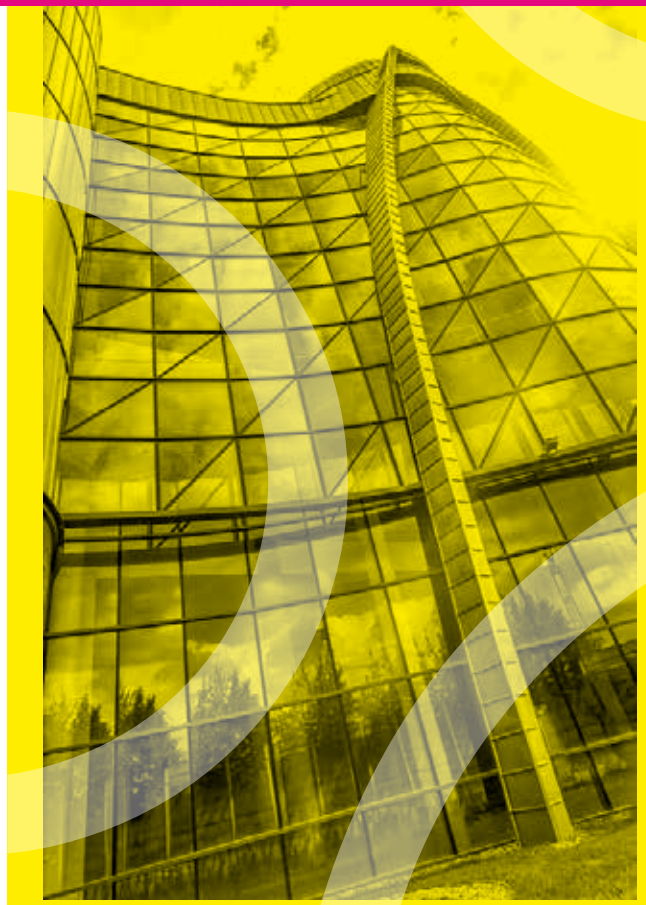


# ŁÓDŹ JUTRA

idea dla miasta



**09.2020**

Wkład do strategii  
miasta opracowany  
na zlecenie  
Urzędu Miasta Łodzi  
przez questus



# Spis treści

Wstęp .....	4
Podsumowanie analizy kapitału marki miasta ...	6
Podsumowanie analizy benchmarkingowej wybranych miast .....	24
Prezentacja proponowanej idei rozwojowej .....	34
Sposób wdrożenia proponowanej idei .....	45





”

*Łódź – miasto  
tworzone  
wspólnie*





# Wstęp

Niniejsze opracowanie powstało na zlecenie Urzędu Miasta Łodzi 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.

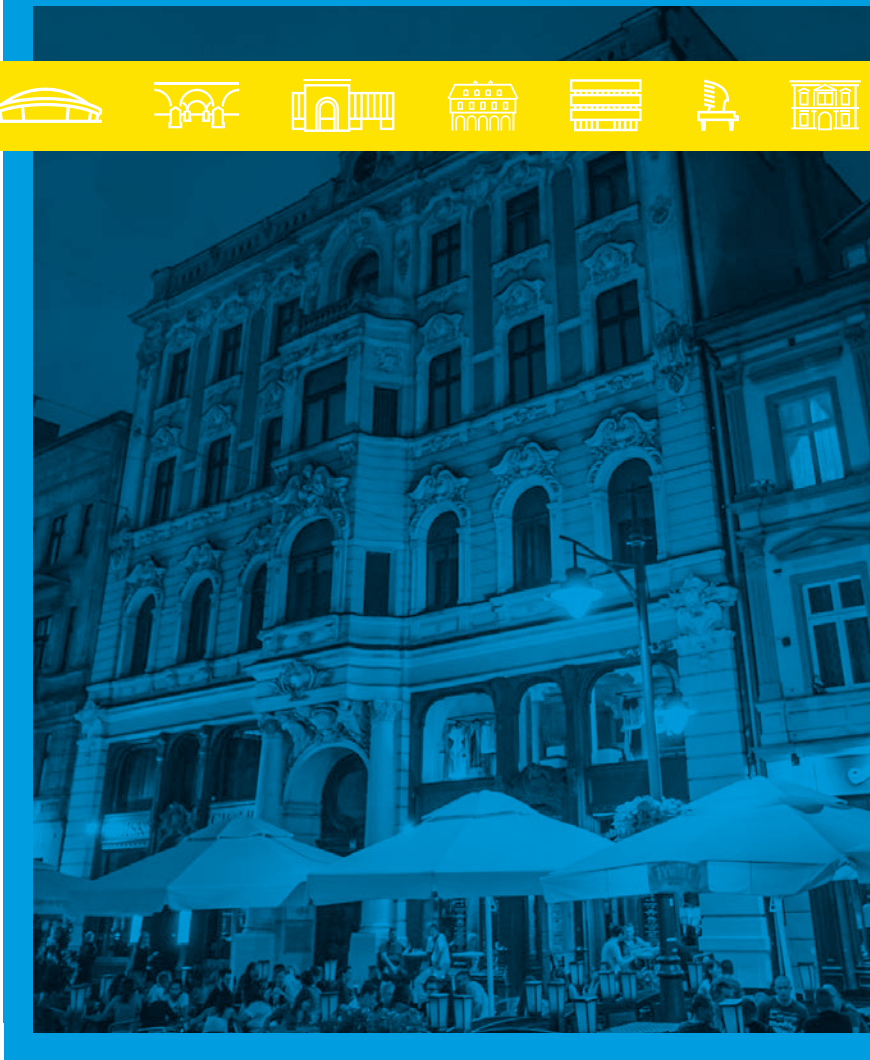




Zaprezentowane wnioski są efektem projektu analityczno-strategicznego, którego metodologia składała się z następujących elementów:

- 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 życia gospodarczego, społecznego i kulturalnego 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 deskresearch 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 to 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 propagowane, 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** - niewielki 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.





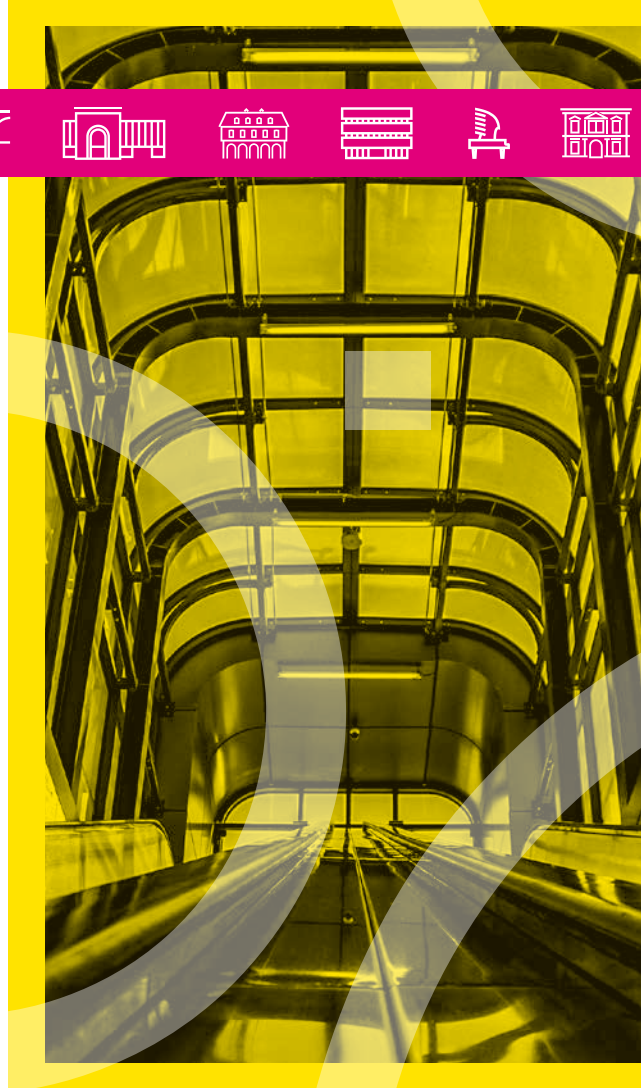
## Krajobraz i atrakcje naturalne

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 Łagiewnicki 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.

Poprawy w krajobrazie Łodzi wymagają: czystość, stan techniczny kamienic, nierówne chodniki i zaniedbane jezdnie ulic. Oprócz niezadowolającego poczucia bezpieczeństwa, 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.

**ŁÓDŹ**



**SOPOT**





## 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 znaczy wiele w polskiej kulturze*



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 dwustuletniego 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.

**ŁÓDŹ**



**SOPOT**



## Wizerunek miasta

Wizerunek Łodzi jest przedmiotem 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, które 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.

**ŁÓDŹ**



**SOPOT**





## 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.

Łódź dysponuje infrastrukturą doświadczeń, jednak problemem miasta jest jej

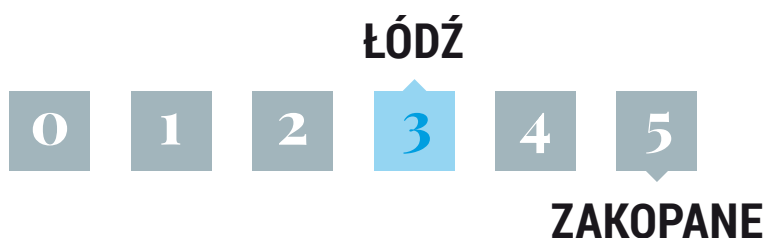
ożywienie. Nawet najbardziej atrakcyjne obiekty nie staną się tętniącymi życiem, przyciągającymi jak magnes kolejnych odwiedzających atrakcjami. Niezbędne jest wszechstronne wykorzystanie instrumentów placemakingu do ożywiania istniejącej infrastruktury i zwiększania jej potencjału kulturalnego, społecznego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

RYŚ. 2 | DOŚWIADCZENIA TYPOWE I ORYGINALNE ŁODZI

Doświadczenia typowe	Doświadczenia oryginalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>Spacer w centrum</li> <li>Zwiedzanie zabytków</li> <li>Zakupy</li> <li>Relaks w parku i lesie miejskim</li> <li>Spotkania przy Piotrkowskiej</li> <li>Rozrywkowa edukacja w EC 1</li> <li>Poznawanie historii miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doświadczenie „ziemi obiecanej”</li> <li>Uczestnictwo w unikatowych wydarzeniach rozrywkowych i kulturowych</li> <li>Podziwianie łódzkiej secesji</li> <li>Przejście trasy bohaterów bajek</li> <li>Selfie ze znanymi łodzianami</li> <li>Poznanie nowego centrum Łodzi</li> <li>Łódzkie murale i sztuka ulicy</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne





## 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 obrazów 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 „Prząśniczka”,



”

***Łódź potrafi  
ująć za serce***





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.

”

## *Status Łodzi w popkulturze jest nieoczywisty*



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.



## 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 ujednolicanie 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

ŁÓDŹ



WROCLAW



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 – 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 opinie 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.

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



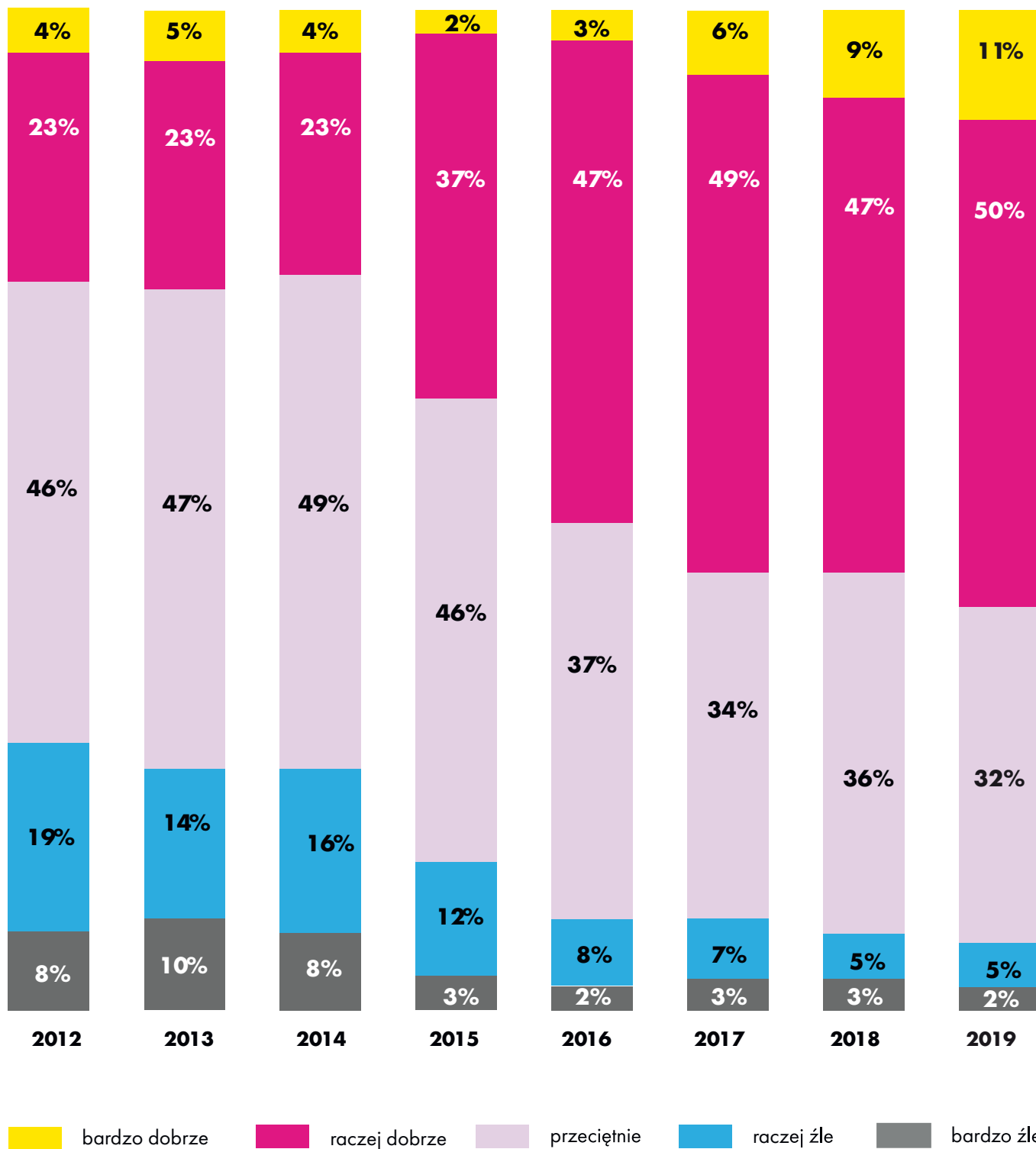
KRAKÓW

”

***aż prosi się  
o wyzwolenie  
energii***



■ RYS. 3 | OPINIE ŁÓDZIAN W MIEŚCIE







## Oferta turystyczna

Według dotychczasowej strategii miasta Łódź powinna koncentrować się na turystyce typu citybreak. 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.

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.

## ŁÓDŹ



## KRAKÓW

**RYŚ. 4** MODEL KAPITAŁU KONWERSACYJNEGO ŁÓDZI

<b>MITY</b>	Mit Ziemi Obiecanej oraz wiele mitów niekorzystnych dla miasta
<b>RYTUAŁY</b>	Brak powszechnie znanych rytuałów,
<b>UNIKATOWE PRODUKTY</b>	Spożywcze produkty regionalne pochodzą raczej z województwa łódzkiego niż z samej Łodzi. Produktami Łodzi są Miś Uszatek i murale.
<b>WSPÓLNOTA</b>	W Łodzi jest sporo grup zainteresowań, ale największa – wspólnota filmowa – należy do przeszłości.
<b>DOŚWIADCZENIA ZMYŚŁOWE</b>	Łódź oferuje sporo ciekawych doświadczeń zmysłowych głównie związanych z uczestnictwem w wydarzeniach.
<b>IKONY</b>	Łódź nie ma jednej ikony, chociaż ma obiekty symboliczne, np. Manufakturę, Pałac I. Posańskiego oraz Misia Uszatka.
<b>REKOMENDACJE</b>	Łódź nie jest miastem rekomendowanym nawet przez wielu mieszkańców. Ma jedynie rekomendacje profesjonalne.
<b>SPÓJNOŚĆ</b>	Łódź jest miastem w fazie przejściowej, w której trudno o spójność. Drugą stroną braku spójności może być niebanalność.

Źródło: Opracowanie własne



## Ambasadorzy marki

Łódź ma wielu ambasadorów marki, których skrupulatnie wykorzystuje. Można ich podzielić na postaci z przeszłości i teraźniejszości. Do postaci z 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 Marcina Gortata, Jerzego Janowicza, Borysa Szyca, Tatianę Okupnik, Michała Urbanika, Adama Ostrowskiego oraz Andrzeja Sapkowskiego. Specjalną kategorią ambasadorów miast są ci, którzy wspierają je w skali globalnej. Z Łodzią szcze-



”

***mieszkańcy  
najlepiej  
wypromują Łódź***



gólnie związane są dwie postacie: Piotr Dzięcioł 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 prze-



szłości 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**



**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 UMŁ jest bardzo szczegółowa i całkiem solidnie uporządkowana. Sekcje 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 UMŁ. Opiewanie piękna miasta nie jest jedyną wiarygodną narracją, jaką może stosować zarządca miasta.

Jakość promocji Łodzi jest wysoka. Realizowane działania są na solidnym poziomie, ale ich zasięg mógłby być większy. Łódź przyjaźnie komunikuje



się z mieszkańcami. Szkoda, że jedyną formułą zachęcania turystów jest citybreak. Z drugiej strony jest to realistyczny punkt wyjścia. Brakuje precyzyjnych, punktowych promocji adresowanych do konkretnych odbiorców, którym i są oferowane konkretne doświadczenia.

**ŁÓDŹ**



**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.

Pamiętki 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 Zygmunty, jego wymyślenie 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.

## ŁÓDŹ



## PODHALE

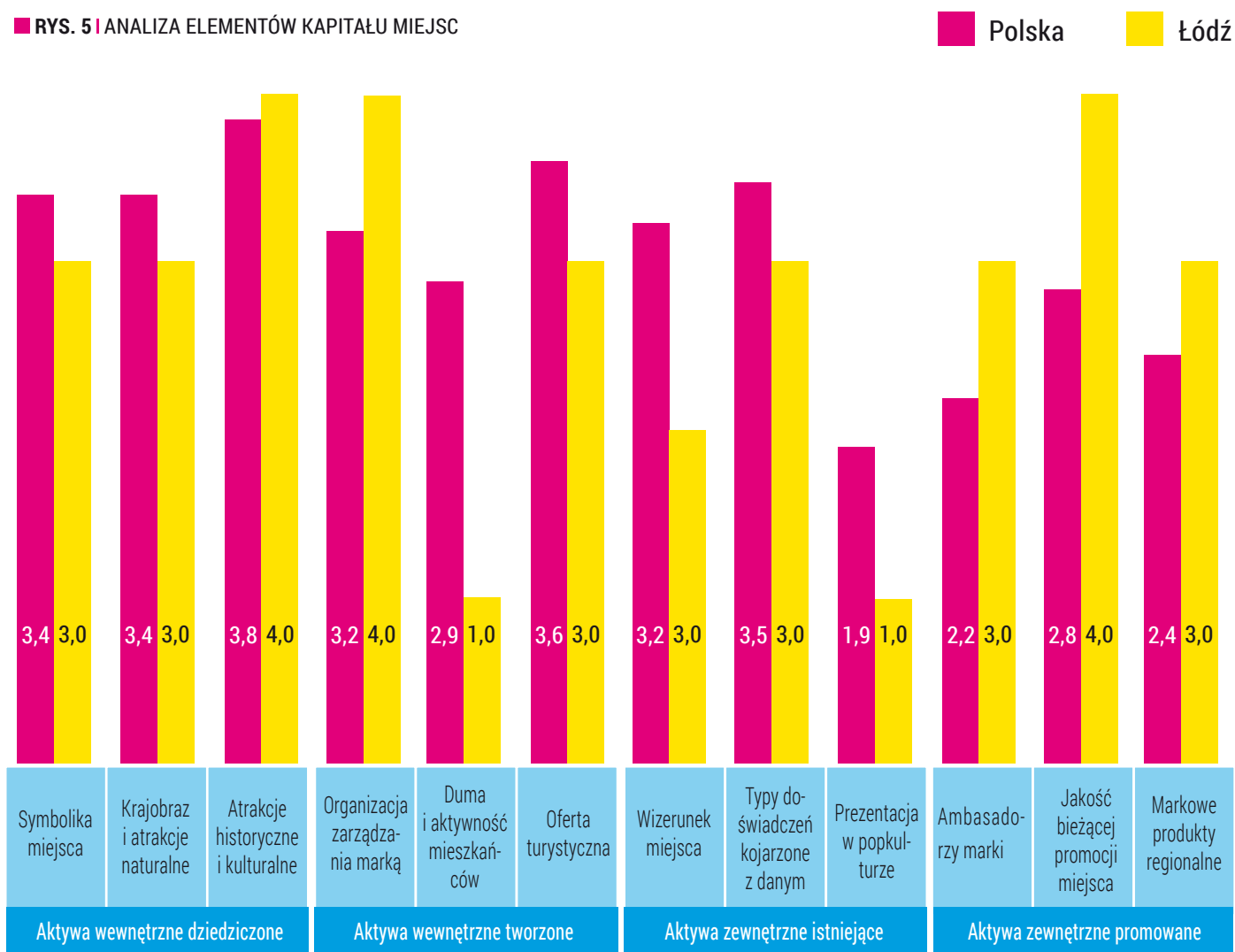




## Ocena zbiorcza

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

RYŚ. 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. 5 | ANALIZA AKTYWÓW ŁODZI



Źródło: Opracowanie własne



*To, co w Łodzi  
jest najsilniejsze  
dzieje się tu i teraz*



## 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, których strategia rozwoju na lata 2017-2021 określa cel miasta jako stania się najbardziej funkcjonalnym miastem na świecie.



”

*rozwój,  
miasto  
inteligentne,  
jakość życia*



Helsinki to miasto dobrego życia. Wizja dla Helsingów to bycie najlepiej funkcjonującym miastem na świecie. 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 Helsingów. 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 Helsingów 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 Helsingów.

■ RYS. 7 | TOŻSAMOŚĆ HELSINEK



Źródło: Opracowanie własne





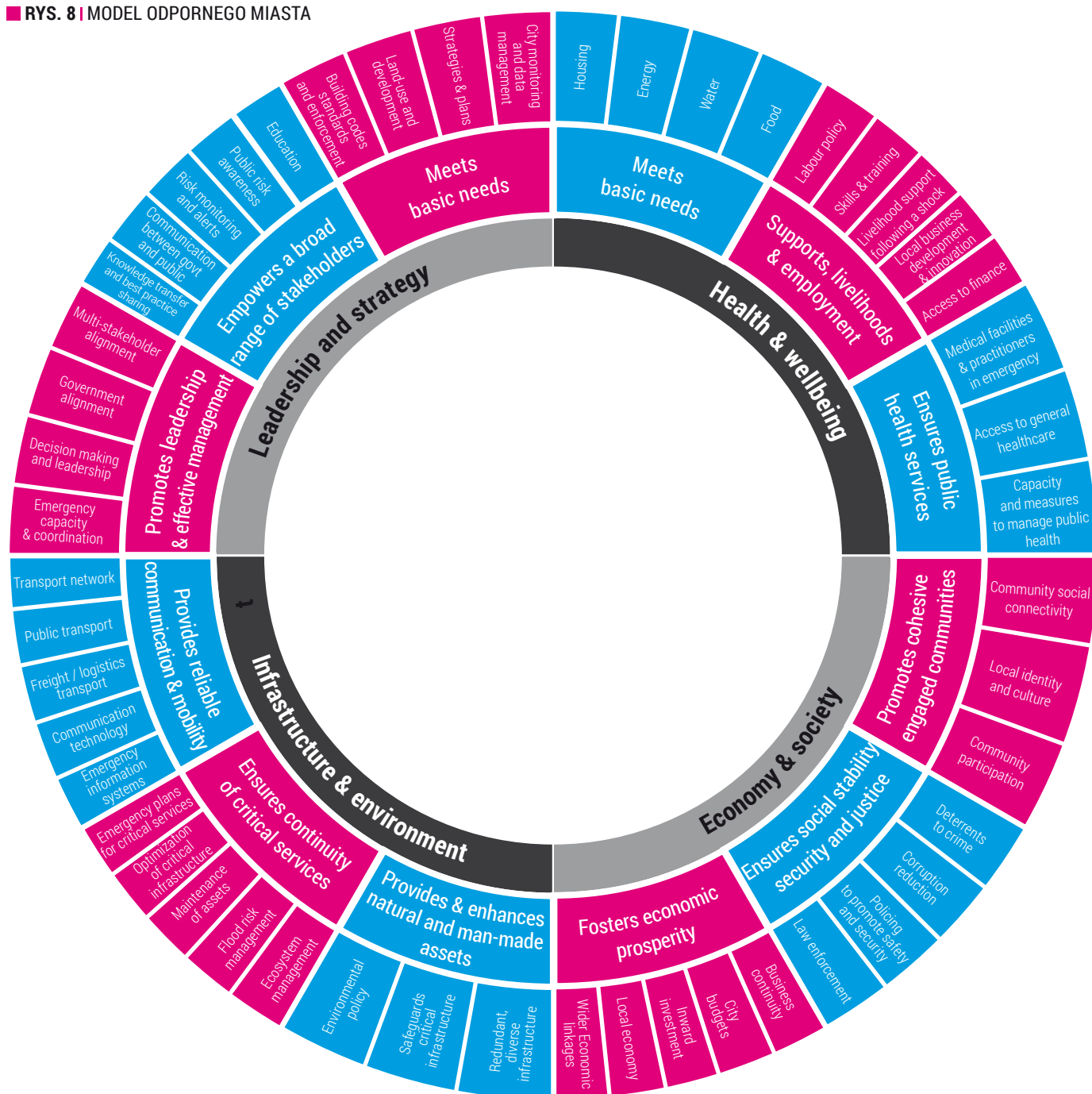
## Odporne miasta

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.

**RYŚ. 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 odpowiedź 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. Filara-

mi 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

”

*stawianie  
na inicjatywy  
oddolne  
i współzarządzanie*

## 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

### ■ RYS. 9 | TRZY RODZAJE PLACEMAKINGU

#### PLACEMAKING RELACYJNY

##### Cel

Tworzenie relacji i współpracy między ludźmi

##### Narzędzia

Otwarta przestrzeń wspólna  
Prowokowanie interakcji  
Wspólne projekty  
Konkursy na pomysły

#### PLACEMAKING KREATYWNY

##### Cel

Reaktywacja martwych, nieatrakcyjnych przestrzeni

##### Narzędzia

Sztuka  
Design  
Warsztaty  
Festiwale  
Dystrybucja ośrodków kultury

#### PLACEMAKING EKONOMICZNY

##### Cel

Wzmocnienie lokalnej gospodarki

##### Narzędzia

Kampanie edukacyjne „kupuj lokalnie”  
Lokalne waluty  
Lokalne zaopatrzenie  
Współzależność lokalna



Źródło: Opracowanie własne



## Głównymi zasadami placemakingu są według Nohy Nassera:

- Miejsca muszą być połączone i dostępne, aby ułatwiać 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 z jedzeniem ulicznym, place z food truckami, nocne bazy, galerie na wolnym powietrzu.

Placemaking 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”, NohaNasser

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 pomysło-

dawcy 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 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. 9 | TOŻSAMOŚĆ PORTLAND



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 oraz 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 „Łódź kreuje” jest właściwa
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 miasta „Łódź kreuje” jest właściwa

Przeprowadzone wywiady z przedstawicielami Urzędu Miasta Łodzi 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 Dzielnic. To Festiwale Światła i Designu. Plenerowe ćwiczenia z jogi w grupach. Kolejne murale na ścianach. Paśaź 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, e-commerce, 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 podkre-

ślają 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 jest 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 niezpracowane własnym wysiłkiem?

Łódzka ziemia obiecana z XIX wieku była efektem wielu decyzji i działań ludzi: Ksawerego Druckiego-Lubeckiego, Rajmunda Rembielińskiego, 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 pustej 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 za-



głosują za projektem w ramach budżetu obywatelskiego.

Jest sporo dowodów na to, że stworzenie odpowiednich warunków i umiejętne aktywizacja 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.



”

*Łódź angażuje,  
wciąga, motywuje  
i prowokuje  
do aktywności*





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 oraz mają udział w ich wdrożeniu.

Miasto powinno proponować ogólne **kierunki myślenia i obszary strategiczne** i ogłaszać szeroko otwarte konkursy dla łodzian, którzy będą zgłaszać 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.





# Łódź miasto tworzone WSPÓLNIE

## Łódź: CO-CREATED City

### CO-

Współdziałanie jest nowym systemem operacyjnym Miasta

### CREATED CITY

Kontynuacja strategii, Łódź nadal kreuje i jest kreowana

Pozycjonowanie miasta przez ideę współtworzenia opisuje poniższa ilustracja.

#### ■ RYS. 14 | POZYCJONOWANIE ŁÓDZI

<b>INSIGHT / POTRZEBA</b>	Ludzie chcą mieszkać w miastach, które zapewniają im wszystko, czego potrzebują do życia i chcą mieć wpływ na to, jak miasta realizują ich oczekiwania
<b>PROPOZYCJA WARTOŚCI</b>	Udział we współtworzeniu Łodzi na różnych poziomach Branie odpowiedzialności i satysfakcja z osiągnięcia rezultatów Miasto jako sieć współpracy, w której powstają nowe pomysły Najbardziej twórcze miasto w Polsce
<b>WIELKA IDEA</b>	Miasto tworzone wspólnie

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 zacznie 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.



”

*Łódź ma stać  
się stolicą  
współtworzenia*



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 dynamiczna energią wewnętrzną, nieczekająca na przyływ pomysłów, zasobów i wsparcia z zewnątrz będzie atrakcyjnym miejscem, które zacznie zasługiwać na miano Ziemi Obiecanej 2.0.

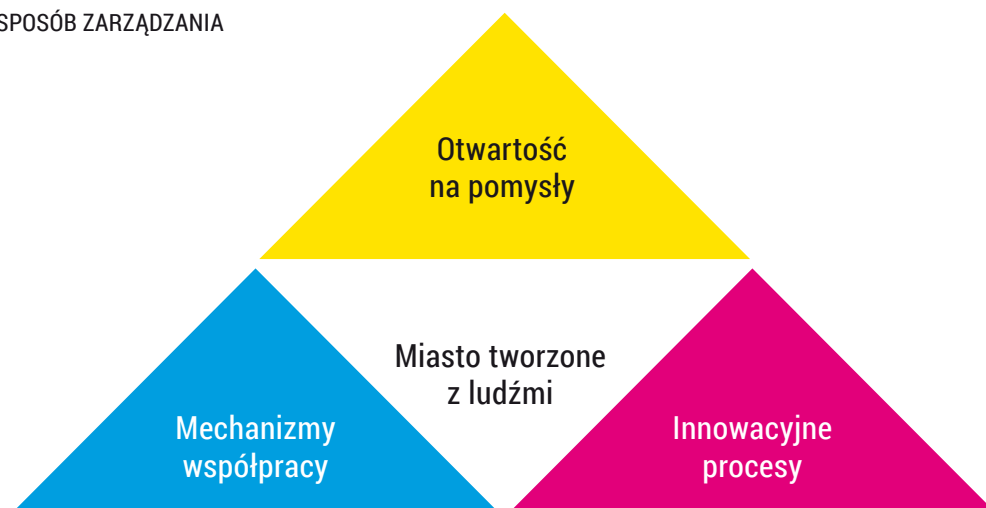
■ **Miastem o własnym sposobie zarządzania (Łódź Way)**

Jeżeli uda się w Łodzi uruchomić sprawne mechanizmy wspólnego tworzenia miasta, to zacznie ono być znane z tego, że tutaj udało się coś wyjątko-



wego, 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**



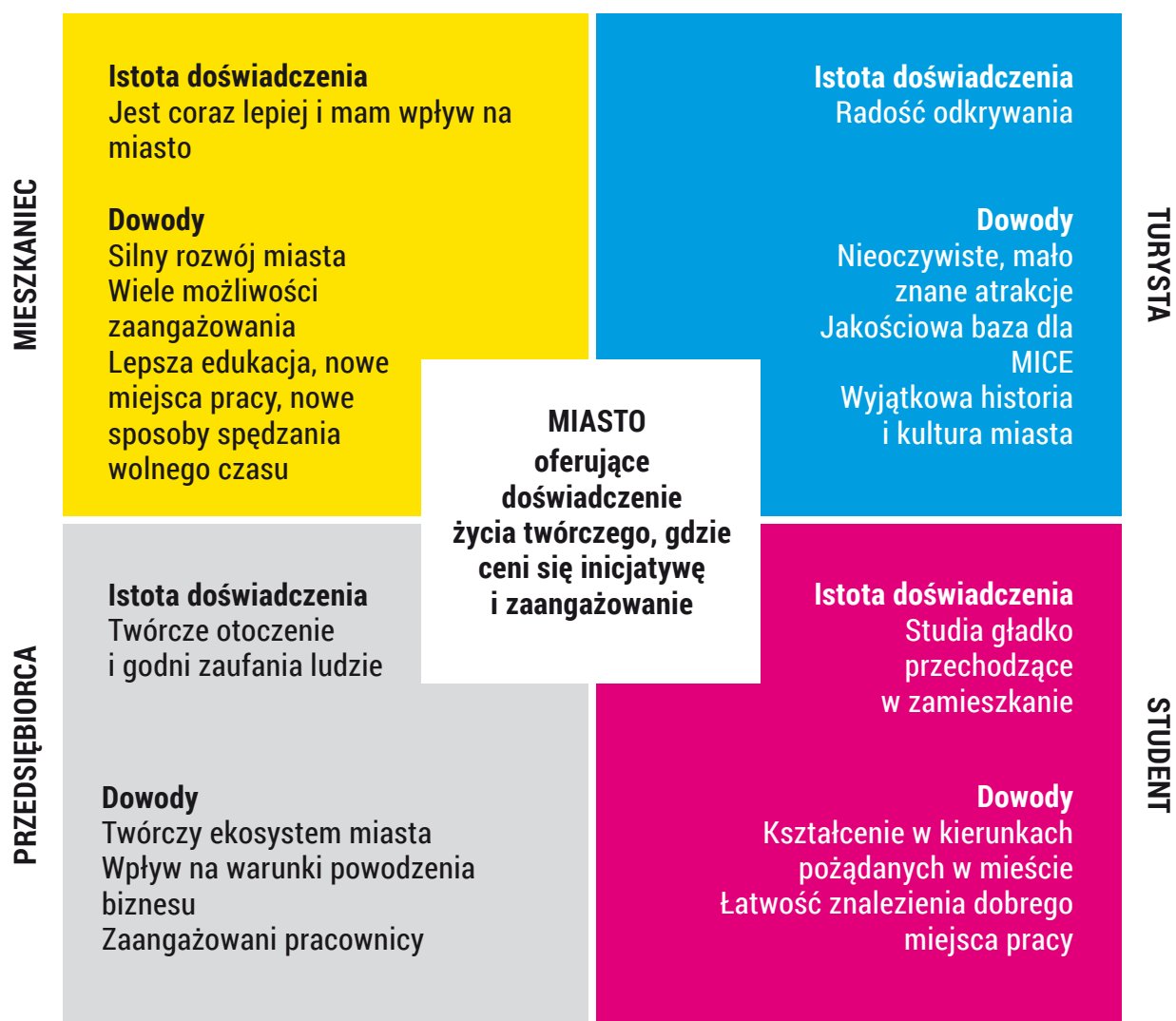
Źródło: Opracowanie własne



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 wy-

miar 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, oso-

bowością marki miasta i nowym podejściem do wspólnoty.

■ RYS. 17 | NOWA TOŻSAMOŚĆ ŁODZI



Źródło: Opracowanie własne

”

***Łódź,  
miasto tworzone  
wspólnie***



## Filary i projekty rozwojowe

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 ŁÓDZI

ŁÓDŹ BEZPIECZNA I ROZWIJAJĄCA SIĘ		ŁÓDŹ ATRAKCYJNA I ZACHWYCAJĄCA	
<b>Jak być odpornym?</b>	<b>Jak się rozwijać?</b>	<b>Jak być atrakcyjnym?</b>	<b>Jak oferować coś ekstra?</b>
1. cel strategiczny	2. cel strategiczny	3. cel strategiczny	4. cel strategiczny
Łódź silna i odporna	Łódź ekonomicznego i społecznego rozwoju	Łódź odpowiadająca na oczekiwania interesariuszy	Łódź zachwycająca

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 sześciu obszarów tematycznych:

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



”

*wspólne  
tworzenie  
strategii*





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-ekspertkie zawiera poniższy rysunek.



## warsztaty i zespoły ekspertów

■ RYS. 19 | OBSZARY TEMATYCZNE W RAMACH CELU „ŁÓDŹ SILNA I ODPORNA”

Bezpieczne miasto (zasoby, zdrowie, energia, ekologia)	Bezpieczeństwo zasobów niezbędnych do przetrwania miasta oraz ich odporność na szkodliwą zewnętrzną (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



## 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.



”

*każdy odgrywa  
ważną rolę  
w rozwoju miasta*



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 poniższa ilustracja.



## ***decyzje rozwojowe z dziś, to jakość życia w przyszłości***

### ■ 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*





### 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 diaspory, środowiska osób wykluczonych i zewnętrzni eksperci. Praca nad realizacją celu odbędzie się w pięciu obszarach tematycznych:

- Miasto korzystnej wartości za cenę
- Miasto twórcze – miasto filmu, designu, kultury
- Miasto zielone, wartościowego wypoczynku i sportu
- Łódź cyfrowa
- Odwrócenie negatywnej demografii



”

*oferta miasta  
dostosowana  
do oczekiwań*



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 najszerzy 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-eksperckie zawiera poniższy rysunek.

”

## *miasto wartościowego wypoczynku*

### ■ RYS. 21 | OBSZARY TEMATYCZNE W RAMACH CELU „ŁÓDŹ ODPOWIADAJĄCA NA OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY”

Miasto korzystnej wartości do ceny	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 – miasto filmu, designu, kultury	Szeroka realizacja inicjatyw z obszaru placemakingu zwiększających kreatywną współpracę w ramach społeczności, tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy i wypoczynku oraz tzw. trzecich miejsc
Miasto zielone, wartościowego wypoczynku i sportu	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.)
Odwroćenie negatywnej demografii	Pakiet inicjatyw z różnych obszarów, który odwróci negatywny trend demograficzny i zwiększy atrakcyjność Łodzi dla potencjalnych mieszkańców

Źródło: Opracowanie własne



## 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 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



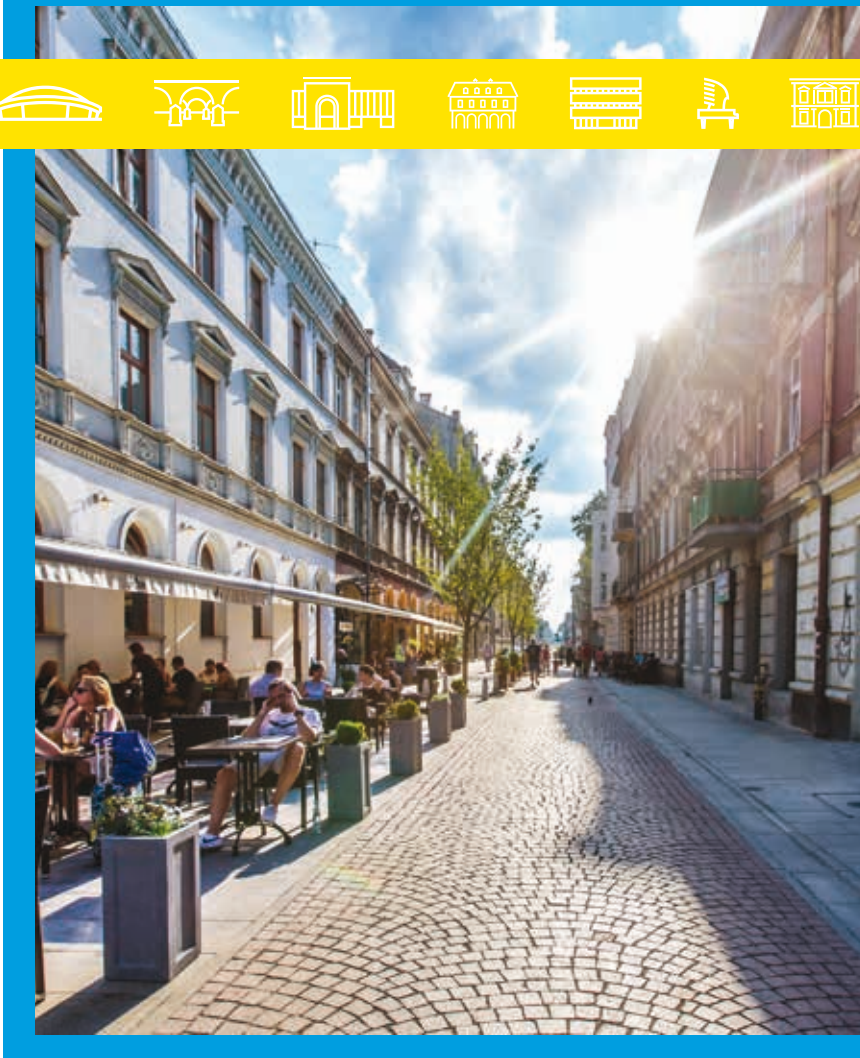
”

*miasto  
aktywności  
mieszkańców*





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.



**RYŚ. 20** | OBSZARY TEMATYCZNE W RAMACH CELU „ŁÓDŹ ZACHWYCAJĄCA”

in Łódź21	Projekt Muzeum Cywilizacji będący unikatem w skali europejskiej, który wyznaczy 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 doświadczeniem miasta	Zarządzanie doświadczeniem miasta przez mieszkańca, przedsiębiorcę i turystę jak procesem w miejscu zarządzania pojedynczymi punktami kontaktu

Źródło: Opracowanie własne



## Zarządzanie miastem tworzonym wspólnie

Zarządzanie wspólne tworzonym miastem wymaga innego od tradycyjnego modelu zarządczego. Model ten musi zapewniać realizację celów strategicznych oraz oczekiwań wielu grup interesariuszy w sposób zapewniający ich udział w całym procesie. Model ten jest wskazany na rysunku 23.

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-ekspertckie, 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-ekspertcki, 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 kryte-



”

***Do zgłaszania  
pomysłów  
zaproszeni  
są wszyscy***



ria 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.

**RYŚ. 23 | MODEL ZARZĄDZANIA WSPÓŁTWORZONYM MIASTEM**



Źródło: Opracowanie własne





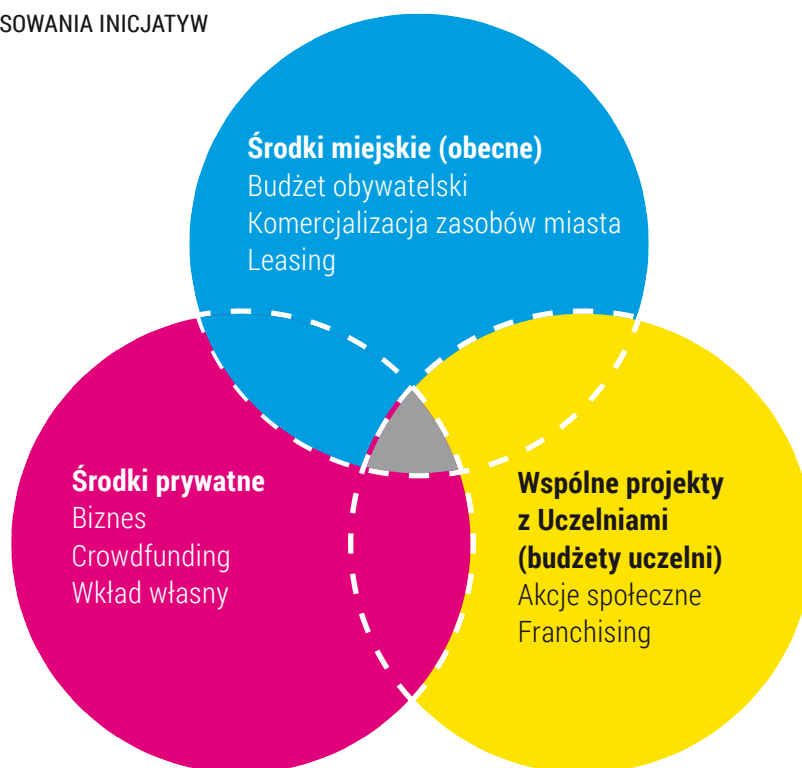
Finansowanie inicjatyw odbywa się w modelu multifynansowym spełniającym następujące kryteria:

- 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 wyż-



szy 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.





## Zapraszamy do współtworzenia

Przedstawione założenia do strategii miasta są dokumentem żywym, otwartym, który poddany będzie jak najszerszym konsultacjom wśród wszystkich zainteresowanych. Stworzona na tej podstawie strategia Łodzi ma włączać wszystkich nas – mieszkańców i odpowiadać na nasze potrzeby, oczekiwania i marzenia.

Łódź, jej przyszłość, czasy, które nadchodzą, stworzymy my – jej mieszkańcy. To my, łodzianie, od zawsze jesteśmy bowiem największym potencjałem naszego miasta. Źródłem jego bogactwa, siły i kreatywności. Nasza Łódź będzie tworzona wspólnie.

Wprowadzone zostaną unikalne rozwiązania, dzięki którym miasto będzie mogło wspierać lokalne inicjatywy i projekty na niespotykaną dotąd skalę. Na wzór dofinansowania dla projektów unijnych stworzony zostanie system grantów i konkursów, które pozwolą realizować działania uwzględniające współuczestnictwo mieszkańców. Uprościmy proces podejmowania decyzji o inwestycjach. Przygotujemy szybką ścieżkę od idei do realizacji dla pomysłów mieszkańców. Utworzymy Miejskie Centrum Aktywności, w którym pracownicy podpowiedzą mieszkańcom, jak zrealizować ich pomysły przy współpracy miasta.

Wprowadzenie w życie nowej strategii nie będzie ani proste, ani gwałtowne. W wielu jej aspektach jednakże będziemy pionierami, wiele rozwiązań będziemy stosować jako jedni z pierwszych. Dzięki tym wszystkim działaniom stworzymy wyjątkowy, unikalny w skali Europy sposób zarządzania miastem. To stanie się naszym znakiem rozpoznawczym. To będzie nas wyróżniać na tle innych. Otwartość, obywatelskość, współzrządzenie miastem – to będzie nasza łódzka droga do sukcesu. Uwolnijmy energię, która jest w nas, łodzianach. Zaangażujmy się, zbudujmy Łódź Jutra.







WSPÓLKREUJE

**2020**



**ŁÓDŹ  
JUTRA**  
idea dla miasta