesne miasta rozwijają się wielokierunkowo i wieloobszarowo. Dzisiejsze koncepcje zarządzania miastem podkreślają aspekt zrównoważenia, różnorodności, inkluzywności, integracji systemów a nie realizację jednych zamierzeń kosztem innych. Miasta, jako zintegrowane organizmy są tak silne jak ich najsłabsze ogniwa.

Idea promująca rozwój jednokierunkowy posiada następujące cechy:

- Może być trudna do interpretacji we wszystkich obszarach zarządzania,
- Selektywnie afirmuje wybrany obszar, specjalizację lub atrakcje miasta poświęcając resztę,
- Bywa źródłem inspiracji, ale nie zawsze energii.

Idea promująca rozwój wielokierunkowy posiada następujące cechy:

- Obowiązuje dla każdego obszaru zarządzania,
- Jest sformułowana na poziomie "systemu operacyjnego" miasta a nie pojedynczych aktywów,
- Jest źródłem energii dla przedsięwzięć realizowanych w wielu obszarach.
- „Ziemia obiecana” nie spełnia kryteriów idei rozwojowej

„Nowa ziemia obiecana” występuje jako idea komunikacyjna firmująca różne przejawy rozwoju Łodzi. Można ją interpretować jako rezultat wszelkich działań modernizacyjnych w mieście. Jest także domknięciem pewnego cyklu dziejowego „tacy byliśmy, tacy będziemy”.

„Ziemia obiecana” z XIX wieku była ideą w skali nieosiągalnej w XXI wieku. Dlatego *toutes proportions gardées* ta idea jest obiektywnie nie do powtórzenia. Łódź w XIX wieku była ziemią obiecaną na miarę Europy. Łódź w XXI wieku ma się rozwijać w harmonii z Warszawą (duopolis), obszarem metropolitalnym i regionem. Współczesne model rozwoju miast stawiają raczej na harmonię a nie hegemonię.

Ziemia obiecana to „miejsce szczęśliwości i bogactwa, wydające się rajem” – czy to nie zbyt ambitny cel, która raczej zniechęca niż motywuje do działania?

Czy to, że ziemia jest obiecana (w Biblii przez Boga) nie sugeruje, że to coś, co ma być dane a nie zapracowane własnym wysiłkiem?

Łódzka ziemia obiecana z XIX wieku była efektem szeregu decyzji i działań wielu postaci: Ksawerego Druckiego-Lubeckiego, Rajmunda Rembélińskiego, Ludwika Geyera, Karola Scheiblera, Izraela Poznańskiego i innych. Dzisiaj raczej stawia się na mądrość zbiorową: mądrość systemów, współpracy, integracji i przemyślane połączenia.

Mariana Mazzucato zwraca uwagę na to, że jednostkowe podmioty mają tendencję do tzw. ekstrakcji wartości (prywatyzacja zysków, eksternalizacja kosztów) i dopiero działania wspólne wielu podmiotów prowadzą do kreacji wartości, która ma wymiar wspólnotowy.

- Łodzianie mogą być ważnym źródłem rozwoju miasta

Większość rozmówców z Urzędu Miasta podkreślała, że rozwój Łodzi za 20-30 lat mają napędzać ludzie. Mimo pewnych deficytów Łodzianie zostali scharakteryzowani jako osoby twórcze, zdeterminowane i solidne. Określano ich jako zasób, który można bardziej pobudzić.

Percepcja Łodzian jest zgodna z metaforą szklanki do połowy puste lub pełnej w zależności od perspektywy. Z jednej strony Łodzianie mają deficyt dumy, stawiają się w roli brutalnych obserwatorów i komentatorów tego, co im się nie podoba. Z drugiej strony wystarczy ich sprowokować niefortunną opinią lub niesprawiedliwym sądem a natychmiast staną w obronie swojego miasta. Chętnie przyjdą uczestniczyć w otwarciu nowej inwestycji albo zagłosują za projektem w ramach budżetu obywatelskiego.

Jest sporo dowodów na to, że stworzenie odpowiednich warunków i umiejętnej aktywizacji prowadzi do doskonałych rezultatów a Łodzianie stają się sprzymierzeńcami w kształtowaniu oblicza miasta.

Założenia na bazie których opracowano propozycję idei rozwojowej są następujące:

- Idea ta musi kontynuować strategię "Łódź kreuje"
- Idea ta musi być źródłem energii napędzającym każdy obszar miasta
- Idea ta musi angażować i zapraszać do współdziałania
- Idea ta musi wykorzystać potencjał tkwiący w Łodzianach

Idea rozwojowa

Łódź jest miastem – żywym organizmem, w którym nie jest marnowane żadne źródło energii, w którym administracja, biznes, mieszkańcy, diaspora i wszyscy zainteresowani jego rozwojem wspólnie tworzą miasto.

- **Aktywności, nie obiekty** – Łódź nie jest zbiorem budynków, systemów ani innych obiektów, ale miejscem aktywności polegającej na sprawnym zarządzaniu procesem *pomysł > ocena > wdrożenie > pomiar rezultatów*
- **Miasto włączające i angażujące** – Łódź angażuje, wciąga, motywuje i prowokuje do aktywności stwarzając możliwości, mechanizmy, narzędzia i bodźce dla realizacji inicjatyw indywidualnych i zbiorowych
- **Miasto łączące i spajające** – miasto nie wyklucza jednych uprzywilejowując drugich, ale zaprasza każdego do współtworzenia. Łódź stwarza okazje i infrastrukturę do spotkań, wymiany pomysłów, wspólnej pracy, zaangażowania kulturalnego, itd.

Miasta są zbyt złożone i zbyt dynamiczne, żeby były zarządzane w modelu „my robimy – Wy korzystacie”. Miasta mają zbyt ograniczone zasoby, żeby spełnić wszystkie oczekiwania działając w tym modelu. Miasta, nawet korzystając z wybitnych ekspertów, nie są w stanie osiągnąć zbiorowej mądrości wszystkich w nich żyjących i działających na ich rzecz.

Łódź powinna działać w systemie **otwartej innowacyjności**, gdzie mieszkańcy, biznes i inni interesariusze generują pomysły na usprawnienia i nowe inicjatywy i mają udział w ich wdrożeniu.

Miasto powinno proponować ogólne **kierunki myślenia** i **obszary strategiczne** i ogłaszać szeroko otwarte konkursy dla Łodzian, którzy będą zgłaszali swoje pomysły wdrożeniowe i uczestniczyli w ich wdrożeniu.

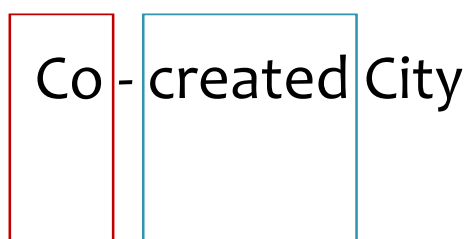
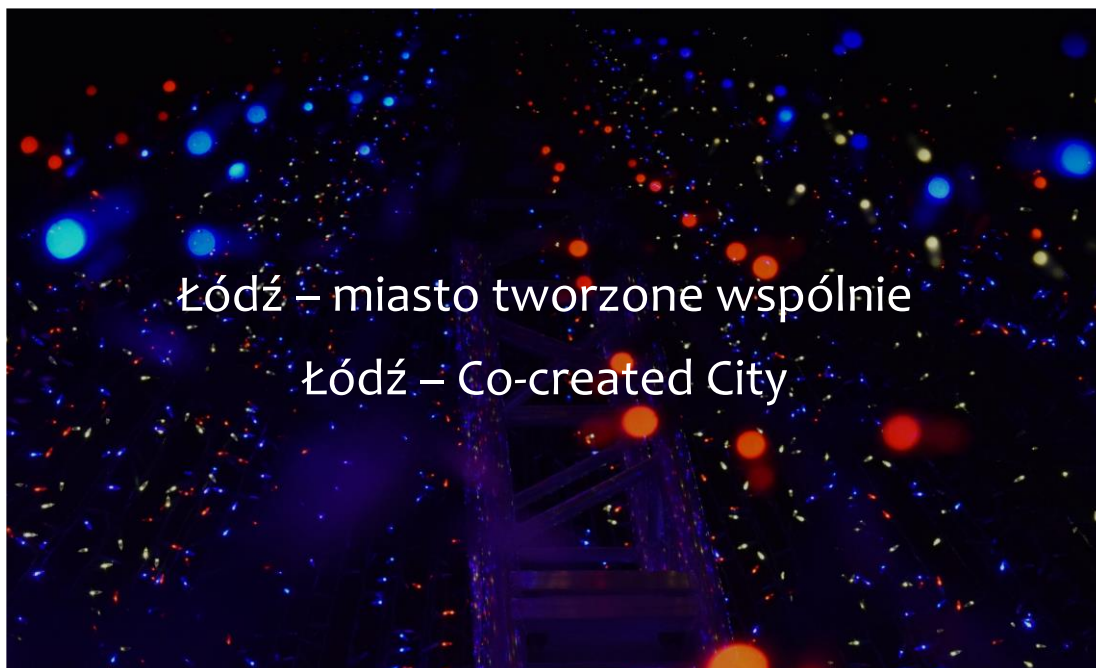
Miasto projektuje wielki **zbiór narzędzi**, który pozwala interesariuszom nie tylko zgłaszać pomysły, ale angażować się w ich **realizację** oraz **utrzymanie**.

Miasto zarządza platformami komunikacji i współpracy oraz jest **liderem przemian**.

Miasto pełni podwójną rolę:

- **lidera**, który nie pracuje na wszystko sam, ale motywuje innych, żeby też pracowali,
- **animatora**, który stwarza ramy, zapewnia narzędzia i oddaje pole, ale ocenia rezultaty.

Proponowana idea rozwojowa dla Łodzi brzmi...

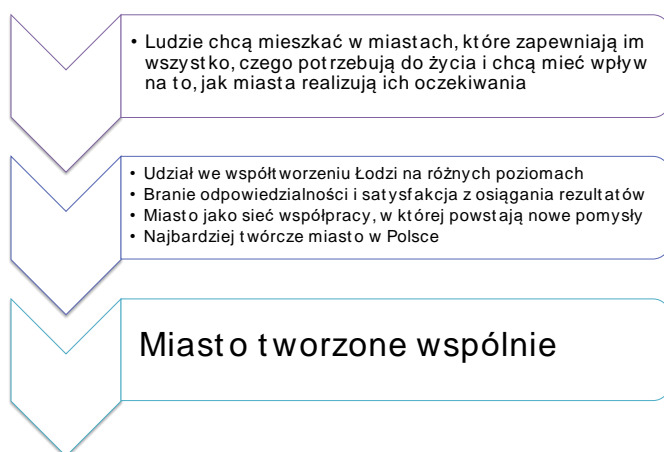


Współdziałanie jest nowym systemem operacyjnym miasta

Kontynuacja strategii. Łódź nadal kreuje i jest kreowana

Pozycjonowanie miasta przez ideę współtworzenia opisuje poniższy rysunek.

Rys. 14. Pozycjonowanie Łodzi



Źródło: Opracowanie własne

W aspekcie konkurencyjnym Łódź jest obecnie polską stolicą kreatywności (Łódź kreuje). W nowej perspektywie ma się stać stolicą współtworzenia.



Źródłami emocji miasta mają być:

- Twórcza atmosfera,
- OFFowy charakter,
- Nowe oblicze miasta, które dynamicznie się zmienia.

Realizacja tej idei oznacza aktywne włączanie jak największej części łódzkiej społeczności, świata biznesu, środowiska akademickiego i studenckiego, świata kultury, sportu i turystyki, łódzkiej diaspory oraz wszystkich tych, którzy dobrze Łodzi życzą i mają pomysły na jej rozwój, w proces wspólnego zarządzania miastem.

Zaangażowanie w proces zarządzania miastem będzie realizowany w różnych skalach.

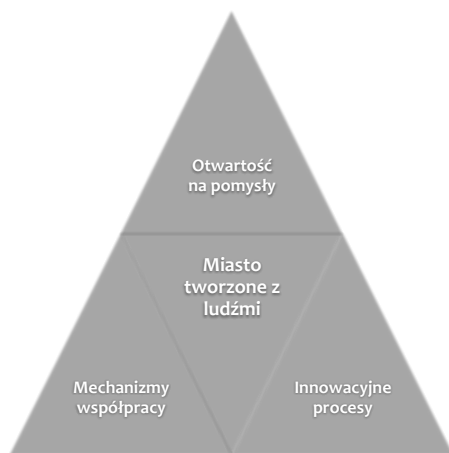
- Mikro i makroskala
Łódź zaprasza do angażowania się zarówno w mikroskali (małe inicjatywy blokowe, osiedlowe, w ramach jednego podwórka lub ulicy) oraz makroskali (centrum miasta, systemy dla całego miasta),
- Od małych rzeczy do wielkich
Zaangażowanie się i zrobienie czegoś w małej skali jest poligonem dla przyszłych liderów, którzy nabiorą pewności siebie i zaczną działać w większej skali (najpierw rewitalizacja jednej ulicy lub skweru zanim zaczną się myśleć o większych projektach),

- Ulica po ulicy
Zamiast inicjatyw dla miasta jako całości (czyli centrum) oraz dzielnic jako całości należy wdrożyć myślenie i planowanie ulica po ulicy, podwórko po podwórku, bo w tej skali widać wszystkie zależności i wyzwania; dzięki zaangażowaniu mieszkańców i pracy na tym poziomie podniesie się jakość życia na poziomie doświadczenia przeciętnego mieszkańca.

W efekcie wdrożenia proponowanej idei Łódź stanie się:

- Miastem twórczego fermentu
Dzięki idei współtworzenia Łódź może stać się miastem twórczego fermentu, w którym jest wdrażanych wiele inicjatyw aktywizujących mieszkańców, są testowane i wdrażane nowe pomysły a miasto rozwija się dzięki energii, która jest zaraźliwa.
- Miastem talentów
Atmosfera miasta, w którym wiele się dzieje, przyciąga osoby, które szukają przestrzeni dla realizacji swoich pomysłów, a które czują się ograniczone w miejscach swojego zamieszkania. Łódź dynamiczną energią wewnętrzną, nie czekająca na przyływ pomysłów, zasobów i wsparcia z zewnątrz będzie atrakcyjnym miejscem, które w efekcie w tym pozytywnym zakresie zacznie zasługiwać na miano Ziemi obiecanej 2.0.
- Miastem o własnym sposobie zarządzania (Łódź Way)
Jeżeli uda się w Łodzi uruchomić sprawne mechanizmy wspólnego tworzenia miasta to zacznie ono być znane z tego, że tutaj udało się coś wyjątkowego a miasto odkryło swój unikatowy *modus operandi*. To przyciągnie obserwatorów i potencjalnych naśladowców, a Łódź stanie przed szansą promowania swojej drogi jako symbolu i znaku towarowego miasta.

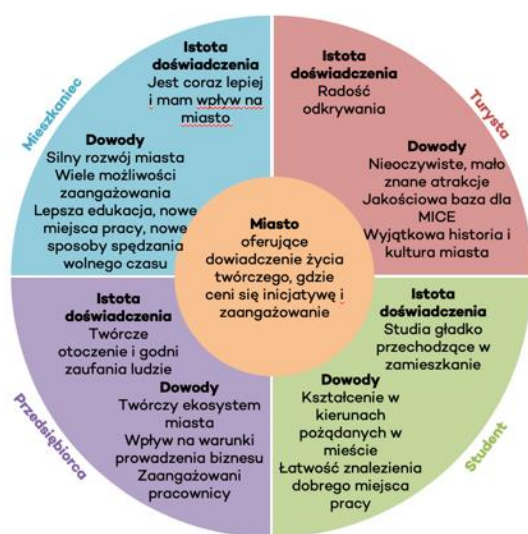
Rys. 15. Łódzki sposób zarządzania (Łódź Way)



Źródło: Opracowanie własne

Realizacja idei rozwojowej opartej na współtworzeniu miasta stworzy nowe doświadczenie Łodzi odczuwane przez wszystkie grupy jego interesariuszy. Aktywny charakter idei sprawi, że to doświadczenie będzie miało wymiar dynamiczny a nie statyczny. Łódź, jako miasto o wysokim tempie zmian powinno utrzymać charakter miejsca stymulującego i inspirującego do podejmowania inicjatywy i zaangażowania.

Rys. 16. Doświadczenie Łodzi



Źródło: Opracowanie własne

Ostatecznym efektem realizacji proponowanej idei będzie nowa tożsamość miasta z nowymi kompetencjami, kulturą wewnętrzną, osobowością marki miasta i nowym podejściem do wspólnoty.

Rys. 17. Nowa tożsamość Łodzi



Źródło: Opracowanie własne

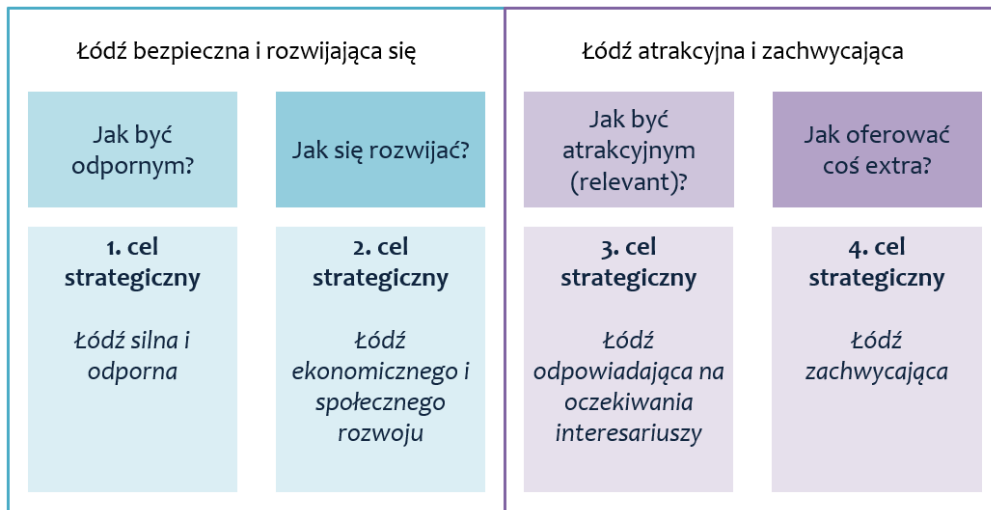
Sposób wdrożenia proponowanej idei

Strategia miasta implikuje cztery obszary odpowiadające na cztery pytania:

- Jak być odpornym?
- Jak się rozwijać?
- Jak być atrakcyjnym?
- Jak oferować coś extra?

Pierwsze dwa pytania wskazują cele strategiczne w ramach koncepcji miasta odpornego i rozwijającego się, natomiast pytanie trzecie i czwarte określają analogiczne cele w ramach koncepcji miasta atrakcyjnego i zachwycającego. Szczegółowe cele strategiczne są wskazane na poniższym rysunku.

Rys. 18. Cele strategiczne Łodzi



Źródło: Opracowanie własne

1. Łódź silna i odporna

Warunkiem przetrwania miasta jest dbałość o utrzymanie w jak najlepszym stanie infrastruktury rzeczowej i społecznej oraz zapewnienie sprawności systemów zarządzania miastem tak, aby były one odporne na szoki wewnętrzne i zewnętrzne.

Realizacja każdego celu strategicznego odbywa się w modelu partnerskim przez współpracę z wybranymi interesariuszami miasta. W przypadku pierwszego celu partnerami są: Urząd Miasta, uczelnie, przedstawiciele biznesu, kultury i społeczności lokalnych oraz zewnętrzni eksperci. Realizacja celu wymaga podjęcia działań w ramach pięciu obszarów tematycznych:

- Bezpieczne miasto
- Miasto jakościowej edukacji
- Miasto innowacji społecznych
- Miasto sprawnych urzędów
- Miasto inteligentnej infrastruktury
- Mechanizmy i instrumenty prawno-finansowe

Podstawową formą współpracy są warsztaty i zespoły ekspertów, których celem jest wypracowanie rozwiązań wyzwań danego obszaru tematycznego. W zakresie odporności miasta pomocna może się okazać metodologia Rockefeller Foundation wdrożona w projekcie 100 Resilient Cities, która pomaga w opracowaniu strategii odporności miast.

Opis obszarów tematycznych, którymi zarządzają odrębne zespoły partnersko-eksperskie zawiera poniższy rysunek.

Rys. 19. Obszary tematyczne w ramach celu „Łódź silna i odporna”

Bezpieczne miasto (zasoby, zdrowie, energia)	Bezpieczeństwo zasobów niezbędnych do przetrwania miasta oraz ich odporność na szoki zewnętrzne (zmiany klimatyczne, niespodziewane kryzysy)
Miasto jakościowej edukacji	Podniesienie poziomu edukacji na każdym szczeblu, dostosowanie jej do wymogów twórczej gospodarki opartej na współpracy, myśleniu systemowym i rozwoju technologii
Miasto innowacji społecznych	Podnoszenie jakości życia wszystkich mieszkańców miasta dzięki sprytniej alokacji zasobów aktywizujących kapitał społeczny, oddolną inicjatywę i poczucie współodpowiedzialności za rozwój i utrzymanie zasobów
Miasto sprawnych urzędów	Urząd i e-urząd rozumiejący perspektywę użytkownika usług publicznych, którego usługi są zoptymalizowane zarządczo i dostosowane do procesów klientów
Miasto inteligentnej infrastruktury	Infrastruktura inteligentnego miasta, w którym systemy zarządcze są ze sobą połączone systemem przetwarzania danych w czasie rzeczywistym
Mechanizmy i instrumenty prawno-finansowe	Twórcze mechanizmy prawno-finansowe pozwalające na finansowanie większej liczby przedsięwzięć i wykorzystanie pozabudżetowych środków miasta

Źródło: Opracowanie własne

Miasta są silne siłą swoich zasobów i systemów. Na poziomie zasobów mówimy o ochronie wszystkiego, co zapewnia miastu przetrwanie w najtrudniejszych warunkach. Szczególną rolę pełnią tu zasoby naturalne, infrastruktura miejska i know how. Na poziomie systemów mówimy o systemach administracji (w tym instrumentach prawno-finansowych), edukacji i innowacji społecznych. Z jednej strony odporność miasta to jego zdolność do utrzymania już posiadanych zasobów i systemów, a z drugiej jest to zdolność do tworzenia nowych zasobów i systemów.

2. Łódź ekonomicznego i społecznego rozwoju

Rozwój kapitału ekonomicznego i kapitału społecznego są kluczowymi warunkami zapewnienia warunków przetrwania i rozwoju obecnych oraz przyszłych pokoleń mieszkańców. Wiele decyzji rozwojowych podejmowanych dziś stanowi inwestycje w jakość życia i jakość prowadzenia aktywności gospodarczej w przyszłości.

Partnerami w zakresie realizacji inicjatyw zmierzających do zapewnienia Łodzi ekonomicznego i społecznego rozwoju są: Urząd Miasta, uczelnie i studenci, przedstawiciele biznesu, kultury i społeczności lokalnych oraz diaspory i zewnętrzni eksperci. Praca nad realizacją celu odbędzie się w sześciu obszarach tematycznych:

- Rewitalizacja 2.0.

- Przedsiębiorcza Łódź
- Rozwój branż kreatywnych
- Turystyka MICE
- Hub logistyczny dla Europy Środkowej
- Łódź produkcyjna 2.0.

Podstawowymi formami współpracy są warsztaty i zespoły ekspertów. Ponieważ wiele inicjatyw gospodarczych i społecznych wymaga ingerencji zarówno w dużej, jak i małej skali, planowanie realizacji powinno odbywać się zarówno w makro-, jak i mikroskali. Do ustalania precyzyjnych celów dla każdego obszaru oraz jego kaskadowania na niższe poziomy może być zastosowana metoda Objectives & Key Results.

Opis obszarów tematycznych, którymi zarządzają odrębne zespoły partnersko-eksperskie zawiera poniższy rysunek.

Rys. 20. Obszary tematyczne w ramach celu „Łódź ekonomicznego i społecznego rozwoju”

Rewitalizacja 2.0.	Nowe projekty rewitalizacyjne zapewniające nową bazę mieszkaniową a miastu pozycję nr 1 w Polsce pod względem najlepszej rewitalizacji miasta na wielką skalę
Przedsiębiorcza Łódź	Zbiór projektów, które mają pomagać przedsiębiorcom działać w Łodzi, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy w ramach miasta w celu tworzenia silnej lokalnej gospodarki
Rozwój branż kreatywnych	Instrumenty szczególnego wsparcia dla branż i przedsięwzięć kreatywnych (kultura, media, eventy, wszelka działalność artystyczna) z zachętami do wykorzystywania zasobów i sieci partnerskich w Łodzi
Turystyka MICE	Bogata, pakietowa oferta dla turystyki biznesowej w celu uczynienia z Łodzi miasta nr 1 w Polsce pod względem atrakcyjności dla MICE
Hub logistyczny dla Europy Środkowej	System złożony z infrastruktury, sieci agencji, organizacji e-commerce i logistycznych, które uczynią z Łodzi hub logistyczny dla tzw. Międzymorza
Łódź produkcyjna 2.0.	Instrumenty wsparcia dla nowych przedsięwzięć produkcyjnych, szczególnie w branżach o istotnym znaczeniu strategicznym (obronność, medycyna, żywność, maszyny przemysłu 4.0)

Źródło: Opracowanie własne

Rozwój społeczny i ekonomiczny Łodzi jest tak obszernym celem, że każdy zasób i każda polityka miejska ma do odegrania rolę w jego realizacji. Projekty rewitalizacyjne wymagają efektywnej gospodarki przestrzennej i inwestycyjnej. Wspomaganie przedsiębiorczości wymaga zintegrowanego działania wielu instytucji, które stworzą lokalny ekosystem przedsiębiorczości. Rozwój branż kreatywnych wymaga szczególnego udziału instytucji kultury i sztuki, mediów i przedsiębiorstw branży wydarzeń. Rozwój turystyki biznesowej wymaga ścisłej współpracy administracji, touroperatorów i przedstawicieli odbiorców ich oferty. Rozwój logistycznego hubu

wymaga koordynacji wielu polityk miejskich oraz współpracy z przedsiębiorstwami sektorów e-commerce i logistyki. Rozwój przemysłu wiąże się z aktywną polityką inwestycyjną, przestrzenną i promocyjną miasta.

3. Łódź odpowiadająca na oczekiwania interesariuszy

Miasto jest nie tylko sprawnym systemem zarządczym zapewniającym możliwie najwyższej jakości usługi publiczne oraz warunki rozwoju, ale jest także środowiskiem, w którym są realizowane pragnienia jak najlepszego życia we wspierającym człowieka otoczeniu. Dlatego tak ważne jest dostosowanie oferty miasta do oczekiwań tych, którzy w nim mieszkają, pracują i realizują swoje inicjatywy.

Partnerami w zakresie realizacji inicjatyw zmierzających do jak najlepszego dopasowania oferty Łodzi do oczekiwań różnych grup interesariuszy są: Urząd Miasta, uczelnie i studenci, przedstawiciele biznesu, kultury i społeczności lokalnych oraz diaspora, środowiska osób wykluczonych i zewnętrzni eksperci. Praca nad realizacją celu odbędzie się w pięciu obszarach tematycznych:

- Miasto korzystnej wartości za cenę
- Miasto twórcze
- Miasto wartościowego wypoczynku
- Łódź cyfrowa
- Odwrócenie negatywnej demografii

Podstawowymi formami współpracy są warsztaty (prowadzone metodą design thinking) i zespoły ekspertów. Cel dopasowania oferty miasta do oczekiwań interesariuszy doskonale nadaje się do zastosowania otwartej innowacyjności aktywizującej jak najszerszy krąg odbiorców rozwiązań oferowanych przez miasto, która stymuluje nie tylko zgłaszanie pomysłów, ale także zapewnia udział w ich realizacji. Ustalanie celów każdego obszaru oraz monitoring rezultatów mogą być prowadzone metodami Balanced Score Card lub Objectives & Key Results.

Opis obszarów tematycznych, którymi zarządzają odrębne zespoły partnersko-eksperskie zawiera poniższy rysunek.

Rys. 21. Obszary tematyczne w ramach celu „Łódź odpowiadająca na oczekiwania interesariuszy”

Miasto korzystnej wartości za cenę	Wszelkie działania, które utrzymują na atrakcyjnym poziomie koszty życia w Łodzi oraz zwiększające pakiet korzyści mieszkańca i przedsiębiorcy oraz działania zmierzające do eliminacji wykluczenia społecznego
Miasto twórcze	Szeroka realizacja inicjatyw z obszaru placemakingu zwiększających kreatywną współpracę w ramach społeczności, tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy i wypoczynku oraz tzw. trzecich miejsc
Miasto wartościowego wypoczynku	Planowanie terenów zielonych i rekreacyjnych jako miejsc wartościowego wypoczynku z infrastrukturą zachęcającą do aktywnego spędzania czasu oraz przemyślenie koncepcji i modeli biznesowych takich miejsc jak Nowe Centrum Łodzi, Orientarium, EC1 i planowanie nowych atrakcji miasta
Łódź cyfrowa	Funkcje miasta przeniesione do świata cyfrowego (nie tylko usługi publiczne, ale także przewodniki turystyczne, portale gospodarcze, media, rynek nieruchomości, aktywności społeczne i kulturalne, edukacja, itd.)
Odwrócenie negatywnej demografii	Pakiet inicjatyw z różnych obszarów, który odwróci negatywny trend demograficzny i zwiększy atrakcyjność Łodzi dla potencjalnych mieszkańców

Źródło: Opracowanie własne

Funkcją miasta, która ma szczególne znaczenie z punktu widzenia realizacji powyższych inicjatyw jest gospodarka przestrzenna, której celem jest taka organizacja przestrzeni, aby znalazły w niej miejsce wszystkie elementy infrastruktury wymagane przez różne grupy interesariuszy. Do tego elementy te powinny tworzyć harmonijną całość, bo tylko wtedy można mówić o optymalnym projekcie wykorzystania przestrzeni. Wyzwanie stanowi włączenie w ten proces wszystkich grup interesariuszy, którzy są użytkownikami przestrzeni miejskiej.

Istotnymi elementami mającymi swoje zaznaczenie we wszystkich obszarach, ale szczególnie w tej sferze są projekty realizowane obecnie już przez Miasto. Dotyczy to między „Ekopaktu dla Łodzi” czy „Panu dla Osiedli”. Pierwszy z nich to nowa polityka ekologiczna miasta do realizacji w formule partycypacyjnej. Dokument ma formę otwartą (w każdej chwili można do niego przystąpić), a do jego wdrażania zaproszeni zostali wszyscy zainteresowani: łodzianie, przedsiębiorcy, urzędy, stowarzyszenia, właściciele nieruchomości, uczelnie, parlamentarzyści, sąsiednie gminy. Ekopakt obejmuje 5 głównych obszarów działania w sferze ochrony środowiska: dbałość o zielen i maksymalne poszerzenie terenów zielonych w mieście, walkę o czyste powietrze poprzez termomodernizację oraz kompleksowy program wymiany źródeł ciepła na ekologiczne, gospodarkę odpadami nie tylko poprzez selekcję i ich zagospodarowanie, ale również ograniczenie ilości produkowanych śmieci, konieczną ochronę jakości wody i budowę zbiorników retencyjnych, a przede wszystkim edukację proekologiczną we wszystkich grupach społecznych od dzieci po seniorów.

Drugi z nich, „Plan dla Osiedli” obejmuje inwestycje na łódzkich osiedlach w ramach różnych obszarów tematycznych, takich jak infrastruktura drogowa i komunikacyjna, sport i rekreacja, tereny zielone, zdrowie, edukacja itp. Harmonogram realizacji tych priorytetowych, z punktu widzenia interesu mieszkańców miasta, inwestycji obejmuje najbliższe 5 lat. Jego ostateczny kształt jest wynikiem konsultacji z mieszkańcami

prowadzonych podczas licznych spotkań . Ze względu na skalę oraz złożoność Planu dla Osiedli, prace nad ustalaniem szczegółowego harmonogramu działań są prowadzone na bieżąco. W 2019 r. w ramach „Planu dla osiedli” realizowane były remonty i modernizacje dużych ulic, a także niewielkie, ale również bardzo ważne dla mieszkańców, przedsięwzięcia takie jak nowe chodniki, place zabaw, tereny zielone i rekreacyjne, bezpieczeństwo oraz remonty szkół, w sumie ponad 70 inwestycji.

4. Łódź zachwycająca

Mieszkańcy miast oczekują, że te nie tylko zaspokoją ich podstawowe oczekiwania, ale będą ich inspirowały i zapewnią podstawę do dumy. Dlatego miasta poszukują pomysłów na wywoływanie zachwyty mieszkańców a przy okazji odwiedzających.

Partnerami w zakresie realizacji inicjatyw zmierzających do jak uczynienia z Łodzi miasta zachwycającego są: Urząd Miasta, uczelnie i studenci, przedstawiciele biznesu, kultury i społeczności lokalnych oraz zewnętrzni eksperci. Praca nad realizacją celu odbędzie się w czterech obszarach tematycznych:

- inLodz21
- Miasto zeroemisyjne i czyste
- Miasto czempion aktywności obywatelskiej
- Zarządzanie doświadczeniem miasta

Ponieważ zachwyty nie jest kategorią jednowymiarową, należy założyć, że już w trakcie realizacji strategii pojawią się pomysły na kolejne obszary tematyczne o potencjale wywołania zachwyty. Dlatego główną metodą pracy jest w tym wypadku otwarta innowacyjność. Niezbędny jest wszechstronny udział całego łódzkiego społeczeństwa w kreowaniu pomysłów na zachwycające inicjatywy. Do innych metod realizacji należą warsztaty, zespoły ekspertów oraz tzw. benchmarking rozumiany jako identyfikacja i analiza dobrych praktyk w zakresie realizacji podobnego celu przez inne miasta Polski i świata.

Opis obszarów tematycznych, którymi zarządzają odrębne zespoły partnersko-ekspertckie zawiera poniższy rysunek.

Rys. 22. Obszary tematyczne w ramach celu „Łódź zachwycająca”

inLodz21	Projekt Muzeum Cywilizacji będący unikatem w skali europejskiej, który wyznaczny nowy poziom realizacji idei kulturowych w Łodzi
Miasto zeroemisyjne i czyste	Zbiór inicjatyw zmierzających do uczynienia z Łodzi miasta czystego, dbającego o najwyższą jakość takich zasobów jak powietrze czy woda.
Miasto czempion aktywności obywatelskiej	Mechanizmy i narzędzia skutecznego angażowania całej społeczności łódzkiej, przedsiębiorców, uczelni i diaspory, które stworzą unikatowy sposób zarządzania miastem (Łódź Way)
Zarządzanie doświadczaniem miasta	Zarządzanie doświadczaniem miasta przez mieszkańca, przedsiębiorcę i turystę jak procesem w miejscu zarządzania pojedynczymi punktami kontaktu

Źródło: Opracowanie własne

Łódź zachwycająca nie jest domeną inicjatyw z jednego obszaru, lecz zbiorem zróżnicowanych projektów z obszarów kultury i sztuki, ekologii, zarządzania miastem, planowania przestrzeni miejskiej oraz innych, które łączy cel. Tym celem jest zapewnienie Łodzi pierwszeństwa w określonym obszarze, sposobie działania lub posiadaniu wyjątkowych obiektów. Chodzi o to, aby Łódź była znana z rozwiązań mądrych i ambitnych, a nie efekciarskich.

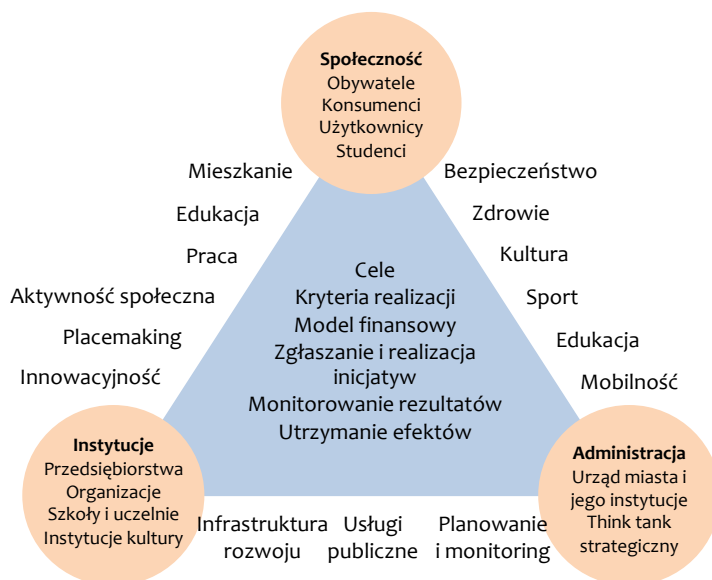
Zarządzanie miastem tworzonym wspólnie

Zarządzanie wspólne tworzonym miastem wymaga innego od tradycyjnego modelu zarządczego. Model ten musi zapewniać realizację celów strategicznych oraz oczekiwać wielu grup interesariuszy w sposób zapewniający udział interesariuszy w całym procesie.

W modelu tym kluczowe jest zarządzanie określonymi zasobami i obszarami w taki sposób, aby przyczyniały się one do realizacji określonych celów. Jednym z takich obszarów jest szeroko pojęta zieleń. Zarządzanie zasobami zieleni można prowadzić na kilka sposobów. Można eksponować cel ilościowy i zwiększać udział terenów zielonych w granicach miasta a można, i takie podejście jest promowane w strategii, skoncentrować się na jakości terenów zielonych, aby współtworzyły one miejsca wartościowego wypoczynku i rekreacji oraz przyczyniały się do realizacji ambitnego celu, jakim jest zamiana Łodzi w miasto o zerowej emisji dwutlenku węgla. Celem zarządzania zielenią miejską jest transformacja Łodzi w miasto czyste tzn. o czystym powietrzu i wodzie, ale także miasto, które daje subiektywne wrażenie czystości.

Model zarządzania miastem jest wskazany na poniższym rysunku.

Rys. 23. Model zarządzania współtworzonym miastem



Źródło: Opracowanie własne

Podstawowym elementem modelu, który decyduje o jego skuteczności i efektywności jest właściwa formuła współpracy partnerów.

Na poziomie zarządzania obszarami strategicznymi główną rolę powinny odgrywać zespoły partnersko-eksperckie, które ponoszą odpowiedzialność za ustalenie zasad pracy, ustalenie celów obszaru i adekwatnych do nich mierników sukcesu oraz wypracowanie rozwiązań i modelu finansowania. Urząd Miasta lub oddelegowana przez niego instytucja dokonuje selekcji inicjatyw do realizacji uwzględniając dodatkowe kryteria strategiczne, budżetowe i wynikające z systemowego zarządzania miastem (np. integracja lub wykluczanie się niektórych inicjatyw). Samym zarządzaniem realizacją projektów zajmuje się zespół partnersko-ekspercki, który monitoruje ich realizację i zdaje sprawozdania z wykonania planów.

Inicjatywy realizowane w modelu otwartej innowacyjności są inicjowane przez Urząd Miasta lub oddelegowaną instytucję. To one określają wynikające ze strategii cele i kryteria sukcesu, a także mechanizmy i narzędzia zgłaszania pomysłów. Do zgłaszania pomysłów zapraszani są wszyscy, którzy takie pomysły mają, a w szczególności podmioty będące beneficjentami zrealizowanych projektów. Urząd Miasta dokonuje selekcji inicjatyw do realizacji, zaś sama realizacja należy do partnerów.

Rozwój zaangażowania różnych partnerów zgłaszających pomysły i realizujących projekty wymaga zastosowania mechanizmów wspierających. Mechanizmy takie powinny być opracowane przez ekspertów w zakresie tzw. architektury wyboru, która znacząco zwiększa udział zachowań pożądanых. Na podstawie wypracowanych mechanizmów należy stworzyć narzędzia współtworzenia, np. platformy współpracy, wymiany informacji i współfinansowania, miejsca spotkań i współpracy, okazje do

interakcji, itp. Zespoły odpowiedzialne za zarządzanie poszczególnymi obszarami tematycznymi powinny dbać o transfer know-how między obszarami i realizowanymi w ich ramach projektami.

Finansowanie inicjatyw odbywa się modelu multinansowym spełniającym następujące kryteria:

- Wiele źródeł finansowania uwzględniających środki publiczne, prywatne oraz monetyzację posiadanych zasobów
- Twórcze formuły prawno-finansowe umożliwiające realizację jak największej liczby zróżnicowanych przedsięwzięć
- Elastyczność realizacji różnych modeli biznesowych

Poniższy rysunek wskazuje potencjalne źródła realizacji inicjatyw podzielone na trzy grupy: środki publiczne, prywatne i mieszane.

Rys. 24. Źródła finansowania inicjatyw



Źródło: Opracowanie własne

Monitorowanie realizacji projektów powinno się odbywać na trzech poziomach:

- Na poziomie zgodności z celami strategicznymi
- Na poziomie zgodności z kryteriami realizacji projektu
- Na poziomie obiektywnej poprawy w stosunku do stanu poprzedniego.

Utrzymanie rezultatów działań powinno być adekwatne do zakresu odpowiedzialności zaangażowanych stron, stopnia korzystania z nowych zasobów oraz skali i lokalności samego projektu. Im mniejsza skala realizacji i im wyższy poziom lokalnego

wykorzystania efektów realizacji, tym bardziej dany efekt powinien być utrzymywany przez lokalną społeczność i finansowany poza budżetem Urzędu Miasta. Im większa skala realizacji i im większa jego uniwersalność, tym bardziej utrzymanie efektu powinno należeć do Urzędu Miasta lub być realizowane w modelu partnerskim.

Think tank strategiczny

Szczególna rola w realizacji strategii miasta przypada nowej instytucji: think tankowi strategicznemu. Think tank powinien być podstawowym partnerem analityczno-doradczym dla Urzędu Miasta oraz zespołów wdrażających strategię.

Jako potencjalny koordynator realizacji strategii miasta, think tank powinien być instytucją wiarygodną dla wszystkich partnerów, a więc niezależną od Urzędu Miasta, partii politycznych, ruchów obywatelskich i jakiegokolwiek innego pojedynczego interesariusza.

Powinna to być instytucja, która:

- inspiruje i zachęca do krytycznego myślenia
- upowszechnia najlepsze praktyki i ocenia możliwości ich adaptacji
- koordynuje i ocenia prace związane z rozwojem miasta
- stanowi platformę wymiany myśli i intelektualnego fermentu
- motywuje do działania i pokazuje możliwości angażowania społeczności Miasta
- jest sprawnie zarządzana i efektywna
- stanowi motor rozwoju Łodzi poprzez realizację funkcji analityczno-badawczych, doradczych, edukacyjnych
- jest formą połączenia uniwersytetu z firmą doradczą.

Szczegółowy zakres funkcji think tanku przedstawia poniższy rysunek.

Rys. 25. Funkcje think tanku



Źródło: Opracowanie własne

Organizacja think tanku składa się z organu założycielskiego, rady programowej, zarządu i organu nadzorczego.

Zadania rady programowej obejmują:

- Wyznaczanie celów programowych
- Wyznaczanie i akceptacja celów, zakresu realizacji, metod prac zespołów
- Nadzór merytoryczny i weryfikacja efektów pracy zespołów.

Zadania zarządu obejmują:

- Realizacja celów i planów
- Reprezentacja, organizacja pracy, bieżące zarządzanie
- Budowanie relacji z kluczowymi interesariuszami
- Przygotowywanie strategii rozwoju think tanku zgodnie z wyznaczonymi celami i misją
- Dbłość o najwyższe standardy etyczne i profesjonalne
- Racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi i innymi zasobami
- Prowadzenie bieżącej aktywności, w tym działalności gospodarczej zabezpieczającej środki finansowe organizacji.

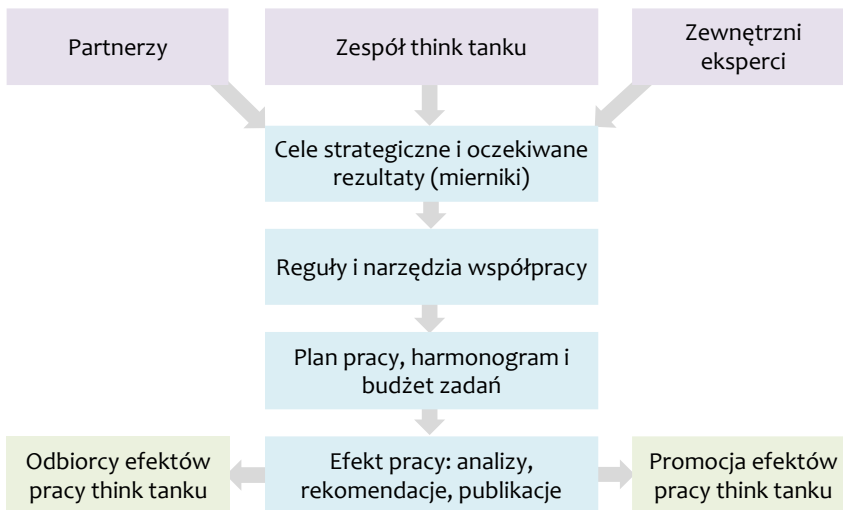
Zadania organu nadzorczego obejmują:

- Nadzór strategiczny, finansowy i organizacyjny
- Uchwalanie strategii i nadzór nad jej realizacją
- Udzielanie absolutorium zarządu.

Think tank prowadzi działalność w oparciu o stały zespół współpracowników, który uzupełnia swoje kompetencje o partnerów i ekspertów zewnętrznych powoływanych adekwatnie do specyfiki obszaru tematycznego.

Punktem wyjścia pracy think tanku oraz zewnętrznych partnerów i ekspertów są cele strategiczne i oczekiwane rezultaty wyrażone miernikami odnoszącymi stan obecny do stanu docelowego. Wspólna praca jest oparta o ustalone reguły i narzędzia współpracy. Think tank opracowuje plan pracy, harmonogram i budżet zapewniające realizację prac zgodnie z oczekiwaniami odbiorców rezultatów. Efektem pracy think tanku są analizy, rekomendacje, publikacje oraz wszelkie inne produkty zgodne z powyższymi oczekiwaniami. Efekty te są przekazywane odbiorcom rezultatów oraz służą promocji think tanku i jego pracy.

Rys. 26. Model pracy think tanku



Źródło: Opracowanie własne

Źródła finansowania think tanku obejmują:

- Środki fundatorów i partnerów
- Środki z funduszy europejskich
- Środki z programów krajowych
- Środki z działalności gospodarczej
- Środki z akcji specjalnych.

Jednym z podstawowych zadań think tanku jest koordynacja i monitorowanie realizacji strategii. Kluczowym narzędziem realizacji tego zadania jest system kaskadowania celów i mierników, który pozwala określić stopień realizacji strategii przez odniesienie stopnia realizacji zadań z niższych poziomów z tymi z poziomów wyższych. Model ten jest inspirowany metodą Objectives & Key Results.

Rys. 27. Model kaskadowania celów i miar realizacji strategii na przykładzie wybranego obszaru tematycznego

Jak przetrwać? 1. cel strategiczny <i>Łódź silna i odporna</i>	Obszar	Miasto jakościowej edukacji	
	1. Cel: Każda łódzka szkoła to dobra szkoła	Kluczowe mierniki <ul style="list-style-type: none"> Średnia z testów na zakończenie szkoły powyżej średniej krajowej 90% uczniów dostaje się do wybranych szkół wyższego stopnia 	Odpowiedzialni <ul style="list-style-type: none"> Odpowiedni wydział UM Zespół koordynujący ds. edukacji szkolnej obejmujący m.in. dyrekcje szkół
	2. Cel: Łódzkie uczelnie w krajowej czołówce	Kluczowe mierniki <ul style="list-style-type: none"> Łódź w pierwszej 3 miast w Polsce pod względem średniej pozycji uczelni wyższych według najpopularniejszych rankingów 	Odpowiedzialni <ul style="list-style-type: none"> Odpowiedni wydział UM Zespół koordynujący ds. szkół wyższych obejmujący m.in. rektorów łódzkich uczelni wyższych
	3. Cel: Absolwenci łatwo znajdują pracę	Kluczowe mierniki <ul style="list-style-type: none"> 100% absolwentów uczelni wyższych znajduje pracę w ciągu 6 miesięcy od zakończenia nauki 	Odpowiedzialni <ul style="list-style-type: none"> Zespół koordynujący dopasowanie oferty edukacyjnej uczelni do potrzeb rynku pracy

Źródło: Opracowanie własne

Model kapitału marki miasta

Kapitał marki miasta składa się z efektów, jakie zapewnia miastu realizacja określonych celów wyrażonych w strategii miasta. Określa on cele, jakie powinna realizować strategia oraz kluczowe efekty, które prowadzą do wzmocnienia marki miasta. Z kolei marka miasta wpływa na następujące zjawiska:

- Określa atrakcyjność miasta dla mieszkańców, przedsiębiorców i turystów, w tym poziom dumy z miasta,
- Przyciąga nowych mieszkańców, przedsiębiorców, studentów i turystów,
- Określa potencjał rozwoju miasta,
- Kształtuje doświadczenie mieszkańców, przedsiębiorców, studentów i turystów,
- Kształtuje percepcję miasta na zewnątrz.

Poniższy model prezentuje kluczowe cele strategiczne miasta oraz ich efekty.

Rys. 27. Model kapitału marki miasta Łódź



Efekty dla. miasta

- Większa liczba wykorzystanych szans rozwoju miasta
- Znaczne zwiększenie łącznego budżetu zrealizowanych projektów
- Wyższe zaangażowanie i duma mieszkańców
- Miasto atrakcyjne dla studentów, mieszkańców i przedsiębiorców o twórczym zacięciu

Źródło: Opracowanie własne