

Rewitalizacja – buduj przyszłość na fundamentach przeszłości

Trzecie pod względem liczby mieszkańców miasto w Polsce zmienia oblicze centrum.

Wiele miast w Polsce dotknęły konsekwencje przemian ustrojowych, powodujące przekształcenia struktury funkcjonalnej ich poszczególnych obszarów, wynikające m.in. z likwidacji wielu obiektów przemysłowych. Zmiany te dotyczą nie tylko terenów po byłych zakładach przemysłowych, ale również obszarów całych miast, których gospodarka, dotychczas oparta na zlikwidowanych kombinatach przemysłowych, musiała ulec restrukturyzacji. Tego rodzaju przemiany pogłębiały problemy miast, przyczyniając się m.in. do spadku poziomu przedsiębiorczości mieszkańców, wzrostu bezrobocia, depopulacji, czy pogorszenia stanu infrastruktury. Miasta dotknięte skutkami powyższych przemian stoją przed wyzwaniem odwrócenia tych negatywnych trendów, zapobieżenia dalszej degradacji i zaplanowania nowej drogi rozwoju. Jednym z dużych miast, które podjęły to wyzwanie, jest Łódź, w której trwają prace nad realizacją Programu budowy Nowego Centrum Łodzi.

Główne wyzwania dla miasta

Łódź to jedno z największych miast w Polsce, które przed 1989 r. było wiodącym ośrodkiem przemysłu włókienniczego. Obecnie miasto poszukuje nowej tożsamości i nowych źródeł wzrostu gospodarczego. Do głównych wyzwań stojących przed miastem należą:

- **Niekorzystny trend demograficzny.** Wraz z rozwojem przemysłu wzrastała liczba mieszkańców Łodzi. Po 1989 roku rozpoczęła się depopulacja miasta w tempie przekraczającym depopulację innych dużych miast. W chwili obecnej Łódź jest trzecim miastem w Polsce pod względem liczby mieszkańców.
- **Wysokie bezrobocie i relatywnie niski poziom zamożności mieszkańców.** W Łodzi utrzymuje się stopa bezrobocia wyższa niż w innych dużych miastach Polski, a przeciętne wynagrodzenie w sektorze łódzkich przedsiębiorstw jest najniższe wśród dużych miast.
- **Niewykorzystany potencjał zaniedbanego, centralnego obszaru miasta.** Centralny obszar miasta, o unikatowej, zabytkowej strukturze urbanistycznej przełomu XIX i XX wieku, posiada znaczący potencjał gospodarczy i kulturalny. Teren pozostawał jednak zaniedbany, a zintegrowany rozwój tego obszaru był dodatkowo utrudniony podziałem utworzonym przez linię kolejową prowadzącą do dworca Łódź Fabryczna.

Zaniedbany dotychczas obszar miasta w ciągu najbliższych lat ma stać się Nowym Centrum Łodzi. Program Nowe Centrum Łodzi (NCL) to jedno z największych urbanistycznych wyzwań w historii Łodzi. Jego celem jest gospodarcze i społeczne ożywienie centralnej części miasta. W skład Programu wchodzi wiele projektów (m.in. budowa podziemnego dworca Łódź Fabryczna wraz z multimodalnym węzłem komunikacyjnym oraz rewitalizacja obiektów byłej elektrociepłowni EC1). Budowa NCL wymaga wielu prac renowacyjnych, modernizacyjnych, konserwatorskich oraz zagospodarowania przestrzeni publicznej. Głównym wyzwaniem jest realizacja Programu przez wiele podmiotów i jednostek o różnych statusach prawnych oraz zróżnicowanie projektów wchodzących w skład Programu.

Realizowane prace i zaangażowanie KPMG

KPMG zostało wybrane w przetargu na przeprowadzenie badania i analizy realizowanego Programu NCL i przedstawienia opinii na temat stopnia realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem celów Programu, jego słabych stron, analizy struktury podmiotów realizujących Program oraz analizy możliwych zewnętrznych źródeł jego finansowania.

Ponadto, szczegółowo zbadano i przeanalizowano wybrane projekty Programu NCL m.in. w zakresie oceny stanu zaawansowania prac, przyczyn opóźnień, metod prowadzenia projektów, podejścia do zarządzania projektami, skuteczności i wydajności realizacji ról przez poszczególne podmioty.

Program NCL napotykał na szereg przeszkód. Wśród kluczowych należy wymienić niedostateczne zapewnienie miastu kontroli nad realizowanymi projektami, rozproszoną strukturę organizacyjną zarządzania Programem i brak spójnej koncepcji Programu, brak świadomości wspólnoty celów przez podmioty realizujące poszczególne projekty oraz niewystarczającą komunikację pomiędzy nimi. Istotne znaczenie miał brak ustawy o własności warstwowej, która mogłaby ułatwić realizację inwestycji nad powierzchnią planowanego tunelu kolejowego.

W wyniku przeprowadzonych analiz KPMG przedstawiło szereg rekomendacji. Aby zwiększyć kontrolę miasta nad realizacją Programu NCL, zaproponowano powołanie Dyrektora NCL i utworzenie Zarządu Planowania, Nadzoru i Rozwoju NCL. Przygotowano **model zarządzania Programem** obejmujący:

- Zdefiniowanie organizacyjnej i prawnej **struktury zarządzania**,
- Określenie **zakresów prac** dla podmiotów i jednostek uczestniczących w realizacji programu,
- Określenie **systemu komunikacji** pomiędzy poszczególnymi podmiotami,
- Określenie **modelu organizacji** i zasad zarządzania Programem.

Rekomendowano również wzmocnienie komórki odpowiedzialnej za realizację dworca Łódź Fabryczna oraz uruchomienie skutecznego Biura Monitorowania Programu. Rekomendacje te miały przede wszystkim na celu stworzyć solidne podstawy pod sformułowanie spójnej koncepcji NCL i umożliwić jej skuteczne wdrożenie.

W ślad za rekomendacją KPMG w 2012 roku Rada Miejska powołała Zarząd Nowego Centrum Łodzi (ZNCL – jednostkę organizacyjną w ramach Urzędu Miasta), którego zadaniem jest m.in. przygotowanie szczegółowych planów i koncepcji realizacji Programu NCL we współpracy z innymi jednostkami oraz koordynowanie wykonania projektów oraz działań podejmowanych w ramach realizacji Programu.

Kilkusobowy zespół ZNCL zlecił opracowanie analizy funkcjonalnego zagospodarowania stuhektarowego terenu objętego Programem NCL, który został podzielony na trzy strefy. Każda ze stref łączy w określonej proporcji funkcje kulturalne, komercyjne oraz mieszkaniowe, w połączeniu z programami rewitalizacyjnymi mającymi na celu zachowanie historycznej miejskiej zabudowy. Łączna wartość nakładów inwestycyjnych związanych z rewitalizacją ścisłego centrum miasta wynosi obecnie około 5 miliardów złotych.

Następnie ZNCL wspólnie z PKP rozpoczął prace nad koncepcją koordynacyjną zagospodarowania Specjalnej Strefy Kultury (SSK), obszaru ok. 13 ha będącego sercem NCL. SSK jest terenem inwestycyjnym uwolnionym dzięki przebudowie dworca Łódź Fabryczna i ulokowaniu stacji oraz linii kolejowej pod powierzchnią terenu. KPMG było członkiem konsorcjum zaangażowanego w realizację tego projektu, który obejmował m.in. opracowanie szczegółowych założeń dotyczących funkcjonalnego zagospodarowania oraz opracowanie koncepcji programowo-przestrzennej obszaru SSK. W nawiązaniu do przygotowywanych koncepcji, wyłoniono optymalne modele realizacji inwestycji (inwestycja publiczna, partnerstwo publiczno-prywatne, inwestycja prywatna) oraz przeprowadzona została analiza opłacalności poszczególnych przedsięwzięć.

Finalizowana jest rewitalizacja obiektów kompleksu EC1 Wschód, które będą pełnić funkcje kulturalno-artystyczne (rewitalizacja została nagrodzona tytułem Bryła roku 2013) oraz obiektów EC1 Zachód, gdzie zlokalizowane będzie Centrum Nauki i Techniki. Trwają prace nad budową podziemnej części nowego dworca Łódź Fabryczna.

Przykład Łodzi

Realizowany w Łodzi Program jest przykładem spójnego podejścia do wykreowania nowego obszaru funkcjonalnego centrum miasta. Zarówno obszar inwestycji, jak i liczba planowanych i realizowanych projektów są imponujące. **Tak złożone przedsięwzięcie wymaga wdrożenia modelu zarządzania** obejmującego m.in. zdefiniowanie skutecznej struktury organizacyjnej z jasnym określeniem ról i kompetencji, stworzenie systemu komunikacji angażującego kluczowych interesariuszy oraz uruchomienie mechanizmów zarządzania ryzykiem i monitorowania realizacji Programu jako całości.

Przed każdym miastem stoją indywidualne wyzwania zależne od szeregu czynników o charakterze geograficznym, demograficznym czy gospodarczym. Niezależnie od specyfiki miasta, w każdym przypadku szansę powodzenia zwiększają sprawdzone metody zarządzania, które są odpowiedzią na wspólne dla wszystkich dużych przedsięwzięć wyzwania, takie jak konieczność stworzenia spójnej wizji, koordynacji wielu projektów zarządzanych przez różne podmioty, czy też zapewnienia skutecznych mechanizmów komunikacji rozproszonych jednostek.

Podjęciu szeroko zakrojonych działań w kierunku rewitalizacji miast sprzyjają dostępne w perspektywie 2014-2020 środki w ramach funduszy UE.

Demografia Łodzi



713 tys.

mieszkańców

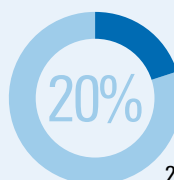
3

miasto w Polsce

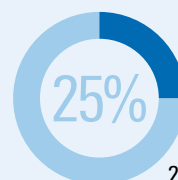
2%

ludności kraju

Odsetek osób w wieku powyżej 65 lat



2011 r.



2030 r.



Kontakt

KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Mirosław Proppé Partner

Doradztwo dla sektora publicznego i infrastruktury
T: +48 22 528 11 12
K: +48 604 496 390
E: mproppe@kpmg.pl



KPMG Poland

Zeskanuj kod, aby
przejsć do strony
kpmg.pl

