



Modele obsługi inwestorów przez spółkę aglomeracyjną

Niniejsze opracowanie zawiera wyróżnienie trzech modeli outsourcingu obsługi inwestorów do zewnętrznej wobec urzędów gminy aglomeracji łódzkiej jednostki (spółki prawa handlowego). Mamy na celu wskazanie dostępnych mechanizmów zwiększania efektywności działań miejskich. Jest to niezbędny warunek sprawniejszej obsługi inwestorów, przyczyniającej się do rozwoju gospodarczego naszego miasta. Rekomendacje przedstawione w drugim i trzecim wariantcie mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej nad innymi miastami Polski i Europy Środkowo-Wschodniej, które od wielu lat prowadzą aktywną politykę przyciągania inwestorów. Poniżej przedstawiono zarys kluczowej dla projektowanych rozwiązań tematyki.

I. Najważniejsze interesy wspólnoty lokalnej związane ze stworzeniem korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorstw:

- kreacja miejsc pracy dla mieszkańców aglomeracji;
- zwiększenie wpływów podatkowych;
- podnoszenie jakości przestrzeni publicznej;
- wzrost dochodów przedsiębiorstw dostarczających media;
- powstanie i rozwój firm kooperujących;
- rozwój infrastruktury miejskiej służącej nie tylko inwestorom, ale również mieszkańcom miasta poprzez budowę sieci dróg dojazdowych, doprowadzenie zasilania w energię elektryczną, gaz, wodę, rozbudowę sieci kanalizacyjnej;
- zmiana wizerunku aglomeracji łódzkiej jako miejsca przyjaznego przedsiębiorcom;
- realizowanie specyficznych interesów aglomeracji łódzkiej.

II. Identyfikacja problemów i potrzeb w zakresie przyciągania nowych inwestycji

- niedostateczna podaż terenów inwestycyjnych, wynikająca z:
 - a) nieuregulowanego stanu prawnego terenów miejskich;
 - b) braku działek o dużej powierzchni, nadających się na lokowanie parków przemysłowych;
 - c) braku uzbrojonych działek przygotowanych pod inwestycje;
 - d) braku planu zagospodarowania przestrzennego (tylko ok. 4% powierzchni Łodzi jest objętych planem, w porównaniu z kilkudziesięcioma procentami w miastach porównywalnych, jak Wrocław, Kraków, Poznań) oraz wynikający z tego brak analitycznej wiedzy o dostępnych terenach inwestycyjnych.
- niska elastyczność i efektywność administracji publicznej, wynikające z braku priorytetowego traktowania procesu pozyskiwania inwestycji wobec długiego szeregu zadań i obowiązków gminy;
- brak mechanizmów zwiększających motywację urzędników do skutecznego przyciągania inwestorów;
- brak stabilnej i długookresowej strategii przyciągania, obsługi i warunków funkcjonowania przedsiębiorstw (poważne firmy unikają inwestowania w niepewnym otoczeniu, aby uniknąć wiążącego się z tym ryzyka).

III. Na bazie powyższych braków instytucjonalnego otoczenia biznesu rysują się następujące potrzeby i postulaty pod adresem Jednostek Samorządu Terytorialnego:

- opracowanie polityki mającej na celu zwiększenie dostępności działek inwestycyjnych;
- profesjonalizacja działań instytucji samorządowych, wykorzystanie dobrych praktyk (specjalne strefy ekonomiczne), wiedzy eksperckiej i doświadczenia biznesowego w prowadzeniu polityk publicznych;
- zachęcenie innych gmin w aglomeracji łódzkiej do współpracy (np. tworzenie związków międzygminnych), w szczególności w zakresie wynajdywania i uzbrajania nowych terenów pod inwestycje, w kierunku opracowania najatrakcyjniejszych ofert;
- wprowadzenie mechanizmu konkurencji i systemu wynagrodzeń, premiującego zarówno pracowników zaangażowanych w działania na rzecz pozyskiwania inwestorów, jak i spółki zorganizowane lub wynajęte w tym celu za osiągnięte wyniki;
- promowanie Łodzi jako marki proinwestycyjnej.

Wniosek

W celu realizacji wyżej określonych zadań samorzady lokalne powinny utworzyć podmioty funkcjonujące zgodnie ze standardami biznesowymi, współkreujące i prowadzące politykę publiczną, mającą na celu przyciągnięcie nowych inwestycji, poprzez przygotowanie terenów inwestycyjnych oraz bezpośrednią obsługę inwestorów.

IV. Ramowe założenia projektowanych rozwiązań

Autorzy niniejszego opracowania proponują analizę skuteczności trzech modeli obsługi inwestorów przez zewnętrzną wobec samorządów aglomeracji łódzkiej instytucję.

Outsourcing powinien zmierzać do zaprogramowanego wykorzystywania wysokiej elastyczności podmiotu zewnętrznego, w tym swobodnego dostępu do usług szkoleniowych, doradczych i wiedzy eksperckiej oraz możliwości łatwego wykorzystania zewnętrznych usług prawnych, księgowych i marketingowych.

1. Pierwszy model, rozważany przez Urząd Miasta Łodzi stanowi kopię rozwiązania wrocławskiego, które okazało się na tyle skuteczne, iż Wrocław znalazł się na trzecim miejscu po Warszawie i Poznaniu pod względem ilości pozyskanych inwestorów zagranicznych w przeliczeniu na liczbę mieszkańców. Koncepcję funkcjonowania podobnej spółki przygotował Departament Strategii i Rozwoju UMŁ.

2. Drugi model projektowanej instytucji stanowi rozwinięcie rozwiązania wrocławskiego w kierunku wykorzystania dodatkowych korzyści, jakie odnieść mogą samorzady z przyjęcia modelu zewnętrznej obsługi inwestorów. Mogą należeć do nich:

- przekazanie spółce zadań w zakresie koordynacji działań JST i spółek dostarczających media w kierunku przygotowania działek inwestycyjnych i ich kompleksowego uzbrojenia w media;
- przyznanie prezesowi zewnętrznej spółki funkcji Pełnomocnika Prezydenta Miasta Łodzi ds. obsługi inwestorów, aby zwiększyć jego pozycję w koordynowaniu działań jednostek UMŁ;
- korzystanie z zewnętrznych funduszy na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego, termomodernizacji budynków, wykorzystania „zielonych” technologii, w szczególności energetycznych, podniesienia jakości realizowanych przez administrację polityk publicznych poprzez wsparcie w „dobrym rządzeniu”;
- motywacyjny system wynagrodzeń dla kadry zarządzającej minimalizujący ograniczenia tzw. ustawy kominowej.

3. Trzeci model zakłada utworzenie większej ilości spółek, których działalność zostałaby ograniczona do terenu parku przemysłowego (istniejącego – jak Teofilów czy Dąbrowa przemysłowa lub projektowanego). **Zadaniem spółek byłoby przygotowanie działek inwestycyjnych, przyciągnięcie i obsługa inwestorów oraz zarządzanie parkiem przemysłowym na etapie eksploatacji.** Na podobnej zasadzie mogłyby funkcjonować spółki obsługujące parki biznesowe, dostarczające działek lub budynków dla stworzenia powierzchni biurowej i przyciągające firmy z branży BPO i nowych technologii¹.

Poniżej przedstawiono podstawowe założenia funkcjonowania spółek zarządzających terenami parków przemysłowych.

a) Forma prawna:

- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością - struktura właścicielska w równym stopniu otwarta na instytucje publiczne (samorządy, PKP, agencje państwowe, spółki skarbu państwa) oraz firmy prywatne (zwłaszcza kooperantów dotychczasowych inwestorów zagranicznych dla spółek obsługujących istniejące parki przemysłowe).

b) Działalność:

- przygotowanie terenów inwestycyjnych: dobór lokalizacji z wyłączeniem sąsiedztwa rezydencjonalno-rekreacyjnego, wsparcie samorządu w objęciu terenu parku przemysłowego planem zagospodarowania przestrzennego, regulowanie kwestii prawno-właścicielskich, uzbrojenie w media, podział geodezyjny działek. Spółka może posiadać własne nieruchomości lub koordynować działania podmiotów trzecich;
- poszukiwanie i obsługa inwestorów, wsparcie doradcze w procedurach administracyjnych;
- zarządzanie parkiem przemysłowym;
- współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz uczelniami wyższymi w zakresie wykorzystania ich potencjału technologicznego (urządzenia pomiarowe, laboratoria badawcze itd.) oraz docelowe świadczenie własnych usług w obszarze B+R zgodnie z zapotrzebowaniem działających firm;
- pozyskiwanie funduszy zewnętrznych na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego, termomodernizacji budynków, wykorzystania „zielonych” technologii, w

¹ Inwestycje BPO i IT nie wymagają znaczących nakładów inwestycyjnych, a charakteryzują się dużą rentownością. Najważniejsze kryteria z ich punktu widzenia to poza dostępnością wykwalifikowanych pracowników, koszty czynszu oraz dostępu do Internetu, które samorządy mogą wykorzystywać do osiągania przewagi konkurencyjnej w przyciągnięciu nowych inwestorów.

szczególności energetycznych, podniesienia jakości realizowanych przez administrację polityk publicznych poprzez wsparcie w „dobrym rządzeniu”;

- tworzenie klastrów biznesowych;
- ścisła, bieżąca i aktywna współpraca z samorządami w zakresie kształtowania strategii przyciągania inwestorów.

c) Finansowanie:

- spółka otrzymuje kapitał założycielski od udziałowców;
- kapitał może zostać wniesiony w postaci niepieniężnych aportów (nieruchomości);
- spółka może realizować zadania zlecone przez samorzady;
- spółka powinna ubiegać się o krajowe i europejskie środki pomocowe, których uzyskanie, z uwagi na priorytet wspierania przez UE samorządów, może być relatywnie łatwiejsze aniżeli w przypadku przedsiębiorstw prywatnych;
- spółka może pokrywać koszty swojej działalności z kredytu zaciągniętego pod hipotekę posiadanych działek, a spłacać je z bieżącej działalności lub późniejszej sprzedaży gruntów;
- źródłami finansowania w fazie eksploatacji mogą być opłaty za zarządzanie parkiem przemysłowym (zarządzanie zielenią, zapewnianie ochrony) oraz opłaty za usługi świadczone w obszarze B+R.

d) Stworzenie mechanizmu konkurencji pomiędzy spółkami:

- utworzenie kilku spółek o obszarze działalności ograniczonym do ściśle określonego, niewielkiego terenu, co wymusi osiągnięcie szybkiego efektu przez każdą ze spółek oraz możliwość łatwej weryfikacji skuteczności każdej z nich;
- możliwość narzucenia specjalizacji poszczególnych spółek w przyciąganiu inwestorów z wybranej branży (tworzenie klastrów parków przemysłowych, zwłaszcza branż przyszłościowych: energetyka, elektronika, biotechnologia, budownictwo, logistyka) lub regionu świata (przyciąganie inwestorów amerykańskich, azjatyckich, niemieckich);
- przyznawanie dalszego finansowania i wnoszenie kolejnych nieruchomości aportem do najskuteczniejszych spółek.

e) Zasady polityki kadrowej i system wynagrodzeń członków zarządów spółek:

- ograniczenie ilości zatrudnionego personelu poprzez wykorzystanie usług firm outsourcingowych;
- zatrudnianie wyłącznie kadry zarządzającej i wysokiej klasy specjalistów;

- motywacyjny system wynagrodzeń dla kadry zarządzającej minimalizujący ograniczenia tzw. ustawy kominowej;
- opcjonalne nagradzanie menedżerów udziałami w spółkach.

f) Wykorzystanie logiki biznesu w zapewnianiu wysokiej skuteczności działania:

- okresowa weryfikacja efektywności działania poszczególnych spółek z wykorzystaniem wskaźników liczbowych (ilość firm inwestujących w aglomeracji łódzkiej, koszty związane z pozyskaniem danej firmy, czas trwania procesu inwestycyjnego, ocena wartości dodanej każdej inwestycji przy ważeniu poszczególnych parametrów według np. wielkości inwestycji, jej innowacyjności, liczby zatrudnionych, itd.).

V. Analiza potrzeb inwestorów zagranicznych i krajowych

Konkurencja pomiędzy samorządami w walce o przyciągnięcie nowych inwestycji toczy się w głównej mierze o przedsiębiorstwa produkcyjne. Firmy przemysłowe w okresie przygotowania i budowy intensywnie współpracują z władzami danej gminy. Niekiedy mówi się o kluczowej roli samorządu w przyciągnięciu inwestora.

Pierwsze kroki w procesie decyzyjnym dotyczącym lokalizacji firmy w danym mieście będą zależały od charakterystyki firmy i celów, które ona sobie stawia.

I. Oddziały zagranicznych korporacji z reguły dysponują dużymi środkami finansowymi, co umożliwi budowę inwestycji od zera, dzięki czemu będzie ona optymalnie spełniała postawione cele. To upraszcza proces podejmowania decyzji, koncentrując go na następujących aspektach:

- a. Lokalna dostępność siły roboczej o wymaganych kwalifikacjach, zwłaszcza w odniesieniu do kadry zarządzającej – przy dwóch założeniach, często rozstrzygających po stronie decydentów: koszty pracy w Polsce są znacznie niższe niż na Zachodzie, poziom wykształcenia Polaków jest zadowalający. Te czynniki często górują nad pozostałymi: czynnikiem logistycznym oraz kosztami i dostępnością energii;
- b. Minimalizacja kosztów logistyki z punktu widzenia rynków, na których firma planuje działać. Inwestycje w Polsce mogą stanowić bazę do ekspansji na Wschód - w odniesieniu do korporacji zachodnich i na Zachód – w odniesieniu do inwestorów

azjatyckich lub rosyjskich, albo być nastawione na rynek wewnętrzny. Wpływ tego czynnika, obecnie względnie niski, będzie wzrastał wraz z rosnącymi kosztami pracy oraz transportu w Polsce. Widoczny jest już trend do lokowania w Polsce obok zakładów produkcji części montowni kompletnych produktów (branża AGD - Merloni Indesit Polska, komputery - Dell, motoryzacja -VW, Opel, MAN, Volvo) wraz z zakładami produkcji części do nich.

- c. Minimalizacja kosztów energii w odniesieniu do branż energochłonnych. Dotyczy to głównie energii elektrycznej i gazu. Ten czynnik może wyrosnąć na pierwszoplanowy począwszy od 2013 roku, gdy ceny energii wzrosną o kilkadziesiąt procent w związku z wymogami pakietu klimatycznego UE. Mając ten czynnik na uwadze, warto promować najnowsze trendy w budownictwie nakierowane na bliskie zera zużycie energii, na przykład dzięki instalowaniu w budynkach biurowych i produkcyjnych odnawialnych źródeł energii (ogniw fotowoltaicznych). W sposób naturalny wskazuje to kierunek poszukiwań potencjalnych inwestorów spośród ich producentów.

Rekomendacje

Ograniczenie procesu decyzyjnego firmy zagranicznej do powyższych kryteriów zaostrza warunki konkurencji poszczególnych miast, chcących ściągnąć daną firmę na swój teren. Wówczas oferta musi być bardzo atrakcyjna. Może ona zawierać m.in. udostępnienie dogodnej działki inwestycyjnej, zwolnienia podatkowe lub zapewnienie zasilania w media, dogodnego połączenia drogowego lub/ i kolejowego, co wskazuje na silny atut specjalnych stref ekonomicznych oraz aktywnych i sprawnych samorządów.

W odniesieniu do roli samorządu w relacji do firmy zagranicznej, wymagana jest wysoka aktywność najwyższych władz samorządu, co często może napotykać na trywialne ograniczenia czasowe decydentów.

JST posiadają również potencjał oferowania inwestorom konkretnych korzyści związanych z wykorzystaniem ich usług w realizowanych politykach publicznych. Uwidacznia go przykład przedsiębiorstw z branży „zielonych energii”, które łatwiej mogłyby lokować swoje inwestycje w Łodzi, gdyby samorząd miasta prowadził politykę energooszczędnego budownictwa, wykorzystania odnawialnych źródeł energii i termomodernizacji posiadanych budynków.

- II. **Firmy z kapitałem krajowym**, z reguły posiadają ograniczone środki finansowe, preferując inwestycje adaptacyjne. Wówczas proces decyzyjny jest - wbrew pozorom - znacznie trudniejszy, a zarazem mniej uzależniony od władz samorządowych. W dokonaniu wyboru konkretnej lokalizacji dla inwestycji brane są pod uwagę następujące kryteria:

- a. Dostępność nieruchomości zdatnej do spełnienia trudnych do pogodzenia wymagań, takich jak:
- odpowiednia wielkość pomieszczeń i dobry stan techniczny zabudowań, rozstrzygający o charakterze adaptacyjnym, bez radykalnych zmian upodabniających daną inwestycję do nowej funkcji – udział miasta w postaci częściowego finansowania lub w ewentualnej adaptacji i termomodernizacji nieruchomości byłby istotnym czynnikiem przyciągającym inwestora do miasta;
 - właściwe parametry mediów zasilających: mocy elektrycznej, gazu, wody, ciepła, dostępność sieci kanalizacyjnej, ale również telekomunikacyjnej;
 - sąsiedztwo przemysłowe, co usuwa ryzyko oporu mieszkańców okolicznych osiedli w przypadku występowania czynników uciążliwych dla otoczenia;
 - dobry stan dróg dojazdowych, możliwości zapewnienia środków komunikacji miejskiej dla pracowników firmy;
 - powierzchnia pól manewrowych i miejsc parkingowych.

Powyższe elementy będą decydowały o kosztach inwestycji – władze miasta powinny posiadać wiedzę na temat budżetu, który inwestor gotowy jest przeznaczyć na planowaną inwestycję oraz uwarunkowań procesu decyzyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa. Wiedzę tę można zdobyć wyłącznie w trakcie bliskich kontaktów z inwestorem, które są znacząco utrudnione z pozycji pracownika urzędu miasta (ryzyko posądzenia o zjawiska korupcyjne, bariery światopoglądowe pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym).

- b. Dostępność siły roboczej posiadającej odpowiednie kwalifikacje ma podobne znaczenie dla podjęcia decyzji inwestycyjnej jak w przypadku firmy zagranicznej, jakkolwiek ten czynnik ma jednak mniejszą wagę, gdyż zarząd firmy krajowej ma z reguły dostateczne rozeznanie rynku pracy i większą elastyczność w prowadzeniu polityki kadrowej.

Rekomendacje

Powyższe kryteria stawiają inne, również wysokie, wymagania samorządom chcącym ściągnąć albo przekonać do pozostania daną firmę krajową na swoim terenie. Przede wszystkim, wymuszają ich wyjątkową aktywność i inicjatywę w staraniach na rzecz znalezienia właściwej lokalizacji. Władze miast wciąż jeszcze rzadko są gotowe do takich działań, co wynika z kilku czynników: po pierwsze osoby wyznaczone do obsługi tych działań nie zawsze cechują się wysokimi kompetencjami fachowymi, dużą dociekliwością i rzetelnością w odniesieniu do stanu technicznego oferowanych obiektów, a po drugie nie zawsze towarzyszy im świadomość wagi korzyści płynących z obecności danej (nawet stosunkowo dużej) firmy. Proaktywna orientacja wydaje się wymagać wyprowadzenia obsługi inwestorów poza strukturę urzędu miasta.

VI. Warunki skuteczności projektowanych rozwiązań:

- I. Pomiedzy spółką działającą na rzecz przyciągnięcia inwestorów a samorządami lokalnymi musi istnieć bardzo dobra współpraca, nacechowana rzetelnością w przekazywaniu informacji, kompetencją w ich opracowywaniu, szybkością w reagowaniu na zgłaszane przez strony potrzeby. W takich przypadkach spółka powinna mieć swego rodzaju promotora w najwyższych władzach miasta. Pomocne wydaje się powołanie stałego forum współpracy i wymiany informacji pomiędzy spółkami do obsługi inwestorów a władzami JST. Prezesi zewnętrznych spółek powinni otrzymać funkcje pełnomocników ds. obsługi inwestorów, aby zwiększyć ich pozycję w koordynowaniu działań jednostek urzędów gmin.
- II. Władze samorządów lokalnych powinny ułatwić koordynację (przynajmniej kontakty) działań spółki z LSSE i wewnętrznymi jednostkami urzędów gmin. Konieczne mogą być zmiany w statutach organizacyjnych urzędów gmin.
- III. W relacjach z potencjalnymi inwestorami czas odgrywa niekiedy rozstrzygającą rolę, dlatego procesy decyzyjne w ramach struktur samorządowych inicjowane przez projektowane spółki powinny posiadać charakter priorytetowy, uzyskując wsparcie władz samorządowych.
- IV. Kluczowe jest przygotowanie działek inwestycyjnych pod każdym wymienionym powyżej względem. Najważniejszym aspektem będzie uporządkowanie stosunków własnościowych i otoczenia prawnego, w tym przygotowanie dla wyznaczonych pod parki przemysłowe terenów planami zagospodarowania przestrzennego.

VIII. Doświadczenie autorów:

Jerzy Nagórski, działacz łódzkiego podziemia w okresie 1982 – 1989 (współredaktor i współwydawca „Prześwitu”), w przeszłości Design Engineer w Compression Techniques Corporation, Virginia, USA, członek zarządu Wydawnictw Szkolnych i Pedagogicznych, Polytec Interior Polska oraz Findlay Incorporated, w ostatnich latach prezes zarządu trzech drukarni: w Opolu, Poznaniu i Bydgoszczy.

dr Piotr Smejda, absolwent Uniwersytetu Łódzkiego, doktor nauk ekonomicznych, wykładowca akademicki z dziedziny ekonomii i informatyki, specjalista w zastosowaniach systemów informatycznych w biznesie, autor kilkunastu artykułów naukowych z dziedziny e-biznesu, informatyki i bankowości. Autor wielu ekspertyz dotyczących pozyskiwania funduszy unijnych dotyczących e-biznesu i badań naukowych.

dr inż. Jan Królikowski, pracownik naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w Katedrze Zarządzania Produkcją i Logistyki, autor doktoratu z dziedziny modelowania systemów informacyjnych przedsiębiorstw obronionym w University of Strathclyde (Wielka Brytania). Współpracuje i wyklada również na niemieckiej uczelni Hochschule Mittweida. Autor publikacji z zakresu logistyki, planowania, informatyki. Zarządzał projektami wdrożeń innowacyjnych rozwiązań dla firm z Łodzi i regionu łódzkiego.

Tomasz Janiak, absolwent studiów prawniczych i ekonomicznych (MBA) w Polsce i Niemczech. Od lat związany z branżą edukacyjną i doradczą. Prowadził polski oddział niemieckiej firmy doradczej. Posiada duże doświadczenie w zarządzaniu przedsięwzięciami edukacyjnymi o charakterze ogólnopolskim i lokalnym oraz pozyskiwaniu finansowania na realizację tych przedsięwzięć ze źródeł zewnętrznych. Prowadzi polski oddział austriackiej firmy doradczej MAG.PRENNER & PARTNER.

dr Rafał Wójcikowski, Fundator i Prezes fundacji Aurea Libertas – wieloletni wykładowca akademicki w dziedzinie zarządzania i rachunkowości, pracownik naukowy Uniwersytetu Łódzkiego, organizator sympozjów i konferencji o charakterze naukowym, popularnonaukowym oraz społecznym. Ekspert Centrum Analiz Regulacyjnych Fundacji Republikańskiej.

dr inż. arch. Michał Domińczak, architekt i historyk urbanistyki specjalizujący się w historii prawa budowlanego i przepisów urbanistycznych oraz rewitalizacji i konserwacji zabytków. Absolwent Wydziału Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska Politechniki Łódzkiej (1997) oraz Podyplomowego Studium Konserwacji Zabytków Architektury Politechniki Warszawskiej (2000). Członek Izby Architektów RP, Izby Inżynierów Budownictwa RP oraz Polskiego Komitetu Międzynarodowej Rady Ochrony Zabytków ICOMOS UNESCO. Autor wielu projektów architektonicznych i urbanistycznych. W latach 2003-2005 Architekt Miasta Zgierza – w 2003 roku doprowadził do powstania pierwszego w Polsce parku kulturowego „Miasto Tkaczy”. W latach 2005-2007 Miejski Konserwator Zabytków w Łodzi. Od 1997 r. pracownik naukowy Instytutu Architektury i Urbanistyki Politechniki Łódzkiej, gdzie zajmuje się konserwacją zabytków, historią urbanistyki oraz rewitalizacją.

Dominik Zasadziński, łodzianin, absolwent studiów prawniczych, działacz obywatelski. Członek Rady Osiedla Olechów-Janów III i IV kadencji, Przewodniczący Zarządu Stowarzyszenia Aktywny Olechów-Janów. Zaangażowany w działalność kilku łódzkich organizacji pozarządowych. Inicjator i współorganizator wielu projektów i akcji społecznych. Obecnie w ramach priorytetowych działań Łodzi, zarządza projektem „Aktywizacji seniorów”.

dr Konrad Hennig, absolwent Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego, doktor nauk politycznych. Prowadzi badania z zakresu uwarunkowań organizacji życia społecznego i gospodarczego. Pracował jako manager jednostki szkoleniowej, organizator szkoleń i imprez turystycznych w organizacji pozarządowej i biurze podróży oraz na stanowisku operacyjnym w międzynarodowej korporacji. Koordynuje prace zespołu ekspertów Fundacji Aurea Libertas.