

# RAPORT KOŃCOWY Z PRAC TEMATYCZNYCH GRUP ROBOCZYCH

## Autor

Konsorcjum firm:

1. 4CF Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, z siedzibą w Warszawie, ul. Górskiego 9, 00-033 Warszawa, wysokość kapitału zakładowego: 50 000,00 zł, NIP: 5252542950, REGON: 146403265, wpisana do rejestru przedsiębiorców, prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod numerem KRS: 0000440962.

2. Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych, z siedzibą w Warszawie, ul. Koszykowa 86, 02-008 Warszawa, NIP: 5262160983, REGON: 010816248, wpisana do ewidencji uczelni niepublicznych prowadzonej przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod numerem: 51.

3. Propektiker Sociedad Anonima Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, P.E Zuatzu, Edificio Urumea, Planta 1, Local 1, 20 018 San Sebastian (Hiszpania), nr identyfikacji podatkowej (NIF): A20148037, VAT EU: ESA20148037.

4. Pracodawcy Ziemi Lubelskiej, z siedzibą w Lublinie, ul. Bursaki 12, 20-150 Lublin, NIP: 9462346111, REGON: 432495470, wpisanym do rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, prowadzonego przez Sąd Rejonowy Lublin-Wschód w Lublinie z siedzibą w Świdniku, VI Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod numerem KRS: 0000098995.

## Wykonano na zlecenie

Gminy Lublin w ramach projektu „Wymyślmy wspólnie Lublin. Partycypacyjnie tworzymy inteligentną Strategię Lublin 2030”, który otrzymał dotację w konkursie „Human Smart Cities. Inteligentne miasta współtworzone przez mieszkańców” zorganizowanym przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Funduszu Spójności – Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020 oraz z budżetu państwa.

## Korekta

Elżbieta Sroczyńska

## Skład

Marcin Kiedio



# SPIS TREŚCI

<b>1. PROLOG</b>	<b>12</b>
<b>2. WSTĘP MERYTORYCZNY.</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Proces opracowywania Strategii Lublin 2030.</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Rola Tematycznych Grup Roboczych</b>	<b>18</b>
Oczekiwane rezultaty prac Tematycznych Grup Roboczych	18
Uczestnicy Tematycznych Grup Roboczych i podział ról	19
Proces rekrutacji do Tematycznych Grup Roboczych	20
<b>2.3. Metodologia i przebieg prac TGR</b>	<b>23</b>
Ramy metodyczne pracy Tematycznych Grup Roboczych.	23
Organizacja pracy Tematycznych Grup Roboczych	24
Organizacja komunikacji pozawarsztatowej	25
Przebieg prac Tematycznych Grup Roboczych	25
<b>2.4. Podsumowanie wyników pracy Tematycznych Grup Roboczych</b>	<b>28</b>
<b>2.4.1. TGR 1: Akademickość</b>	<b>28</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	28
Wizja	29
Cele strategiczne	29
Kierunki działań.	29
<b>2.4.2. TGR 2: Dobre sąsiedztwo</b>	<b>30</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	30
Wizja	31
Cele strategiczne	31
Kierunki działań.	31
<b>2.4.3. TGR 3: Edukacja.</b>	<b>32</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	32
Wizja	32
Cele strategiczne	33
Kierunki działań.	33
<b>2.4.4. TGR 4: Innowacyjna i zrównoważona gospodarka.</b>	<b>34</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	34
Wizja	35
Cele strategiczne	35
Kierunki działań.	35
<b>2.4.5. TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne</b>	<b>36</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	36
Wizja	37
Cele strategiczne	37
Kierunki działań.	37

<b>2.4.6. TGR 6: Metropolia</b>	<b>39</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	39
Wizja	39
Cele strategiczne	40
Kierunki działań.	40
<b>2.4.7. TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe</b>	<b>41</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	41
Wizja	41
Cele strategiczne	42
Kierunki działań.	42
<b>2.4.8. TGR 8: Miasto zielone</b>	<b>43</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	43
Wizja	44
Cele strategiczne	44
Kierunki działań.	44
<b>2.4.9. TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie</b>	<b>45</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	45
Wizja	46
Cele strategiczne	46
Kierunki działań.	46
<b>2.4.10. TGR 10: Sport</b>	<b>48</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	48
Wizja	49
Cele strategiczne	49
Kierunki działań.	50
<b>2.4.11. TGR 11: Turystyka</b>	<b>51</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	51
Wizja	52
Cele strategiczne	52
Kierunki działań.	52
<b>2.4.12. TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska</b>	<b>53</b>
Diagnoza silnych i słabych stron	53
Wizja	54
Cele strategiczne	54
Kierunki działań.	54
<b>3. TGR</b>	<b>56</b>
<b>3.1. TGR 1: Akademickość</b>	<b>57</b>
<b>3.1.1. Wertykalny obszar strategiczny „akademickość”</b>	<b>57</b>
<b>3.1.2. Skład TGR 1: Akademickość</b>	<b>58</b>
<b>3.1.3. Pożądana przyszłość obszaru „akademickość”</b>	<b>60</b>
Liczące się miejsce akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy	60
Skuteczna komercjalizacja i transfer wiedzy do biznesu	60

Study in Lublin – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia . . . . .	60
Miastotwórcza rola akademii . . . . .	60
Akademicki Lublin dla przemysłów kreatywnych: <i>Teaching Design</i> . . . . .	60
Synergia edukacji, akademickości i rynku pracy dla studentów i absolwentów . . . . .	60
<b>3.1.4. Diagnoza obszaru „akademickość” . . . . .</b>	<b>61</b>
Silne i słabe strony obszaru „akademickość” . . . . .	62
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „akademickość” . . . . .	68
<b>3.1.5. Przyszłość obszaru „akademickość” . . . . .</b>	<b>75</b>
Identyfikacja luki strategicznej . . . . .	75
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „akademickość” . . . . .	80
<b>3.1.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych . . . . .</b>	<b>82</b>
Cele i kierunki działań . . . . .	82
Priorytetowe kierunki działań. . . . .	85
Monitoring realizacji celów . . . . .	85
<b>3.2. TGR 2: Dobre sąsiedztwo . . . . .</b>	<b>88</b>
<b>3.2.1. Wertykalny obszar strategiczny „dobre sąsiedztwo” . . . . .</b>	<b>88</b>
<b>3.2.2. Skład TGR 2: Dobre sąsiedztwo . . . . .</b>	<b>89</b>
<b>3.2.3. Pożądana przyszłość obszaru „dobre sąsiedztwo” . . . . .</b>	<b>91</b>
Wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi . . . . .	91
Dostępne i zrównoważone budownictwo . . . . .	91
Szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy . . . . .	91
Współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy . . . . .	92
Hub wiedzy – dostępność, edukacja . . . . .	92
Budowanie potencjału starych dzielnic, międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przełamywanie stereotypów. . . . .	93
Dbłość o jakość nowych powstających przestrzeni, dbłość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu . . . . .	93
Wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rad dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni . . . . .	94
<b>3.2.4. Diagnoza obszaru „dobre sąsiedztwo” . . . . .</b>	<b>95</b>
Silne i słabe strony obszaru „dobre sąsiedztwo” . . . . .	97
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „dobre sąsiedztwo” . . . . .	103
<b>3.2.5. Przyszłość obszaru „dobre sąsiedztwo” . . . . .</b>	<b>111</b>
Identyfikacja luki strategicznej . . . . .	112
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „dobre sąsiedztwo”. . . . .	119
<b>3.2.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych . . . . .</b>	<b>121</b>
Cele i kierunki działań . . . . .	121
Priorytetowe kierunki działań. . . . .	123
Monitoring realizacji celów . . . . .	124

<b>3.3. TGR 3: Edukacja</b> . . . . .	<b>126</b>
<b>3.3.1. Wertykalny obszar strategiczny „edukacja”</b> . . . . .	<b>126</b>
<b>3.3.2. Skład TGR 3: Edukacja</b> . . . . .	<b>127</b>
<b>3.3.3. Pożądana przyszłość obszaru „edukacja”</b> . . . . .	<b>129</b>
Jakość edukacji . . . . .	<b>129</b>
Infrastruktura oświatowa . . . . .	<b>129</b>
Edukacja pozaszkolna i nieformalna . . . . .	<b>129</b>
Synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta . . . . .	<b>129</b>
Edukacja dla tolerancji i integracji . . . . .	<b>130</b>
Edukacja dorosłych . . . . .	<b>130</b>
<b>3.3.4. Diagnoza obszaru „edukacja”</b> . . . . .	<b>131</b>
Silne i słabe strony obszaru „edukacja” . . . . .	<b>132</b>
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „edukacja” . . . . .	<b>137</b>
<b>3.3.5. Przyszłość obszaru „edukacja”</b> . . . . .	<b>141</b>
Identyfikacja luki strategicznej . . . . .	<b>141</b>
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „edukacja” . . . . .	<b>147</b>
<b>3.3.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych</b> . . . . .	<b>149</b>
Cele i kierunki działań . . . . .	<b>149</b>
Priorytetowe kierunki działań . . . . .	<b>151</b>
Monitoring realizacji celów . . . . .	<b>152</b>
<b>3.4. TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka</b> . . . . .	<b>155</b>
<b>3.4.1. Wertykalny obszar strategiczny „inteligentna i zrównoważona gospodarka”</b> . . . . .	<b>155</b>
<b>3.4.2. Skład TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka</b> . . . . .	<b>156</b>
<b>3.4.3. Pożądana przyszłość obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka”</b> . . . . .	<b>158</b>
Rynek Pracy . . . . .	<b>158</b>
Przedsiębiorczość mikro . . . . .	<b>158</b>
Przedsiębiorczość makro . . . . .	<b>158</b>
Internacjonalizacja i handel międzynarodowy . . . . .	<b>158</b>
Atrakcyjność Inwestycyjna (krajowa i zagraniczna) . . . . .	<b>159</b>
Innowacyjność . . . . .	<b>159</b>
Dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna) . . . . .	<b>159</b>
Gospodarka sieciowa . . . . .	<b>160</b>
<b>3.4.4. Diagnoza obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka”</b> . . . . .	<b>161</b>
Silne i słabe strony obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” . . . . .	<b>163</b>
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” . . . . .	<b>172</b>
<b>3.4.5. Przyszłość obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka”</b> . . . . .	<b>186</b>
Identyfikacja luki strategicznej . . . . .	<b>186</b>
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” . . . . .	<b>193</b>
<b>3.4.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych</b> . . . . .	<b>195</b>
Cele i kierunki działań . . . . .	<b>195</b>
Priorytetowe kierunki działań . . . . .	<b>198</b>
Monitoring realizacji celów . . . . .	<b>199</b>

<b>3.5. TGR 5: Kultura i przemysły kreatywne</b>	<b>202</b>
<b>3.5.1. Wertykalny obszar strategiczny „kultura i przemysły kreatywne”</b>	<b>202</b>
<b>3.5.2. Skład TGR 5: Kultura i przemysły kreatywne</b>	<b>203</b>
<b>3.5.3. Pożądana przyszłość obszaru „kultura i przemysły kreatywne”</b>	<b>205</b>
Wizja kultury Lublina	205
Interesariusze kultury	205
Finansowanie kultury	205
Polityka kulturalna	205
Przemysły kreatywne	205
<b>3.5.4. Diagnoza obszaru „kultura i przemysły kreatywne”</b>	<b>206</b>
Silne i słabe strony obszaru „kultura i przemysły kreatywne”	207
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „kultura i przemysły kreatywne”	212
<b>3.5.5. Przyszłość obszaru „kultura i przemysły kreatywne”</b>	<b>217</b>
Identyfikacja luki strategicznej	218
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „kultura i przemysły kreatywne”	223
<b>3.5.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych</b>	<b>224</b>
Cele i kierunki działań	224
Priorytetowe kierunki działań.	226
Monitoring realizacji celów	227
<b>3.6. TGR 6: Metropolia</b>	<b>230</b>
<b>3.6.1. Wertykalny obszar strategiczny „metropolia”</b>	<b>230</b>
<b>3.6.2. Skład TGR 6: Metropolia</b>	<b>231</b>
<b>3.6.3. Pożądana przyszłość obszaru „metropolia”</b>	<b>233</b>
Rozszerzenie granic miasta.	233
Budowanie sieci współpracy krajowej oraz międzynarodowej.	233
Rola Lublina jako lidera Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego (LOM).	233
Budowanie marki Lublina	233
Rozwinięte funkcje metropolitalne	233
<b>3.6.4. Diagnoza obszaru „metropolia”</b>	<b>234</b>
Silne i słabe strony obszaru „metropolia”	235
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „metropolia”	238
<b>3.6.5. Przyszłość obszaru „metropolia”</b>	<b>242</b>
Identyfikacja luki strategicznej	242
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „metropolia”	246
<b>3.6.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych</b>	<b>248</b>
Cele i kierunki działań	248
Priorytetowe kierunki działań.	249
Monitoring realizacji celów	250
<b>3.7. TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe</b>	<b>252</b>
<b>3.7.1. Wertykalny obszar strategiczny „miasto społecznie wrażliwe”</b>	<b>252</b>
<b>3.7.2. Skład TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe</b>	<b>253</b>

<b>3.7.3. Pożądana przyszłość obszaru „miasto społecznie wrażliwe”</b>	<b>255</b>
Inkluzywna edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa	255
Różnorodność i zarządzanie różnorodnością	255
Dostępność usług i projektowanie inkluzywne	255
Wrażliwa polityka społeczna	255
Współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna	255
Włączanie i partycypacja	256
Zdrowie i polityka zdrowotna	256
<b>3.7.4. Diagnoza obszaru „miasto społecznie wrażliwe”</b>	<b>257</b>
Silne i słabe strony obszaru „miasto społecznie wrażliwe”	258
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto społecznie wrażliwe”	263
<b>3.7.5. Przyszłość obszaru „miasto społecznie wrażliwe”</b>	<b>267</b>
Identyfikacja luki strategicznej	267
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „miasto społecznie wrażliwe”	272
<b>3.7.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych</b>	<b>273</b>
Cele i kierunki działań	273
Priorytetowe kierunki działań	275
Monitoring realizacji celów	276
<b>3.8. TGR 8: Miasto zielone</b>	<b>279</b>
<b>3.8.1. Wertykalny obszar strategiczny „miasto zielone”</b>	<b>279</b>
<b>3.8.2. Skład TGR 8: Miasto zielone</b>	<b>280</b>
<b>3.8.3. Pożądana przyszłość obszaru „miasto zielone”</b>	<b>282</b>
Ochrona środowiska priorytetem władz	282
Lublin tonący w zieleni	282
Zachowanie bioróżnorodności	282
Zrównoważony rozwój	282
Oszczędność zasobów i redukcja emisji	282
Świadome planowanie przestrzenne i budownictwo	283
Edukacja dla środowiska	283
<b>3.8.4. Diagnoza obszaru „miasto zielone”</b>	<b>283</b>
Silne i słabe strony obszaru „miasto zielone”	284
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto zielone”	290
<b>3.8.5. Przyszłość obszaru „miasto zielone”</b>	<b>297</b>
Identyfikacja luki strategicznej	298
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „miasto zielone”	304
<b>3.8.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych</b>	<b>305</b>
Cele i kierunki działań	305
Priorytetowe kierunki działań	307
Monitoring realizacji celów	308
<b>3.9. TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie</b>	<b>311</b>
<b>3.9.1. Wertykalny obszar strategiczny „partycypacja i współzrządzenie”</b>	<b>311</b>
<b>3.9.2. Skład TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie</b>	<b>312</b>
<b>3.9.3. Pożądana przyszłość obszaru „partycypacja i współzrządzenie”</b>	<b>314</b>



Zwiększona efektywność mechanizmów partycypacji . . . . .	314
Skuteczna wymiana informacji o działaniach i efektach procesów partycypacyjnych . . . . .	314
Zwiększona dostępność uczestnictwa w procesach . . . . .	314
Docenienie i rozwijanie procesów partycypacyjnych . . . . .	314
Rozwijanie samorządności dla różnych grup społecznych i na różnych poziomach . . . . .	314
Zwiększona transparentność procesów partycypacji . . . . .	315
<b>3.9.4. Diagnoza obszaru „partycypacja i współzrządzenie” . . . . .</b>	<b>316</b>
Silne i słabe strony obszaru „partycypacja i współzrządzenie” . . . . .	317
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „partycypacja i współzrządzenie” . . . . .	322
<b>3.9.5. Przyszłość obszaru „partycypacja i współzrządzenie” . . . . .</b>	<b>326</b>
Identyfikacja luki strategicznej . . . . .	327
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „partycypacja i współzrządzenie” . . . . .	331
<b>3.9.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych . . . . .</b>	<b>333</b>
Cele i kierunki działań . . . . .	333
Priorytetowe kierunki działań. . . . .	335
Monitoring realizacji celów . . . . .	336
<b>3.10. TGR 10: Sport . . . . .</b>	<b>338</b>
<b>3.10.1. Wertykalny obszar strategiczny „sport” . . . . .</b>	<b>338</b>
<b>3.10.2. Skład TGR 10: Sport . . . . .</b>	<b>339</b>
<b>3.10.3. Pożądana przyszłość obszaru „sport” . . . . .</b>	<b>341</b>
Rozwój infrastruktury sportowej . . . . .	341
Wysoka jakość i dostępność edukacji sportowej dla dzieci i młodzieży. . . . .	342
Zwiększone nakłady finansowe na sport . . . . .	342
Rozwój sportu akademickiego . . . . .	343
Rozwój sportu wyczynowego . . . . .	343
Zwiększenie aktywności fizycznej mieszkańców . . . . .	344
<b>3.10.4. Diagnoza obszaru „sport” . . . . .</b>	<b>345</b>
Silne i słabe strony obszaru „sport” . . . . .	346
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „sport” . . . . .	350
<b>3.10.5. Przyszłość obszaru „sport”. . . . .</b>	<b>354</b>
Identyfikacja luki strategicznej . . . . .	354
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „sport” . . . . .	359
<b>3.10.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych . . . . .</b>	<b>360</b>
Cele i kierunki działań . . . . .	360
Priorytetowe kierunki działań. . . . .	362
Monitoring realizacji celów . . . . .	363
<b>3.11. TGR 11: Turystyka . . . . .</b>	<b>367</b>
<b>3.11.1. Wertykalny obszar strategiczny „turystyka” . . . . .</b>	<b>367</b>
<b>3.11.2. Skład TGR 11: Turystyka . . . . .</b>	<b>368</b>
<b>3.11.3. Pożądana przyszłość obszaru „turystyka” . . . . .</b>	<b>370</b>
Uznanie znaczenia branży turystycznej dla Lublina i inicjatywy współpracy ze strony miasta . . . . .	370

Rozwój infrastruktury turystycznej w Lublinie i okolicach . . . . .	370
Rozwinięta oferta turystyczna, w tym z wykorzystaniem nowych technologii oraz zasobów naturalnych . . . . .	370
Dofinansowanie turystyki . . . . .	371
Wzmoczona promocja walorów turystycznych Lublina i lepszy dostęp do informacji . . . . .	371
Współpraca wewnątrz branży turystycznej . . . . .	371
<b>3.11.4. Diagnoza obszaru „turystyka” . . . . .</b>	<b>373</b>
Silne i słabe strony obszaru „turystyka” . . . . .	374
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „turystyka” . . . . .	378
<b>3.11.5. Przyszłość obszaru „turystyka”. . . . .</b>	<b>383</b>
Identyfikacja luki strategicznej . . . . .	383
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „turystyka” . . . . .	388
<b>3.11.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych . . . . .</b>	<b>389</b>
Cele i kierunki działań . . . . .	389
Priorytetowe kierunki działań. . . . .	391
Monitoring realizacji celów . . . . .	392
<b>3.12. TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska . . . . .</b>	<b>395</b>
<b>3.12.1. Wertykalny obszar strategiczny „urbanistyka i mobilność miejska”. . . . .</b>	<b>395</b>
<b>3.12.2. Skład TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska . . . . .</b>	<b>396</b>
<b>3.12.3. Pożądana przyszłość obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” . . . . .</b>	<b>398</b>
Realne zaangażowanie mieszkańców w planowanie urbanistyczne . . . . .	398
Zrównoważony rozwój infrastruktury: balans między kompaktowością a metropolitalnością . . . . .	398
Wysoko rozwinięte i zintegrowane sieci transportu miejskiego . . . . .	398
Ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna . . . . .	398
Ochrona zieleni oraz zielona infrastruktura uwzględnione w procesie planowania. . . . .	398
Dbłość o estetykę miasta . . . . .	399
Ekologiczny i zrównoważony rozwój miasta . . . . .	399
Wysoka jakość planowania i realizacji polityki rozwoju przestrzennego miasta . . . . .	399
<b>3.12.4. Diagnoza obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” . . . . .</b>	<b>400</b>
Silne i słabe strony obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” . . . . .	401
Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” . . . . .	406
<b>3.12.5. Przyszłość obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” . . . . .</b>	<b>411</b>
Identyfikacja luki strategicznej . . . . .	411
Kluczowe szanse i zagrożenia obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” . . . . .	418
<b>3.12.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych . . . . .</b>	<b>420</b>
Cele i kierunki działań . . . . .	420
Priorytetowe kierunki działań. . . . .	424
Monitoring realizacji celów . . . . .	425
<b>3.13. Rekomendacje dotyczące punktów styku obszarów strategicznych . . . . .</b>	<b>429</b>

<b>3.13.1.</b>	<b>Punkty styku i mapa powiązań między TGR . . . . .</b>	<b>429</b>
<b>3.13.2.</b>	<b>Rekomendowane kierunki działań w punktach . . . . .</b>	<b>432</b>
	<b>styku obszarów strategicznych . . . . .</b>	
<b>4.</b>	<b>PODSUMOWANIE . . . . .</b>	<b>450</b>
<b>4.1.</b>	<b>Podsumowanie efektów pracy grup . . . . .</b>	<b>451</b>
<b>4.2.</b>	<b>Co dalej? . . . . .</b>	<b>453</b>
<b>4.3.</b>	<b>Podziękowania . . . . .</b>	<b>454</b>
<b>4.4.</b>	<b>Bibliografia. . . . .</b>	<b>455</b>

# 1. PROLOG

## Szanowni Państwo,

na przełomie 2020 i 2021 roku nasze konsorcjum miało zaszczyt spotkać się z ponad stu dwudziestoma wspaniałymi lubliniankami i lublinianami, których zaangażowanie w działania Tematycznych Grup Roboczych stanowiło istotny wkład w prace nad „Strategią Lublin 2030” – strategią na miarę miasta przyszłości.

Niektórzy mówią, że miasto to mieszkańcy, inni argumentują, że miasto to przecież również infrastruktura, instytucje, dziedzictwo historii i przestrzeń geograficzna. Foresight strategiczny – dyscyplina badań ukierunkowana na przedstawianie możliwych scenariuszy przyszłości, aby zainspirować do podejmowania lepszych decyzji tu i teraz – wskazuje na to, że wśród różnych wyznaczników wspólnoty ludzkiej, w tym wspólnoty lokalnej mieszkańców i użytkowników miasta, może istnieć również ten związany właśnie ze wspólnymi wizjami przyszłości i postulowanymi celami rozwojowymi. Choć te wizje i cele mogą być w niektórych aspektach rozbieżne, to w dialogu między nimi rodzi się nowa wartość i ujawniane są podobieństwa. Tematyczne Grupy Robocze dowiodły, że tych podobieństw i miejsc wspólnych jest więcej niż rozbieżności.

Oddając w Państwa ręce „Raport końcowy z prac Tematycznych Grup Roboczych”, dziękujemy wszystkim licznym osobom, bez których to przedsięwzięcie nie mogłoby się odbyć lub nie przyniosłoby tak satysfakcjonującego rezultatu. Państwa zaangażowanie potwierdziło nasze przypuszczenia, że w lokalnej wspólnocie eksperckiej możliwe są owocne rozmowy o przyszłości.

Wniosek ten budzi nadzieję na dobrą przyszłość dla Lublina, ale także napełnia nas optymizmem, jeśli chodzi o możliwość podjęcia konstruktywnej rozmowy o przyszłości w każdym polskim mieście, które pójdzie podobnym szlakiem. Parafrazując słowa Józefa Czechowicza, opuszczamy Państwa miasto z pogodą w sercu, tak jak je witaliśmy.

**W imieniu konsorcjum Wykonawców**  
**Norbert Kołos**  
**partner zarządzający, 4CF**

# 2. WSTĘP MERYTORYCZNY



## 2.1. PROCES OPRACOWYWANIA STRATEGII LUBLIN 2030

Strategia Lublin 2030 jest przygotowywana w ramach projektu „Wymyślmy wspólnie Lublin. Partycypacyjnie tworzymy inteligentną Strategię Lublin 2030”. Realizuje go Gmina Lublin w ramach konkursu dotacji „Human Smart Cities. Inteligentne miasta współtworzone przez mieszkańców” zorganizowanego przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju. Budżet projektu wynosi 3.6 mln zł; jest on współfinansowany ze środków Unii Europejskiej (Funduszu Spójności) w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020 oraz z budżetu państwa.

Założeniem projektu było zbudowanie strategii najlepiej odpowiadającej na potrzeby lublinian, a więc takiej, która realizować będzie wizję akceptowaną przez większość mieszkańców miasta. Osiągnięcie tego celu wymagało wdrożenia procesu wysoce partycypacyjnego, angażującego mieszkańców przez cały czas trwania.

Projekt realizowany jest w dziewięciu następujących po sobie etapach. Etapy realizacji projektu zostały opisane w tabeli 2.1.a

**TABELA 2.1.a** Etapy prac nad Strategią Lublin 2030

Uzgodnienie powszechnie akceptowanej wizji Lublina w 2030 roku, a następnie przełożenie jej na język dokumentu strategii rozwoju miasta to złożony, wieloetapowy oraz kosztowny proces, angażujący liczny zespół, wymagający zastosowania starannie dobranych metod i narzędzi pracy. Jego realizacja została podzielona na etapy, których efektem są konkretne rezultaty, wypracowywane kolektywnym wysiłkiem wielu osób i środowisk.

<p><b>I. Powstanie koncepcji procesu opracowania Strategii Lublin 2030 (IV kwartał 2018 – IV kwartał 2019)</b></p>	<p>Pierwszy etap prac nad nową strategią poświęcony jest opracowaniu ogólnej koncepcji procesu strategicznego i jego architektury, ustaleniu ram merytorycznych oraz określeniu działań i środków niezbędnych do ich realizacji. Powstaje plan działań, który staje się podstawą merytoryczną wniosku nagrodzonego dotacją w konkursie „Human Smart Cities. Inteligentne miasta współtworzone przez mieszkańców” zorganizowanym przez ówczesne Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju (obecnie Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej). Ambitny projekt „Wymyślmy wspólnie Lublin. Partycypacyjnie tworzymy inteligentną Strategię Lublin 2030” uzyskuje dofinansowanie.</p> <p>Na tym etapie Prezydent Miasta Lublin powołuje Radę Strategii Rozwoju Lublina na lata 2021–2030, która przede wszystkim ma za zadanie opracować kierunkowe założenia merytoryczne Strategii Lublin 2030 oraz oceniać merytorycznie wypracowane na różnych etapach prac rozwiązania. Opracowane zostają także wstępne obszary strategiczne oraz definiujące je kluczowe pojęcia i zagadnienia, które następnie zostały poddane zewnętrznej recenzji przez trzech ekspertów.</p>
<p><b>II. Ustalanie społecznej wizji przyszłości Lublina (IV kwartał 2019 – IV kwartał 2020)</b></p>	<p>W drugim etapie prac nad Strategią Lublin 2030 swoje zdanie na temat przyszłości miasta wyrażają mieszkańcy oraz przedstawiciele licznych środowisk i grup interesariuszy. Celem prowadzonych działań jest zebranie jak największej liczby opinii i wyobrażeń dotyczących potrzeb i kluczowych wyzwań w zarządzaniu miastem, składających się na wizję jego przyszłości. Osią tego etapu procesu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Jaki ma być Lublin w 2030 roku? Zbieraniu opinii służą m.in. spotkania tematyczne i środowiskowe w ramach idei Kafelki Partycypacyjnej oraz wydarzenia w formie punktów mobilnych, spotkań otwartych w dzielnicach oraz gry i warsztatów przyszłości realizowanych przez Stowarzyszenie Lubelska Grupa Badawcza – partnera społecznego projektu. Spotkania z mieszkańcami uzupełniają realizowane przez Wydział Strategii i Przedsiębiorczości Urzędu Miasta Lublin, ilościowe i jakościowe badania społeczne, zamawiane analizy i ekspertyzy, a także konsultacje eksperckie dotyczące zakresu obszarów tematycznych strategii. Rezultatem wszystkich działań partycypacyjnych ma być co najmniej kilkanaście tysięcy zebranych opinii i komentarzy.</p>
<p><b>III. Formułowanie kierunków rozwoju Lublina (IV kwartał 2020 – II kwartał 2021)</b></p>	<p>W trzecim etapie prac nad Strategią Lublin 2030 zebrane i opracowane w formie raportów tematycznych dane z działań partycypacyjnych oraz z diagnozy społecznej, gospodarczej i przestrzennej, zostają poddane analizie, a następnie przełożone na kierunki rozwoju Lublina, stanowiące założenia do projektu Strategii Lublin 2030. Celem wypracowanych metodami warsztatowymi kierunków rozwoju Lublina jest określenie postępu, jaki ma wykonać Lublin do 2030 roku oraz zdefiniowanie, co należy zmienić i co zrobić, by go osiągnąć. Wszystkie rekomendacje charakteryzują się jednakową strukturą uwzględniającą wizję, diagnozę, cele oraz proponowane kierunki działań. Zadanie to realizuje 120 osób tworzących 12 Tematycznych Grup Roboczych (TGR), zrekrutowanych w otwartym naborze. Każda grupa robocza składała się z 10 osobowego zespołu ekspertów i „użytkowników” miasta, złożonego z lidera, pracowników miejskiego samorządu, przedstawicieli mieszkańców, reprezentantów organizacji trzeciego sektora, biznesu oraz uczelni wyższych, biorących udział w 4 warsztatach tematycznych i 2 konferencjach. Kierunki rozwoju wypracowane przez Tematyczne Grupy Robocze zostają podsumowane raportem i stanowią założenia do projektu Strategii Lublin 2030.</p>



<p><b>IV. Weryfikacja kierunków rozwoju Lublina (II kwartał 2021)</b></p>	<p>W czwartym etapie prac nad Strategią Lublin 2030, rozwiązania wypracowane przez Tematyczne Grupy Robocze w oparciu o wizję przyszłości mieszkańców zostają zweryfikowane pod kątem legalności, wykonalności, adekwatności i możliwości realizacji, w tym sfinansowania. Pierwsze konsultacje kierunków rozwoju Lublina odbywają się w trakcie konferencji online „Strategia Lublin 2030. Mieszkańcy i eksperci o kierunkach rozwoju miasta”, dostępnej dla wszystkich zainteresowanych dzięki przeprowadzeniu streamingu z wydarzenia. Kolejne opinie są zbierane w ramach punktów mobilnych, otwartych spotkań, dyskusji, a także w ramach cyklu kilkunastu spotkań środowiskowych dotyczących wybranych zagadnień związanych z rozwojem Lublina. Równocześnie kierunki rozwoju konsultowane są z wszystkimi komórkami organizacyjnymi Urzędu Miasta Lublin, jednostkami organizacyjnymi Miasta Lublin, Radą Miasta Lublin, radami dzielnic i wszelkimi organami doradczymi, opiniodawczymi, pomocniczymi przy Prezydencie Miasta Lublin. Weryfikacja kierunków rozwoju Lublina stwarza kolejną możliwość włączenia się w prace nad Strategią Lublin 2030 mieszkańcom i ekspertom, którzy nie znaleźli się w składach Tematycznych Grup Roboczych i nie wzięli udziału we wcześniejszych działaniach partycypacyjnych.</p>
<p><b>V. Powstaje projekt Strategii Lublin 2030 (II–III kwartał 2021)</b></p>	<p>W piątym etapie prac powstaje pierwsza wersja projektu dokumentu Strategii Lublin 2030. Podstawą jego opracowania są kierunki rozwoju Lublina wypracowane przez Tematyczne Grupy Robocze i skonsultowane społecznie oraz wytyczne wynikające z obowiązujących przepisów prawa. Nad projektem pracuje zespół redakcyjny sformowany z pracowników Urzędu Miasta Lublin, wspomagany wąskim gronem ekspertów zewnętrznych.</p>
<p><b>VI. Projekt Strategii Lublin 2030 przechodzi formalną ocenę (III–IV kwartał 2021)</b></p>	<p>W szóstym etapie prac, projekt Strategii Lublin 2030 przechodzi przez wewnętrzne konsultacje i uzgodnienia w Urzędzie Miasta Lublin. Dokument także jest poddawany przewidzianej prawem procedurze opiniowania i uzgadniania z Zarządem Województwa Lubelskiego, Regionalnym Dyrektorem Ochrony Środowiska, właściwym Dyrektorem Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie oraz z sąsiednimi gminami i ich związkami. Po tym etapie projekt Strategii Lublin 2030, zmodyfikowany w związku z zebranymi opiniami/uwagami, jest gotowy do publicznej prezentacji i konsultacji społecznych.</p>
<p><b>VII. Konsultacje społeczne projektu Strategii Lublin 2030 ze społecznością miasta (IV kwartał 2021)</b></p>	<p>W siódmym etapie prac, projekt dokumentu Strategii Lublin 2030 zostaje udostępniony mieszkańcom Lublina do przewidzianych prawem formalnych konsultacji społecznych. W ich ramach realizowane są działania konsultacyjne m.in. w formie spotkań/debat, w trakcie których mieszkańcy miasta mogą ocenić projekt Strategii Lublin 2030, wypowiedzieć się na temat zawartości i formy dokumentu oraz wnieść do niego formalnie ewentualne uwagi, by te mogły zostać uwzględnione w finalnej wersji dokumentu.</p>
<p><b>VIII. Uchwalenie dokumentu Strategii Lublin 2030 (IV kwartał 2021)</b></p>	<p>Po przeprowadzeniu uzgodnień instytucjonalnych oraz analizie uwag zebranych w ramach konsultacji społecznych i wprowadzeniu tych zasadnych do dokumentu, ostateczny projekt Strategii Lublin 2030 jest przedkładany przez Prezydenta Miasta Lublin pod głosowanie przez Radnych Rady Miasta Lublin i zostaje formalnie uchwalony na jednej z sesji Rady Miasta Lublin.</p>
<p><b>IX. Rozpoczęcie wdrażania Strategii Lublin 2030 (I–II kwartał 2022)</b></p>	<p>Po przyjęciu Strategii Lublin 2030 przez Radę Miasta Lublin, rozpoczyna się etap jej wdrażania, którego istotnym elementem jest wypracowanie szczegółowych strategii sektorowych, stanowiących rozwinięcie założeń opisanych w dokumencie Strategii Lublin 2030. Istotną częścią procesu wdrażania strategii jest program edukacyjny, którego zadaniem jest promocja wizerunku Lublina oparta na doświadczeniach i wnioskach płynących z trzyletniego, opartego na partycypacji społecznej procesu tworzenia najważniejszego miejskiego dokumentu.</p>





## 2.2. ROLA TEMATYCZNYCH GRUP ROBOCZYCH

Zaangażowanie Tematycznych Grup Roboczych w proces tworzenia Strategii Lublin 2030 miało na celu przełożenie wyników szeroko zakrojonych badań i konsultacji społecznych na poziom konkretnych wniosków i zaleceń przy zachowaniu partycypacyjnego charakteru procesu. Rolą TGR było przeanalizowanie udostępnionych im materiałów z konsultacji, wybór najtrafniejszych spostrzeżeń i rozwiązań proponowanych przez mieszkańców oraz uzupełnienie ich o własną wiedzę ekspercką w taki sposób, aby sformułować rekomendacje stanowiące merytoryczny wkład do dalszych etapów prac nad Strategią Lublin 2030.

### OCZEKIWANE REZULTATY PRAC TEMATYCZNYCH GRUP ROBOCZYCH

Rekomendacje sformułowane przez TGR miały spełniać szereg postawionych przed nimi wymagań. Ich podsta-

wowym celem było określenie postępu, jaki ma się dokonać w mieście do 2030 roku, oraz zdefiniowanie, co należy zmienić i co zrobić, by to osiągnąć. Cel ten miał zostać zrealizowany przez przygotowanie spójnych i ujednoliconych metodologicznie zaleceń dla wyróżnionych w pierwszym etapie prac nad strategią 12 wertykalnych obszarów strategicznych, z których każdy był przedmiotem pracy jednej TGR. Kolejne grupy odpowiadały za następujące obszary strategiczne:

- TGR 1: Akademickość,
- TGR 2: Dobre sąsiedztwo,
- TGR 3: Edukacja,
- TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka,
- TGR 5: Kultura i przemysły kreatywne,
- TGR 6: Metropolia,
- TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe,

- TGR 8: Miasto zielone,
- TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie,
- TGR 10: Sport,
- TGR 11: Turystyka,
- TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska.

Przed każdą z TGR postawiono zadanie opracowania materiału zawierającego: wizję pożądaną przyszłości miasta w danym obszarze strategicznym, diagnozę określającą obecny jego stan rozwoju, zdefiniowane cele wraz z proponowanymi wskaźnikami pomiaru stopnia ich realizacji oraz przyporządkowane celom kierunki działań strategicznych.

Tematyczne Grupy Robocze reprezentujące 12 obszarów wertykalnych miały w swoich pracach wziąć pod uwagę 7 przekrojowych zagadnień horyzontalnych, które potencjalnie mogą zarówno wpływać na każdy z obszarów strategicznych, jak i być przez nie kształtowane. Na zagadnienia horyzontalne składają się:

- H1: Demografia,
- H2: Finansowanie,
- H3: Infrastruktura,
- H4: Przestrzeń i planowanie przestrzenne,
- H5: Technologie,
- H6: Umiejdzynarodowienie,
- H7: Usługi dla mieszkańców.

Wszystkie zadania postawione przed TGR miały zostać zrealizowane w ramach trzech jednodniowych warsztatów oraz spotkania wspólnego dla przedstawicieli grup. Warsztaty i praca międzywarsztatowa musiały być zaprojektowane w taki sposób, aby finalna struktura rekomendacji była jednakowa i porównywalna dla każdej z dwunastu TGR.

## UCZESTNICY TEMATYCZNYCH GRUP ROBOCZYCH I PODZIAŁ RÓL

Koncepcja Tematycznych Grup Roboczych realizuje partycypacyjny model tworzenia strategii. Dlatego wybrani do nich członkowie posiadają formalną bądź nieformalną wiedzę ekspercką z dziedziny wpisującej się w obszar strategiczny wybranych grup, a oprócz tego zamieszkują Lublin bądź są z nim silnie związani. Ponadto w skład każdej z dziesięcioosobowych grup wchodzić miały osoby pełniące różne role i reprezentujące różne środowiska. Byli to kolejno:

### Liderzy TGR – 1 osoba / TGR

Liderom, ekspertom w obszarze strategicznym danej grupy, przypisana została rola ambasadorów grup i procesu. Odpowiadali za syntezę informacji wejściowych do warsztatów oraz komunikowanie rezultatów warsztatów, m.in. przez umieszczanie ich podsumowań w internetowym repozytorium. Ich zadaniem było także wsparcie metodyczne Wykonawcy w zakresie danego obszaru strategicznego oraz inspirowanie członków TGR swoją wiedzą. Liderzy zobowiązani byli do wzięcia udziału w spotkaniu wspólnym przedstawicieli TGR oraz do wyznaczenia do udziału w tym spotkaniu dwóch innych osób ze swojej grupy.

### Przedstawiciele NGO – 1 osoba / TGR

W skład grup wchodził także przedstawiciele trzeciego sektora. Były to przede wszystkim osoby zatrudnione lub aktywnie działające w jednej z lubelskich organizacji pozarządowych działających w dziedzinie związanej tematycznie z wybranym obszarem TGR.

### Przedstawiciele biznesu – 1 osoba / TGR

W składzie grup zapewnione było także uczestnictwo przedstawicieli biznesu. Przedstawicielem biznesu mogła zostać osoba prowadząca własną działalność gospodarczą i zatrudniająca pracowników, członek zarządu przedsiębiorstwa lub pracownik firmy odpowiedzialny za kluczowe obszary i decyzje.

### Przedstawiciele uczelni wyższych – 1 osoba / TGR

W każdej grupie musiał się także znaleźć przedstawiciel którejś z lubelskich uczelni wyższych. Byli to pracownicy naukowcy lub pracownicy administracyjni reprezentujący jednostki kluczowe ze względu na realizację misji i rozwój uczelni.

### Przedstawiciele mieszkańców – 3 osoby / TGR

Ważną i liczną grupą uczestników TGR byli przedstawiciele mieszkańców Lublina. To osoby, które bardzo dobrze znają swoje miasto i jego bolączki. Angażują się w życie społeczne i interesują sprawami miasta oraz są świadomymi odbiorcami usług miejskich.

### Przedstawiciele Urzędu Miasta Lublin – 3 osoby / TGR

Ostatnią grupą uczestników TGR były osoby reprezentujące Urząd Miasta Lublin oraz jednostki organizacyjne Miasta Lublin.

Ważnym wymaganiem stawianym przed wszystkimi uczestnikami grup była ich pełna dostępność w wyznaczonych terminach warsztatów oraz gotowość poświęcenia czasu na pracę międzywarsztatową.

## PROCES REKRUTACJI DO TEMATYCZNYCH GRUP ROBOCZYCH

Rekrutacja do TGR toczyła się dwoma odrębnymi kanałami. Nabór 36 przedstawicieli Urzędu Miasta Lublin realizowany był w ramach wewnętrznej procedury rekrutacyjnej Urzędu Miasta. Pozostałych 84 członków zostało wyłonionych w przebiegu rekrutacji otwartej dla wszystkich mieszkańców miasta i osób związanych z Lublinem. Osoby potencjalnie zainteresowane udziałem informowane były o trwającym naborze za pośrednictwem komunikatów promocyjnych umieszczonych w prasie i internecie oraz nadawanych za pośrednictwem lokalnych stacji radiowych.

### Nabór zewnętrzny do Tematycznych Grup Roboczych

Zgłoszenia osób spoza Urzędu były przyjmowane w terminie od 6 do 23 listopada 2020. Kandydaci mogli zgłaszać swoje kandydatury, wypełniając formularz rekrutacyjny w trybie online lub za pośrednictwem specjalnego numeru telefonu. Formularz został zaprojektowany w taki sposób, aby umożliwić obiektywną i spójną ocenę zgłoszeń wg kryteriów naboru i oceny przyjętych wcześniej dla poszczególnych ról w grupach tematycznych. Kryteria te odpowiadały oczekiwanym profilom członków grup oraz szczególnym wymaganiom dotyczącym poziomu ich zaangażowania. W sumie w otwartym procesie rekrutacji wpłynęły 273 zgłoszenia, co przekłada się na liczbę 3,25 kandydata na jedno miejsce w TGR.

Selekcja zgłoszonych kandydatur następowała w dwóch etapach. W pierwszym etapie z puli zgłoszeń usunięto kandydatury, które nie spełniały ogólnych kryteriów naboru. Ich spełnienie stanowiło bowiem warunek konieczny uczestnictwa w pracach TGR. Na ogólne kryteria naboru składały się:

- wiek umożliwiający odpowiedzialne uczestnictwo w pracach TGR (pow. 15 r.ż.),
- wyrażenie gotowości osobistego zaangażowania w planowanych terminach spotkań,
- wyrażenie gotowości poświęcenia dodatkowego czasu na pracę w TGR pomiędzy planowanymi terminami spotkań.

Ogólne kryteria naboru spełniło 245 prawidłowo wypełnionych zgłoszeń, co stanowiło blisko 90 proc. spośród wszystkich nadesłanych formularzy. Zgłoszenia te poddane zostały następnie ocenie przez Komisję Rekrutacyjną. Komisja składała się z 6 członków: 3 przedstawicieli Urzędu Miasta Lublin, 2 przedstawicieli konsorcjum realizującego projekt organizacji prac TGR (1 – 4CF, 1 – Pracodawcy Ziemi Lubelskiej) oraz 1 przedstawiciel Lubelskiej Grupy Badawczej – partnera społecznego projektu.

Komisja Rekrutacyjna dokonała oceny punktowej kandydatów do różnych ról wg przyjętych wcześniej kryteriów oceny. Ocenie pod kątem spełnienia kryterium bycia mieszkańcem Lublina podlegało wszystkie 245 kandydatur. Do pozostałych ról rozpatrywane były kandydatury osób, które spełniły odpowiednie dla danej roli szczególne kryteria naboru. Szczególne kryteria naboru podsumowuje tabela 2.2.a.

**TABELA 2.2.a** Szczególne kryteria naboru do TGR

Lider	Przedstawiciel NGO	Przedstawiciel biznesu	Przedstawiciel uczelni
zgłoszenie chęci kandydowania do roli lidera, wyrażenie gotowości poświęcenia dodatkowego (względem innych ról) czasu na pracę pomiędzy warsztatami, deklarowany swobodny dostęp do komputera i internetu, deklarowane kompetencje w zakresie analizy i syntezy informacji, deklarowana umiejętność pracy pod presją czasu	deklarowane zatrudnienie lub aktywne członkostwo w NGO działającym na terenie Lublina	deklarowana własna działalność gospodarcza zatrudniająca pracowników i zarejestrowana w Lublinie, członkostwo w zarządzie spółki z siedzibą w Lublinie lub praca na stanowisku odpowiedzialnym za kluczowe obszary i decyzje w spółce z siedzibą w Lublinie	deklarowane zatrudnienie w charakterze pracownika naukowego lub administracyjnego lubelskiej uczelni wyższej reprezentującego jednostki kluczowe ze względu na realizację misji i rozwój uczelni (np. biuro karier, biuro komercjalizacji, biuro promocji)

Wstępna ocena punktowa każdej kandydatury dokonywana była indywidualnie i w sposób zanonimizowany, niezależnie przez każdego członka Komisji. Na potrzeby tej oceny przyjęto kryteria podsumowane w tabelach 2.2.b oraz 2.2.c.

**TABELA 2.2.b** Kryteria oceny do podstawowych ról w TGR

Kryterium oceny	Przedstawiciel mieszkańców	Przedstawiciel NGO	Przedstawiciel biznesu	Przedstawiciel uczelni wyższej
Ocena kompetencji w wybranym obszarze tematycznym TGR	ważne	ważne	ważne	ważne
Ocena formalnych kompetencji w obszarze tematycznym wybranej TGR	dodatkowy atut	dodatkowy atut	dodatkowy atut	dodatkowy atut
Ocena stopnia zainteresowania przyszłością Lublina	ważne	ważne	ważne	ważne
Ocena umiejętności jasnego wyrażania myśli	ważne	ważne	ważne	ważne
Ocena specjalizacji organizacji macierzystej w obszarze związanym z tematem wybranej TGR	nieważne	ważne	ważne	dodatkowy atut

**TABELA 2.2.c** Kryteria oceny do roli lidera TGR

Kryterium	Lider
Ocena doświadczenia formalnego w obszarze tematu wybranej TGR	ważne
Ocena kompetencji w zakresie analizy i syntezy informacji	ważne
Ocena doświadczenia w kontaktach z mediami	dodatkowy atut
Postawa „lisa”*	ważne
Cechy osobowości ekstrawertycznej	dodatkowy atut

Następnie podczas posiedzenia Komisja, w oparciu o średnie oceny punktowe kandydatów, przedyskutowała i kolejno przegłosowała składy poszczególnych Tematycznych Grup Roboczych. Do każdej TGR wybrano 7 członków oraz 3 osoby do listy rezerwowej. Ustalając skład grup, członkowie Komisji oprócz uzyskanych przez kandydatów punktów z oceny indywidualnej brali pod uwagę ich preferencje co do uczestnictwa w danym TGR (czy jest to grupa pierwszego wyboru) oraz dodatkowe kryteria oceny składu grup. Zaliczało się do nich m.in. zrównoważenie składu grup pod kątem płci i struktury wieku. Posiedzenie Komisji Rekrutacyjnej odbyło się 26 listopada 2020 roku.

### Nabór wewnętrzny do Tematycznych Grup Roboczych

W ramach naboru, trwającego od 2 do 23 listopada 2020 roku, mogła się zgłosić każda osoba zatrudniona w okresie trwania naboru w Urzędzie Miasta Lublin lub Jednostce Organizacyjnej Miasta Lublin w pełnym lub niepełnym wymiarze pracy, na umowę o pracę lub umowę na zastępstwo.

Kandydaci powinni byli legitymować się rozległą i kompleksową wiedzą oraz adekwatnym doświadczeniem zawodowym, odpowiadającym zakresowi tematycznemu obszaru, którym zajmować się będzie wybrana przez nich TGR. Warunkiem zgłoszenia było poprawne i kom-

\* Ocena tej cechy nawiązuje do koncepcji zaproponowanej przez Isaiaha Berliana, a rozwiniętej w kontekście badań nad przyszłością przez Philipa E. Tetlocka. Postawa „lisa” charakteryzuje się otwarciem na złożoność świata, różne światopoglądy, idee i możliwości oraz skłonnością do zmiany zdania pod wpływem argumentów. Przeciwstawiana jest postawie redukcjonistycznej „jeża”, specjalizującego się w wąskich dziedzinach i szukającego w nich uniwersalnych rozwiązań wszelkich problemów. Cechy jednej i drugiej postawy są korzystne w różnych sytuacjach, jednak – jak wykazuje w swoich badaniach Tetlock – w kontekście myślenia o przyszłości to „lisy” wypadają zdecydowanie lepiej.

pletne wypełnienie elektronicznego formularza aplikacyjnego przesłanego w formie linku w wiadomości pocztowej inicjującej nabór.

Zgodnie z zasadami kandydaci zgłaszali się osobiście, bez pośrednictwa osób trzecich, wypełniając formularz aplikacyjny. Każdy kandydat na etapie wypełniania formularza aplikacyjnego wskazywał jedną podstawową TGR (TGR pierwszego wyboru) i jedną alternatywną TGR (TGR drugiego wyboru).

W pierwszym etapie wyboru pięcioosobowa Komisja Rekrutacyjna, złożona z Przedstawicieli Kancelarii Prezydenta oraz Wydziału Strategii i Przedsiębiorczości, dokonała oceny formalnej, weryfikując kompletność złożonej aplikacji, a następnie stworzyła długą listę kandydatów, przypisując każdego kandydata do podstawowej oraz alternatywnej TGR. Aplikacje niekompletne były odrzucane. Rezultatem pierwszego etapu wyboru była wstępna lista kandydatów przypisanych do poszczególnych TGR.

W drugim etapie wyboru Komisja Rekrutacyjna przeprowadziła ocenę merytoryczną, weryfikując adekwatność TGR wskazanego przez kandydata na podstawie zadeklarowanych doświadczeń, osiągnięć i kwalifikacji. Rezultatem tego etapu rekrutacji była długa lista kandydatów przypisanych do konkretnych TGR, zweryfikowanych pod kątem kwalifikacji.

W trzecim etapie naboru Komisja Rekrutacyjna dokonała wyboru członków TGR, kierując się następującymi kryteriami:

- A.** Doświadczenie zawodowe – gdzie oceniana była długość i charakter doświadczenia zawodowego bezpośrednio związanego z obszarem merytorycznym wybranej TGR, opisanych przez kandydata w formularzu zgłoszeniowym (1-10 punktów);
- B.** Wiedza – gdzie oceniany był stopień kompetencji merytorycznych bezpośrednio związanych z tematyką wybranej TGR, opisanych przez kandydata w formularzu zgłoszeniowym (1-10 punktów);
- C.** Motywacja – gdzie oceniany był poziom i jakość motywacji do udziału w pracach TGR, deklarowanej przez kandydata w formularzu zgłoszeniowym (1-10 punktów).

Każdy z członków Komisji Rekrutacyjnej przyznał kandydatowi od 1 do 10 punktów w każdym kryterium. Maksymalna liczba punktów, którą mógł uzyskać kandydat odnośnie do jednego kryterium, wynosiła 30. Maksymalna liczba punktów, którą kandydat mógł uzyskać we wszystkich trzech kryteriach, wynosiła łącznie 90.

Komisja Rekrutacyjna na podstawie przyznanych punktów stworzyła listę rankingową kandydatów, a następnie dokonała wyboru 36 członków TGR spośród kandydatów, którzy uzyskali najwyższą liczbę punktów.

W ramach naboru ze strony Urzędu Miasta Lublin oraz Jednostek organizacyjnych Miasta Lublin wpłynęły łącznie 83 poprawnie złożone aplikacje; 4 grudnia 2020 roku Komisja Rekrutacyjna na podstawie zgłoszeń zakwalifikowała 36 osób do udziału w pracach 12 Tematycznych Grup Roboczych, a także wskazała 10 kandydatur rezerwowych.





## 2.3. METODOLOGIA I PRZEBIEG PRAC TGR

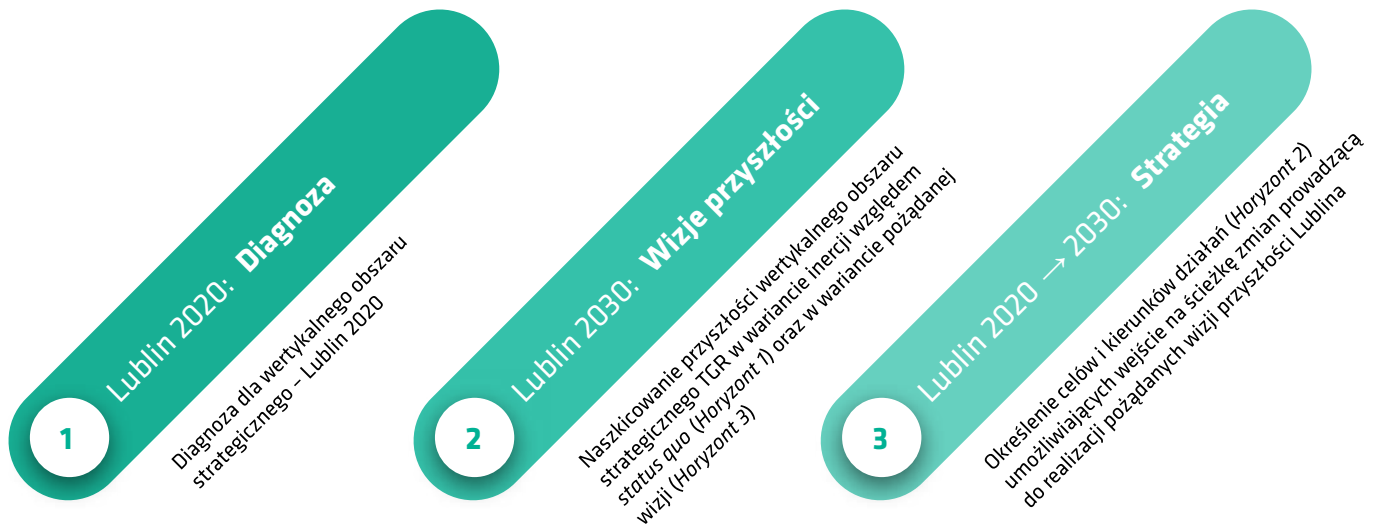
### RAMY METODYCZNE PRACY TEMATYCZNYCH GRUP ROBOCZYCH

Praca tematycznych grup roboczych, zgodnie z zamówieniem, zorganizowana została wokół cyklu trzech warsztatów dla poszczególnych grup oraz warsztatu wspólnego dla przedstawicieli wszystkich grup. Cykl warsztatów zorganizowany został w oparciu o zaadaptowaną do potrzeb projektu metodę trzech horyzontów (*Three Horizons Framework*), której podstawą jest porównanie wariantów przyszłości będącej ekstrapolacją aktualnego *status quo*

oraz przyszłości pożądananej i wyznaczenie ścieżki zmian i działań pozwalających przejść od wariantu pierwszego ku drugiemu. Metoda ta nawiązuje do innych wiodących metodyk grupowych procesów myślenia kontrfaktycznego, m.in. *The Day After* (RAND) i *Futures Wheel* (The Millennium Project). Metoda ta doskonale odzwierciedlała cele prac TGR obejmujące diagnozę obecnej sytuacji w danym obszarze strategicznym, określenie jego wizji dla roku 2030 oraz wskazanie celów i kierunków działań umożliwiających realizację pożądanego scenariusza.

Logika cyklu trzech warsztatów wg metody trzech horyzontów przedstawiona została na rysunku poniżej:

**Rys. 2.3.a** Tematyka kolejnych spotkań warsztatowych TGR wg metody trzech horyzontów



### ORGANIZACJA PRACY TEMATYCZNYCH GRUP ROBOCZYCH

Prace Tematycznych Grup Roboczych przypadły na okres nasilenia pandemii SARS-CoV-2 późną jesienią i zimą 2020/2021. Sprawilo to, że organizacja spotkań warsztatowych na miejscu stała się niemożliwa. Wobec tego wszystkie warsztaty zaprojektowane zostały w taki sposób, aby dało się je zrealizować w trybie zdalnym. Osobom niedysponującym sprzętem komputerowym i łączem internetowym, umożliwiającym swobodną pracę w ramach spotkań i warsztatów, udostępniono taki sprzęt w budynku Trybunału Głównego Koronnego w Lublinie.

Grupy zainicjowały swoją pracę wspólnym spotkaniem inauguracyjnym, które odbyło się 10 grudnia 2020 roku za pośrednictwem platformy ZOOM. Dalsza praca grup zorganizowana została wokół spotkań warsztatowych, które odbywały się w soboty od połowy grudnia 2020 do trzeciego tygodnia stycznia 2021 roku. Spotkania realizowane były z wykorzystaniem platformy ZOOM oraz kanw pracy warsztatowej w chmurze Google. We wszystkich kanwach i materiałach grupowych konsekwentnie stosowano zróżnicowane oznaczenia kolorami i ikonami dla

każdej z grup, co zapobiegło groźbie pomylenia materiałów między grupami w toku warsztatów lub późniejszej pracy analitycznej.

W toku cyklu warsztatów każdą z grup opiekowali się przypisany jej facylitator oraz obserwator, który notował przebieg prac. Wszystkie spotkania były rejestrowane. Zespół facylitatorski składał się z doświadczonych facylitatorów i obserwatorów. Prace warsztatowe każdorazowo poprzedzane były drobiazgowymi szkoleniami dla zespołu facylitatorskiego, podczas których jego członkowie zapoznawani byli z celami poszczególnych warsztatów, ich oczekiwanymi rezultatami, specyficzną metodyką warsztatową oraz kwestiami technicznymi związanymi z obsługą kanw pracy. Niezależnie od szkoleń zarówno facylitatorzy, jak i obserwatorzy otrzymywali instrukcję krok po kroku opisującą przebieg warsztatu, potencjalne problemy i rozwiązania.

Warsztaty prowadzone były zgodnie z najlepszymi praktykami facylitatorskimi, gwarantującymi m.in.:

- zapoznanie ze sobą uczestników na początku pracy grupy,



- ustanowienie jasnych i przejrzystych zasad pracy w grupie poprzez wspólne sformułowanie i gremialne przyjęcie wewnętrznego kodeksu pracy,
- zachowanie atmosfery wzajemnej akceptacji i poczucia bezpieczeństwa uczestników grupy,
- zachowanie neutralności przez facylitatora (facylitator aktywnie zachęcał uczestników do udziału, jednak sam nie sugerował żadnych odpowiedzi ani rozwiązań),
- jednakowe możliwości udziału wszystkim uczestnikom: aktywne zapobieganie „przejęciu” warsztatu przez najbardziej energicznych członków grup, umożliwienie komfortowej partycypacji osobom mniej śmiałym i introwertycznym,
- dbałość o koncentrację uczestników warsztatów, np. przez zapewnienie przerw w momentach jej spadku oraz stosowanie ćwiczeń pobudzających i rozluźniających.

Nad prawidłową organizacją i przebiegiem warsztatów od strony technicznej czuwała obsługa techniczna Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych. Uczestnicy mogli otrzymać pomoc techniczną po zgłoszeniu problemu za pośrednictwem specjalnego kanału czatu lub po zadzwonieniu na aktywny w trakcie spotkań numer infolinii.

Oprócz uczestnictwa w warsztatach uczestnicy TGR, w tym w szczególności liderzy grup, proszeni byli o realizację dodatkowych zadań bądź elementów warsztatowych, których nie zdążyli sfinalizować w toku spotkań w okresie międzywarsztatowym.

### ORGANIZACJA KOMUNIKACJI POZAWARSZTATOWEJ

W celu usprawnienia prac TGR i zapewnienia członkom grup możliwości głębszego zaangażowania przygotowano narzędzia ułatwiające utrzymywanie kontaktu i współpracę poza warsztatami. Było to możliwe dzięki uruchomieniu specjalnie przygotowanego internetowego repozytorium opartego na chmurze Google (Google Drive + Google Chat). Każda TGR otrzyma swój własny folder oraz przypisany kanał czatu, za pośrednictwem których:

- facylitatorzy kontaktowali się z grupami ws. warsztatów i zadań międzywarsztatowych,
- udostępniono materiały warsztatowe, dokumenty z niezbędnymi danymi oraz produkty poszczególnych warsztatów,

- uczestnicy TGR mogli dzielić się dodatkowymi materiałami i dokumentami,
- liderzy umieszczali podsumowania spotkań i inne ważne opracowania (w tym streszczenia materiałów z badań, opisy wizji przyszłości),
- uczestnicy TGR dzielili się swoimi spostrzeżeniami, propozycjami i uwagami dotyczącymi organizacji i przedmiotu pracy grupy,
- uczestnicy TGR mogli komentować dostępne materiały i zadawać pytania.

Ponadto członkowie każdej TGR uzyskali bierny dostęp do kanałów pozostałych grup (bez możliwości postowania i komentowania). Do celów aktywnej wymiany informacji pomiędzy różnymi TGR utworzony został dodatkowy wspólny kanał czatu (Czat Ogólny).

Dodatkowo w ramach każdej TGR facylitator oraz lider pozostawali w stałym kontakcie telefonicznym i mailowym w kwestiach organizacyjnych.

### PRZEBIEG PRAC TEMATYCZNYCH GRUP ROBOCZYCH

Prace Tematycznych Grup Roboczych rozpoczęte zostały 09 grudnia 2020 roku spotkaniem inauguracyjnym, na którym ich członkowie zapoznani zostali z planem i metodami prac warsztatowych oraz uzyskali indywidualny dostęp do Repozytorium Google Drive i dedykowanych kanałów Google Chat. W repozytoriach umieszczone zostały materiały z badań i konsultacji zrealizowanych przez UM Lublin oraz przygotowana została przestrzeń na efekty pracy własnej.

Podczas wydarzenia członkom TGR wyjaśniono proces tworzenia dokumentu Strategii Lublin 2030 oraz przedstawiono ich rolę w tym procesie. Grupy uzyskały ogólne informacje nt. wyników prowadzonych dotychczas badań i działań partycypacyjnych oraz zapoznali się z metodologią prac warsztatowych, w których mieli brać udział. W trakcie krótkich spotkań zapoznawczych w grupach poznali pozostałych uczestników oraz facylitatorów swoich grup; ustalili także i przyjęli zasady pracy w grupach w postaci wewnętrznych kodeksów pracy.

Pod koniec spotkania facylitatorzy poprosili uczestników o zapoznanie się z udostępnionymi materiałami w zakresie diagnozy i oczekiwań społecznych w obszarze strategicznym danego TGR, zachęcając przy tym do

przedyskutowania refleksji po lekturze oraz wymienienia się wątpliwościami i uwagami za pośrednictwem przypisanego do danej grupy kanału czatu. Lider każdego TGR zobowiązany został dodatkowo do streszczenia w formie notatki i zamieszczenia w repozytorium najistotniejszych dla swojego obszaru strategicznego wniosków z podziałem na najważniejsze składające się na niego kategorie problemowe.

### **Warsztat 1 – Diagnoza Lublina 2020 (19.12.2020)**

Celem pierwszego warsztatu TGR było wypracowanie przez grupy ustrukturalizowanej diagnozy poszczególnych obszarów strategicznych, ze wskazaniem silnych i słabych stron miasta w tych obszarach oraz z uwzględnieniem czynników o charakterze potencjału rozwojowego (przewagi i zasoby) i barier rozwojowych (problemy i przeszkody) dla tych obszarów. Rezultatem pracy grup w jego toku były:

- listy kategorii problemowych składających się na poszczególne obszary strategiczne,
- diagnozy w postaci listy silnych i słabych stron Lublina 2020 w poszczególnych obszarach strategicznych w podziale na szczegółowe kategorie problemowe,
- listy punktów styku obszarów wertykalnych z siedmioma zagadnieniami horyzontalnymi,
- określenie aktualnych trendów rozwojowych w poszczególnych obszarach strategicznych w podziale na kategorie problemowe,
- listy czynników o charakterze potencjałów i barier rozwojowych dla poszczególnych obszarów strategicznych.

Podstawę merytoryczną warsztatu stanowiły: wyniki badań i działań partycypacyjnych w przedmiocie diagnozy aktualnych na 2020 rok warunków danego obszaru strategicznego w Lublinie oraz ich streszczenie przygotowane przez liderów grup.

W podsumowaniu pierwszej serii warsztatów uczestnicy grup poproszeni zostali o zapoznanie się z materiałami innych grup przynajmniej w zakresie notatek liderów, a w przypadku grup, których tematykę prac uznali za zbieżną z pracami własnej grupy, także z treściami kanw pracy. Liderzy grup dodatkowo dostali za zadanie naszkicowanie zarysu pożądanej wizji „przyszłości 2030” przynależnego ich TGR obszaru

strategicznego w podziale na kategorie problemowe z uwzględnieniem wniosków z warsztatu 1 oraz wyników badań i konsultacji nt. pożądanych zmian w Lublinie do 2030 roku.

Grupy, które nie zdążyły zrealizować w pełni wszystkich punktów warsztatu, pracowały pod opieką facylitatorów nad wniesieniem odpowiednich uzupełnień przed kolejnym warsztatem. Było to niezbędne z uwagi na to, że materiały z pierwszego warsztatu stanowiły podstawę merytoryczną prac na kolejnym spotkaniu.

### **Warsztat 2 – Wizje Przyszłości Lublina 2030 (9.01.2021)**

Celem warsztatu było określenie luki strategicznej poprzez zdefiniowanie i porównanie przyszłości wertykalnego obszaru strategicznego TGR w wariancie inercji względem *status quo* (horyzont 1) oraz w wariancie realizacji pożądanej wizji przyszłości (horyzont 3). W toku warsztatu grupy wskazywały także punkty styku z innymi obszarami strategicznymi, które wykorzystane zostały jako podstawa pracy na warsztacie wspólnym. W jego toku grupy określiły:

- wizje poszczególnych obszarów strategicznych w Lublinie 2030 w wariancie utrzymania aktualnych trendów, barier i potencjałów,
- pożądane wizje Lublina 2030 w poszczególnych obszarach strategicznych,
- luki strategiczne pomiędzy wizjami przy zachowaniu *status quo* (wizje BAU – *Business as Usual*) a pożądanymi wizjami w podziale na kategorie problemowe,
- listy szans i zagrożeń rozwojowych,
- punkty styku z innymi obszarami strategicznymi.

Podstawę merytoryczną warsztatu stanowiły: wyniki badań i działań partycypacyjnych w przedmiocie pożądanych aspektów danego obszaru strategicznego w Lublinie w perspektywie roku 2030, wszystkie produkty pierwszego warsztatu, zarys pożądanej wizji obszaru strategicznego przygotowany przez lidera TGR oraz trzy scenariusze zmian globalnych do roku 2030 przygotowane przez 4CF wraz z ich podsumowaniem w ujęciu PESTLE.

W podsumowaniu drugiej serii warsztatów uczestnicy poproszeni zostali o zapoznanie się przed warsztatem 3 z notatką przygotowaną przez lidera swojej grupy oraz listami rekomendacji wypracowanymi w toku spotka-

nia wspólnego, które odbyć się miało w kolejnym tygodniu. Liderzy zostali dodatkowo poproszeni o sporządzenie notatek z warsztatów oraz o wyznaczenie po dwóch przedstawicieli do uczestnictwa w spotkaniu wspólnym grup.

### **Warsztat wspólny TGR – Punkty styku wertykalnych obszarów strategicznych (16.01.2021)**

W spotkaniu wspólnym udział wzięli liderzy grup oraz wyznaczeni przez nich przedstawiciele. Łącznie z liderami były to po trzy osoby reprezentujące każdą TGR. Celem spotkania była prezentacja zidentyfikowanych punktów styku wertykalnych obszarów roboczych oraz uzgodnienie stanowisk wspólnych w tych obszarach.

W toku warsztatów odbywających się w czterech kolejnych turach przedstawiciele grup omówili punkty styku pomiędzy poszczególnymi strategicznymi obszarami wertykalnymi z uwzględnieniem punktów o charakterze konfliktowym (miejsca potencjalnych konfliktów interesów pomiędzy pożądanymi elementami wizji w poszczególnych obszarach) oraz o charakterze synergicznym. W toku dyskusji wypracowali rekomendacje odnośnie do działań, które należy podjąć w tych dziedzinach, tak aby odnieść możliwie największą korzyść w obu obszarach.

Spotkanie wspólne służyło temu, aby finalne rekomendacje wypracowane przez TGR w toku trzeciej serii warsztatów uwzględniały cele i kierunki działań charakteryzujące się wyższą globalną spójnością i efektywnością wykorzystania środków finansowych.

### **Warsztat 3 – Strategia: od Lublina 2020 do Lublina 2030 (23.01.2021)**

Celem warsztatu było określenie rekomendacji w zakresie celów i kierunków działań w ramach poszczególnych obszarów strategicznych z uwzględnieniem zidentyfikowanych potencjałów i barier rozwojowych Lublina. TGR dodatkowo wskazywały priorytetowe kierunki działań, biorąc pod uwagę zidentyfikowany uprzednio zestaw szans i zagrożeń oraz rekomendacje powstałe w toku spotkania wspólnego TGR. W toku warsztatu grupy opracowały:

- listy celów głównych i wspierających dla poszczególnych obszarów strategicznych,
- wskaźniki monitorowania celów,
- listy proponowanych kierunków działań przypisanych do każdego celu,
- listy priorytetowych kierunków działań, które bezwzględnie powinny być realizowane w przypadku wystąpienia wskazanych zagrożeń zewnętrznych,
- listy kierunków działań, które powinny być realizowane niezależnie od wystąpienia poszczególnych zagrożeń zewnętrznych,
- listy szans rozwojowych ze wspieranymi przez nie kierunkami działań.

Podstawę merytoryczną warsztatu stanowiły wszystkie produkty wcześniejszych spotkań z uwzględnieniem spotkania wspólnego.

Efekty pracy grup osiągnięte w toku kolejnych spotkań warsztatowych zostały przeanalizowane przez zespół analityków konsorcjum realizującego projekt, a następnie opisane w kolejnych częściach niniejszego raportu.





## 2.4. PODSUMOWANIE WYNIKÓW PRACY TEMATYCZNYCH GRUP ROBOCZYCH

### 2.4.1. TGR 1: Akademickość

Na wstępie grupa zdefiniowała sześć kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „akademickość”. Są to:

- miejsce akademickiego Lublina na mapie Europy,
- transfer i komercjalizacja do biznesu polskiego i międzynarodowego,
- *Study in Lublin* – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia (kierunki ekspansji),
- Lublin akademicki dla Lublina: dla społeczeństwa (miastotwórcza rola akademii),
- akademicki Lublin dla przemysłów kreatywnych: *Teaching Design*,
- synergia edukacja – akademickość – rynek pracy dla studentów i absolwentów.

#### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron szczególnie często podnoszono kwestie związane z niskim poziomem kapitału społecznego, tj. niedostatecznym poziomem współpracy w wielu wymiarach: począwszy od współpracy pomiędzy lokalnymi uczelniami wyższymi, przez współpracę międzynarodową i uczestnictwo naukowców w zespołach międzyuczelnianych oraz współpracę z biznesem i placówkami edukacyjnymi, po współpracę akademii z miastem. Niski ogólny poziom kapitału społecznego, przejawiający się w dominacji partykular-

nych interesów, wymieniany był także wśród istotnych barier rozwojowych obszaru. Silną stroną Lublina w obszarze akademickości są relatywnie atrakcyjne warunki studiowania w mieście, bogata oferta kierunków kształcenia oraz zaplecze infrastrukturalne. Podczas dyskusji zwrócono także uwagę na liczne powiązania z innymi obszarami strategicznymi: edukacją i przemysłami kreatywnymi.

---

*Uniwersytety oraz inne elementy Lublina (biznes, nowoczesna gospodarka, miasto, społeczeństwo) powinny uzupełniać się, współpracując instytucjonalnie dla wzajemnej korzyści.*

---

## WIZJA

TGR 1 sformułowała wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. Obejmuje ona istotne umocnienie pozycji lubelskich uczelni w Europie m.in. poprzez zwiększoną współpracę i konsolidację uczelni, utworzenie uczelni zawodowej oraz zwiększenie widoczności ośrodków lubelskich na liście szanghajskiej. Ponadto zakłada uwolnienie potencjału B+R dzięki likwidacji szarej strefy współpracy nauki z biznesem oraz rozwiązaniom instytucjonalnym ułatwiającym skuteczną komercjalizację. W pożądanej wersji przyszłości w ciągu kolejnych dziewięciu lat wzrośnie liczba studentów zagranicznych na lubelskich uczelniach oraz powstaną nowe miejsca pracy w sektorze akademickim i w priorytetowych branżach Lublina. Jednocześnie Biura Karier na uczelniach koordynować będą tworzenie atrakcyjnej i profesjonalnej oferty staży i praktyk dla studentów. Lublin zostanie ogłoszony stolicą kultury studenckiej, a lubelskie uczelnie staną się liderami innowacyjnych programów opartych na technologiach cyfrowych.

## CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali osiem celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Te cele to:

1. Obecność jednostek o statusie uczelni badawczej w akademickim Lublinie.

2. Funkcjonowanie kształcenia zawodowego na wysokim poziomie według standardów międzynarodowych.
3. Wdrożenie nowego modelu skutecznej komercjalizacji badań.
4. Umieźdzyarodowienie kształcenia na poziomie wiodących krajów OECD.
5. Lublin jako Europejska Stolica Studentów: kultura, sport, przedsiębiorczość.
6. Akademicki Lublin zaangażowany i otwarty na potrzeby mieszkańców.
7. Lublin rozpoznawalnym w świecie ośrodkiem przemysłu kreatywnego i zaawansowanym ekosystemem w branży *Teaching Design*.
8. Rozwój inteligentnych specjalizacji jako efekt synergii nauka – biznes – samorząd.

---

*Przemysł kreatywny stanowi ogromny potencjał dla miasta Lublin.*

---

## KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyłoniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- konsolidację na poziomie dyscyplin naukowych,
- powołanie spółek celowych wspierających spin-offy na każdej uczelni,
- uchwalenie wieloletniego wsparcia *Study in Lublin* przez Radę Miejską i Sejmik,
- zunifikowanie środowiska naukowego, samorządowego i biznesowego na rzecz idei Eksploratorium,
- wspólne działania miasta, uczelni, biznesu i partnerów międzynarodowych na rzecz utworzenia nowych kierunków studiów w obszarze *Teaching Design* i opartego o nie przemysłu kreatywnego oraz pozyskanie nowej kadry do prowadzenia zajęć na nowo powstałych kierunkach.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 1 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.1. TGR 1: AKADEMICKOŚĆ.



## 2.4.2. TGR 2: Dobre sąsiedztwo

Na wstępie grupa zdefiniowała siedem kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „dobre sąsiedztwo”. Są to:

- wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi,
- szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy,
- współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy,
- hub wiedzy – dostępność, edukacja,
- budowanie potencjału starych dzielnic; międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przełamywanie stereotypów,
- dbałość o jakość nowo powstających przestrzeni, dbałość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu,
- wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rady dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni.

*Dobre Sąsiedztwo to jeden z trudniejszych elementów do przedyskutowania, ponieważ ściśle jednoczy się z kwestiami dotyczącymi infrastruktury, szkolnictwa i ogólnie rozumianego rozwoju miasta.*

### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron szczególnie często podnoszono kwestie związane z niskim zaangażowaniem i aktywnością obywatelską mieszkańców. Lublinianie niechętnie podejmują inicjatywy oddolne, nie mają poczucia sprawczości oraz nie czują się współodpowiedzialni za wspólną przestrzeń. Bardzo często wskazywano również na problemy komunikacyjne pomiędzy samorządem (w tym samorządem dzielnicowym) a społecznością lokalną. Wielokrotnie wymienianymi silnymi stronami Lublina w obszarze dobrego sąsiedztwa są kwestie związane z utrzymaniem

zieleni miejskiej, bogatym zapleczem kulturalnym oraz walorami starych osiedli.

### *Najbliższa okolica powinna być współtworzona przez mieszkańców aktywnych lokalnie.*

#### **WIZJA**

TGR 2 sformułowała rozbudowaną wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. Obejmuje ona m.in. podniesienie jakości życia poprzez realizację odpowiedzialnej polityki planistycznej. Polityka ta uwzględnia stworzenie innowacyjnego programu mieszkalnictwa, który umożliwi rozwój dostępnego budownictwa mieszkaniowego. W Lublinie 2030 wg tej wizji istnieć będą nowe, funkcjonalnie zaplanowane osiedla, dobrze skomunikowane z innymi częściami miasta i wyposażone w bogatą infrastrukturę usługową. Publiczne przestrzenie miejskie będą przyjazne dla wszystkich mieszkańców, w tym zwłaszcza dla rodzin, osób starszych i osób z niepełnosprawnościami. Sprawnie funkcjonować będą również miejsca spotkań w poszczególnych dzielnicach zorganizowane wokół istniejących i nowo zidentyfikowanych centrów lokalnych. Będą istotnie podnosić jakość życia mieszkańców oraz sprzyjać formowaniu inicjatyw oddolnych.

#### **CELE STRATEGICZNE**

Członkowie grupy zaproponowali osiem celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Cele te obejmują:

1. Lubelskie Standardy Planowania Przestrzennego, zbierające zasady polityki planistyczno-urbanistyczno-krajobrazowej.

2. Dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy.
3. Lokalne współtworzenie najbliższej okolicy przez mieszkańców.
4. Stworzony, dostępny i aktualny hub wiedzy – dostępność, edukacja.
5. Zbudowany i wykorzystywany potencjał starych dzielnic.
6. Egzekwowanie standardów planowania przestrzennego i polityki urbanistyczno-krajobrazowej.
7. Wprowadzenie instrumentów dla pozadeweloperskiego dostarczania mieszkań.
8. Aktywizowanie mieszkańców angażujących się w działające instytucje wspierania „dobrego sąsiedztwa” (Rady Dzielnic, Wspólnoty, Spółdzielnie).

#### **KIERUNKI DZIAŁAŃ**

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyłoniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- tworzenie MAL-i (Miejsc Aktywności Lokalnej),
- inicjowanie działań aktywizujących mieszkańców,
- utworzenie centrum zarządzania hubem,
- stworzenie wiążącego dokumentu Lubelskiej Polityki Mieszkaniowej, zawierającej rozwiązania prowadzące do zwiększenia dostępności mieszkań,
- akcja promująca „dobre sąsiedztwo”.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 2 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.2. TGR 2: DOBRE SĄSIEDZTWO.



### 2.4.3. TGR 3: Edukacja

Na wstępie grupa zdefiniowała sześć kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „edukacja”. Są to:

- jakość edukacji,
- infrastruktura oświatowa,
- edukacja pozaszkolna i nieformalna,
- synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta,
- edukacja dla tolerancji i integracji,
- edukacja dorosłych.

#### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron szczególnie często podnoszono braki kadrowe i kompetencyjne wśród lubelskich nauczycieli, niewystarczającą jakość infrastruktury i wyposażenia szkół oraz ubogą ofertę dydaktyczną zajęć dodatkowych. Pojawił się również problem analogiczny do tego zidenty-

fikowanego przez TGR 1, a więc niedostateczny poziom współpracy z innymi podmiotami (biznesem, urzędem, akademią). Silnymi stronami lubelskiej edukacji są przede wszystkim wysoki poziom edukacji odzwierciedlający się w dobrych wynikach egzaminacyjnych, dostępność miejsc w placówkach edukacyjnych oraz bliskość zaplecza akademickiego.

---

*Zarówno kompetencje merytoryczne, jak i pedagogiczne są bardzo ważne. Konieczne jest podnoszenie wśród nauczycieli umiejętności stosowania aktywnych metod nauczania, które włączają ucznia w sposób zdobywania wiedzy.*

---

#### WIZJA

TGR 3 sformułowała wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. Obejmuje ona istotny wzrost poziomu kształcenia w lubelskich



szkołach dzięki podniesieniu kompetencji kadry nauczycielskiej oraz rozwojowi oferty zajęć pozalekcyjnych ze szczególnym uwzględnieniem obszaru STEM. Zgodnie z tą wizją w przeciągu kolejnych dziewięciu lat rozwinęta zostanie infrastruktura oświatowa oraz znacząco poprawi się wyposażenie lubelskich placówek oświatowych. Zwiększy się przy tym dostępność edukacji pozaszkolnej i kształcenia ustawicznego oraz rozwinięta współpraca między placówkami edukacyjnymi a podmiotami takimi jak wyższe uczelnie, instytucje kultury i lokalne przedsiębiorstwa. W 2030 roku Lublin będzie mógł się także pochwalić realizacją miejskiego programu edukacji dla tolerancji, integracji oraz praw człowieka.

*Warto zwrócić uwagę na rewolucję technologiczną, jaką jest nauczanie zdalne. Wydaje mi się, że zostanie ono z nami na dłużej.*

#### CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali osiem celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Te cele to:

1. Zapewnienie wysokiej jakości i efektywności edukacji w szkołach i placówkach oświatowych w Lublinie.
2. Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia kompetencji społecznych, obywatelskich i przyszłości.
3. Zapewnienie nowoczesnej infrastruktury oświatowej odpowiadającej potrzebom wszystkich mieszkańców.
4. Stworzenie warunków infrastrukturalnych i programowych do kształcenia kompetencji przyszłości, a także społecznych i obywatelskich, dla wszystkich mieszkańców.

5. Stworzenie efektywnych systemów współpracy szkół i placówek edukacyjnych z uczelniami, instytucjami kultury i biznesem.
6. Zapewnienie wysokiego poziomu doradztwa i kształcenia zawodowego odpowiadającego potrzebom zmieniającego się rynku pracy.
7. Stworzenie systemu miejskiej edukacji służącej tolerancji, integracji i upowszechnianiu praw człowieka.
8. Zapewnienie wysokiej jakości edukacji osób dorosłych w Lublinie, dostosowanej do potrzeb zmieniającego się rynku pracy.

#### KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyłoniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- stworzenie miejskiego ośrodka doskonalenia nauczycieli,
- stworzenie centrum edukacyjno-rehabilitacyjno-kulturalnego,
- stworzenie Centrum Nauki i Eksperymentu,
- stworzenie miejskiego programu współpracy z biznesem (obejmującego program kształcenia przedsiębiorczości i doradztwa oraz kształcenia zawodowego),
- stworzenie miejskiego programu współpracy z uczelniami (obejmującego udział pracowników uczelni w zajęciach dla uczniów oraz udział uczniów w zajęciach uniwersyteckich).

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 3 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.3. TGR 3: EDUKACJA.



#### 2.4.4. TGR 4: Innowacyjna i zrównoważona gospodarka

Na wstępie grupa zdefiniowała osiem kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „innowacyjna i zrównoważona gospodarka”. Są to:

- rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność),
- przedsiębiorczość mikro,
- przedsiębiorczość makro i MŚP,
- internacjonalizacja i handel międzynarodowy,
- atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna),
- innowacyjność,
- dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna),
- gospodarka sieciowa.

##### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów, bazując na materiałach z wcześniejszych badań, grupa prowadziła pogłębioną dyskusję na temat diagnozy silnych i słabych stron każdej kategorii oraz kluczowych w ich przypadku barier i potencjałów roz-

wojowych. Z uwagi na specyfikę obszaru strategicznego\* zdania członków grupy w wielu kwestiach były rozbieżne, a ich ostateczne konkluzje nie zawsze są jednoznaczne. Elementy, które w jednej kategorii problemowej uznawane były za słabą stronę, w innej okazują się siłą (np. niski poziom wynagrodzeń). Z uwagi na obszerny charakter obszaru tematycznego pojawiały się również niespójności w kontekście określania wewnętrznego (silne i słabe strony) vs. zewnętrznego (bariery i potencjały) charakteru poszczególnych czynników. Można jednak wskazać szereg zasadniczych spostrzeżeń, co do których panowała w grupie zgodność. W szczególności wielokrotnie wśród słabych stron obszaru podnoszono kwestie związane z niskim poziomem kapitału społecznego. Przejawem tego jest m.in. niski poziom współpracy przedsiębiorstw z innymi podmiotami (z uczelniami, z miastem, z innymi przedsiębiorstwami), rozrost szarej strefy oraz

\* Obszar ten jest ściśle związany z ekonomią i problemami gospodarczymi. Kwestie dotyczące gospodarki stanowią jedno z najbardziej konfliktogennych zagadnień politycznych. Jedną z podstawowych, choć nie jedyną oś sporu przebiega pomiędzy orędownikami wolnego rynku i minimalnej in-

gerencji państwa w gospodarkę a zwolennikami modeli socjalnych i państwa opiekuńczego. Poglądy w tych kwestiach są bardzo odmienne i z reguły silnie ugruntowane, co znajdowało oddźwięk w trudności osiągnięcia porozumienia wewnątrz TGR 4.

niskie standardy etyczne w biznesie, co budzi nieufność zarówno ze strony lublinian, jak i podmiotów spoza regionu. Problem ten jest o tyle ważny, że identyfikowany był również przez inne grupy robocze. Uczestnicy TGR 4 zgodzili się także, że rozwojowi reprezentowanego przez nich obszaru strategicznego nie służy wizerunek Lublina kojarzącego się z akademią i kulturą, a nie konkretnymi branżami gospodarki. Do silnych stron lubelskiej gospodarki zdaniem grupy zalicza się relatywnie dobre położenie miasta w kontekście połączeń transportowych i handlowych. Grupa doceniła również główne korzyści płynące z akademickiego charakteru miasta.

*Miasto bez rozbudowy administracyjnej nie ma możliwości rozwoju biznesowego.*

## WIZJA

TGR 4 sformułowała śmiałą i ambitną wizję, do urzeczywistnienia której należy dążyć w perspektywie 2030 roku. W wizji tej dzięki rozwojowi infrastruktury transportowej Lublin wykorzystuje swoje unikalne położenie na szlakach handlowych wiodących z północy na południe i z zachodu na wschód. Staje się miastem atrakcyjnym inwestycyjnie i handlowo. Rozwija inteligentne specjalizacje. Wizja grupy zakłada także nasilenie współpracy lubelskiego biznesu z nauką, usieciowienie, wzrost innowacyjności i przedsiębiorczości zarówno w wymiarze makro, jak i mikro. Dobra sytuacja gospodarcza przekłada się na relatywnie niską stopę bezrobocia w mieście oraz rosnący poziom życia jego mieszkańców. Członkowie zespołu TGR 4 nie zapomnieli także o kwestiach związanych ze środowiskiem naturalnym. W swojej wizji postawili na zielone technologie oraz rozwój elektromobilności.

*Powiązanie wszystkich rodzajów gospodarki jest kluczowe dla jej rozwoju.*

## CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali dziesięć celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drze-

miący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Te cele to:

1. Dostosowanie rynku pracy do potrzeb inteligentnej i zrównoważonej gospodarki.
2. Sprawiedliwy rynek pracy.
3. Poprawa konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw.
4. Stworzenie skutecznego systemu wsparcia mikroprzedsiębiorczości.
5. Zwiększenie udziału podmiotów prywatnych w strukturze rynku pracy.
6. Stworzenie instytucjonalnego systemu wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw.
7. Poprawa atrakcyjności oferty inwestycyjnej miasta.
8. Zwiększenie innowacyjności lubelskich przedsiębiorstw.
9. Zrównoważona dywersyfikacja gospodarki oparta na inteligentnych specjalizacjach.
10. Tworzenie warunków dla rozwoju gospodarki sieciowej.

## KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyłoniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- zaangażowanie przez miasto pracodawców do współtworzenia i realizacji programów edukacyjnych,
- stworzenie jednostki odpowiedzialnej za inicjację, koordynację i efektywność powiązań sieciowych,
- opracowanie i wdrożenie modelu biznesowego instytucji wspierającej internacjonalizację przedsiębiorstw zgodnie z dobrymi praktykami europejskimi,
- dostosowanie planów zagospodarowania przestrzennego do potrzeb inwestycyjnych,
- opracowanie systemu zachęt i wsparcia finansowego dla kreatorów innowacji.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 4 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.4. TGR 4: INNOWACYJNA I ZRÓWNOWAŻONA GOSPODARKA.



## 2.4.5. TGR 5: Kultura i przemysły kreatywne

Na wstępie grupa zdefiniowała pięć kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „kultura i przemysły kreatywne”. Są to:

- wizja kultury Lublina,
- interesariusze kultury,
- finansowanie kultury,
- kultura a przemysły kreatywne (i ich wsparcie),
- polityka kulturalna Lublina.

### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron szczególnie często podnoszono kwestie związane z niedofinansowaniem sektora kultury, niskimi zarobkami w tym obszarze i trudnościami zaistnienia młodych artystów. Zwracano również uwagę, że Lublinowi

brak instytucji kultury pełniących rolę centrów w danej dziedzinie (Centrum Kultury Współczesnej, Centrum Literatury, Centrum Sztuki Dziecka, Centrum Nauki itd.) oraz artystycznej uczelni wyższej. Po raz kolejny w pracach Tematycznych Grup Roboczych pojawił się temat niedostatecznego poziomu współpracy pomiędzy różnymi podmiotami, w tym wypadku w obrębie sektora przemysłów kreatywnych oraz między realizatorami projektów kulturalnych i instytucjami kultury a sektorem przemysłów kreatywnych. Członkowie TGR 5 dostrzegli przy tym jednak rosnący poziom współpracy w obrębie sektora kultury. Do silnych stron obszaru „kultura i przemysły kreatywne” zaliczono liczny udział mieszkańców Lublina w kulturze oraz wysoką pozycję sektorów kultury i przemysłów kreatywnych w strategiach rozwoju miasta. W tej kwestii Lublin wyraźnie wyróżnia się na mapie kraju, gdzie kultura jest często marginalizowana.

---

*W zależności od perspektywy  
kultura jest częścią przemysłów  
kreatywnych lub przemysły kreatywne  
mogą być częścią kultury.*

---

## WIZJA

TGR 5 sformułowała wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. W tej najlepszej możliwej przyszłości Lublin ma wypracowaną wizję kultury, w oparciu o którą wdraża rozwiązania systemowe, sprawiając, że jest uznawany za jeden z trzech najważniejszych ośrodków kulturalnych w Polsce. Kultura w Lublinie jest systemem kształtowanym przez szerokie grono interesariuszy, wśród których poza urzędem miasta, instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi znajdują się także reprezentanci przemysłów kreatywnych oraz biznesu, wspólnie działający w celu maksymalizacji korzyści i wypracowywania wartości istotnych dla jak najszerszego grona odbiorców, co gwarantuje powszechny dostęp do kultury. Finansowanie kultury jest transparentne, ma charakter długofalowy i zdywersyfikowany, a środki przeznaczone na poszczególne programy czy projekty pozwalają na planowanie programowe w perspektywie wieloletniej. Kultura jest kluczowym narzędziem rozwoju Lublina i stanowi o jego unikalności. Lublin w 2030 roku stwarza jedno z najlepszych warunków do prowadzenia działalności w dziedzinie przemysłów kreatywnych w Polsce, wykorzystuje tkwiący w nich potencjał na potrzeby edukacyjne i promocyjne, przez co miasto staje się jednym z trzech najważniejszych ośrodków sektora kreatywnego w kraju.

---

*Kultura jest kołem zamachowym  
rozwoju miasta.*

---

## CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali sześć celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Te cele to:

1. Modelowanie wiodącej roli kultury i zwiększenie jej dynamiki jako czynnika rozwoju i konkurencyjności Lublina, jako elementu budowania jego tożsamości, unikalności, funkcji metropolitalnych i więzi społecz-

nych oraz jako kluczowego wskaźnika wpływającego na jakość życia mieszkańców w wymiarze jednostkowym i wspólnotowym.

2. Rozwój stabilnego ekosystemu lubelskiej kultury, uwzględniającego potrzeby środowisk twórczych, instytucji kultury, kadry i NGO oraz odpowiadającego na potrzeby odbiorców i zapewniającego stabilne warunki rozwoju.
3. Zapewnienie wydatków na kulturę w skali 3 proc. względem budżetu miasta.
4. Stworzenie długofalowego, zdywersyfikowanego i transparentnego systemu finansowania kultury.
5. Wypozycjonowanie Lublina jako jednego z trzech wiodących ośrodków przemysłów kreatywnych w Polsce.
6. Udoskonalanie istniejących i tworzenie nowych mechanizmów i narzędzi zapewniających rozwój i stabilne warunki funkcjonowania całego sektora kultury.

## KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyróżniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- wzmocnienie niedoreprezentowanych kierunków działalności kulturalnej będących wyznacznikiem metropolitalności miasta, jak np. sztuka współczesna oraz działania wykorzystujące nowe technologie, będące szczególnie w czasie postpandemicznym ważnym środkiem udostępniania dóbr kultury na odległość. Udostępnianie oferty kulturalnej różnym grupom odbiorców i odbiorczyń z utrudnionym dostępem, w tym osobom z niepełnosprawnościami i migrantom poprzez tłumaczenie na języki obce, PJM, audiodeskrypcję, tekst prosty, jak również włączenie tych osób w przygotowywanie działań w obszarze kultury;
- wzmocnienie istniejących oraz stworzenie nowych podmiotów kreujących kulturę w Lublinie, m.in. poprzez powołanie Centrum Sztuki Dziecka, Centrum Sztuki Współczesnej, Lubelskiego Centrum Nauki;
- zachowanie równowagi pomiędzy różnorodnymi wydarzeniami kulturalnymi, ze szczególnym uwzględnieniem działań o zasięgu ponadlokalnym w stosunku

do lokalnych czy dzielnicowych (rozwój dzielnicowych domów kultury, programu „Dzielnice Kultury”, „Punkty Kultury”) oraz wytyczenie kierunków rozwoju wydarzeń kulturalnych i strategii uzasadniających zapewnienie wieloletniego finansowania;

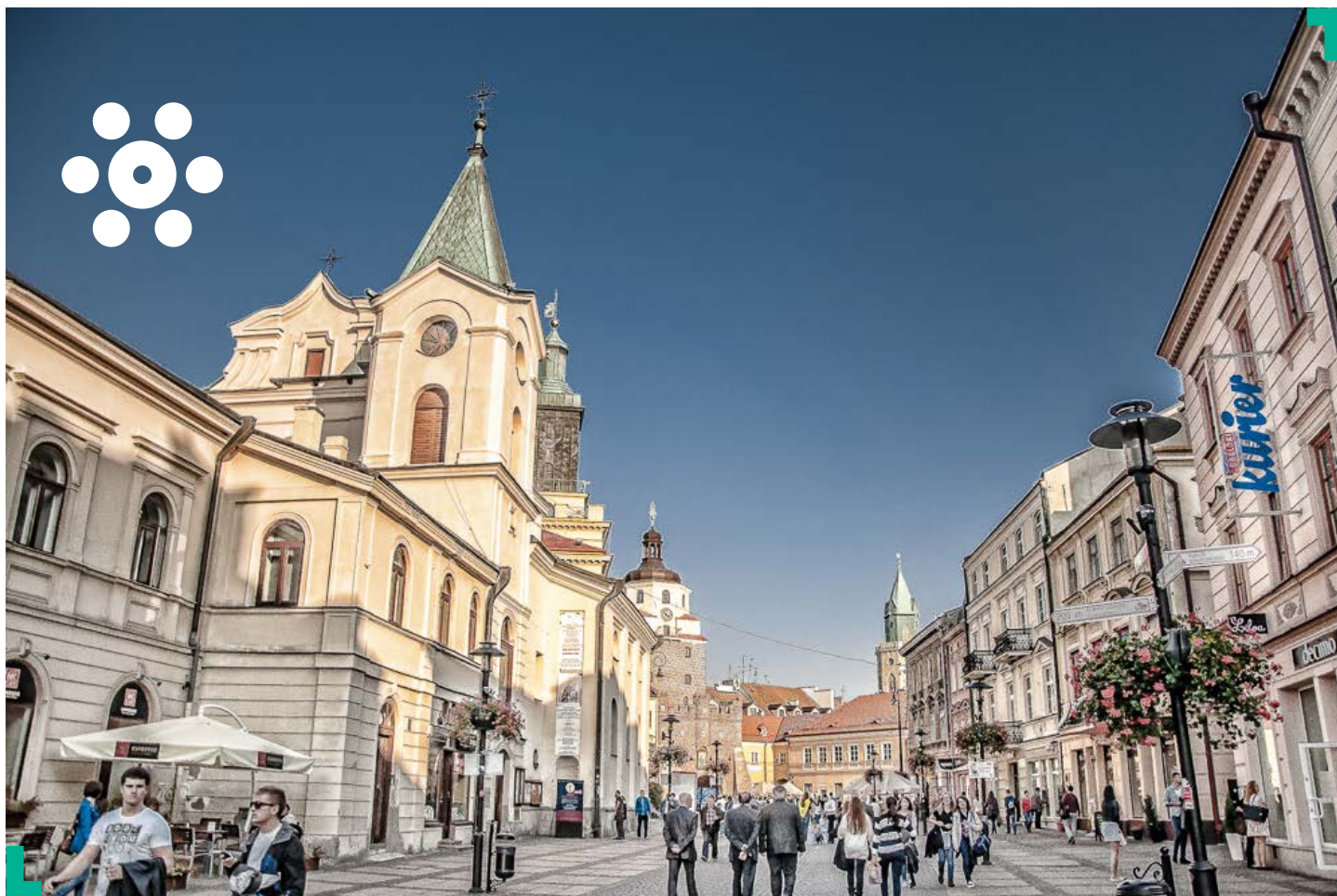
- powołanie Lubelskiego Obserwatorium Kultury wraz z odpowiednim budżetem i kadrami. Monitorowanie i dynamiczne reagowanie na ofertę kulturalną proponowaną przez inne miasta i ośrodki, badanie mające na celu identyfikację „białych plam” w ofercie kulturalnej miasta i niereprezentowanych grup (OzN, mniejszości, migranci). Opracowanie narzędzi wspar-

cia i wizji rozwoju (np. zamknięcie etapu, ewaluacja jakości wypracowanych formuł, np. festiwalowych, form wsparcia; odniesienie do nowych czynników, jak np. pandemia);

- zwiększenie środków przeznaczonych na konkursy dla NGO, stypendia i podmioty z sektora przemysłu kreatywnego; dopasowanie zadań w konkursach do bieżących potrzeb sektora kultury.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 5 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.5. TGR 5: KULTURA I PRZEMYSŁY KREATYWNE.





## 2.4.6. TGR 6: Metropolia

Na wstępie grupa zdefiniowała pięć kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „metropolia”. Są to:

- rozszerzenie granic Lublina,
- budowanie sieci współpracy międzynarodowej,
- rola Lublina jako lidera LOM (Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego),
- budowanie marki Lublina,
- funkcje metropolitalne.

### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron przeważają ograniczenia związane z postawami aktorów społecznych. Są to m.in. obawy przed procesem rozszerzenia miasta, niska świadomość społeczna roli Lublina jako lidera LOM, niedostateczny poziom długodystansowego myślenia kategoriami metropolii wśród władz i mieszkańców oraz brak myślenia metropolital-

nego w zakresie turystyki i agroturystyki. Wskazywano również na niedostateczny poziom współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami (np. gminami przy realizacji inwestycji infrastrukturalnych). Do silnych stron Lublina w kontekście rozwoju metropolitalnego grupa zaliczyła m.in. kapitał istniejących powiązań i relacji z gminami ościennymi oraz rozbudowaną siatkę partnerstw miasta.

---

*Naszą specjalizacją jest różnorodność.*

---

### WIZJA

TGR 6 sformułowała wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. Zakłada ona, że w kolejnych latach do obszaru administracyjnego Lublina przyłączane będą kolejne sąsiadujące z nim miejscowości. Proces ten będzie mieć wsparcie mieszkańców miasta i nowo przyłączanych obszarów. Rozwój i rozrost miasta w pożądanej przez grupę wizji postępuje w sposób planowy i zrównoważony. Lublin poszerza przy tym swoją sieć współpracy o kolejne miasta i instytucje part-

nerskie zarówno w kraju, jak i za granicą. Umacnia się również na pozycji lidera Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego, sprawując tę funkcję w sposób wzorowy. Jest modelowym liderem obszarów metropolitalnych w skali kraju. Pełni rozwinięte funkcje metropolitalne o zasięgu krajowym, europejskim oraz międzynarodowym. Lublin jest siedzibą międzynarodowych instytucji i gospodarzem wydarzeń na szczeblu krajowym oraz międzynarodowym. Jest także wiodącym ośrodkiem uniwersyteckim na poziomie krajowym i międzynarodowym oraz docelową i wypadową bazą dla turystów krajowych i zagranicznych. Dzięki temu Lublin staje się miastem z wysokim potencjałem przyciągania kapitałów zewnętrznych do LOM. W wizji TGR 6 miasto wykształciło rozpoznawalną markę. Z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi komunikacji zbudowano internetową platformę „Interface Lublin”, służącą do wymiany innowacyjnych pomysłów i nawiązywania kontaktów. Lublin jest identyfikowany jako silny ośrodek kultury, turystyki, gospodarki i akademickości. Stanowi także transgraniczne centrum budowania kontaktów, kompetencji, kapitału i usług.

*Odpowiedzą na brak wspólnych polityk rozwojowych LOM powinna być współpraca – problemem jest to, że tworzymy pożądaną wizję, ale dokument ten nie przekłada się na realne prawodawstwo.*

## CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali pięć celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Te cele to:

1. Rozszerzenie granic Lublina z uzyskaniem efektu korzyści dla mieszkańców zainteresowanych gmin, pozwalające na uzyskanie dostępu do nowych terenów zielonych, inwestycyjnych i mieszkaniowych oraz lotniska.
2. Zwiększenie statusu Lublina na arenie międzynarodowej poprzez pozyskanie nowych i rozwój istnieją-

cych znaczących instytucji, inicjatyw i wydarzeń w obszarze administracji, kultury, organizacji pozarządowych, nauki i biznesu.

3. Wzmocnienie roli Lublina jako lidera Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego poprzez realizację wspólnych przedsięwzięć, polityk rozwojowych i solidarnego zarządzania obszarem oraz budowanie świadomości metropolitalnej wśród mieszkańców i instytucji.
4. Wzmocnienie rozpoznawalności Lublina w kraju i za granicą jako „miasta inspiracji”.
5. Wzrost znaczenia metropolii Lublin jako silnego ośrodka kultury, nauki, przedsiębiorczości, administracji w kraju i na arenie międzynarodowej.

## KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do nich konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyłoniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- rozpoczęcie i przeprowadzenie dobrowolnego procesu fuzji międzygminnej opartej na efekcie korzyści obejmującej zainteresowane gminy,
- budowanie miejskiej sieci współpracy międzynarodowej i wspieranie jej liderów,
- opracowanie i wdrożenie wspólnej polityki rozwojowej, w oparciu o którą realizowane będą przedsięwzięcia partnerskie w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym,
- finansowanie/współfinansowanie z budżetu miasta i promocja krajowa oraz międzynarodowa znaczących instytucji i wydarzeń międzynarodowych (w obszarze administracji, kultury, organizacji pozarządowych, nauki i biznesu), w tym m.in. przez udział w rankingach, konkursach,
- utworzenie, z udziałem różnych interesariuszy, programu wspierającego przyciąganie do Lublina siedzib instytucji rządowych, uczelni i firm międzynarodowych.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 6 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.6. TGR 6: METROPOLIA.





### 2.4.7. TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe

Na wstępie grupa zdefiniowała sześć kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „miasto społecznie wrażliwe”. Są to:

- edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa,
- dostępność i projektowanie inkluzywne,
- wrażliwa polityka społeczna,
- współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna,
- włączanie i partycypacja,
- polityka zdrowotna i zdrowie.

#### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron podkreślono przede wszystkim brak systemowej polityki i działań służących włączeniu grup defaworyzowanych. Jeśli pojawiają się takie działania, są one incydentalne i ograniczone czasowo i/lub terytorialnie. W odniesieniu do Lublina zdiagnozowano szereg braków proceduralnych i infrastrukturalnych, które nie pozwalają na

w pełni swobodne funkcjonowanie wybranych grup społecznych, w tym osób z niepełnosprawnościami, osób starszych, mniejszości narodowych, osób LGBT+ i innych. Silnymi stronami miasta w obszarze wrażliwości społecznej są m.in. programy Urzędu Miasta dla seniorów i osób z niepełnosprawnościami oraz rosnąca aktywność oddolna i działalność organizacji trzeciego sektora.

*W konsultacjach społecznych brakuje mniejszości mieszkających w Lublinie i ich wypowiedzi – nie można rozmawiać o ludziach bez ludzi.*

#### WIZJA

TGR 7 sformułowała wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. Obejmuje ona między innymi wprowadzenie we współpracy z partnerami społecznymi edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej do szkolnej podstawy programowej. Postawy homofobiczne i przemocowe są w tej wizji bez-

względnie i skutecznie zwalczane. Miasto jest przy tym dostępne dla wszystkich swoich obywateli dzięki upowszechnieniu projektowania uniwersalnego i inkluzywnego oraz tłumaczenia komunikatów na polski język migowy oraz języki obce: ukraiński i angielski. Lublin w wizji TGR 7 jest miastem otwartym, tolerancyjnym i solidarnym ze słabszymi. Realizuje model współpracy międzypokoleniowej zbudowany na fundamencie zrozumienia odmienności i wzajemnego szacunku. Seniorzy są mentorami dla młodszych pokoleń umiejących służyć i przyjmować inne punkty widzenia. W końcu wizja zakłada promocję zdrowia i profilaktyki zdrowotnej oraz priorytet ruchu rowerowego i pieszego na drogach.

*Należy wykorzystać potencjał osób z niepełnosprawnością, w innym przypadku miasto poniesie wysokie koszty.*

## CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali siedem celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Te cele to:

1. Systemowa edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa we wszystkich szkołach w Lublinie (zarówno dla kadry nauczycielskiej, jak i dla uczniów/uczennic).
2. Edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa przedstawicieli administracji samorządowej.
3. Projektowanie usług i przedsięwzięć dostępnych dla różnych grup mieszkańców, wypracowanych w oparciu o konsultacje społeczne.

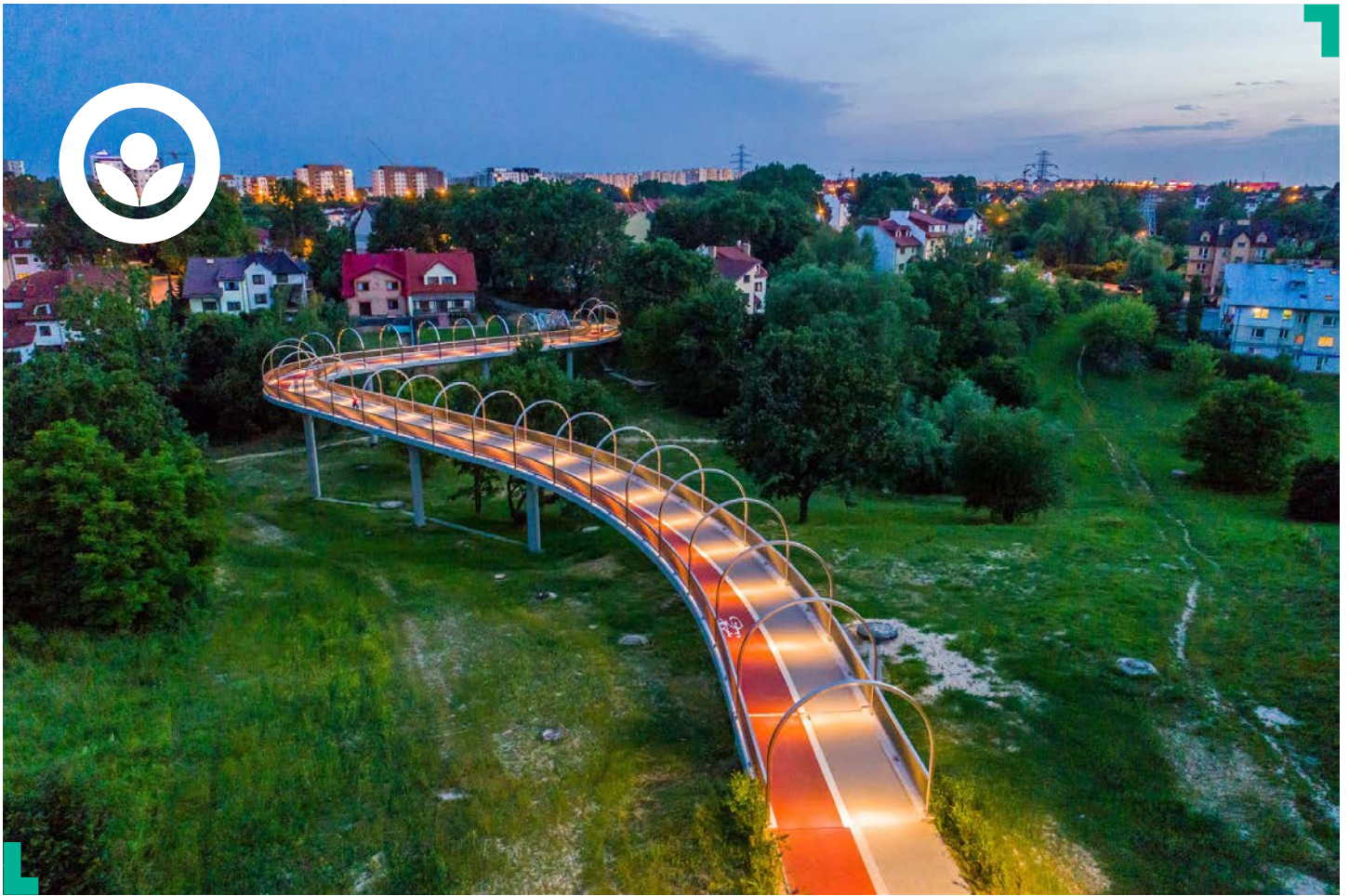
4. Powstanie polityki wrażliwości społecznej, spójności i różnorodności.
5. Rozwijanie polityki międzypokoleniowej i senioralnej prowadzącej do zwiększenia aktywności seniorów w życiu społecznym.
6. Rozwijanie procesów partycypacyjnych z aktywnym udziałem grup mniejszościowych.
7. Rozwijanie obszarów w zakresie polityki zdrowotnej prowadzącej do zmniejszenia zachorowań.

## KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do niego konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyłoniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- realizacja programu edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej,
- wprowadzenie klauzul społecznych przy planowanych inwestycjach i projektowanych przedsięwzięciach (uwzględnienie w procedurach zakupowych zasad projektowania uniwersalnego),
- wdrożenie planu polityki wrażliwości społecznej, spójności i różnorodności,
- opracowanie i wdrożenie planu tworzenia przez NGO miejsc integracji pokoleniowej,
- rozwój programów polityki zdrowotnej dostosowanych do chorób najczęściej występujących na terenie Lublina.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 7 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.7. TGR 7: MIASTO SPOŁECZNIE WRAŻLIWE.



### 2.4.8. TGR 8: Miasto zielone

Na wstępie grupa zdefiniowała siedem kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „miasto zielone”. Są to:

- przeciwdziałanie zmianom klimatycznym (ochrona gleb, wód, powietrza itp.), kształtowanie postaw ekologicznych,
- zrównoważony transport,
- odnawialne źródła energii,
- zieleń w mieście – infrastruktura (zielona i niebieska), bioróżnorodność, zieleń funkcjonalna, wielość funkcji, zielony ekosystem – usługi ekosystemowe itp.,
- planowanie urbanistyczne,
- rewitalizacja obszarów ekologicznych – lubelskie rzeki, Zalew Zemborzycki, Góry Czechowskie (z uwzględnieniem specyfiki właścicielskiej tych ostatnich),
- planowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami.

*Propozycje na temat rozwoju pod kątem zielonego miasta powinny być postrzegane szeroko, także poprzez pryzmat polityk UE oraz polityki międzynarodowej, aby wypracować systemowe podejście do problemu badawczego.*

#### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron szczególnie często podnoszono problemy związane z niską świadomością ekologiczną mieszkańców Lublina, niskim udziałem energii pochodzącej z OZE

oraz z planowaniem przestrzennym. W tym ostatnim przypadku zwracano w szczególności uwagę na niedostateczne pokrycie miasta planami zagospodarowania przestrzennego oraz nieodpowiednie planowanie zieleni miejskiej. Do słabych stron Lublina zaliczono także kwestie związane z transportem indywidualnym – przywiązanie do indywidualnych środków transportu czy nieadekwatne standardy parkowania. Silne strony Lublina w obszarze zielonego miasta to przede wszystkim jego atrakcyjne przyrodniczo położenie oraz wysoka jakość zieleni miejskiej. Zwrócono także uwagę, że stale rośnie liczba atrakcyjnych alternatyw względem tradycyjnych środków transportu.

---

*Edukacja ekologiczna powinna wykraczać poza szkołę i młodzież.*

---

## WIZJA

TGR 8 sformułowała wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. Obejmuje ona ustanowienie ochrony środowiska kwestią priorytetową w polityce miejskiej, czego efektem będzie poprawa infrastruktury terenów ekologicznych i zachowanie miejscowej bioróżnorodności. Zgodnie z idealną wizją przyszłości miasta w kolejnej dekadzie rosnać powinna powierzchnia terenów zielonych – w znacznej mierze za sprawą oddolnych inicjatyw lublinian. Lublin przyszłości to miasto rozwijające się w sposób zrównoważony, estetyczne, o uporządkowanej zabudowie. To miasto, któremu udało się pożegnać z „betonozą” i które charakteryzuje przyjazne środowisku budownictwo. W końcu jest to miasto, które rozwija odnawialne źródła energii i z nich korzysta oraz promuje alternatywny transport, redukując w istotnym stopniu emisję dwutlenku węgla do atmosfery.

## CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali dziesięć celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Te cele to:

1. Zwiększenie liczby wdrażanych technologii proekologicznych.
2. Wzrost edukacji ekologicznej.
3. Optymalizacja systemu transportu miejskiego w aspekcie zmian klimatu.
4. Zwiększenie udziału rozwiązań OZE w stosunku do konwencjonalnych źródeł energii.
5. Ograniczenie emisji zanieczyszczeń do atmosfery.
6. Realizacja spójnego systemu zarządzania zielenią.
7. Pokrycie miasta w 100% zrównoważonym planem zagospodarowania przestrzennego.
8. Rozwój inwestycji infrastruktury zielonej i niebieskiej w mieście.
9. Poprawa stanu obszarów ekologicznie cennych na terenie miasta.
10. Optymalizacja gospodarki wodno-ściekowej i odpadami.

## KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskażnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyróżniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- badania i wprowadzanie nowych/innowacyjnych programów zachęcających do wdrażania technologii proekologicznych,
- opracowanie koncepcji i strategii pozyskiwania środków zewnętrznych i wewnętrznych na ochronę powietrza, gleby i wody,
- edukacja ekologiczna i kształtowanie postaw prośrodowiskowych,
- powstanie sieci zrównoważonego transportu (transport, zbiorowy, alternatywny, pieszy),
- równoległa praca nad wieloma częściami miasta nie objętymi planem zagospodarowania.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 8 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.8. TGR 8: MIASTO ZIELONE.



## 2.4.9. TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie

Na wstępie grupa zdefiniowała sześć kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „partycypacja i współzrządzenie”. Są to:

- efektywność mechanizmów partycypacji (w tym wdrażanie efektów),
- skuteczny dialog (wymiana informacji) dotyczących procesów partycypacyjnych,
- dostępność uczestnictwa w procesach,
- dobre intencje organizatorów procesów partycypacyjnych,
- wszechstronny i inkluzywny rozwój samorządności,
- transparentność procesów partycypacji.

### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przy-

padku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron szczególnie często podnoszono kwestie związane z jakością procesów partycypacyjnych. Zauważono, że więcej nacisku kładzie się na przeprowadzenie procesu niż na faktyczne wdrożenie jego rezultatów. Efektem tego są m.in. znaczne opóźnienia w realizacji projektów z budżetu obywatelskiego. Grupa krytykowała poddała również krytyce kwestie komunikacji dotyczącej procesów partycypacyjnych oraz ich transparentności. Zwracano także uwagę na ograniczoną dostępność procesów dla osób z grup zagrożonych wykluczeniem. Do silnych stron obszaru partycypacji i współzrządzenia zaliczono m.in. duże doświadczenie i wiedzę osób zajmujących się partycypacją, szereg pozytywnych zmian, które zachodzą w tej dziedzinie, oraz rosnącą aktywizację młodzieży (także w procesie konsultacji do Strategii Lublin 2030).

*Bardzo ważne jest poczucie sprawczości – obywatel musi wiedzieć, że jego partycypacja ma znaczenie i wpływ na otaczające środowisko.*

## WIZJA

TGR 9 sformułowała wizję, do urzeczywistnienia której należy dążyć w perspektywie 2030 roku. Wizja ta obejmuje wzrost efektywności działań partycypacyjnych i szeroką współpracę z mieszkańcami przy szukaniu najlepszych rozwiązań i ich wdrażaniu w kwestiach dotyczących infrastruktury i oferty instytucji miejskich. W pożądanym przez grupę przyszłości w Lublinie dba się o skuteczny dialog i komunikację, utworzono odpowiednie kanały komunikacji i stosuje się język dopasowany do poszczególnych grup odbiorców. Wizja zakłada zwiększoną dostępność partycypacji dla wszystkich, w tym osób z niepełnosprawnością oraz migrantów. Rozwija się również aktywność obywatelska i samorządność wśród różnych grup społecznych. W końcu – zapewniona jest pełna transparentność i przejrzystość procesów partycypacyjnych i ich efektów. Urząd Miasta dba o to, żeby na bieżąco ewaluować podejmowane działania i upubliczniać wyniki tej ewaluacji.

*System wspólnego sukcesu powinien stanowić podstawę działania systemu partycypacji.*

## CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali dziesięć celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Cele te wyrażają dążenie do stanu, w którym:

1. Koszty partycypacji są obowiązkowymi kosztami operacyjnymi każdej zmiany w polityce miejskiej lub inwestycjach.
2. Lublin posiada strategię działań partycypacyjnych i realizuje wynikające z niej standardy gwarantujące skuteczny dialog.
3. Lublin realizuje działania partycypacyjne, dostosowując je do aktualnych potrzeb mieszkańców i mieszka-

nek i odpowiada elastycznie na pojawiające się trendy w komunikacji.

4. Lublin stosuje standardy zapewniające uwzględnianie potrzeb wszystkich interesariuszy i interesariuszek poszczególnych procesów partycypacyjnych.
5. Lublin ma sieć dostępnych dla wszystkich mieszkańców i mieszkanki Miejsk Aktywności Lokalnej, która pozwala na podejmowanie przez nich wszelkiej aktywności lokalnej.
6. Lublin na bieżąco monitoruje i ewaluuje realizowane w mieście procesy partycypacyjne i na tej podstawie udoskonala narzędzia i procedury partycypacji.
7. Decydenci korzystają z partycypacji do podnoszenia jakości życia w mieście, uwzględniając wiedzę i doświadczenia wszystkich interesariuszy i interesariuszek.
8. Lublin wdraża świadomą i systematyczną edukację obywatelską (dotyczącą m.in. wiedzy o mieście i możliwości współuczestniczenia w polityce miejskiej) dla wszystkich grup mieszkańców i mieszkanki (w tym dzieci i młodzieży oraz grup mniejszościowych).
9. Lublin wzmacnia lokalną samorządność mieszkańców i mieszkanki przez delegowanie kompetencji i zadań publicznych wraz z adekwatnymi zasobami do jednostek pomocniczych samorządu, lokalnych instytucji kultury i edukacji, grup nieformalnych i NGO.
10. Realizowane w Lublinie procesy partycypacyjne są transparentne, jawne i łatwo dostępne na każdym z ich etapów (od planowania do wdrażania rezultatów).

## KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyłoniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- dążenie do uwzględnienia w budżecie każdej zmiany i inwestycji kosztów realizacji procesów partycypacyjnych (przygotowanie formuły budżetowania kosztów procesów partycypacyjnych),
- wypracowanie przez UM wspólnie z mieszkańcami i mieszkankami standardów i procedur działań

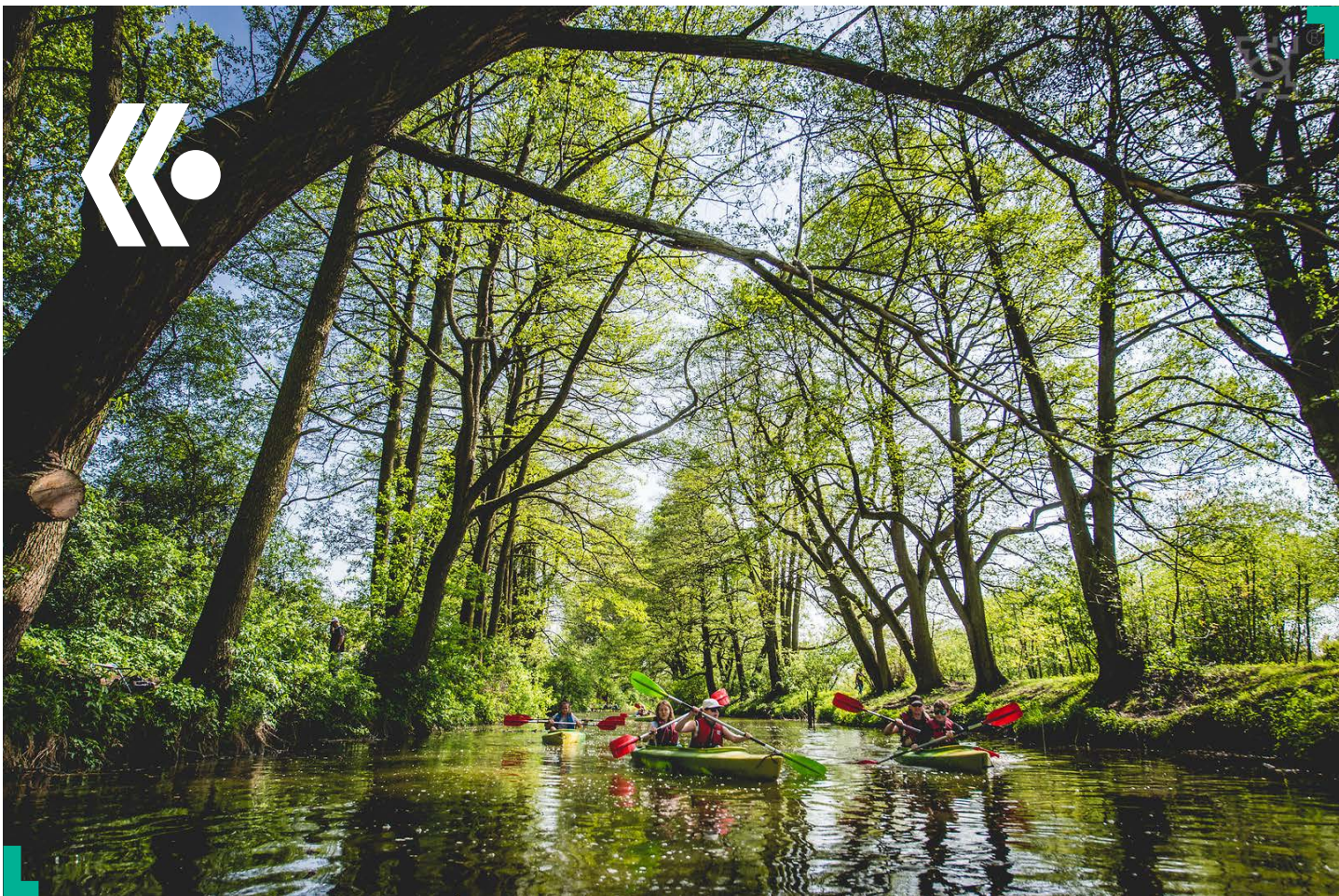
uwzględniających potrzeby wszystkich interesariuszy i interesariuszek poszczególnych procesów partycypacyjnych,

- prowadzenie przez UM minimum jednego MAL-u w każdej dzielnicy,
- powstanie panelu eksperckiego ds. partycypacji z udziałem mieszkańców, NGO i innych interesariuszy oraz zastosowanie metody kaizen do doskonalenia partycypacji,

- zagwarantowanie środków na opracowywanie i wdrażanie dostosowywanych na bazie diagnozy potrzeb programów edukacyjnych z zakresu edukacji obywatelskiej skierowanych do poszczególnych grup mieszkańców i mieszkanek.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 9 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.9. TGR 9: PARTYCYPACJA I WSPÓŁRZĄDZENIE.





## 2.4.10. TGR 10: Sport

Na wstępie grupa zdefiniowała sześć kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „sport”. Są to:

- Infrastruktura sportowa,
- edukacja sportowa dzieci i młodzieży,
- finansowanie sportu,
- sport akademicki,
- sport wyczynowy,
- aktywność fizyczna mieszkańców.

### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron szczególnie często podkreślano kwestię nierównomiernego rozłożenia infrastruktury sportowej w róż-

nych dzielnicach Lublina. Wielokrotnie podnoszono także temat braku kadry szkoleniowej, zarówno w obszarze pracy z młodzieżą, jak i profesjonalnej kadry trenerskiej. Niezwykle ważną słabością obszaru sportu w Lublinie wydaje się także brak dostatecznego finansowania, zarówno ze środków budżetu miasta, jak i ze strony sponsorów. Lubelski sport ma jednak, zdaniem członków TGR 10, szereg istotnych zalet. Wymieniono wśród nich m.in. wysoki poziom sportu akademickiego, poprawiającą się jakość i dostępność infrastruktury sportowej oraz dobrą współpracę między klubami w zakresie sportu dzieci i młodzieży.

*Rozmawiajmy nie tylko o zawodnikach i studentach, ale także o sporcie z punktu widzenia pozostałych mieszkańców.*



## WIZJA

TGR 10 sformułowała rozbudowaną i bardzo ambitną wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. W wizji tej założono dynamiczny rozwój infrastruktury sportowej – zarówno tej przyszkolonej i służącej mieszkańcom, jak i dużych hal sportowo-widowiskowych. Uwzględnia ona także znaczący wzrost dostępności i jakości edukacji sportowej przy udziale wykwalifikowanej kadry trenerskiej. Członkowie TGR 10 w pożądanej wizji zawarli dalszy rozwój sportu akademickiego oraz sportu wyczynowego, w efekcie którego Lublin będzie reprezentowany z sukcesami na zawodach w wysokich klasach zarówno w kraju, jak i za granicą. Osiągnięcia te w wizji grupy stają możliwe dzięki m.in. znacznemu zwiększeniu finansowania sportu w Lublinie oraz ogólnemu wzrostowi aktywności sportowej mieszkańców.

*Sport to zdrowie – musimy się zastanowić, jak polepszyć zdrowie fizyczne i psychiczne mieszkańców poprzez zachęcanie ich do aktywności.*

## CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali dziesięć celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Cele te obejmują:

1. Inwestycje w infrastrukturę sportową umożliwiającą organizowanie sportowych imprez międzynarodowych: budowa hali lekkoatletycznej, stadionu żużlowego jako całorocznego obiektu wielofunkcyjnego oraz hali widowiskowo-sportowej.
2. Inwestycje w ogólnodostępną infrastrukturę sportową – przyszkolną i dzielnicową, ośrodek sportów wodnych nad Zalewem Zemborzyckim.
3. Osiąganie wysokich wyników w sporcie dzieci i młodzieży poprzez systematyzację i zawarcie porozumień w pionach szkolenia w dyscyplinach, dla których nie zostały one zawarte, oraz poprzez podnoszenie kwalifikacji kadry szkoleniowej.
4. Stworzenie systemu motywacyjnego/agregującego na rzecz wzrostu liczby dzieci i młodzieży uprawiającej sport oraz ilościowego i jakościowego kadry trenerskiej i instruktorskiej prowadzącej zajęcia sportowe dla dzieci i młodzieży, a także na rzecz kształtowania postaw do aktywności fizycznej.
5. Systematyczny wzrost nakładów na sport: do poziomu minimum 4 proc. budżetu miasta (nie wliczając w to wydatków na inwestycje), z uwzględnieniem programów wieloletnich (takich jak „Mistrz”, „Mistrz Junior”); tworzenie płaszczyzn współpracy do pozyskiwania środków zewnętrznych przez kluby; wykorzystanie środków z funduszu kapslowego – przeciwalkoholowego.
6. Strategię rozwoju sportu akademickiego zakładającą sprowadzenie i zatrzymywanie najlepszych sportowców-akademików w Lublinie, zwiększenie liczby akademickich imprez sportowych ogólnopolskich i międzynarodowych, które przełożą się na promocję miasta i wzmocnienie jego wizerunku.
7. Ustalenie jednolitych kryteriów i zasad przyznawania środków na sport wyczynowy, z uwzględnieniem partycypacji mieszkańców, oraz cykliczne i skuteczne podawanie ich do publicznej wiadomości za pomocą dostępnych źródeł przekazu, z uwzględnieniem polityki informacyjno-edukacyjnej z zakresu obowiązujących przepisów prawa (promocja, dotacja, inne formy przewidziane dla spółek z udziałem Gminy Lublin).
8. Powołanie przez Miasto Lublin jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za pozyskiwanie środków zewnętrznych na potrzeby sportu w Lublinie, odpowiedzialnej również za działania takie jak: organizacja międzynarodowych wydarzeń sportowych, realizacja zadań zleconych, pozyskiwanie i rozdzielanie środków z programów europejskich i spółek Skarbu Państwa. Jednocześnie w tym zakresie kontynuowana jest ścisła współpraca miasta z innymi organizacjami pozarządowymi.
9. Opracowanie i wdrożenie (z partycypacją mieszkańców) atrakcyjnych programów prozdrowotnych, uwzględniających zainteresowania różnych grup i zachęcających mieszkańców do udziału w różnorodnych formach aktywności fizycznej, tzw. „sportach całego życia”.

**10.** Organizację imprez masowych (przy partycypacji mieszkańców), w tym maratonu z biegami towarzyszącymi, na odpowiednio wysokim poziomie, tak aby przyciągnąć uczestników z zewnątrz i aktywizować jak największą grupę mieszkańców Lublina.

### KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskażnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyłoniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- rozpoczęcie inwestycji w infrastrukturę sportową umożliwiającą organizowanie sportowych imprez międzynarodowych (budowa hali lekkoatletycznej, stadionu żużlowego jako całorocznego obiektu wielofunkcyjnego oraz hali widowiskowo-sportowej) z wykorzystaniem środków własnych i pozyskanych środków zewnętrznych,

- wyznaczenie organizatorów gwarantujących wysoki poziom jakościowy imprez masowych, w tym maratonu z biegami towarzyszącym,
- zabezpieczenie finansowe i wdrożenie systemu osiągania wysokich wyników w sporcie przez dzieci i młodzież,
- analizę istniejącej infrastruktury sportowej (możliwości wykorzystania uczelnianych i miejskich obiektów sportowych), zapewnienie kadry szkoleniowej, dostosowanie programu nauki do programu szkolenia sportowego (wykorzystanie istniejących programów, np. Narodowej Reprezentacji Akademickiej), zabezpieczenie środków, współpraca międzyuczelniana w tworzeniu ACSS,
- opracowanie narzędzia partycypacyjnego, pozwalającego na osiągnięcie celu głównego.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 10 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.10. TGR 10: SPORT.





### 2.4.11. TGR 11: Turystyka

Na wstępie grupa zdefiniowała sześć kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „turystyka”. Są to:

- turystyka jako ważna gałąź gospodarki,
- infrastruktura Lublina i okolicy,
- rozwój oferty turystycznej Lublina,
- finansowanie sektora turystyki,
- promocja oraz informacja,
- współpraca organizatorów turystyki.

#### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron szczególnie często podnoszono kwestie związane niedostatecznie rozwiniętą promocją miasta i ograni-

czoną informacją turystyczną. Członkowie TGR 11 zdiagnozowali niewielką rozpoznawalność współczesnego Lublina i zmian, które w nim zachodzą. W świadomości społeczeństwa utrwalił się wizerunek Lublina sprzed 15-20 lat. Często zwracano także uwagę na ograniczenia infrastrukturalne – ubogą infrastrukturę rowerową, brak parkingów P+R czy brak miejsc postojowych dla autokarów i kamperów. Podniesiono również temat niezadawalającego stanu dworców PKP i PKS oraz deficytu toalet publicznych. Do silnych stron lubelskiej turystyki grupa zaliczyła m.in. bogatą historię miasta, jego wielokulturowość, produkty regionalne wysokiej jakości, atrakcyjną ofertę festiwali oraz bogatą bazę gastronomiczno-noclegową. Dostrzeżono także pozytywne zmiany, które zachodzą w obszarze lubelskiej infrastruktury, w tym rozwój sieci rowerów miejskich oraz wysoką jakość komunikacji publicznej.

---

## *Nowe technologie mogą spowodować powstanie nowych usług turystycznych.*

---

### **WIZJA**

TGR 11 sformułowała wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. W wizji tej Lublin wykorzystuje w pełni swój potencjał turystyczny przy dużym wsparciu ze strony administracji Urzędu Miasta. W urzędzie powołano nawet Wydział Turystyki (obecnie: Biuro Rozwoju Turystyki) z referatami ds. organizacyjnych, koordynacji projektów, gospodarki turystycznej oraz marketingu. Miasto przeznaczają 0,5% swojego budżetu na turystykę i prowadzi ewidencję wpływów z tej dziedziny. Organizowane są zyskowne wydarzenia kulturalne oraz rozrywkowe w obiektach sportowych. W Lublinie rozwinięty jest model turystyki 3E (*Entertainment, Excitement, Education* – rozrywka, fascynacja, edukacja), w którym obiekty turystyczne nie tylko edukują, lecz także zapewniają osobom je odwiedzającym nowe, ekscytujące doświadczenia. W pożądanej wizji grupy rozwój infrastruktury w mieście i okolicach sprzyja ruchowi turystycznemu. Rozwinięto w niej infrastrukturę rowerową i stworzono połączenie Lublina ze szlakiem Green Velo – wytyczono nowe ścieżki i drogi rowerowe. Zalew Zemborzycki został oczyszczony, powstała tam baza rekreacyjno-konferencyjna. Prędnie rozwija się branża hotelarsko-gastronomiczna, napędzając dodatkowo ruch turystyczny.

---

## *Rok 2020 pokazał, że możliwe jest odejście od pewnych schematów i rozwój nowych rozwiązań.*

---

### **CELE STRATEGICZNE**

Członkowie grupy zaproponowali osiem celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Te cele to:

1. Promocja turystyczna miasta z wykorzystaniem potencjału różnych segmentów branży turystycznej.

2. Wypracowanie metodologii zbierania danych odnośnie do wpływów z turystyki – stworzenie systemu zbierania danych statystycznych z różnych branż turystycznych.
3. Uzupełnienie i dostosowanie infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej z uwzględnieniem estetyki miasta.
4. Opracowanie oferty turystyczno-rekreacyjnej dla osób ze szczególnymi potrzebami.
5. Przeznaczenie przynajmniej 0,5 proc. budżetu miasta na turystykę.
6. Kreowanie turystycznego wizerunku miasta z udziałem wszystkich podmiotów turystycznych.
7. Scentralizowanie oferty turystycznej miasta na jednym portalu.
8. Regularne spotkania branży, których celem będzie wypracowanie wspólnych rozwiązań.

### **KIERUNKI DZIAŁAŃ**

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyróżniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- połączenie różnych form komunikacyjnych i budowanie na ich bazie oferty np. PKP i bus, PKP i meleks, rajdy piesze i rowerowe,
- przetestowanie i ewaluacja systemu zbierania danych,
- korzystanie z zewnętrznych funduszy na dostosowanie infrastruktury dla osób ze szczególnymi potrzebami,
- powiązanie konkursów grantowych z innych dziedzin (np. kultura, sport) z potrzebami branży turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem wymiaru praktycznego i długofalowego realizowanych działań,
- stała promocja scentralizowanego portalu.

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 11 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.11. TGR 11: TURYSTYKA.



## 2.4.12. TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska

Na wstępie grupa zdefiniowała osiem kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „urbanistyka i mobilność miejska”. Są to:

- społeczna rola planowania i urbanistyki,
- balans pomiędzy kompaktowością a metropolitalnością,
- jakość komunikacji publicznej oraz integracja sieci transportu,
- ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna,
- ochrona zieleni i zielona infrastruktura,
- dbałość o estetykę miasta,
- ekologia i zrównoważony rozwój miasta,
- realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta.

### DIAGNOZA SILNYCH I SŁABYCH STRON

W toku warsztatów w oparciu o materiały z wcześniejszych badań dokonano diagnozy silnych i słabych stron

każdej z kategorii oraz wskazano kluczowe w jej przypadku bariery i potencjały rozwojowe. Wśród słabych stron obszaru podnoszono przede wszystkim kwestie związane z niespójnością infrastrukturalną i brakiem holistycznego podejścia w planowaniu. Zaliczają się do nich między innymi: brak spójności wizualnej i standardów urbanistycznych, niespójność infrastruktury przystosowanej do nowej mobilności, brak ciągłości przestrzeni publicznych, istnienie obiektów psujących panoramę miejską (obiekty niepasujące funkcją lub estetyką do otoczenia, zaniedbane, zaśmiecone), a także zaśmiecanie krajobrazu miasta reklamami i niespójna estetyka przestrzeni miejskich. Grupa wskazała relatywnie niewiele silnych stron miasta w obszarze urbanistyki i mobilności. Znalazły się wśród nich elementy odnoszące się do dziedzictwa historyczno-kulturowego miasta, postępy w rozwoju komunikacji publicznej oraz aspekty związane z zielenią miejską.

---

*Spadek partycypacji będzie powodował spadek jakości przestrzeni. Planowanie powinno rozpoczynać się od człowieka i jego potrzeb.*

---

## WIZJA

TGR 12 sformułowała wizję, do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. Zakłada ona realne zaangażowanie mieszkańców Lublina w planowanie urbanistyczne. Miasto rozwija się w tej wizji z poszanowaniem terenów cennych przyrodniczo. Nowe zespoły zabudowy mieszkaniowej powstają na obszarach dobrze skomunikowanych z centrum miasta i z innymi dzielnicami. Dzięki uchwalonym przez samorząd standardom urbanistycznym mają one niezbędną infrastrukturę i optymalnie wykorzystują dostępną przestrzeń. Lublin w pożądanej wizji TGR 12 jest miastem przyjaznym dla pieszych. Korzystanie z różnych systemów komunikacji publicznej jest łatwe, wygodne i bardziej efektywne niż komunikacja indywidualna samochodowa, dzięki czemu wielu mieszkańców rezygnuje z używania samochodów. Powstają parkingi zintegrowane z systemem transportu publicznego. Ścieżki rowerowe tworzą gęstą i spójną sieć pokrywającą całe miasto, co sprawia, że jazda na rowerze jest wygodna i bezpieczna. Miasto nie zapomina o środowisku. Plan adaptacji do zmian klimatu Lublina jest konsekwentnie realizowany. Maleje miejski ślad węglowy, a jakość powietrza jest bardzo wysoka. Rośnie udział pojazdów elektrycznych w transporcie publicznym i prywatnym. Rozwijany jest także potencjał kulturowy i panuje dbałość o zachowanie estetyki przestrzeni wspólnych. Obiekty z listy dóbr kultury współczesnej są realnie chronione, a lista sukcesywnie poddawana jest weryfikacji. Z krajobrazu miasta znikają billboardy i nieestetyczne reklamy, a panorama zespołu staromiejskiego jest eksponowana bez elementów szpecących jej tło lub przedpole.

## CELE STRATEGICZNE

Członkowie grupy zaproponowali dziewięć celów strategicznych, których osiągnięcie pozwoli wykorzystać drzemiący w mieście potencjał w taki sposób, aby zrealizować pożądaną wizję przyszłości. Te cele to:

1. Uczestnictwo mieszkańców w procesie projektowania i planistycznym.
2. Przyjęcie za nadrzędną koncepcję rozwoju miasta idei kompaktowości jako przeciwdziałanie zjawisku rozlewania się zabudowy. Budowanie pozycji miasta jako metropolii w sensie jakościowym, a nie ilościowym.
3. Zintegrowanie systemu transportu publicznego i indywidualnego, wprowadzenie nowego środka transportu (tramwaj) i koncentracja na ekologicznych rozwiązaniach.
4. Zachowanie autentyczności i silnej tożsamości lokalnej poprzez ochronę krajobrazu kulturowego (zwłaszcza panoramy Starego Miasta), obiektów i zespołów zabytkowych, a także cennych kulturowo przestrzeni i budynków współczesnych.
5. Stworzenie ciągłego systemu zieleni miejskiej z realizacją i rozbudową ekologicznego systemu ochrony obszarów chronionych (ESOCh) w oparciu o obowiązujące studium.
6. Tworzenie zlokalizowanych w różnych częściach miasta miejsc spotkań o różnym charakterze i w różnym stopniu przekształconych, zapewniających ludziom warunki do korzystania z przestrzeni publicznej.
7. Zagwarantowanie przez Miasto utrzymania i poprawy struktury ekologicznej oraz instrumentów kontrolujących stan środowiska, a także zapewnianie publicznego dostępu do informacji o jego stanie.
8. Poprawa jakości przestrzeni publicznych i obiektów użyteczności publicznej.
9. Uporządkowanie działań prowadzących do rozwoju przestrzennego miasta, prowadzonych przez Prezydenta Miasta Lublina, Marszałka i odpowiednie urzędy.

---

*W moim przekonaniu rozwój to jest polepszenie, a nie powiększanie.*

---

## KIERUNKI DZIAŁAŃ

Każdy z celów owskaźnikowano oraz przypisano do niego cele wspierające uzupełnione o konkretne kierunki działań. Spośród kierunków tych wyłoniono następnie pięć działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie.

leżnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia:

- przyjęcie gminnych standardów urbanistycznych,
- zwiększenie zakresu dostępnych usług i infrastruktury na obszarach deficytowych,
- uruchomienie funkcjonalnego systemu komunikacji tramwajowej,
- wdrożenie narzędzi formalno-prawnych i finansowych ochrony krajobrazu kulturowego i niematerialnego dziedzictwa Lublina; wykorzystanie istniejącego zasobu opracowań analitycznych i wykonanie

uszczegółowionych nowych; wdrożenie w pierwszym rzędzie prawnej ochrony panoramy Starego Miasta w widokach od wschodu ze szczególnym uwzględnieniem ciągu spacerowego nad Bystrzycą od ujścia rzeki Czerniejówki do Dworku Grafa,

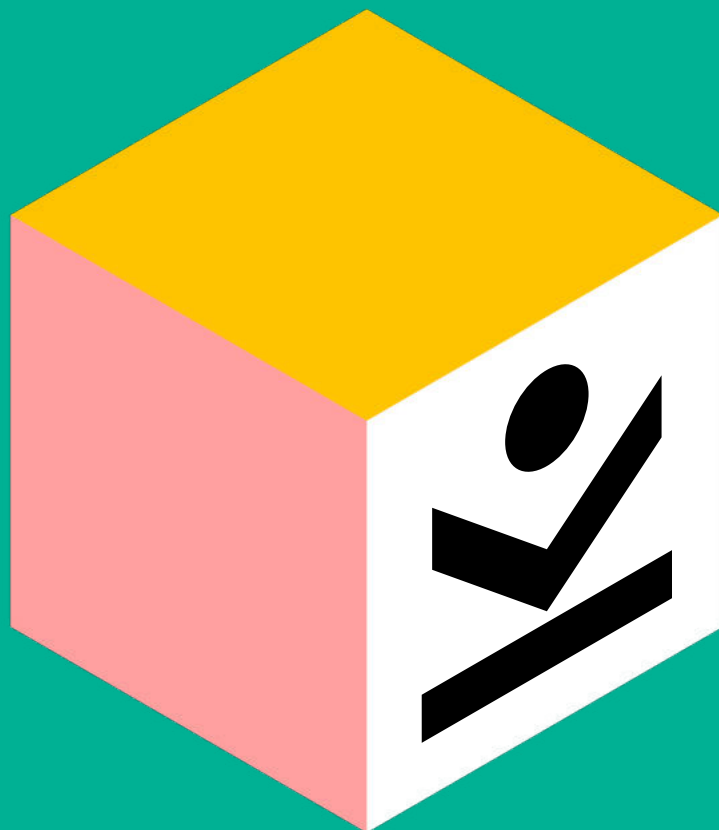
- objęcie ochroną planistyczną terenów zielonych i terenów Esochu

Szczegółowy opis rezultatów pracy TGR 12 zamieszczony został w rozdziale z rekomendacjami: 3.12. TGR 12: URBANISTYKA I MOBILNOŚĆ MIEJSKA.



# 3. TGR





## 3.1. TGR 1: AKADEMICKOŚĆ

### 3.1.1. Wertykalny obszar strategiczny „akademickość”

Obszar „akademickość” związany jest z miastotwórczą rolą, jaką pełnią w krajobrazie społecznym i gospodarczym Lublina uniwersytety i społeczność akademicka.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- współpraca międzynarodowa naukowców i uczelni, wspieranie wspólnych projektów lubelskich uczelni, oferta edukacyjna, kluczowe kierunki kształcenia, nowoczesne technologie w edukacji, kształcenie na odległość, wspieranie i promowanie lubelskich naukowców odnoszących międzynarodowe sukcesy, wsparcie akademickich liderów (studentów i pracowników), promocja lubelskich uczelni i akademickości miasta w kraju i za granicą, studenci zagraniczni;
- trzecia misja uczelni, współpraca uczelni z biznesem i samorządem, wspieranie transferu wiedzy, przedsiębiorczość akademicka, współpraca uczelnie-szkoły, popularyzacja wiedzy, przyciąganie i zatrzymywanie talentów (młodzieży oraz pracowników nauki), rola uczelni w kształceniu ustawicznym, miejskie granty na projekty badawcze i dydaktyczne, stypendia miejskie, współpraca uczelni i organizacji pozarządowych, społeczne zaangażowanie uczelni;
- akademickie *genius loci*, partycypacja studencka, demokracja studencka, kultura studencka, oferta kulturalna i rekreacyjna dla studentów, usługi miejskie dla studentów, bezpieczeństwo studentów (w tym studentów zagranicznych), uczelnie i akademickość w przestrzeni miejskiej, sport akademicki, budowanie aktywności społecznej/lokalnej studentów, dialog studenci – pozostali mieszkańcy.



### 3.1.2. Skład TGR 1: Akademickość

#### **Prof. dr hab. Jan Pomorski**

##### Lider TGR 1

Kierownik Katedry Humanistyki Cyfrowej na UMCS w Lublinie. Współautor Strategii Lublin 2020 jako przewodniczący Rady Rozwoju Lublina przy Prezydencie Miasta Lublin (2011–2014). Członek Rady Gospodarczej przy Prezydencie Miasta Lublin (2015–2018).

#### **Piotr Guz**

Student psychologii biznesu i przedsiębiorczości oraz absolwent ekonomii na KUL. Laureat takich konkursów jak: Psycholog w biznesie – więcej niż HR, Stypendium 100-lecia KUL, Targi 4.0, Herosi na starcie. Laureat stypendium Burmistrza Miasta Lubartów dla studentów. Zawodowo związany z branżą HR oraz IT. Prowadzący audycję „Powiedzmy Sobie” w Nowym Radiu.

#### **Viktoriya Herun**

Kierowniczka w referacie wspierania akademickości (Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin). Absolwentka dziennikarstwa (UMCS w Lublinie) i zarządzania (Politechnika Lubelska). Od 2011 roku koordynatorka programu *Study in Lublin* ([www.student.lublin.eu](http://www.student.lublin.eu)) w zakresie współpracy ze środowiskiem akademickim, dotyczącego zachęcania studentów z Polski i z zagranicy do studiowania w Lublinie. Działa na rzecz integracji studentów zagranicznych ze społecznością lokalną oraz aklimatyzacji absolwentów na lubelskim rynku pracy.

#### **Prof. dr hab. Robert Litwiński**

Dziekan Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Profesor nauk humanistycznych zatrudniony w Instytucie Historii. Członek Polskiego Towarzystwa Historycznego, Lubelskiego Towarzystwa Naukowego, Instytutu Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Polskiego Towarzystwa Heraldycznego. Autor publikacji z zakresu organizacji policyjnych na zie-

miach polskich w XX w., polityki wewnętrznej władz państwowych II Rzeczypospolitej, biografistyki oraz dziejów Lublina.

#### **Paweł Marczak**

Przez całe dorosłe życie związany z akademickim Lublinem. Absolwent prawa w Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, prawa w biznesie oraz retoryki stosowanej w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Stypendysta prezydenckiego programu dla najzdolniejszych studentów i doktorantów. Kilukrotny uczestnik i medalista w Akademickich Mistrzostwach Polski. Od 2018 roku prawnik w Biurze Rektora Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie specjalizujący się w prawie związanym z oświatą oraz nauką. Prywatnie działacz społeczny, żeglarz i miłośnik motoryzacji w klasycznym wydaniu.

#### **dr Patrycja Olchowska**

Doktor nauk, kierownik projektów i analityk biznesowy z kilkuletnim doświadczeniem doradczym i szkoleniowym w zakresie m.in. wsparcia wdrożeń innowacji, projektów biznesowych i strategii internacjonalizacji. Wykładowca akademicki w zakresie m.in.: zarządzania projektami, zarządzania innowacją w przestrzeni międzynarodowej oraz przedmiotów związanych z Europą Wschodnią. Ekspert Centrum Europy Wschodniej UMCS w Lublinie. Dyrektor Operacyjny INDUSTI – lubelskiej spółki IT działającej w obszarze nowych technologii. Współpracuje ze środowiskiem biznesowym i akademickim.

#### **dr Mariusz Sagan**

Dyrektor Wydziału Strategii i Przedsiębiorczości w lubelskim Ratuszu, wykładowca w SGH w Warszawie, ekspert w zakresie zarządzania strategicznego i strategii miast, autor ponad 100 publikacji naukowych, w tym wielu w renomowanych czasopismach międzynarodowych, uczest-



nik (jako prelegent i panelista) licznych konferencji międzynarodowych w UE, USA, Rosji i Chinach.

### **Justyna Targońska**

Absolwentka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, koordynator projektów w Centrum Współpracy Międzynarodowej Urzędu Miasta Lublin, tłumacz języka rosyjskiego oraz nauczyciel. Ambasador KUL w latach 2015/2016.

### **Agnieszka Wasilak**

Koordynator Biura Rekrutacji i Promocji Kształcenia Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie, z którym związana jest od 10 lat. Członek Stowarzyszenia PR i Promocji Uczelni Polskich. Członek honorowy Europejskiego Forum Studentów AEGEE-Kraków. Absolwentka Uniwer-

sytetu Jagiellońskiego i studiów podyplomowych z zakresu PR. Zawodowo interesuje się komunikacją w mediach społecznościowych.

### **dr Agnieszka Ziętek**

Socjolog i politolog, adiunkt w Katedrze Administracji Publicznej na Wydziale Politologii i Dziennikarstwa UMCS w Lublinie. Zajmuje się m.in. zagadnieniami z zakresu kultury obywatelskiej i partycypacji społecznej, a także badaniem oddolnych, nieformalnych ruchów społecznych, szczególnie w kontekście ich wpływu na decyzje polityczne podejmowane na szczeblu lokalnym. Swoje badania realizuje m.in. w ramach grantów badawczych z Narodowego Centrum Nauki oraz staży badawczych w kraju i za granicą (m.in. w Serbii). Autorka dwóch monografii, licznych artykułów naukowych oraz ekspertyz.



### 3.1.3. Pożądana przyszłość obszaru „akademickość”

#### LICZĄCE SIĘ MIEJSCE AKADEMICKIEGO LUBLINA NA MAPIE POLSKI I EUROPY

Lublin awansował do ekstraklasy miast akademickich w Polsce. Stało się to przede wszystkim dzięki uzyskaniu przez UMCS statusu uczelni badawczej. Obecnie jest to liczący się w Europie i na świecie ośrodek kształcenia profesjonalnego w strategicznie ważnych obszarach, takich jak medycyna i nauki o zdrowiu, weterynaria oraz bio- i agrotechnologia. Renoma ośrodka pozwala na wykorzystanie potencjału marki „Skłodowska-Curie” do przyciągania do lubelskich Szkół Doktorskich uzdolnionych kobiet.

#### SKUTECZNA KOMERCJALIZACJA I TRANSFER WIEDZY DO BIZNESU

Nastąpiło skuteczne powiązanie oferty Lubelskich Szkół Doktorskich z wymaganiami biznesowymi poprzez wprowadzenie do programu kształcenia zagadnień związanych z ochroną praw własności intelektualnej, patentami itp. z jednej z strony, a z drugiej ułatwianie wdrożeń poprzez rozwój kultury start-upów.

#### STUDY IN LUBLIN – LUBLIN MIĘDZYNARODOWYM OŚRODKIEM KSZTAŁCENIA

*Study in Lublin 2.0* to stale poszerzana oferta kształcenia, do której weszły unikatowe kierunki o dużym potencjale wzrostowym: *Cybersecurity*, *Digital Humanities – Teaching Design* oraz *Master of City Management*. Ta zmiana zwiększyła zainteresowanie ofertą edukacyjną ze strony zdolnych studentów z kraju i ze świata. Ważną rolę promocyjną lubelskich ośrodków wśród kandydatów na wyższe uczelnie odgrywają aktualnie szkoły letnie.

#### MIASTOTWÓRCZA ROLA AKADEMII

Z jednej strony udało się w lepszy sposób zaangażować potencjał studentów do współtworzenia Lublina, m.in. poprzez poświęcanie prac magisterskich i seminaryjnych problematyce rozwoju miasta. Z drugiej strony, dzięki wykorzystaniu nowych kanałów komunikacji, wzrosła świadomość mieszkańców na temat znaczenia akademickiej funkcji miasta. Społeczność lubelska rozumie dziś, że rozwój akademii sprzyja rozwojowi miasta i tak naprawdę wszyscy są interesariuszami akademickiego Lublina.

#### AKADEMICKI LUBLIN DLA PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH: TEACHING DESIGN

Lublin wykorzystał potencjał rozwoju kreatywnego tkwiący w wysokim globalnym zapotrzebowaniu na innowacyjne produkty z obszaru *Teaching Design*. Doszło to do skutku przy zachowaniu znanych form współpracy na linii kultura–akademia. Istotną rolę odegrała Chatka Żaka 2.0 i zainicjowane przez nią ogólnopolskie Forum Kultury Studenckiej.

#### SYNERGIA EDUKACJI, AKADEMICKOŚCI I RYNKU PRACY DLA STUDENTÓW I ABSOLWENTÓW

Eksploratorium Marii Skłodowskiej-Curie to instytucja, która przyniosła przełom we współpracy Miasta, Akademii i lubelskich szkół. To również pole do prowadzenia prac badawczo-rozwojowo-wdrożeniowych w obszarze dydaktyki, edukacji i ewaluacji. Eksploratorium powtórzyło sukces Centrum Kopernika, tworząc tysiące nowych miejsc pracy w Lublinie. Absolwenci kierunków studiów związanych z humanistyką cyfrową, grafiką komputerową i *Teaching Design* zasilają lubelski przemysł kreatywny, co przynosi oczekiwany efekt synergii.



### 3.1.4. Diagnoza obszaru „akademickość”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła sześć zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny Akademickość. Są to:

1. Miejsce akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy.
2. Transfer i komercjalizacja do biznesu polskiego i międzynarodowego.
3. *Study in Lublin* – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia (kierunki ekspansji)
4. Lublin akademicki dla Lublina: dla społeczeństwa (miastotwórcza rola akademii).
5. Akademicki Lublin dla przemysłów kreatywnych: *Teaching Design*.
6. Synergia edukacja – akademickość – rynek pracy dla studentów i absolwentów.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „akademickość”.



**TABELA 3.1.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „akademickość” a obszarami horyzontalnymi

Kategoria problemowa \ Obszar horyzontalny	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiędzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Miejsce akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy							
K2 Transfer i komercjalizacja do biznesu polskiego i międzynarodowego							
K3 <i>Study in Lublin</i> – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia (kierunki ekspansji)							
K4 Lublin akademicki dla Lublina: dla społeczeństwa (miastotwórcza rola akademii)							
K5 Akademicki Lublin dla przemysłów kreatywnych: <i>Teaching Design</i>							
K6 Synergia edukacja – akademickość – rynek pracy dla studentów i absolwentów							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „akademickość” wykazała wiele punktów styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.1.a). Każdy z obszarów horyzontalnych kształtuje bądź jest kształtowany przez co najmniej jeden obszar problemowy „akademickości”. Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do technologii które mają styczność z aż trzema kategoriami problemowymi: transferem i komercjalizacją do biznesu krajowego i międzynarodowego, akademickim Lublinem dla przemysłów kreatywnych oraz synergią edukacji, akademickości i rynku pracy dla studentów i absolwentów. Zważywszy, że rozwój technologii znajduje się w bezpośredniej korelacji z rozwojem nauki, wynik ten nie powinien zaskakiwać.

### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „AKADEMICKOŚĆ”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 1 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „akademickość” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.



**TABELA 3.1.b** Silne i słabe strony obszaru „akademickość” w kategorii „miejsce akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy”

K1 Miejsce akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy	
Silne strony	Słabe strony
5 miejsce w sumarycznym rankingu miast akademickich w Polsce (po Warszawie, Krakowie, Wrocławiu i Poznaniu). Zdecydowany lider w Polsce Wschodniej. Reprezentowanie 48 na 49 dyscyplin naukowych w Polsce. Jesteśmy wśród 5 ośrodków w Polsce o tak szerokim spektrum	Problem z konsolidacją uczelni i brak współpracy; niewystarczająca współpraca między lubelskimi uczelniami w poszczególnych obszarach badawczych
Duża liczba studentów na studiach doktoranckich i istnienie szkół doktorskich	Zróżnicowanie jakości prowadzonych badań naukowych: od ekstraklasy po niski poziom
Relatywnie mocna pozycja naukowa w wybranych dziedzinach, związanych z naukami rolniczymi, naukami o zdrowiu i biotechnologią	Słaba obecność lubelskich uczelni w międzynarodowej przestrzeni badawczej
Rozpoznawalność ośrodka akademickiego w Polsce	Brak lubelskich uczelni w sieciach europejskich uniwersytetów
	Mała liczba międzynarodowych zespołów badawczych
	Mała aktywność lubelskich uczelni w ramach sieci uniwersyteckich, np. EUnivercities (jedynie UMCS jako partner) oraz słaba znajomość istniejących w Europie sieci uczelni
	Zbyt mała aktywność lubelskich wykładowców na uczelniach zagranicznych, zbyt mała otwartość na współpracę zagraniczną, wypracowywanie marki uczelni, Lublina czy wykłady gościnne
	Brak lubelskich profesorów jako profesorów wizytujących na zagranicznych uczelniach, niedostateczne umiędzynarodowienie kadry
	Niekorzystne wyniki ewaluacji dyscyplin naukowych

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie miejsca akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy dokonana przez TGR 1 wskazuje, że główną słabością lubelskich uczelni wyższych jest ich niedostateczny poziom współpracy zarówno w wymiarze lokalnym (współpraca uczelni w obrębie Lublina), jak i międzynarodowym (uczestnictwo w sieciach i zespołach międzynarodowych, kontakty zagraniczne profesorów lubelskich uczelni). Siłą akademickiego Lublina jest jego relatywnie wysoka rozpoznawalność jako dobrego miejsca do studiowania.



**TABELA 3.1.c** Silne i słabe strony obszaru „akademickość” w kategorii „transfer i komercjalizacja do biznesu polskiego i międzynarodowego”

K2 Transfer i komercjalizacja do biznesu polskiego i międzynarodowego	
Silne strony	Słabe strony
Posiadanie infrastruktury i instytucji wspierającej współpracę biznes–nauka	Wyższy poziom współpracy indywidualnej naukowców niż instytucjonalnej
Mamy pierwsze przykłady w zakresie sukcesu rynkowego wdrożenia innowacji	Niski poziom nastawienia na komercjalizację. Nastawienie na realizację
Relatywnie duża liczba patentów uzyskanych przez uczelnie lubelskie	Niewykorzystany potencjał współpracy uczelni lubelskich z uczelniami z wybranych miast partnerskich
	Niewykorzystane szanse infrastrukturalne (aparaturowe) uczelni
	Brak współpracy w badaniach między uczelniami
	Duża część projektów nauka–biznes realizowana w szarej strefie
	Brak lubelskich uczelni w międzynarodowych konsorcjach ukierunkowanych na komercjalizację
	Brak wystarczającej wiedzy i zrozumienia pracowników wspierających proces transferu technologii i współpracy z biznesem
	Znikomy udział lubelskich uczelni w prestiżowych programach związanych z transferem i komercjalizacją wiedzy (np. Horizon 2020)
	Znikomy jak dotychczas poziom współpracy międzynarodowej

Podobnie jak w przypadku pierwszej kategorii problemowej, tak w zakresie komercjalizacji i transferu technologii istotną słabością lubelskich uczelni jest zdaniem członków TGR 1 niewystarczający poziom współpracy, w tym w szczególności współpracy międzyinstytucjonalnej: udziału w konsorcjach czy współpracy z uczelniami spoza regionu. Słabościami są też niskie nastawienie na komercjalizację czy wręcz realizacja projektów o tym charakterze w sposób nieformalny, w szarej strefie. Grupa zauważyła przy tym jednak, że lubelskie uczelnie mają dobre zaplecze infrastrukturalne oraz realne osiągnięcia w postaci dużej liczby uzyskiwanych patentów, co może stanowić dobry punkt wyjścia do zwiększania poziomu komercjalizacji w przyszłości.





**TABELA 3.1.d** Silne i słabe strony obszaru „akademickość” w kategorii „*Study in Lublin* – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia (kierunki ekspansji)”

K3 <i>Study in Lublin</i> – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia (kierunki ekspansji)	
Silne strony	Słabe strony
Bardzo dobre kształcenie „zawodowe” na lubelskich uczelniach (medycyna, pielęgniarstwo)	Brak oferty lubelskich uczelni na międzynarodowych platformach zdalnego nauczania
Lublin jest jednym z liderów, jeśli chodzi o liczbę studentów zagranicznych	Dominacja studentów zagranicznych z krajów Europy Wschodniej
Miasto przyjazne studentom	Brak wiedzy studentów na temat lokalnego biznesu i organizacji
Relatywnie wysoka wartość dyplomu w stosunku do kosztów jego uzyskania	Niewystarczająca obecność na wybranych, strategicznych dla Lublina targach akademickich
Duża elastyczność uczelni w kreowaniu nowych elastycznych kierunków studiów	Słaba oferta międzynarodowych szkół letnich na lubelskich uczelniach
Szeroka oferta edukacyjna lubelskich uczelni (na poziomie studiów I, II i III); bogaty wachlarz uczelni i kierunków	Brak międzynarodowego doświadczenia praktycznego w toku studiów
Szerokie możliwości nauki języków obcych	Niska jakość niektórych kierunków i niedostosowanie do rynku
Studenci i kandydaci zagraniczni bardziej doceniają Lublin (chwalą i pozytywnie oceniają) niż studenci z Polski	

Kategoria *Study in Lublin* wyróżnia się przewagą silnych stron nad słabymi. Grupa wskazała, że Lublin charakteryzuje szereg punktów, które zwiększają jego atrakcyjność jako dobrego miejsca do studiowania. To miasto przyjazne studentom, z uczelniami o bogatej ofercie dydaktycznej i relatywnie wysokim poziomie kształcenia.

Wśród słabości miasta w tym zakresie wskazywano przede wszystkim punkty związane z jego niedostateczną lub nieadekwatną promocją jako ośrodka akademickiego. Zauważono również słabości odnoszące się do niewielkiego uczestnictwa przyjezdnych studentów lubelskich uczelni w życiu społeczno-gospodarczym miasta.



**TABELA 3.1.e** Silne i słabe strony obszaru „akademickość” w kategorii „Lublin akademicki dla Lublina: dla społeczeństwa (miastotwórcza rola akademii)”

K4 Lublin akademicki dla Lublina: dla społeczeństwa (miastotwórcza rola akademii)	
Silne strony	Słabe strony
Włączanie studentów w życie kulturalne miasta	Niewystarczająca komunikacja na linii miasto – uczelnie – studenci
Potencjał naukowy, organizacyjny, kulturotwórczy	Niewystarczająca obecność studentów w stosunku do potencjału
Prowadzone aktywności: noc uniwersytetów, nocne „korki”, Uniwersytet Otwarty KUL itp.	Problemy uniwersytetów w relacjach z otoczeniem (np. brak pomocy organizacyjnej, brak wsparcia administracyjnego ze strony uniwersytetu)
Silna wiedza ekspercka, zasoby kadrowe	Zbyt niska otwartość, aktywność uczelni w interakcji ze społeczeństwem, instytucjami kultury
Intensyfikacja wydarzeń dla młodzieży do wieku 30 lat w ramach European Youth Capital	Zbyt niska świadomość mieszkańców na temat działań uniwersytetów i wpływu na ich życie
Kultura studencka, dni kultury studenckiej jako jedno wydarzenie	Brak głosu uniwersytetów w sprawach aktualnych; opiniotwórczość
Lubelski Festiwal Nauki – silna marka	Brak promocji edukacji pozaformalnej
Działania proedukacyjne adresowane do szkół (np. Uniwersytet Dziecięcy itp.)	Niewykorzystana infrastruktura akademicka, np. Ogród Botaniczny ma niewykorzystany potencjał
	Niedostateczne rozwiązania dla miasta ze strony uczelni
	Słaba promocja obecnych inicjatyw – Nocy Uniwersytetów, Uniwersytetu Otwartego, a także obiektów, którymi uczelnie dysponują: Ogródu Botanicznego UMCS, Muzeum i galerii KUL
	Za małe zaangażowanie studentów w pracę klastrow
	Zbyt słaby kontakt z instytucjami miejskimi, np. kulturalnymi
	Brak lubelskiego „Kopernika”
	Brak wykorzystania potencjału Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego
	Brak skoordynowanych działań akademickiego Lublina w zakresie przeciwdziałaniu wykluczeniu cyfrowemu i innym wykluczeniom mieszkańców Lublina

Członkowie TGR 1 wskazali na szereg bardzo zróżnicowanych słabych stron akademickiego Lublina w zakresie jego roli dla miasta i jego mieszkańców. Na liście znalazły się kwestie dotyczące niedostosowania oferty dla mieszkańców i miasta oraz problemów w obszarze komunikacji z miastem i jego mieszkańcami. Silne strony akademii w ramach czwartej kategorii problemowej koncentrują się wokół wydarzeń związanych z kulturą oraz aktywności popularyzujących naukę podejmowanych przez lubelskie uczelnie wyższe.



**TABELA 3.1.f** Silne i słabe strony obszaru „akademickość” w kategorii „akademicki Lublin dla przemysłów kreatywnych: *Teaching Design*”

K5 Akademički Lublin dla przemysłów kreatywnych: <i>Teaching Design</i>	
Silne strony	Słabe strony
Rozpoznawalny event „Lubelski Wzór”	Niska świadomość społeczna, czym jest przemysł kreatywny
Duże zaplecze, jeśli chodzi o przemysły kreatywne oraz duże możliwości w zakresie wykorzystania potencjału ośrodków akademickich	Niska jakość dydaktyki z wykorzystaniem nowych technologii i designu
Zaplecze instytucjonalne i biznesowe, np. LuCreate	
Tanie miasto jako impuls do rozwoju przemysłów kreatywnych	

W obliczu zmian, zachodzących w dobie pandemii, TGR 1 upatruje szans związanych ze współpracą akademickiego Lublina z lubelskimi przemysłami kreatywnymi. Zagadnienie to jest jednak relatywnie nowe i słabo zbadane. Stąd trudno jeszcze ocenić silne i słabe strony miasta w tym zakresie. Członkowie grupy jako silną stronę wskazywali tu przede wszystkim rozwój lubelskich przemysłów kreatywnych, a jako słabość niską świadomość społeczną i niską aktualną jakość dydaktyki z wykorzystaniem nowych technologii i designu.



**TABELA 3.1.g** Silne i słabe strony obszaru „Akademickość” w kategorii „synergia edukacja – akademickość – rynek pracy dla studentów i absolwentów”

K6 Synergia edukacja – akademickość – rynek pracy dla studentów i absolwentów	
Silne strony	Słabe strony
Duży potencjał studentów zagranicznych, znajomość języków	Podjęcie pracodawców: praktykant jako tania siła robocza
Bogata oferta pracy dorywczej	Słabe wzajemne relacje szkoły średnie – uczelnie
Dobrze działające Biura Karier	Uniwersytety nie czują się odpowiedzialne za jakość edukacji na niższych szczeblach
Dobra jakość kształcenia zawodowego w kształceniu akademickim	
Istnienie kierunków kształcenia mocno powiązanych z biznesem (kierunki tworzone pod konkretne firmy)	

Wśród wyróżnionych przez TGR 1 słabych stron Lublina na ścieżce od edukacji przez akademię po sukces absolwentów na rynku pracy dominują kwestie związane z niedostateczną współpracą pomiędzy uczelniami wyższymi a placówkami edukacyjnymi na niższych szczeblach kształcenia. Do silnych stron zaliczono m.in. wysoki poziom kształcenia, współpracę z biznesem w tworzeniu kierunków studiów oraz sprawnie działające biura karier lubelskich uczelni wyższych.

### POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „AKADEMICKOŚĆ”

Uczestnicy TGR 1 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie aktualnie widzą trendy zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron akademickiego Lublina, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilanie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

Grupa przypisała trendy zmian do blisko 40 proc. wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazaniem przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Niemal 70 proc. spośród zidentyfikowanych trendów przyjęło charakter trendów korzystnych, a jedynie 33 proc. okazało się niekorzystne. Wskazuje to na pozytywny kierunek zmian w obszarze „akademickość”.



**TABELA 3.1.h** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „akademickość” w kategorii „miejsce akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy”

K1 Miejsce akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy	
Korzystne trendy zmian: 67%	Niekorzystne trendy zmian: 33%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Otwartość międzynarodowych sieci uniwersyteckich na współpracę z uczelniami z naszej części Europy	Niski kapitał społeczny. Przedkładanie partykularnych interesów nad współpracę
Istnienie zachęt finansowych do konsolidacji uczelni wyższych	Niskie ambicje i zadowolenie z pozycji w regionie
Wysoka jakość kadry zarządczej uczelni i aspiracje władz	
Możliwość włączania doktorantów do projektów międzynarodowych	
Możliwość powiązania regionalnej inicjatywy doskonałości ze strategią specjalizacji gospodarczej Lublina i regionu	

Wyniki pracy grupy wskazują na wysoki potencjał rozwojowy w kategorii miejsca akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy. Zdecydowana przewaga korzystnych trendów zmian nad trendami niekorzystnymi wskazuje, że do 2030 roku, przy utrzymaniu dotychczasowych tendencji, pozycja Lublina wśród miast akademickich Europy może się poprawić. Mogą to jednak uniemożliwić utrzymujące się bariery rozwojowe.

Najważniejsze bariery w tej kategorii mają charakter czynników społecznych. Jest to przede wszystkim, typowy dla Polski, niski poziom kapitału społecznego przejawiający się w dominacji partykularnych interesów i prowadzący do utrwalania się niskiego poziomu współpracy międzyuczelnianej w wymiarze lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Innym wskazanym czynnikiem jest niski poziom ambicji wśród osób odpowiedzialnych za politykę uczelnianą.

Grupa wskazała jednak wiele czynników zewnętrznych, których wykorzystanie sprzyjać będzie niwelowaniu barier i poprawie pozycji akademickiego Lublina w Europie.



Są to m.in. otwartość międzynarodowych sieci uczelni na współpracę czy istnienie zachęt finansowych do konsolidacji uczelni wyższych.

**TABELA 3.1.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „akademickość” w kategorii „transfer i komercjalizacja do biznesu polskiego i międzynarodowego”

K2 Transfer i komercjalizacja do biznesu polskiego i międzynarodowego	
Korzystne trendy zmian: 50%	Niekorzystne trendy zmian: 50%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Możliwość uzyskania synergii w poszczególnych dyscyplinach	Niski poziom współpracy naukowców z istniejącymi centrami badawczymi
Potencjał kryjący się w szarej strefie, który może ujawnić się po jej opuszczeniu	Bariery finansowe
Duże możliwości komercjalizacji posiadanych patentów z szansami na sukces rynkowy	Słaba jakość otoczenia instytucjonalnego systemu innowacji
Bardzo perspektywiczna grupa doktorantów	Słaby dostęp do Venture Capital
Istnienie przetartych szlaków: od sukcesu rynkowego do wejścia na giełdę	Brak możliwości wspólnej ewaluacji analogicznych dyscyplin w poszczególnych uczelniach
	Obawa naukowców przed zebraniem korzyści ze współpracy z biznesem wyłącznie dla uniwersytetu jako pracodawcy
	Brak czasu na realizację i przygotowanie projektów – rozbudowana i czasochłonna część biurokratyczna
	Narzuty kosztów ze strony uczelni, utrudnienia administracyjne
	Wysokie koszty związane z patentowaniem na rynku europejskim i amerykańskim

Stosunek zidentyfikowanych przez TGR 1 trendów korzystnych do niekorzystnych dla kategorii problemowej związanej z komercjalizacją i transferem wiedzy jest mniej pozytywny niż poprzednio. Grupa wskazała dokładnie taką samą liczbę trendów korzystnych i niekorzystnych. Oznacza to, że poprawa sytuacji w tym zakresie może wymagać szeregu działań znoszących istniejące bariery rozwojowe i pozwalających wykorzystać istniejący potencjał.

Istniejące bariery dotyczą w znacznej mierze ograniczonego dostępu do środków finansowych, w tym do środków z Venture Capital, przy wysokich kosztach związanych z komercjalizacją, w tym kosztach ochrony patentowej. Po raz kolejny zwrócono także uwagę na ograniczenia związane z czynnikami społecznymi: niskim poziomem współpracy oraz brakiem zaufania naukowców do uczelni, na których pracują (obawa



przed przejęciem przez uczelnie wszystkich korzyści z komercjalizacji). Jako barierę wymieniono także istniejącą biurokrację i utrudnienia administracyjne.

Członkowie grupy roboczej wśród potencjałów rozwojowych kategorii wskazali m.in. potencjał drzemący w obecnych doktorantach lubelskich uczelni oraz w projektach realizowanych aktualnie w szarej strefie. Uwolnienie tego drugiego wymagać może jednak zniesienia istniejących barier.

**TABELA 3.1.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „akademickość” w kategorii „*Study in Lublin* – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia (kierunki ekspansji)”

<b>K3</b> <i>Study in Lublin</i> – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia (kierunki ekspansji)	
<b>Korzystne trendy zmian: 83%</b>	<b>Niekorzystne trendy zmian: 17%</b>
<b>Potencjały rozwojowe</b>	<b>Bariery rozwojowe</b>
Duży zasób kadrowy, dobra struktura wiekowa dostępnej kadry naukowej w większości dyscyplin	Niedostateczny udział wśród wykładowców (szkoły doktorskie) profesorów z zagranicy
Rozwój nowych form kształcenia	Postawa i mentalność – niechęć do zmian
Szerokie możliwości, mnogość okazji do współpracy z lokalnym biznesem i organizacjami	Biurokracja
Programy współpracy międzynarodowej, np. Erasmus	Niska świadomość studentów co do możliwości i korzyści ze współpracy z lokalnym biznesem i organizacjami. Brak rozwiązania systemowego.
	Brak ujęcia programów międzynarodowych (np. wymiany studenckiej) w programach studiów

Grupa zidentyfikowała znaczącą nadwyżkę trendów korzystnych nad niekorzystnymi, co wskazuje, że przy zachowaniu aktualnej dynamiki zmian korzystna już sytuacja w kategorii *Study in Lublin* do 2030 roku może ulegać dalszej poprawie.



Nie oznacza to jednak, że nie ma w tej dziedzinie nic do zrobienia. Grupa wyróżniła szereg barier rozwojowych, które hamują zmiany na lepsze. Są to m.in. czynniki o charakterze społecznym: obawy przed zmianą, niska świadomość korzyści wynikających ze współpracy nauki z biznesem oraz ograniczenia biurokratyczne i programowe.

Potencjał do rozwoju dają – zdaniem grupy – m.in. spowodowany pandemią i postępem technologicznym rozwój nowych form kształcenia, w tym form związanych z kształceniem zdalnym, oraz istniejące programy współpracy międzynarodowej.

**TABELA 3.1.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „akademickość” w kategorii „Lublin akademicki dla Lublina: dla społeczeństwa (miastotwórcza rola akademii)”

K4 Lublin akademicki dla Lublina: dla społeczeństwa (miastotwórcza rola akademii)	
Korzystne trendy zmian: 60%	Niekorzystne trendy zmian: 40%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Wysoki poziom zaangażowania młodzieży w tworzenie strategii i współpracy	Bariery biurokratyczne
Wspólne inicjatywy miasta i akademii, zacieśnienie współpracy; miasto ma szansę włączenie większej liczby interesariuszy oraz stworzenia platformy wymiany doświadczeń	Niska świadomość pracowników oraz kadry zarządzającej w zakresie wpływu uniwersytetów na życie mieszkańców miasta
Dofinansowanie umożliwiające wzrost rozpoznawalności Lubelskiego Festiwalu Nauki	Ograniczenia w zakresie finansowania
	Brak wystarczającej chęci realizacji wizji współpracy
	Zmieniające się osoby na stanowisku koordynatora Lubelskiego Festiwalu Nauki
	Brak systemowego (rządowego) wsparcia dla nowych inicjatyw edukacyjnych

W przypadku miastotwórczej roli akademii zidentyfikowano nieznaczną przewagę trendów zmian o charakterze korzystnym. Grupa wskazała jednak szereg barier rozwojowych, które w znacznym stopniu niwelują możliwości dalszego rozwoju kategorii. Są to bariery finansowe, biurokratyczne oraz mentalne.

Rozwojowi kategorii sprzyjać będą odnotowane przez grupę potencjały rozwojowe: dostępność środków na promocję Lubelskiego Festiwalu Nauki, wspólne inicjatywy miasta i akademii oraz względnie wysoki poziom zaangażowania młodzieży.





**TABELA 3.1.l** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „akademickość” w kategorii „akademicki Lublin dla przemysłów kreatywnych: *Teaching Design*”

K5 Akademicki Lublin dla przemysłów kreatywnych: <i>Teaching Design</i>	
Korzystne trendy zmian: 67%	Niekorzystne trendy zmian: 33%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Względnie niski koszt dostępu do zasobów i uruchomienia działalności gospodarczej w przemyśle kreatywnym	Zmiany gospodarcze wynikające z sytuacji pandemicznej, które podnoszą koszty działalności gospodarczej
Profesjonalizacja i elastyczność w zakresie kształcenia kadr na potrzeby przemysłu kreatywnego	Konieczność przejścia drogi formalnej związanej z uruchomieniem nowych kierunków kształcenia
	Niewystarczające przygotowanie kadry do pracy z nowymi technologiami
	Długie procedury zakupowe nowych technologii

W przypadku kategorii akademickiego Lublina dla przemysłów kreatywnych grupa ponownie zidentyfikowała przewagę trendów korzystnych nad niekorzystnymi. Te drugie spowodowane są głównie utrzymywaniem się barier rozwojowych związanych z procedurami biurokratycznymi, np. przy tworzeniu nowych kierunków kształcenia oraz przy zakupach nowoczesnych sprzętów. Nową barierą mogą być, zdaniem grupy, niekorzystne zmiany gospodarcze spowodowane sytuacją pandemiczną, które będą podnosić koszty działalności gospodarczej w branży kreatywnej.

Potencjał rozwojowy stanowią natomiast w Lublinie: względnie niski koszt dostępu rozpoczęcia działalności w branży kreatywnej oraz rosnąca profesjonalizacja i elastyczność kształcenia kadr na potrzeby przemysłu kreatywnego.

**TABELA 3.1.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „akademickość” w kategorii „synergia edukacja – akademickość – rynek pracy dla studentów i absolwentów”

K6 Synergia edukacja – akademickość – rynek pracy dla studentów i absolwentów	
Korzystne trendy zmian: 100%	Niekorzystne trendy zmian: 0%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Stały przyrost liczby studentów zagranicznych	Ryzyka, ograniczenia związane z pandemią
Dostępność tzw. part-time studies	Brak systemowego wsparcia finansowego dla Biur Karier
Profesjonalizacja Biur Karier	Niepewność odnośnie do przyszłości studiów dualnych
Wysokie zapotrzebowanie rynku na absolwentów kierunków inżynierskich	



Spośród zidentyfikowanych przez członków TGR 1 trendów zmian dla ostatniej kategorii problemowej wszystkie mają charakter korzystny, związany z nasileniem bądź utrzymaniem istniejących silnych stron. Sugeruje to, że w obszarze tej kategorii spodziewać się można poprawy sytuacji do 2030 roku.

Członkowie grupy wskazali jednak bariery, które mogą wpływać niekorzystnie na proces zachodzących zmian. Są to nowe ograniczenia związane z pandemią, brak systemowego finansowania biur karier oraz niepewność co do przyszłości studiów dualnych.



### 3.1.5. Przyszłość obszaru „akademickość”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli opisać w kilku punktach, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „akademickość”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.

#### IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

**TABELA 3.1.n** Wizje przyszłości obszaru „akademickość” w kategorii „miejsce akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy”

K1 Miejsce akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Brak konsolidacji. Żadna z lubelskich uczelni nie należy do czołówki krajowej.	Przyznano status uczelni badawczej dla akademickiego Lublina.	brak konsolidacji uczelni	wysoka
Lublin wypada z pierwszej siódemki ośrodków akademickich w Polsce.	Lublin znajduje się w pierwszej piątce ośrodków akademickich w Polsce.	brak obecności Lublina w pierwszej piątce ośrodków akademickich w Polsce	wysoka
Nastąpiła likwidacja uczelni niepublicznych.	Działa profesjonalna uczelnia zawodowa.	brak lubelskiej „Fachhochschule” z prawdziwego zdarzenia	wysoka
Nastąpił zanik unikatowości KUL-u w Polsce i na świecie.	KUL jest globalnym liderem sieci uniwersytetów katolickich.	KUL bez roli globalnego lidera sieci uniwersytetów katolickich	przeciętna
Lubelskie uczelnie są niewidoczne na liście szanghajskiej.	Lubelskie uczelnie są widoczne na liście szanghajskiej.	brak obecności uczelni lubelskich na liście szanghajskiej	wysoka



Pomimo zidentyfikowanej wcześniej przewagi trendów korzystnych nad niekorzystnymi, zdaniem grupy, istniejące bariery rozwojowe wpłyną negatywnie na przyszłość kategorii miejsca akademickiego Lublina na mapie Polski i Europy. Wizja BAU opisuje niekorzystne zmiany względem aktualnej sytuacji, w tym np. spadek pozycji Lublina na liście najlepszych ośrodków akademickich w Polsce, zanik unikatowości jednej z lubelskich uczelni wyższych oraz likwidacja uczelni niepublicznych. W przypadku utrzymania się aktualnych trendów oraz istniejących barier rozwojowych nie nastąpi także ani oczekiwana konsolidacja lubelskich uczelni ani wzrost poziomu kształcenia względem innych uczelni krajowych i zagranicznych

Wszystkie spośród wymienionych przez grupę elementów wizji BAU odbiegają od wizji pożądanej. Przy tym w większości przypadków wielkość luki strategicznej podatna jest na zmiany warunków otoczenia. Oznacza to, że w perspektywie kolejnych lat luka może się zwiększać lub maleć niezależnie od działań podjętych w Lublinie. Wyjątek stanowi luka odnosząca się do roli KUL jako globalnego lidera sieci uniwersytetów katolickich, dla której podatność na zmianę warunków jest przeciętna.

**TABELA 3.1.o** Wizje przyszłości obszaru „akademickość” w kategorii „transfer i komercjalizacja do biznesu polskiego i międzynarodowego”

K2 Transfer i komercjalizacja do biznesu polskiego i międzynarodowego			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Innowacje generowane przez lubelskie uczelnie nie odnoszą sukcesu komercyjnego (brak monetyzacji).	Wprowadzono nowy model komercjalizacji badań na uczelniach, zorientowany na efekt finansowy.	brak modelu komercjalizacji badań na uczelniach zorientowanego na efekt finansowy	wysoka
Uczelniane instytucje otoczenia biznesu skoncentrowane są na konsumpcji środków publicznych (pozorowana komercjalizacja).	Istnieją wspólne centra badawczo-rozwojowe uczelni i przedsiębiorstw oraz wyspecjalizowane spółki powołane przez uczelnie zorientowane na skuteczną komercjalizację.	brak odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych pozwalających na skuteczną komercjalizację	wysoka
Nie jest wykorzystany potencjał laboratoryjny/aparaturowy lubelskich uczelni.	Został wykorzystany potencjał laboratoryjny/aparaturowy lubelskich uczelni.	brak integracji i synergii wykorzystania potencjału laboratoryjnego/aparaturowego lubelskich uczelni	wysoka
Następuje poszerzenie „szarej strefy” współpracy nauka-biznes (nieformalna współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a pojedynczymi naukowcami).	Nastąpiła likwidacja „szarej strefy” współpracy nauka-biznes.	istnienie „szarej strefy” we współpracy nauka-biznes (nieformalnej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a pojedynczymi naukowcami)	wysoka



Wizja BAU kategorii komercjalizacji i transferu wiedzy jawi się w czarnych barwach. Utrzymanie się aktualnych trendów zdaniem grupy w perspektywie 2030 roku sprawi, że komercjalizacja badań lubelskich uczelni stać będzie na bardzo niskim poziomie. Pogłębią się zidentyfikowane w procesie diagnozy słabości i problemy.

Podobnie jak poprzednio żaden z elementów wizji BAU nie pokrywa się z wizją pożądaną, co oznacza, że także w tej kategorii problemowej należy spodziewać się wystąpienia istotnej luki strategicznej w przypadku niepodjęcia żadnych działań zaradczych. Wielkość tej luki jest dodatkowo bardzo podatna na zmiany warunków otoczenia, co może utrudnić realizację polityki mającej na celu jej zamknięcie.

**TABELA 3.1.p** Wizje przyszłości obszaru „Akademickość” w kategorii „*Study in Lublin* – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia (kierunki ekspansji)”

K3 <i>Study in Lublin</i> – Lublin międzynarodowym ośrodkiem kształcenia (kierunki ekspansji)			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Liczba studentów zagranicznych w Lublinie zmalała o 50%.	Liczba studentów zagranicznych w Lublinie wzrosła do 30 tys.	pozyskanie ok. 20 tys. dodatkowych studentów zagranicznych	wysoka
Brak budżetu miejskiego i regionalnego na promocję akademickiego Lublina.	Znaczące środki w budżecie miasta i województwa na promocję akademickiego Lublina.	dostępność środków w budżecie miasta i województwa na promocję akademickiego Lublina	wysoka

Pomimo zidentyfikowanej przewagi silnych stron nad słabymi oraz bardzo korzystnych trendów zmian w kategorii *Study in Lublin* uczestnicy grupy uznali, że utrzymujące się bariery rozwojowe mogą doprowadzić do niekorzystnych zmian w perspektywie



roku 2030. W swojej wizji przyszłości BAU przewidzieli, że utrzymanie *status quo* doprowadzi do istotnego spadku liczby studentów zagranicznych oraz dalszego ograniczania środków na promocję Lublina jako ośrodka akademickiego.

Oba spośród sprecyzowanych elementów wizji odbiegają znacząco od wizji pożądanej, a luka pomiędzy nią a wizją BAU jest w wysokim stopniu podatna na zmieniające się warunki otoczenia.

**TABELA 3.1.r** Wizje przyszłości obszaru „akademickość” w kategorii „Lublin akademicki dla Lublina: dla społeczeństwa (miastotwórcza rola akademii)”

K4 Lublin akademicki dla Lublina: dla społeczeństwa (miastotwórcza rola akademii)			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Nastąpiło tąpnięcie w handlu i usługach spowodowane upadkiem akademickości.	Powstały dodatkowe miejsca pracy (i generowania przychodów) związane z akademickim Lublinem.	mała liczba miejsc pracy związanych z akademickim Lublinem (i niskie dochody generowane w związku z tym)	wysoka
Nastąpiła marginalizacja roli akademickiego Lublina dla rozwoju miasta w świadomości mieszkańców.	Wzrosła świadomość znaczenia akademickości dla rozwoju miasta wśród mieszkańców Lublina.	brak skutecznej komunikacji nt. roli akademickiego Lublina między akademią a mieszkańcami	wysoka
Wiedza zgromadzona i generowana przez akademicki Lublin (kadre i studentów) nie przełożyła się na rozwój miasta.	Akademicki Lublin faktycznie uczestniczył we wdrażaniu Strategii Lublin 2030 we wszystkich dwunastu obszarach.	akademickość nie jest traktowana „horyzontalnie”. Nie przenika pozostałych obszarów tematycznych	wysoka
Zubożona została oferta kulturalna i edukacyjna dla mieszkańców.	Uniwersytet otwarty jest na potrzeby kulturalne i edukacyjne mieszkańców. Jest stymulatorem zrównoważonego rozwoju.	niewystarczające rozpoznanie potrzeb mieszkańców w zakresie kultury i edukacji	wysoka
Chatka Żaka jest postrzegana jako „cepelia” kultury studenckiej.	Lublin osiągnął status stolicy kultury studenckiej w oparciu o Chatkę Żaka 2.0.	lokalność i hermetyczność oferty w zakresie kultury studenckiej	wysoka

Pomimo przewagi korzystnych trendów w kategorii akademickiego Lublina dla społeczeństwa prognozy TGR 1 względem jej przyszłości – przy założeniu utrzymania się obecnych trendów, barier i potencjałów – są bardzo niekorzystne. Grupa przewidziała wręcz upadek akademickości i związany z tym kryzys lubelskiej gospodarki. Wizja pożądana we wszystkich wskazanych punktach bardzo odbiega od wizji BAU, niekiedy wręcz stanowi jej przeciwieństwo. Dodatkowo obszar ten cechuje się dużą



niepewnością sytuacji z uwagi na to, że wszystkie elementy składające się na lukę strategiczną w tej kategorii są w wysokim stopniu podatne są na zmiany warunków otoczenia.

**TABELA 3.1.s** Wizje przyszłości obszaru „akademickość” w kategorii „akademicki Lublin dla przemysłów kreatywnych: *Teaching Design*”

K5 Akademicki Lublin dla przemysłów kreatywnych: <i>Teaching Design</i>			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Innowacyjne programy studiów oparte są na technologiach cyfrowych wprowadzanych z dużym opóźnieniem względem liderów.	Lubelskie uczelnie stały się liderami innowacyjnych programów opartych na technologiach cyfrowych.	mało innowacyjnych programów opartych na technologiach cyfrowych oferowanych przez lubelskie uczelnie	wysoka
Zdalne nauczanie realizowane jest w formule „Gadające głowy w internecie”.	Lubelskie uczelnie wykorzystują i wypełniają treściami w formule <i>Teaching Design</i> platformy kształcenia zdalnego.	brak wykorzystania i wypełnienia treściami przez uczelnie lubelskie platform kształcenia zdalnego	wysoka

Analogicznie jak miało to miejsce w przypadku innych kategorii problemowych składających się na obszar strategiczny „akademickość”, w zakresie Akademickiego Lublina dla przemysłów kreatywnych dobry stosunek trendów korzystnych do niekorzystnych nie ma, zdaniem grupy, przełożenia na pozytywną prognozę przyszłości w przypadku ich utrzymania. Liczne istniejące bariery rozwojowe powodować bowiem będą, że wizja BAU odbiegać będzie istotnie od wizji pożądanej dla tej kategorii. Jeśli nie zajdą poważne zmiany w polityce miejskiej bądź otoczeniu, TGR 1 spodziewa się, że w 2030 roku



lubelskie uczelnie będą korzystały z przestarzałych technologii cyfrowych i prowadziły zdalne nauczanie w nieatrakcyjnej i nieefektywnej formie.

**TABELA 3.1.t** Wizje przyszłości obszaru „akademickość” w kategorii „synergia edukacja – akademickość – rynek pracy dla studentów i absolwentów”

K6 Synergia edukacja – akademickość – rynek pracy dla studentów i absolwentów			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Lublin stał się ośrodkiem wyłącznie kształcenia zawodowego.	Akademicki Lublin ma silną pozycję także w zakresie kształcenia zawodowego na rynku polskim i globalnym.	brak uprawnień akademickich w poszczególnych dyscyplinach naukowych	przeciętna
Nastąpił spadek liczby miejsc pracy o 10 000 w związku z translokacją centrów usług poza Lublin.	Nowe miejsca pracy wysokiej jakości w branżach priorytetowych dla Lublina.	niewytworzone miejsca pracy w branżach priorytetowych dla Lublina	przeciętna
Ograniczeniu uległa aktywność inwestorów (spadło wykorzystanie powierzchni biurowych).	Przyciąganie do Lublina inwestorów, w tym z nowych branż.	niska liczba nowych inwestorów w Lublinie	wysoka
Oferta Lublina w zakresie staży i praktyk dla studentów jest niesatysfakcjonująca.	Biura Karier na uczelniach koordynują tworzenie atrakcyjnej i profesjonalnej oferty staży i praktyk dla studentów.	brak satysfakcjonującej oferty w zakresie staży i praktyk dla studentów	wysoka

Również ostatnia kategoria problemowa w warunkach zachowania obecnych trendów, barier rozwojowych i potencjałów jawi się grupie w bardzo niekorzystnym świetle. Spodziewają się, że jeśli nic się nie zmieni, z Lublina wycofają się inwestorzy, rynek pracy skurczy się o 10 000 miejsc pracy, a oferta praktyk i staży zawodowych dla studentów będzie niesatysfakcjonująca. Prognozy te stoją w opozycji do wizji pożądanej, a luka strategiczna dla każdego elementu jest bardzo duża. Z analizy scenariuszy wynika jednak, że dla połowy elementów luka jest podatna na zmiany otoczenia jedynie w niewielkim stopniu, co wskazuje na relatywnie duży potencjał miasta do jej zamknięcia.

### KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „AKADEMICKOŚĆ”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpłynie będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej zidentyfiko-





wane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „akademickość”.

**TABELA 3.1.u** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „akademickość”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
zwiększenie środków na badania naukowe	związane z rosnącym znaczeniem wyników badań naukowych w obliczu nowych wyzwań (np. pandemia, zmiany klimatu, zmiany paradygmatu gospodarczego) lub w wyniku racjonalizacji kosztów	brak środków w budżecie	brak środków lub inne priorytety inwestycyjne miasta
konsolidacja uczelni wyższych	wymuszona przepisami lub zmianami otoczenia, np. zapaścią demograficzną, zwiększonymi kosztami działalności lub rosnącymi wymaganiami względem placówek naukowych; może dotyczyć placówek publicznych i/lub niepublicznych	kryzys gospodarczy	kryzys lub recesja, załamanie gospodarki; zmniejszenie aktywności ekonomicznej – upadłości, spadek liczby podmiotów gospodarczych i ich rentowności; wzrost bezrobocia
rozwój zdalnego nauczania	wzrost zapotrzebowania na kursy zdalne związany z pandemią (i rzeczywistością postpandemiczną), zmianami społecznymi i postępem technologicznym, rosnący popyt na atrakcyjne treści w nauczaniu zdalnym	zmniejszenie się liczby studentów	w wyniku zmian demograficznych lub chęci do podejmowania studiów
zwiększone zapotrzebowanie na innowacyjne rozwiązania	na przykład na rozwiązania związane z sytuacją pandemiczną albo mitygacją / adaptacją do zmian klimatu	ubytek kadr naukowych	związany np. z niechęcią do podejmowania pracy na uczelni, zmianami demograficznymi lub drenażem mózgow
wzrost znaczenia uczelni wyższych w świadomości społecznej	związana z ich rosnącą rolą w odpowiadaniu na wyzwania współczesności	spadek znaczenia uczelni wyższych	marginalizacja znaczenia uniwersytetów, zmniejszenie ich roli, brak zainteresowania podejmowaniem współpracy z uczelniami z uwagi na inne priorytety



### 3.1.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 1 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej rozmiar. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspólnego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci ośmiu celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

Rekomendowane przez TGR 1 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.1.w.

**TABELA 3.1.w** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „akademickość”

C.1 Obecność jednostek o statusie uczelni badawczej w akademickim Lublinie	
C.1.1	Powstanie Eksploratorium M.C. Skłodowskiej (cel równoważny z celem C.6.1)
	Zawiązanie federacji uczelni lubelskich
	Konsolidacja na poziomie dyscyplin naukowych
	Zunifikowanie środowiska naukowego, samorządowego, biznesowego na rzecz idei Eksploratorium
	Zgromadzenie odpowiedniego budżetu, aplikowanie po finansowanie z różnych źródeł
C.1.2	Wdrożenie programu <i>Research in Lublin</i>
	Uchwalenie programu <i>Research in Lublin</i> zarówno przez Radę Miasta, jak i Sejmik
	Międzynarodowa promocja programu z naciskiem na właściwy parytet kobiet w projekcie
C.1.3	Obecność uczelni lubelskich w konsorcjach uniwersytetów europejskich
	Wejście wszystkich uczelni lubelskich do konsorcjów europejskich uniwersytetów
C.2 Funkcjonowanie kształcenia zawodowego na wysokim poziomie według standardów międzynarodowych	
C.2.1	Wybór i przystąpienie do międzynarodowych akredytacji strategicznych kierunków kształcenia zawodowego (międzynarodowe konsorcja edukacyjne)
	Wdrożenie większej liczby praktyków ze sfery biznesu do kształcenia zawodowego + praktyki za granicą dla uczniów i studentów



C.3 Wdrożenie nowego modelu skutecznej komercjalizacji badań		
C.3.1	Rozwój ekosystemów biznesowych dla inteligentnych specjalizacji miasta	
	Opracowanie programu praktyk i staży z wykorzystaniem Biur Karier, w tym również dla regionalnych MMŚP	
	Przyciągnięcie aniołów biznesu i VC inwestujących w inteligentne specjalizacje	
	C.3.2	Rozwój środowiska spin-offów przy lubelskich uczelniach
	Wprowadzenie przedmiotu „zarządzanie projektami i przedsiębiorczość” jako obowiązkowego dla wszystkich kierunków studiów	
	Powołanie spółek celowych wspierających spin-offy na każdej uczelni	
C.4 Umiędzynarodowienie kształcenia na poziomie wiodących krajów OECD		
C.4.1	Wdrożenie programu <i>Study in Lublin 2.0</i>	
	Uchwalenie wieloletniego wsparcia <i>Study in Lublin</i> przez Radę Miejską i Sejmik	
	Finansowe zaangażowanie się uczelni lubelskich w projekt <i>Study in Lublin</i>	
	C.4.2	Wzbogacenie jakościowej oferty anglojęzycznych kierunków studiów na lubelskich uczelniach w kooperacji z partnerami z zagranicy
	Uzyskanie międzynarodowych akredytacji na anglojęzyczną ofertę lubelskich uczelni	
	Poszerzenie oferty edukacyjnej o min. dwa kierunki studiów: <i>Teaching Design</i> oraz <i>Master of City Administration</i>	
C.5 Lublin jako Europejska Stolica Studentów: kultura, sport, przedsiębiorczość		
C.5.1	Status Europejskiej Stolicy Młodzieży dla Lublina	
	Lobbowanie szerokich grup: społecznych i politycznych na rzecz wspólnej pracy przy osiągnięciu statusu ESM. Lobbying formalny i nieformalny / krajowy i międzynarodowy – zwiększa szansę na tytuł. Promowanie idei wśród mieszkańców	
	Skuteczny proces aplikacyjny, wsparty odpowiednim zabezpieczeniem finansowym	
	C.5.2	Organizacja Uniwersjady w 2029 roku
	Skuteczny proces aplikacyjny, wsparty odpowiednim zabezpieczeniem finansowym	
	Lobbowanie szerokich grup: społecznych i politycznych w celu zostania organizatorem. Lobbying formalny i nieformalny / krajowy i międzynarodowy – zwiększa szansę na tytuł. Promowanie idei wśród mieszkańców. Zaangażowanie lubelskich „gwiazd sportu”	
C.5.3	Ustanowienie Chatki Żaka 2.0 krajową instytucją zarządzającą kulturą studencką	
	Wykreowanie Chatki Żaka jako miejsca nr 1 kultury studenckiej w Lublinie dla mieszkańców. Zwiększenie świadomości wśród mieszkańców, zbudowanie silnej marki oraz mocnej więzi z mieszkańcami	
	Lobbying formalny/pozaformalny na rzecz uczynienia Chatki Żaka centrum zarządzania krajowymi funduszami	



C.6 Akademički Lublin zaangażowany i otwarty na potrzeby mieszkańców	
C.6.1	Powstanie Eksploratorium M.C. Skłodowskiej (cel równoważny z celem C.1.1)
	Zunifikowanie środowiska naukowego, samorządowego, biznesowego na rzecz idei Eksploratorium
	Zgromadzenie odpowiedniego budżetu, aplikowanie o finansowanie z różnych źródeł
	Zawiązanie federacji uczelni lubelskich
	Konsolidacja na poziomie dyscyplin naukowych
C.6.2	Promocja akademickiego i naukowego Lublina wśród mieszkańców
	Kampania uświadamiająca korzyści i pokazująca efekty funkcjonowania akademickości w Lublinie
C.6.3	Rozwój kształcenia sportowego w Lublinie
	Zunifikowanie środowiska naukowego, samorządowego, biznesowego dla idei
	Podjęcie działań w kierunku pozyskania kadry wykładowców
C.7 Lublin rozpoznawalnym w świecie ośrodkiem przemysłu kreatywnego i zaawansowanym ekosystemem w branży <i>Teaching Design</i>	
C.7.1	Rozwój kierunków kształcenia w obszarze <i>Teaching Design</i>
	Wspólne działania miasta, uczelni, biznesu i partnerów międzynarodowych na rzecz utworzenia nowych kierunków studiów w obszarze <i>Teaching Design</i> i opartego o nie przemysłu kreatywnego oraz pozyskanie nowej kadry do prowadzenia zajęć na nowo powstałych kierunkach
C.7.2	Rozwój kształcenia artystycznego, teatralnego i kreatywnego w Lublinie
	Wspólne działania miasta, uczelni, biznesu i środowiska kultury na rzecz utworzenia nowych kierunków kształcenia artystycznego, teatralnego i kreatywnego, których brakuje dzisiaj w ofercie Lublina (Akademia Artystyczna i Przemysłów Kreatywnych)
	Powstawanie nowych instytucji artystycznych, teatralnych i kreatywnych w Lublinie (Centrum Przemysłów Kreatywnych, nowe teatry repertuarowe, w tym Teatr Miejski oraz nowa siedziba dla Teatru Andersena, Muzeum i Centrum Sztuki Współczesnej)
C.8 Rozwój inteligentnych specjalizacji jako efekt synergii nauka – biznes – samorząd	
C.8.1	Synergia między inteligentnymi specjalizacjami a Regionalną Inicjatywą Doskonałości
	Wspólne działanie miasta, uczelni i biznesu na rzecz pozyskiwania kolejnych RID przez lubelskie uczelnie (zgodnych z inteligentnymi specjalizacjami Lublina)
C.8.2	Elastyczny rozwój kierunków kształcenia w obszarach związanych z inteligentnymi specjalizacjami regionu
	Wspólne działanie miasta, uczelni i biznesu na rzecz tworzenia nowych, przyszłościowych kierunków studiów, zgodnych z inteligentną specjalizacją regionu, oraz ich ewaluacja i aktualizacja
	Wdrożenie większej liczby praktyków ze sfery biznesu do kształcenia w obszarach związanych z inteligentnymi specjalizacjami regionu + praktyki studentów za granicą oraz pozyskiwanie ekspertów i praktyków z zagranicy do kształcenia w Lublinie



## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

### 1. Konsolidacja na poziomie dyscyplin naukowych.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno być realizowane począwszy od 2022 roku przez osoby zarządzające wszystkimi 44 dyscyplinami naukowymi uprawianymi w Lublinie i pochodzące ze wszystkich uczelni lubelskich.

### 2. Powołanie spółek celowych wspierających spin-offy na każdej uczelni.

Realizacja celu: C.3.

Zasobochłonność: średnia.

Działanie powinno zostać zrealizowane w latach 2021–2022 we wszystkich uczelniach wyższych w mieście i regionie. Działanie wymagać będzie przeznaczenia odpowiednich zasobów kadrowych i finansowych.

### 3. Uchwalenie wieloletniego wsparcia „Study in Lublin” przez Radę Miejską i Sejmik.

Realizacja celu: C.4.

Zasobochłonność: wysoka.

Program wsparcia powinien zostać uchwalony już w 2022 roku.

### 4. Zunifikowanie środowiska naukowego, samorządowego i biznesowego na rzecz idei Eksploratorium.

Realizacja celu: C.1, C.6.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno zostać podjęte niezwłocznie przez UM Lublin we współpracy ze środowiskiem akademickim, przedstawicielami biznesu oraz ze środowiskiem sportowym.

### 5. Wspólne działania miasta, uczelni, biznesu i partnerów międzynarodowych na rzecz utworzenia nowych kierunków studiów w obszarze Teaching Design i opartego o nie przemysłu kreatywnego oraz pozyskanie nowej kadry do prowadzenia zajęć na nowo powstałych kierunkach.

Realizacja celu: C.7.

Zasobochłonność: średnia.

Działanie powinno być realizowane od początku nowej perspektywy strategicznej, tj. od 2022 roku. Podmiotami zaangażowanymi w realizację powinny być Urząd Miasta, lubelskie uczelnie, przedstawiciele biznesu oraz partnerzy międzynarodowi. Realizacja zadania po stronie uczelni wymagać będzie zaangażowania zasobów kadrowych, infrastrukturalnych i finansowych.

## MONITORING REALIZACJI CELÓW

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, uczestnicy TGR 1 poproszeni zostali o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez Grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.1.y.



**TABELA 3.1.y** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „akademickość”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.1</b>	<b>Obecność jednostek o statusie statusie uczelni badawczej w akademickim Lublinie</b>	liczba uczelni badawczych w Lublinie	wzrost
	C.1.1 Powstanie Eksploratorium M.C. Skłodowskiej (cel równoważny z celem C.6.1)	powstanie Eksploratorium M.C. Skłodowskiej	pojawienie się jednostki
	C.1.2 Wdrożenie programu <i>Research in Lublin</i>	liczba zagranicznych naukowców i doktorantów na lubelskich uczelniach	wzrost
	C.1.3 Obecność uczelni lubelskich w konsorcjach uniwersytetów europejskich	obecność uczelni lubelskich w konsorcjach uniwersytetów europejskich	wzrost
<b>C.2</b>	<b>Funkcjonowanie kształcenia zawodowego na wysokim poziomie według standardów międzynarodowych</b>	liczba akredytacji międzynarodowych kierunków kształcenia zawodowego w Lublinie	wzrost
<b>C.3</b>	<b>Wdrożenie nowego modelu skutecznej komercjalizacji badań</b>	przychody lubelskich uczelni z transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (II kryt. ewaluacji)	wzrost
	C.3.1 Rozwój ekosystemów biznesowych dla inteligentnych specjalizacji miasta	liczba zrealizowanych transferów technologii	wzrost
	C.3.2 Rozwój środowiska spin-offów przy lubelskich uczelniach	liczba powstałych spin-offów	wzrost
<b>C.4</b>	<b>Umiejscowienie kształcenia na poziomie wiodących krajów OECD</b>	udział studentów zagranicznych w populacji studentów lubelskich uczelni	wzrost do poziomu min. 15%
	C.4.1 Wdrożenie programu <i>Study in Lublin 2.0</i>	ilość środków z budżetu miasta i regionu na wsparcie programu <i>Study in Lublin 2.0</i>	wzrost
	C.4.2 Wzbogacenie jakościowej oferty anglojęzycznych kierunków studiów na lubelskich uczelniach w kooperacji z partnerami z zagranicy	liczba anglojęzycznych kierunków studiów na lubelskich uczelniach	wzrost
<b>C.5</b>	<b>Lublin jako Europejska Stolica Studentów: kultura, sport, przedsiębiorczość</b>	krajowa, europejska i globalna rozpoznawalność Lublina jako Europejskiej Stolicy Młodzieży	wzrost
	C.5.1 Status Europejskiej Stolicy Młodzieży dla Lublina	status Europejskiej Stolicy Młodzieży dla Lublina	osiągnięcie statusu
	C.5.2 Organizacja Uniwersjady w 2029 roku	organizacja Uniwersjady w 2029 roku	organizacja wydarzenia
	C.5.3 Ustanowienie Chatki Żaka 2.0 krajową instytucją zarządzającą kulturą studencką	ustanowienie Chatki Żaka 2.0 krajową instytucją zarządzającą kulturą studencką	osiągnięcie statusu



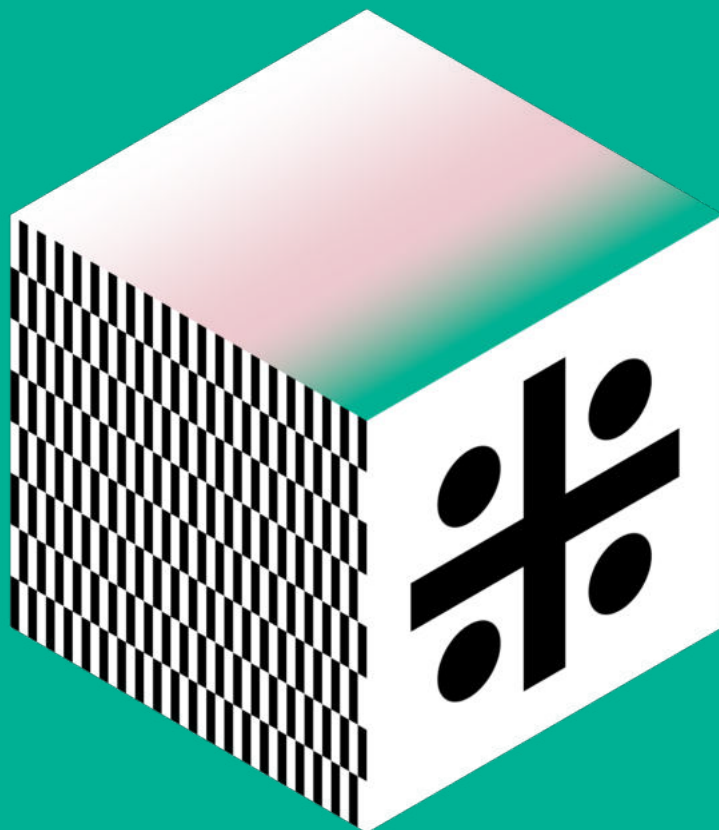
Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.6 Akademicki Lublin zaangażowany i otwarty na potrzeby mieszkańców</b>		ocena znaczenia akademickości Lublina w świadomości mieszkańców na podstawie wyników badań	wzrost
	C.6.1 Powstanie Eksploratorium M.C. Skłodowskiej (cel równoważny z celem C.1.1)	powstanie Eksploratorium M.C. Skłodowskiej	pojawienie się
	C.6.2 Promocja akademickiego i naukowego Lublina wśród mieszkańców	liczba inicjatyw promujących akademicki i naukowy Lublin wśród mieszkańców	wzrost
	C.6.3 Rozwój kształcenia sportowego w Lublinie	powstanie Akademii Wychowania Fizycznego	pojawienie się
<b>C.7 Lublin rozpoznawalnym w świecie ośrodkiem przemysłu kreatywnego i zaawansowanym ekosystemem w branży <i>Teaching Design</i></b>		liczba miejsc pracy w Lublinie w obszarze <i>Teaching Design</i>	wzrost
	C.7.1 Rozwój kierunków kształcenia w obszarze <i>Teaching Design</i>	liczba studentów kształconych w obszarze <i>Teaching Design</i>	wzrost
	C.7.2 Rozwój kształcenia artystycznego, teatralnego i kreatywnego w Lublinie	powstanie Akademii Artystycznej i Przemysłów Kreatywnych	pojawienie się
<b>C.8 Rozwój inteligentnych specjalizacji jako efekt synergii nauka – biznes – samorząd</b>		liczba miejsc pracy w branżach innowacyjnych, wysokich technologii	wzrost
	C.8.1 Synergia między inteligentnymi specjalizacjami a Regionalną Inicjatywą Doskonałości	liczba projektów pozyskanych w ramach Regionalnej Inicjatywy Doskonałości	wzrost
	C.8.2 Elastyczny rozwój kierunków kształcenia w obszarach związanych z inteligentnymi specjalizacjami regionu	liczba studentów na kierunkach studiów powiązanych z inteligentnymi specjalizacjami	wzrost

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Dwie spośród analizowanych szans ułatwią realizację ponad połowy zadań. Są to:

- wzrost znaczenia uczelni wyższych w świadomości społecznej,
- zwiększone zapotrzebowanie na innowacyjne rozwiązania.

Urząd powinien monitorować możliwość wystąpienia tych szans w celu efektywnego ich wykorzystania przy realizacji strategii.





## 3.2. TGR 2: DOBRE SĄSIEDZTWO

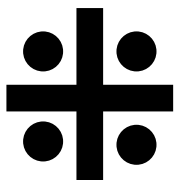
### 3.2.1. Wertykalny obszar strategiczny „dobre sąsiedztwo”

Obszar „dobre sąsiedztwo” związany jest z jakością życia i relacji w mieście, odnosi się do roli, jakie pełnią w Lublinie lokalne społeczności, i do wagi tak istotnego dziś poczucia wspólnotowości.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- kapitał społeczny, wspólnota, zaufanie, solidarność, więzi społeczne, spójność społeczna, bezpieczeństwo, lokalne społeczności, integracja społeczna, solidarność i współpraca międzypokoleniowa;
- wydarzenia kulturalne, edukacyjne sportowe i rekreacyjne integrujące lokalne społeczności;
- lokalne sieci współpracy, Rady Dzielnic, Dzielnicowe Domy Kultury, domy sąsiedzkie, centra inicjatyw społecznych, biblioteki, spółdzielnie uczniowskie, grupy kreatywne, wolontariat;
- wspólna troska o przyjazność przestrzeni blisko miejsca zamieszkania, partycypacyjne planowanie przestrzenne, rewitalizacja, trzecie miejsca, usługi miejskie w dzielnicach, przestrzenie dla lokalnych inicjatyw, przestrzeń dla sportu i rekreacji mieszkańców, mikrogranty, inicjatywa lokalna.





### 3.2.2. Skład TGR 2: Dobre sąsiedztwo

#### Paulina Paga

##### Liderka TGR 2

Kulturoznawczyni, inicjatorka i menedżerka Muzeum Osiedli Mieszkaniowych na terenie Lubelskiej Spółdzielni Mieszkaniowej. Prezeska Fundacji Teren Otwarty. Od 2016 roku projektuje i facylituje procesy włączające zróżnicowane grupy interesu w transformację przestrzenne lokalnych sąsiedztw. Realizuje działania na obszarze edukacji nieformalnej dotyczące architektury, urbanistyki i relacji zachodzących w przestrzeniach miejskich. Od 2014 roku członkini międzynarodowej sieci „Actors of Urban Change” z siedzibą w Berlinie, przy Fundacji Roberta Boscha. Prywatnie mama dwójki dzieci.

#### Paweł Bakiera

Absolwent Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie i Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Od 25 lat zawodowo związany z jednostkami samorządu terytorialnego. Obecnie Zastępca Komendanta Straży Miejskiej Miasta Lublin. Społeczny kurator sądowy przy Sądzie Rejonowym w Lublinie.

#### Maciej Zaporowski

Pochodzi z Lublina, obecnie odpowiada za wspólną pracę Urzędu Miasta Lublin z Radami Dzielnic. W trakcie ponad 10 lat pracy w Urzędzie zdobył doświadczenie jako samorządowiec i kierownik wielu projektów w obszarach edukacji, akademickości i współpracy z mieszkańcami.

#### dr Barbara Grondkowska

Absolwentka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, doktor nauk humanistycznych w zakresie filozofii, polonistka, edukatorka, działaczka społeczna, współzałożycielka Lubelskiej Kooperatywy Edukacyjnej i koordynatorka działań nieformalnej grupy rodziców, w ramach której współpracuje z lubelskimi insty-

tucjami edukacyjnymi i kulturalnymi; autorka projektu nagrodzonego w polskiej edycji konkursu Golden Cubes Award z zakresu edukacji architektonicznej.

#### Anna Jastrzębska

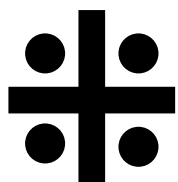
Współautor i koordynator projektów polsko-ukraińskich z zakresu administracji publicznej, pomysłodawca i redaktor publikacji „Rozwiązania systemowe Lublina i ukraińskich miast w zakresie nowoczesnego samorządu”. Szkoleniowiec z zakresu finansowania międzynarodowych programów partnerskich w obszarze samorządowym, kulturalnym i obywatelskim oraz przygotowywania wniosków aplikacyjnych dla jednostek samorządu terytorialnego i organizacji obywatelskich w Polsce i w Ukrainie.

#### Konrad Kuśpit

Wykształcony jako Multimedia Designer, absolwent duńskiej Business Academy Aarhus i Copenhagen School of Design. Entuzjasta prostoty i japońskiego minimalizmu. Prowadzi studio grafiki „lolo design”. Obecnie studiuje retorykę stosowaną na KUL. Z zamiłowania zielarz, majsterkowicz i piekarz. Marzyciel. Marzy o tym, by jeść ze swojego ogrodu, by rzeki i powietrze były czyste, a miasto tętniło zielenią i bujnymi ogrodami rozkwitającymi na parapetach, balkonach i dachach budynków.

#### Magdalena Łuczyn

Ukończyła studia filozoficzne na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II, Przewodniczka Inspiracji Miasta Lublin szlakami dzielnicy Bronowice. Współpracuje z Fundacją Tu Obok, aktywizując seniorki poprzez ciekawe spacerunki i opowieści o Lublinie. Trenerka dramy stosowanej, aktywistka na rzecz równych praw kobiet, współpracowniczką Galerii Labirynt, Warsztatów Kultury i innych instytucji. Wielokrotna gospodyni spotkań



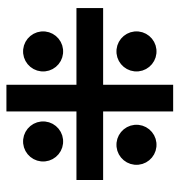
o książce i filmie. Pomysłodawczyni herstorycznych spotkań o książkach w Lublinie.

#### **Sandra Pikula**

Absolwentka Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie i studiów podyplomowych AGROunia, hipoterapeutka. Zawodowo związana z funduszami unijnymi. Działaczka społeczna, radna Rady Dzielnicy Węglin Południowy, zaangażowana i otwarta na nowe projekty. Przyjaciół zwierząt i ludzi – lubi i potrafi rozwiązywać problemy jednych i drugich.

#### **dr inż. arch. Małgorzata Sosnowska**

Architekt, urbanista, projektant. Pracowała jako nauczyciel akademicki na kierunkach: architektura, architektura krajobrazu i gospodarka przestrzenna. Obecnie związana z Zakładem Studiów Krajobrazowych i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Autorka publikacji, projektów, opracowań eksperckich i dokumentacji z zakresu architektury, urbanistyki, kształtowania krajobrazu, planowania przestrzennego oraz ochrony dziedzictwa kulturowego.



### 3.2.3. Pożądana przyszłość obszaru „dobre sąsiedztwo”

#### **WZMOCNIENIE INFRASTRUKTURY DZIELNIC – KOMUNIKACJA, SZKOŁY, ZIELEŃ, PRZESTRZENIE WSPÓLNE I DOSTĘPNE USŁUGI**

Władze samorządowe podnoszą jakość zamieszkiwania przez odpowiedzialną politykę planistyczną. Zapewniają pierwszeństwo finansowania infrastruktury w obszarach zurbanizowanych, zachowując zasady planowania uniwersalnego, projektując kompleksowe urbanistycznie struktury osiedlowe, zwiększając dzielnicową policentryczność miasta, tworząc osiedla wyposażone w zróżnicowaną infrastrukturę oraz przestrzenie wspólne. Jednocześnie wykazuje się dbałość o poprawę jakości istniejących przestrzeni publicznych oraz o równoważenie potrzeb ruchu samochodowego i pieszego. Zadbano także o zieleń miejską i ochronę bioróżnorodności. Wszystko to przyczynia się do wzrostu bezpieczeństwa rodzin z dziećmi, osób starszych oraz osób z niepełnosprawnościami podczas korzystania z publicznej infrastruktury lokalnej. Promowany jest również zdrowy tryb życia i przemieszczania się oraz tworzone są możliwości do uprawiania sportów powszechnych.

#### **DOSTĘPNE I ZRÓWNOWAŻONE BUDOWNICTWO**

Lublin opracował Program Lubelskiej Polityki Mieszkaniowej. Innowacyjna polityka działa na rzecz różnorodności społecznej, rewaloryzując istniejące zasoby mieszkaniowe z dbałością o podnoszenie efektywności energetycznej budynków. Stworzono warunki infrastrukturalne i systemowe do zawiązywania się silnych, wspierających się społeczności sąsiedztw lokalnych oraz wyznaczono standardy w mieszkalnictwie dla osób o zróżnicowanym zapleczu ekonomicznym, co zagwarantowało wysoką jakość życia w Lublinie.

Rozwój budownictwa mieszkaniowego ukierunkowany był tak, aby powstały funkcjonalnie zaplano-

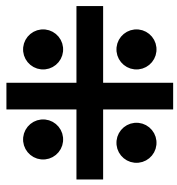
wane osiedla, dobrze skomunikowane z innymi częściami miasta, wyposażone w infrastrukturę usługową. Nowe osiedla stworzą przestrzenie umożliwiające osobom przyjezdnym adaptację wśród lokalnej społeczności. Określono aktualny standard urbanistyczny osiedli, uwspólniający już wypracowane osiągnięcia na podstawie istniejących dokumentów (SUiKZP, plany miejscowe, MPR-y). Dąży się również do stworzenia Planu Ogólnego.

Nastąpiła humanizacja istniejących zasobów mieszkaniowych (na nowych osiedlach deweloperskich i w istniejących kwartałach miejskich). Stworzono – we współpracy z inwestorem prywatnym – program kreowania przyjaznych przestrzeni publicznych dla rodzin, osób starszych oraz osób ze szczególnymi potrzebami. Podejmowane są też na mniejszą skalę działania doraźne, promujące wyprowadzkę samochodów czy tymczasową aranżację wielofunkcyjnych miejsc spotkań, promowanie zwiększenia na nowych osiedlach powierzchni biologicznie czynnej czy sprzyjającej retencji.

Nastąpiła także rewaloryzacja i rewitalizacja przestrzeni istniejących dzielnic i terenów przemysłowych przy zachowaniu wartości historycznej i przyrodniczej miejsc oraz uważności na faktyczne potrzeby mieszkańców.

#### **SZEROKO DOSTĘPNE I WSPÓŁANIMOWANE PRZEZ MIESZKAŃCÓW DZIELNIC MIEJSCA SPOTKAŃ, AKTYWNOŚCI I SAMOPOMOCY**

Wspierane jest powstawanie centrów lokalnych – miejsc codziennych kontaktów członków małych społeczności. Miasto to bowiem zarówno układ przestrzenny, jak i życie społeczne – codzienna aktywność mieszkańców, która opiera się na wymianie. Oba te czynniki składają się na pełnowartościowe życie miasta i jego przyjazność dla mieszkańców.



Przekształcenia wewnętrznej struktury Lublina obejmowały zatem z jednej strony ściśle centrum, a z drugiej lokalne centra dzielnicowe, z których mieszkańcy korzystają na co dzień. W tym celu zidentyfikowano istniejące centra lokalne w dzielnicach oraz miejsca, które w świadomości mieszkańców spełniają podobną rolę (targowiska, pawilony handlowe, lokalna kawiarnia, świetlica, a także miejsca związane z kulturą czy rekreacją). Określono także inne potencjalne punkty – ze względu na ich lokalizację, ukształtowanie przestrzenne, a także możliwości koncentrowania w nich życia społecznego – które mogłyby spełniać rolę osiedlowych miejsc spotkań. Obecnie osiedlowe miejsca spotkań polepszają jakość i stymulują rozwój lokalnego życia społecznego oraz zaspokojenie podstawowych potrzeb mieszkańców poszczególnych dzielnic. Dzięki temu czują się oni w nich lepiej. Tereny zielone, ogrody społeczne, miejsca spontanicznych spotkań, powszechnego sportu i rekreacji oraz miejsca bezpiecznych zabaw dla dzieci wpisane są w krajobraz i specyfikę miejsca.

### **WSPÓŁTWORZENIE NAJBLIŻSZEJ OKOLICY I AKTYWIZACJA MIESZKAŃCÓW WE WŁASNEJ DZIELNICY**

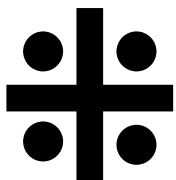
Cały czas powstają i są wspierane centra lokalne, MAL-e czy CAL-e, w dzielnicach najbardziej potrzebujących miejsc spotkań. Wspieramy istniejącą infrastrukturę (np. Punkty Kultury) i lokalne oddolne inicjatywy mieszkańców w sposób długofalowy i kompleksowy, sieciując

ich z lokalnymi podmiotami. W ten sposób systemowo kompensowane są ograniczenia budżetu na działania kulturalne realizowane przez podmioty pozarządowe.

Korzystamy z osiągnięć Programu „Dzielnice Kultury”, ograniczając jednak incydentalny charakter wydarzeń. Rozwijamy dotychczasową Strategię dla Kultury 2013–2020, redefiniując niektóre priorytety i wzmacniając perspektywę włączającą. Tworzymy systemy wsparcia, w których toku, w perspektywie wieloletniej, miejsca te zwiększałyby samodzielność i niezależność finansową, prowadząc jednocześnie działania regrantingowe dla lokalnych inicjatyw (w tym sensie pozostając w modelu wypracowanym w toku Dzielnic Kultury).

### **HUB WIEDZY – DOSTĘPNOŚĆ, EDUKACJA**

Stale wzmacniamy istniejącą bazę wiedzy w sposób bardziej dostępny dla mieszkańców. Wykorzystujemy przy tym potencjał Młodzieżowej Rady Miasta Lublin do tworzenia platformy komunikacyjnej online, ułatwiającej sieciowanie i poziomą wymianę pomiędzy Radami Dzielnic, liderami i liderkami lokalnymi, grupami nieformalnymi i przedsiębiorcami. Uruchamiamy mechanizmy i efektywne narzędzie smartowe, wspierające podmioty lokalne, jak np. powstający właśnie chrzanowski portal samorządowy, wspierający organizowanie się lokalnych przedsiębiorców i liderów życia społecznego, wykorzystu-



jący modele samopomocowe spółdzielców przepisane na nowe technologie. Analogicznie angażujemy publiczność senioralną za pomocą kanałów informacyjnych centrów lokalnych, w tym kontaktów bezpośrednich.

### **BUDOWANIE POTENCJAŁU STARYCH DZIELNIC, MIĘDZYDZIELNICOWO – WYDOBYWANIE, PROMOCJA, SILNE STRONY, PRZEŁAMYWANIE STEREOTYPÓW**

Zrealizowano działania rewitalizacyjne na obszarze GPR. Nastąpiła rewaloryzacja i modernizacja istniejącej substancji mieszkaniowej – przy użyciu mechanizmów prototypowania (najpierw testowano na fragmentach, oceniano i dopiero multiplikowano na większą skalę) – oraz infrastruktury tzw. starych osiedli i kwartałów miejskich, a tym samym ograniczenie niekontrolowanego rozrastania się miasta. Dokonano także prototypowania innowacyjnej polityki mieszkaniowej w zasobie komunalnym. Ograniczono sprzedaż miejskich lokali komunalnych i zoptymalizowano wykorzystanie zasobu lokalowego.

Realizowane jest wsparcie dla różnorodności społecznej w dzielnicach poprzez racjonalizację polityki czynszowej i programy bezpiecznych mieszkań na wynajem o określonym standardzie mieszkaniowym dla rodzin, studentów zagranicznych chcących zostać w Lublinie, osób starszych, osób z niepełnosprawnościami i innych grup wrażliwych. Był to także dobry sposób przeciwdziałania rozlewaniu się miasta i tworzeniu chaotycznej zabudowy.

Utworzono także postulowaną w GPR komórkę Laboratorium Miejskiego, administrującą u boku Urzędu Miasta (być może z afiliacją przy uczelni) działaniami prototypowymi i ich odbiorem społecznym. Wspierane są istniejące działania i inicjatywy społeczne oraz powstają instrumenty wspierające określanie długofalowej perspektywy finansowej przez oddolne inicjatywy i małych lokalnych przedsiębiorców. Wreszcie – następuje

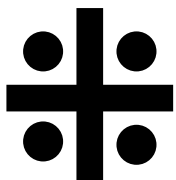
wzmacnianie potencjału starych dzielnic, skorelowane z działaniami marketingowymi (wydobycie potencjału historycznego, architektoniczno-przestrzennego, przyrodniczego, subiektywnie określonego przez lokalne społeczności).

### **DBAŁOŚĆ O JAKOŚĆ NOWYCH POWSTAJĄCYCH PRZESTRZENI, DBAŁOŚĆ O MIEJSCA I OSIEDLA, REZERWA TERENU**

Władze miejskie, realizując proces racjonalnego ograniczenia rozwoju przestrzennego miasta, dążą do ograniczenia zjawiska chaotycznego rozlewania się zabudowy, bazując na bilansowaniu terenów pod zabudowę z faktycznymi potrzebami, uchwalaniu na tej podstawie planów miejscowych i eliminowaniu rozwoju zabudowy niezgodnego z polityką przestrzenną gminy.

Wprowadzono mechanizmy wspierające rozwój inwestycji na już przygotowanych do inwestowania terenach (tj. z dostępem do infrastruktury technicznej i społecznej) „wewnątrz” miasta. Chronią one przed zabudową obszary cenne przyrodniczo, krajobrazowo lub kulturowo, a także uwzględniają tereny szczególnego zagrożenia, np. powodziowego. Miasto zapewnia pierwszeństwo finansowania infrastruktury w obszarach zurbanizowanych.

Wspomniana wcześniej Lubelska Polityka Mieszkaniowa wspiera rozwijanie oferty mieszkaniowej dostosowanej do potrzeb i możliwości finansowych mieszkańców. Wykorzystuje przy tym instrumenty wspierające budownictwo społeczne oraz promuje i wspiera alternatywne i innowacyjne modele zaspokajania potrzeb mieszkaniowych osób o zróżnicowanych dochodach i oczekiwaniach. Dzięki temu łatwiejsze jest tworzenie osiedli i mieszkań sprzyjających wzmacnianiu różnorodności społecznej, a także projektowanie osiedli, które stają się częścią otoczenia i nie stanowią zamkniętych enklaw. Budownictwo zapewnia wysoką jakość przestrzeni wspólnych przy zastosowaniu systemowych rozwiązań, obejmują-



cych uwzględnienie w planowaniu przestrzennym jakościowych wymogów przyszłej zabudowy mieszkaniowej. Udało się stworzyć ofertę mieszkaniową dla osiągniętych dochodów przekraczające kryteria umożliwiające ubieganie się o najem lokalu komunalnego rodzin, które nie mają zdolności kredytowej lub nie są zainteresowane zakupem mieszkania na własność. Mamy też spójną politykę gruntową i przestrzenną.

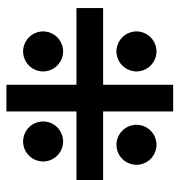
#### **WZMOCNIENIE ROLI INSTYTUCJI WSPIERANIA DOBREGO SĄSIEDZTWA, WYRÓŻNIENIE RAD DZIELNIC, RADNYCH DZIELNIC – POBUDZENIE DO DZIAŁANIA RADNYCH, WSPÓLNOT I SPÓŁDZIELNI**

Utrzymujemy tendencję wzrostową roli instytucji samorządowych, a także wzmacniamy narzędzia Budżetu Obywatelskiego i Zielonego Budżetu czy Inicjatywy Lokalnej. Tworzymy narzędzia wspierające etapowanie i realizację na etapie budowlanym inwestycji infrastrukturalnych, zgłaszanych przez rady dzielnic za pomocą narzędzi BO i ZB czy z wykorzystaniem rezerwy celowej rad dzielnic, poprzedzając działania konsultacjami społecznymi i es-

tymacją kosztów utrzymania małej architektury powstałej w wyniku wspomnianych inicjatyw.

Rozwijamy osiągnięcia wypracowane w ramach m.in. „Strategii Rozwoju Kultury Lublina na lata 2013–2020”, wzmacniając inicjatywy wykorzystujące infrastrukturę społeczno-kulturalną w dzielnicach (szkoły, filie bibliotek, osiedlowe domy kultury, punkty kultury, świetlice etc.) i wzbogacając ofertę stałą o działania w terenie, docierające do peryferyjnych dotychczas publiczności.

Budujemy mechanizmy ewaluacyjne, pozwalające uwspólniać wzajemną wiedzę o realizowanych inicjatywach, ich sieciowanie i tworzenie hubów lokalnych, a także mechanizmy finansowe – wzmacniające działania długofalowe i wieloaktorowe/wielopodmiotowe na danym terenie, tworzące ofertę kompleksową i adekwatną do specyfiki miejsca, dążące do uważnego towarzyszenia społecznościom lokalnym i sprzyjające perspektywie inkluzywnej, włączającej (być może przy rozwijaniu i wykorzystywaniu narzędzi ekonomii społecznej).



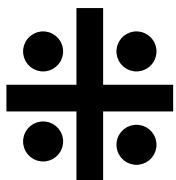
### 3.2.4. Diagnoza obszaru „dobre sąsiedztwo”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła sześć zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „dobre sąsiedztwo”. Są to:

1. Wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi.
2. Szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy.
3. Współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy.
4. Hub wiedzy – dostępność, edukacja.

5. Budowanie potencjału starych dzielnic, międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przetwarzanie stereotypów.
6. Dbłość o jakość nowo powstających przestrzeni, dbłość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu.
7. Wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rad dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „dobre sąsiedztwo”.

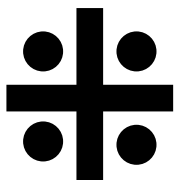


**TABELA 3.2.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „dobre sąsiedztwo” a obszarami horyzontalnymi

Kategoria problemowa / Obszar horyzontalny	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiejdzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
<b>K1</b> Wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleni, przestrzenie wspólne i dostępne usługi							
<b>K2</b> Szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy							
<b>K3</b> Współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy							
<b>K4</b> Hub wiedzy – dostępność, edukacja							
<b>K5</b> Budowanie potencjału starych dzielnic, międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przełamywanie stereotypów							
<b>K6</b> Zadbanie o jakość nowych powstających przestrzeni, zadbanie o miejsca i osiedla, rezerwa terenu							
<b>K7</b> Wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rad dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „dobre sąsiedztwo” wykazała liczne punkty styku ze wszystkimi zagadnieniami horyzontalnymi (tabela 3.2.a). Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do finansowania, które jest powiązane ze wszystkimi wyłonionymi kategoriami problemowymi. Silne powiązania uwidoczniły się także w przypadku przestrzeni i planowania przestrzennego oraz usług dla mieszkańców, które oddziałują z ponad połową kategorii problemowych obszaru.





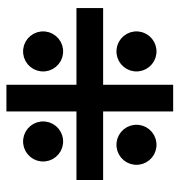
### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „DOBRE SĄSIEDZTWO”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 2 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „dobre sąsiedztwo” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

**TABELA 3.2.b** Silne i słabe strony obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi”

K1 Wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi	
Silne strony	Słabe strony
Radni rad dzielnic jako eksperci przy kształtowaniu swojej dzielnicy, ich zaangażowanie w prace rady	Niska aktywność mieszkańców przy tworzeniu Planu Zagospodarowania Przestrzennego
Istniejąca zieleń, potencjał infrastruktury	Brak długofalowej perspektywy finansowej dla Punktów Kultury, inicjatyw wspierających dzielnicowe domy kultury, biblioteki (niedofinansowanie)
Bioróżnorodność Lublina	Słaba dostępność infrastruktury dla osób z niepełnosprawnościami
	Brak zachowania równowagi komunikacyjnej ruchu pieszego i jeźdnego według realnych potrzeb mieszkańców (np. poprzez wykorzystanie technologii SI do badania naturalnych ścieżek lub model angielski – najpierw trawnik, potem chodnik tam, gdzie wydeptane)
	Nieprawidłowe rozplanowanie przestrzeni dla pieszych w nowych dzielnicach (w wielu miejscach brakuje chodników, co stanowi zagrożenie bezpieczeństwa ruchu pieszego)
	Zaniedbana infrastruktura w starych dzielnicach

Diagnoza silnych i słabych stron w kategorii wzmocnienia infrastruktury dzielnic, obejmującej komunikację, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi, dokonana przez TGR 2 wskazuje, że główną słabością jest niski poziom aktywności obywatelskiej mieszkańców, a także powiązane z nim niedoskonałości systemowe, w tym związane z brakiem długoterminowej perspektywy finansowania oraz niską dostępnością infrastruktury dla osób z niepełnosprawnościami. Warto zwrócić uwagę na słabą stronę w zakresie działań na rzecz równowagi pomiędzy ruchem pieszym a jeźdnym, co koresponduje z analizami dokonanymi w ramach prac TGR 8. Z kolei za silną stronę w obszarze dobrego sąsiedztwa w tej kategorii uznano potencjał w zakresie zieleni miejskiej i bioróżnorodności, co również koresponduje z wynikami prac zespołu 8.



**TABELA 3.2.c** Silne i słabe strony obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy”

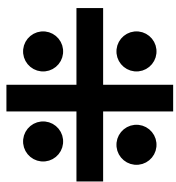
<b>K2 Szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy</b>	
<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
Prężnie działające biblioteki publiczne w dzielnicach i ich aspekt kulturotwórczy	Wypalenie zawodowe współanimatorów, wykonawców i realizatorów związane z niskim poziomem wynagrodzeń i niedofinansowaniem ich działań
Bogata oferta festiwali i imprez	Nieodpowiedni dobór narzędzi i kanałów komunikacji pomiędzy przedstawicielami rad dzielnic i społecznością lokalną. Nieodpasowanie kanałów komunikacji do różnych grup wiekowych odbiorców (m.in. informacje o realizowanych działaniach nie są mieszkańcom komunikowane za pośrednictwem internetu ani dzielnicowych tablic ogłoszeniowych)

W odniesieniu do drugiej kategorii problemowej po stronie silnych stron wyraźnie wskazano kwestie związane z kulturą, w tym kulturotwórczy aspekt sieci bibliotek publicznych oraz szeroką ofertę imprez kulturalnych. Z drugiej strony jako słaby punkt członkowie TGR 2 po raz kolejny podnoszą problem związany z niedostatecznym finansowaniem, co jak – wspomniano – jest uwarunkowaniem horyzontalnym przewijającym się przez wszystkie kategorie problemowe. Ponadto zauważono braki w obszarze komunikacji i wymiany informacji z mieszkańcami.

**TABELA 3.2.d** Silne i słabe strony obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy”

<b>K3 Współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy</b>	
<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
Istniejące możliwości współtworzenia, w tym warsztaty, dobre wzorce i niezrzeszeni lokalni liderzy	Niska frekwencja w wyborach, brak zaangażowania, brak motywacji i zaufania mieszkańców do współpracy (złe skojarzenia z polityką i stereotypowym wizerunkiem urzędnika)
Szeroka oferta domów kultury	Brak przepływu informacji – informacja nie dociera, jest trudno dostępna, oferta nie dociera do szerokiego grona potencjalnie zainteresowanych
	Oferta domów kultury skierowana do różnych grup wiekowych – brak nastawienia na integrację międzypokoleniową

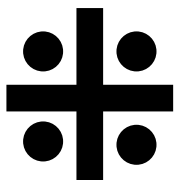
W kategorii współtworzenia najbliższej okolicy i aktywizacji mieszkańców wskazano przede wszystkim, że takie możliwości już istnieją, w szczególności w oparciu o lokalnych liderów i wypracowane wzorce, co wraz z szeroką ofertą domów kultury stanowi o silnych stronach Lublina w tej kategorii. Z kolei po stronie słabych stron ponownie,



jak w przypadku wcześniejszych kategorii, ujawniły się elementy związane z niezadowalającym poziomem zaangażowania mieszkańców, przepływem informacji oraz dostępnością oferty umożliwiającej integrację międzypokoleniową.

**TABELA 3.2.e** Silne i słabe strony obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „hub wiedzy – dostępność, edukacja”

K4	Hub wiedzy – dostępność, edukacja	
	Silne strony	Słabe strony
	Istniejące informacje i dotychczas zgromadzona baza wiedzy (tabliczki, ulotki, wpisy online)	Brak skutecznych kanałów komunikacji (informacje nie docierają do zainteresowanych osób na czas, np. przed realizacją inwestycji lub wydarzenia)
	Administracja otwarta na dialog i współtworzenie	Brak świadomości istniejących możliwości współtworzenia. Brak poczucia sprawczości (ludzie nie wierzą, że mogą mieć wpływ)
		Kanały informacyjne niedostosowane do potrzeb seniorów
		Niewystarczająca przejrzystość komunikacji na linii urząd–mieszkańcy, niewystarczające wykorzystanie nowych technologii

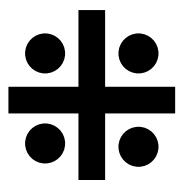


W odniesieniu do kategorii „hub wiedzy”, związanej z dostępnością i edukacją, jako mocne strony zespół TGR 2 wskazał istniejącą już bazę informacyjną oraz otwartość ze strony administracji na dialog. Po raz kolejny ujawniły się również w tej kategorii niedoskonałości po stronie kanałów komunikacji i wymiany informacji, dotyczące ich dostosowania do potrzeb grup docelowych, przejrzystości i wykorzystanych środków komunikowania.

**TABELA 3.2.f** Silne i słabe strony obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „budowanie potencjału starych dzielnic, międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przełamywanie stereotypów”

K5 Budowanie potencjału starych dzielnic, międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przełamywanie stereotypów	
Silne strony	Słabe strony
Realne walory starych osiedli (m.in. materiał historyczny i kulturalny, na którym można budować markę i ocieplać wizerunek dzielnic)	Nieodpowiednia promocja dzielnic (środki przeznaczone na budowanie PR dzielnic są niewystarczające)
Zróżnicowanie dzielnic pod względem funkcjonalnym (np. dzielnice „łącznikowe”)	Utrwalone stereotypy związane z poszczególnymi dzielnicami
Plan urbanistyczny starych dzielnic zakładający zagospodarowanie obszarów zielonych na niezagospodarowane przestrzenie pomiędzy budynkami, zacienione ciągi komunikacyjne, przewietrzanie miasta, miejsca na rekreację i zabawę, dobra komunikacja publiczna na starych dzielnicach	„Starzenie” się społeczeństwa starszych dzielnic, takich jak Rury, Bronowice czy Kośminek, a przez to brak zainteresowania, chęci, pomysłów i zaangażowania w rozwój dzielnic.
Możliwość rewitalizacji starych dzielnic, w tym dzielnic pozacentralnych: Tatarów, Bronowic; dobre wykorzystanie środków unijnych na Starym Mieście	Relatywnie rzadka współpraca animatorów z mieszkańcami starych dzielnic; postawa paternalizująca ze strony animatorów
Atrakcyjność inwestycji mieszkaniowych (i nie tylko) w starych dzielnicach	
Uznane nazwiska architektów projektujących stare dzielnice	

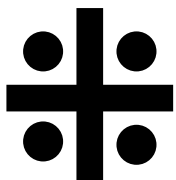
W kolejnej dla obszaru dobrego sąsiedztwa istotnej kategorii – międzydzielnicowego budowania potencjału starych dzielnic poprzez wydobywanie, promocję, silne strony i przełamywanie stereotypów – zespół TGR 2 wskazał na szeroki wachlarz silnych stron: od ogólnie pojętych pozytywnych walorów starych dzielnic, poprzez różnorodność funkcjonalną, po planowanie przestrzenne i atrakcyjność inwestycyjną. Niestety istnieją również liczne słabe strony, związane przede wszystkim z kwestiami postrzegania starszych dzielnic Lublina przez pryzmat stereotypów.



**TABELA 3.2.g** Silne i słabe strony obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „dbałość o jakość nowo powstających przestrzeni, dbałość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu”

K6 Dbałość o jakość nowo powstających przestrzeni, dbałość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu	
Silne strony	Słabe strony
Zaangażowanie spółdzielni mieszkaniowych w poszanowanie założeń układu urbanistycznego	Niska jakość przestrzeni wspólnych i terenów zielonych na nowych osiedlach deweloperskich
Zalety starych osiedli: infrastruktura i zieleń, więzi społeczne mieszkańców, relacja z miejscem, samowystarczalność	Nieefektywne wykorzystanie narzędzi planu zagospodarowania i obchodzenie przepisów
Postępujący rozwój infrastruktury dydaktycznej (m.in. budowa nowych obiektów, np. SP nr 58 przy Berylowej, rozbudowa istniejących szkół, jak np. Felin, szkoła specjalna przy ul. Bronowickiej)	Słaba więź z miejscem wśród napływowych mieszkańców oraz brak narzędzi ich angażowania
Istniejące grono społeczników wśród mieszkańców (grono mieszkańców chętnych do wprowadzania zmian)	Nieodpowiednie skomunikowanie osiedli, promujące transport indywidualny. Ograniczona komunikacja publiczna, trudność dojazdu i powstawanie korków
	Brak wystarczającej liczby szkół i przedszkoli publicznych na nowych osiedlach rozlewającego się Lublina
	Brak świadomości konieczności dostosowywania formalności i przepisów
	Ograniczenia w zakresie inwestycji miejskich. Niewystarczająca ilość terenu „rezerwowego” przeznaczonych na przyszłe inwestycje miejskie, brak środków na finansowanie ich budowy oraz utrzymanie po wybudowaniu
	Brak odpowiedzialności mieszkańców za wspólną przestrzeń (czynny wandalizm, bierność wobec aktów wandalizmu)
	Brak dialogu między deweloperami a społecznością – niedostateczne zaangażowanie i otwartość do dyskusji
	Brak szaleńców publicznych w dzielnicach, w szczególności przy terenach rekreacyjnych

W kategorii szóstej, związanej z dbałością o jakość nowo powstających przestrzeni, dbałością o miejsca i osiedla oraz o rezerwę terenu, zespół TGR 2 zidentyfikował liczne słabe strony, które wskazują na istnienie dużej rozbieżności pod względem jakości charakteryzującej stare i nowe osiedla w Lublinie. Nowe osiedla cechują się niską jakością przestrzeni wspólnych, niedostateczną infrastrukturą (w tym infrastrukturą oświatową) i są źle skomunikowane komunikacją publiczną z miastem. Wymusza to na ich mieszkańcach korzystanie z komunikacji indywidualnej i prowadzi do umacniania dominacji samochodów. Słabości te związane są, zdaniem grupy, m.in. z niską efektywnością planowania przestrzennego i obchodzeniem przepisów w tym zakresie oraz brakiem dialogu deweloperów z lokalną społecznością. Ponadto po raz kolejny zwrócono uwagę na relatywnie niskie zaangażowanie lublinian w sprawy swoich społeczności

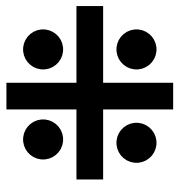


i brak odpowiedzialności za wspólną przestrzeń, który wyraża się w czynnym podejmowaniu aktów wandalizmu i/lub biernym przyglądaniu się im. Wśród silnych stron zidentyfikowano z kolei wysoki poziom zaangażowania po stronie spółdzielni mieszkaniowych oraz niektórych mieszkańców udzielających społecznie. Po raz kolejny zwrócono też uwagę na walory starych osiedli – wysoki poziom zieleni oraz dobrą jakość infrastruktury, zwłaszcza dydaktycznej.

**TABELA 3.2.h** Silne i słabe strony obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rad dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni”

K7 Wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rad dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni	
Silne strony	Słabe strony
Pozytywna rola instytucji samorządowych i budżetu obywatelskiego	Brak realizacji zaplanowanych projektów (w tym projektów z budżetu obywatelskiego) z uwagi na ograniczenia finansowe i formalno-prawne
Obecność w każdej dzielnicy filii bibliotek mogących spełniać rolę lokalnych centrów	Przerzucanie konieczności realizowania inwestycji infrastrukturalnych na rady dzielnic i budżet obywatelski
Wsparcie ogólnomiejskie dla III sektora	Ograniczona dostępność lokalnych bibliotek i duże zróżnicowanie pod kątem ich roli kulturowej
Obecność aktywnych punktów kultury w dzielnicach	Niedostateczny dialog pomiędzy dzielnicowymi organizacjami pozarządowymi a radami dzielnic
Dostępność osób zaangażowanych i chętnych do pracy w organach dzielnicowych	Nierównomierne zaangażowanie członków rad w poszczególnych dzielnicach
	Małe zainteresowanie aplikowaniem do rad dzielnic
	Traktowanie budżetu obywatelskiego jako lekarstwa na brak pieniędzy na realizację różnych pomysłów
	Brak instrumentów podnoszenia kwalifikacji członków rad dzielnic (szkoleń, kursów)
	Brak narzędzi rozliczania i oceniania radnych dzielnicowych

W ostatniej, siódmej kategorii problemowej skupionej wokół wzmocnienia roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa zidentyfikowano szereg silnych stron. Zwrócono m.in. uwagę na pozytywny wpływ, jaką mogą mieć dzielnicowe filie bibliotek, oraz na dostępność aktywnych punktów kultury. Uczestnicy TGR 2 zauważyli również pozytywną rolę, jaką spełniają instytucje samorządowe oraz budżet obywatelski, a także pozytywnie ocenili dostępność w Lublinie osób chętnych do włączenia się w pracę



organów dzielnicowych. Plusy te mają jednak pewne ograniczenia. Przy wymienianiu słabych stron kategorii zwracano kilkakrotnie uwagę, że budżet obywatelski nie do końca pełni zamierzoną rolę i często wykorzystywany jest jako narzędzie realizacji projektów, na których przeprowadzenie nie starczyło pieniędzy z innych środków. Przy tym nawet projekty uzyskujące wsparcie z budżetu obywatelskiego nie zawsze doprowadzane są do końca z uwagi na pojawiające się ograniczenia formalno-prawne i finansowe. Oprócz tego podnoszono, że pomimo dostępności osób chętnych do pracy w instytucjach dzielnicowych zainteresowanie aplikowaniem do rad dzielnic jest niewystarczające. Wiązać się to może z wielokrotnie wspomnianymi w innych kontekstach problemami w komunikacji z radami dzielnic oraz niską świadomością mieszkańców na temat ich funkcjonowania i możliwości włączenia się w działania.

## POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „DOBRE SĄSIEDZTWO”

Uczestnicy TGR 2 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie aktualnie widzą trendy zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron obszaru „dobre sąsiedztwo”, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilanie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

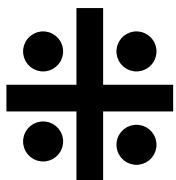
Grupa przypisała trendy zmian do wszystkich wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazaniem przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Aż 63 proc. spośród zidentyfikowanych trendów przyjęło charakter trendów korzystnych, a jedynie 37 proc. okazało się niekorzystne. Wskazuje to na pozytywny kierunek zmian w obszarze „dobre sąsiedztwo”.

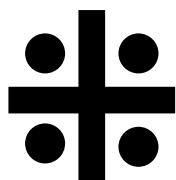


**TABELA 3.2.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi”

K1 Wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi	
Korzystne trendy zmian: 43%	Niekorzystne trendy zmian: 57%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Zaangażowanie młodych osób	Brak wiedzy merytorycznej radnych rad dzielnic oraz brak dostatecznej wiedzy na temat kompetencji i zakresu działań rad dzielnic wśród mieszkańców
Istniejące zasoby: źródła finansowania, kompetentni pracownicy, kredyt zaufania w dzielnicach. Potencjał stwarza możliwość pozyskania dodatkowego finansowania, zwiększenia dostępu do wiedzy menedżerów oraz opracowania długofalowego planu finansowania	Brak ciągłości finansowania przedsięwzięć. Przewaga pojedynczych projektów realizowanych z grantów bez pewności ich kontynuacji
Rozwijająca się infrastruktura: linie MPK, nowe szkoły i przedszkola, zieleń (przy dużym poparciu dla inwestycji związanych z zielenią)	Niekontrolowany rozwój miasta. Problemy planistyczne w procedowaniu przyznawania gruntów pod nowe inwestycje (tereny infrastrukturalne i zielone chętnie wyprzedawane pod inwestycje deweloperskie)
Nowe wymagania inwestycyjne dotyczące realizacji usług i ich dostępności	Powolność procesów zwiększania dostępności, dużo starej i niedostosowanej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami infrastruktury. Składają się na nią bariery finansowe, mentalne i ograniczenia w świadomości społecznej
Wysoka bioróżnorodność Lublina oraz rosnąca świadomość społeczna jej znaczenia	Brak kontroli społecznej i instytucjonalnej nad funkcjonowaniem powierzchni biologicznie czynnych w mieście oraz regulacji w przepisach prawa miejscowego chroniących zieleń. Bariera przyczyniać się może do nasilenia zjawiska „betonozy” oraz zmniejszania powierzchni biologicznie czynnych stanowiących obecnie silną stronę Lublina
Wzmocnienie alternatywnych form komunikacji. W tym rozwój komunikacji miejskiej, car-sharingu, narzędzi ruchu pieszego, mobilności rowerowej. Osiągnięcia na tym polu zwiększają możliwość pozyskania wsparcia finansowego na dalszy rozwój w tym zakresie	Powszechność postawy społecznej wyrażającej się w przywiązaniu do codziennego korzystania z samochodów prywatnych
	Ograniczenia proceduralne wydłużające proces realizacji inwestycji infrastrukturalnych

W kategorii trendów i wyzwań związanych ze wzmocnieniem infrastruktury dzielnic (komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi) występuje niewielka przewaga niekorzystnych trendów zmian, których utrzymanie się może skutkować niekorzystnymi konsekwencjami w perspektywie rozwojowej Lublina. W szczególności w obrębie barier rozwojowych wskazano zarówno na braki po stronie radnych dzielnic, wynikające z niesatysfakcjonującego poziomu wiedzy oraz problemów w zakresie komunikacji i przepływu informacji, jak i różnorodne bariery po stronie



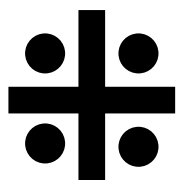


samej społeczności i mieszkańców. Niektóre z barier w kategorii „dobre sąsiedztwo” korespondują z obszarem TGR 8, np. kwestia zagrożenia powierzchni zielonych niekontrolowanymi inwestycjami i zmniejszaniem powierzchni biologicznie czynnych czy problem indywidualnego ruchu kołowego. Z drugiej strony wśród potencjałów jako istotny czynnik wskazano zaangażowanie osób młodych oraz dostępność różnorodnych źródeł finansowania. Podnoszono także spójne z obszarem TGR 8 kwestie bioróżnorodności i multimodalnej komunikacji miejskiej z uwzględnieniem różnorodnych alternatywnych form transportu.

**TABELA 3.2.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy”

K2 Szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy	
Korzystne trendy zmian: 50%	Niekorzystne trendy zmian: 50%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Duża liczba osób i instytucji przeszkolonych w pozyskiwaniu środków. Znajomość procedur operowania tymi środkami oraz realnych potrzeb społeczności przez organizacje pozarządowe	Bariery finansowe. Brak dostępu do źródeł finansowania przy nieadekwatnym finansowaniu miejskim względem istniejących zadań. Brak stabilnych i długofalowych źródeł lub źródła niewystarczające. Skutkiem tego jest niedopasowanie oferty animacyjnej do istniejących potrzeb (projektoza, fasadowość działań animacyjnych, krótkowzroczność)
Aktywność wybranych grup lokalnych (np. Rada Dzielnic Za Cukrownią). Wielość narzędzi informatycznych i mediów, które mogą być wykorzystywane przez nie w kontakcie z lokalnymi społecznościami	Szum informacyjny i przesyt informacji utrudniający efektywną komunikację z mieszkańcami
Biblioteki przejmujące rolę lokalnych centrów społecznych (mediateki)	Centralizacja organizacji dużych imprez i festiwali
Rosnące potrzeby społeczne dotyczące zaangażowania w dzielnicowych miejscach spotkań, aktywności i samopomocy	Ograniczenie oddolnych inicjatyw (wyprzedaże garażowe, jarmarki) przez regulacje prawne i kontrole ze strony sanepidu i/lub urzędów skarbowych
Spójność idei miejsc spotkań z wizją Lublina jako Miastem Kultury i Miastem Inspiracji	
Rosnąca liczba turystów w mieście i zwiększająca się wielokulturowość i różnorodność, promocja miasta na arenie międzynarodowej	

W kategorii drugiej, związanej z szeroko dostępnymi i współanimowanymi przez mieszkańców dzielnic miejscami spotkań, aktywności i samopomocy, zidentyfikowano zrównoważony stosunek trendów korzystnych do niekorzystnych, co wskazuje, że poprawa sytuacji w tym zakresie wymagać może szeregu działań znoszących istniejące

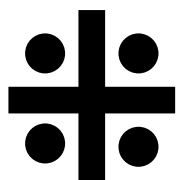


bariery rozwojowe i pozwalających wykorzystać drzemiący w mieście potencjał. Wśród zidentyfikowanych barier wskazano przede wszystkim brak narzędzi odpowiedniego finansowania oraz szum komunikacyjny utrudniający efektywną komunikację z mieszkańcami. Określono przy tym jednak wiele różnorodnych czynników o charakterze potencjałów rozwojowych kategorii – w tym m.in. rosnącą rolę bibliotek, dostępność know-how na temat pozyskiwania środków finansowych oraz rosnące potrzeby społeczne w zakresie dzielnicowych miejsc spotkań.

**TABELA 3.2.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy”

<b>K3 Współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy</b>	
<b>Korzystne trendy zmian: 80%</b>	<b>Niekorzystne trendy zmian: 20%</b>
<b>Potencjały rozwojowe</b>	<b>Bariery rozwojowe</b>
Rozwój technologii wyszukiwujących i udostępniających wiadomości i informacje najbardziej adekwatne dla danej osoby	Zniechęcenie obywateli spowodowane m.in. brakiem czasu, brakiem więzi ze społecznością lokalną i z miejscem zamieszkania
Rozwój nieformalnych kanałów komunikacji we wspólnotach lokalnych („poczta pantoflowa”, „marketing szeptany”)	Przewaga postaw reaktywnych względem proaktywnych. Wszechobecny defetyzm (np. powtarzanie „nie da się” przez niektórych urzędników)
Dostępność finansowania ze środków unijnych	Postawy zachowawcze. Niechęć do opuszczania strefy komfortu
	Brak przestrzeni publicznej umożliwiającej spotkania mieszkańców
	Szum informacyjny
	Brak finansowania i cięcia budżetowe
	Skostniałe składy rad, brak świeżej wizji

W kategorii „współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy” TGR 2 zidentyfikowała znaczącą nadwyżkę trendów korzystnych nad niekorzystnymi, co wskazuje, że przy zachowaniu aktualnej dynamiki zmian korzystna już sytuacja w tej kategorii może ulegać dalszej poprawie. Niemniej grupa wyróżniła bardzo dużo barier rozwojowych, które hamują zmiany na lepsze. Są to przede wszystkim czynniki o charakterze społecznym i psychospołecznym. Zaliczają się do nich m.in. poczucie zniechęcenia obywateli, powszechność postaw reaktywnych, zachowawczość i niechęć do podejmowania działań wymagających wyjścia poza strefę komfortu. Czynniki te stanowią bariery zarówno ze strony mieszkańców, niechętnych do angażowania się w życie sąsiedzkie, jak i organów samorządowych (apatia urzędnicza) i rad dzielnic (brak świeżej wizji, niechęć do zmian). Wśród barier wymieniono

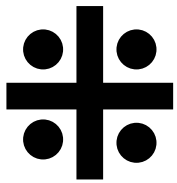


ponadto po raz kolejny ograniczenia finansowe oraz szum informacyjny utrudniający efektywną komunikację. Potencjał do rozwoju kategorii opiera się przede wszystkim na dostępności nowych technologii ułatwiających radzenie sobie z szumem informacyjnym oraz na unijnych źródłach finansowania.

**TABELA 3.2.I** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „hub wiedzy – dostępność, edukacja”

K4 HUB wiedzy – dostępność, edukacja	
Korzystne trendy zmian: 83%	Niekorzystne trendy zmian: 17%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Rosnący popyt na informację	Brak poczucia sprawczości oraz dominacja postaw reaktywnych. Niskie poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne
Rozwój technologii profilowania ofert	Niedostateczne wsparcie promocyjne wydarzeń
Obecność liderów lokalnych	Zjawisko „monopolu liderkiego” – dążenie do sprawowania władzy przez odcinanie innych od informacji
Dostosowywanie przepisów do zmieniających się realiów	Niedostosowanie form współczesnej komunikacji do potrzeb seniorów (mała czcionka, zawiły język)
Istniejąca oferta szkoleniowa oraz grupy wsparcia dla seniorów ułatwiający osobom starszym korzystanie z nowoczesnych kanałów komunikacji	Strach przed nowym wśród seniorów
Wzrastająca otwartość urzędów na dialog	Nieatrakcyjność komunikacji z urzędem (niemodna, niedająca przyjemności)

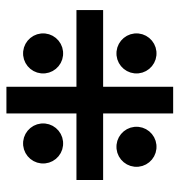
W przypadku kategorii czwartej członkowie TGR 2 podobnie jak poprzednio zidentyfikowali znaczącą przewagę trendów zmian o charakterze korzystnym. Pomimo tego grupa wskazała szereg barier rozwojowych, które znacznie niwelują możliwości dalszej poprawy w obrębie kategorii. Analogicznie jak w przypadku wcześniej analizowanej kategorii są to głównie bariery o charakterze społecznym: brak poczucia sprawczości, niskie poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne, strach przed zmianą wśród seniorów i negatywne postawy związane z chęcią sprawowania władzy. Wśród potencjałów rozwojowych ponownie wskazano rozwój technologii ułatwiających komunikację. Ponadto wymieniono m.in. obecność lokalnych liderów oraz szerszą tendencję do zwiększania się otwartości urzędów na dialog.



**TABELA 3.2.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „budowanie potencjału starych dzielnic, międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przełamywanie stereotypów”

K5 Budowanie potencjału starych dzielnic, międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przełamywanie stereotypów	
Korzystne trendy zmian: 80%	Niekorzystne trendy zmian: 20%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Rozwój technologii i mediów społecznościowych – przyspieszający rozprzestrzenianie się informacji i obniżający koszty promocji	Niedostosowanie przepisów UE do lokalnych realiów. Projekty UE nie uwzględniają potrzeb lokalnych
Bogata historia Lublina możliwa do wykorzystania przy tworzeniu strategii promocyjnej	Gęsta zabudowa. Nieprzemysłany plan przestrzenny w latach 60., 70., 80., a w rezultacie brak terenów dla dalszego rozwoju, np. Tatary, Kalina

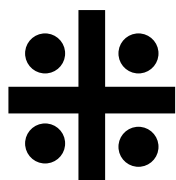
W zakresie kategorii piątej, związanej z budowaniem potencjału starych dzielnic, również wystąpiła znacząca przewaga korzystnych trendów rozwojowych nad niekorzystnymi. Po stronie potencjałów rozwojowych członkowie TGR 2 wskazali na rozwój mediów społecznościowych oraz bogactwo lubelskiej historii, które mogą posłużyć budowie strategii promocyjnej. Zidentyfikowane bariery związane są zarówno z dziedzictwem planowania przestrzennego, jak i obecnymi regulacjami unijnymi mających negatywny wpływ na realizację projektów dopasowanych do potrzeb mieszkańców miasta.



**TABELA 3.2.n** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „dbałość o jakość nowo powstających przestrzeni, dbałość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu”

<b>K6</b> Dbałość o jakość nowo powstających przestrzeni, dbałość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu	
<b>Korzystne trendy zmian: 54%</b>	<b>Niekorzystne trendy zmian: 46 %</b>
<b>Potencjały rozwojowe</b>	<b>Bariery rozwojowe</b>
Wzrost świadomości społecznej w zakresie możliwości poprawy stanu przestrzeni wspólnej	Brak środków finansowych na rozwój, poprawę jakości przestrzeni i infrastruktury
Działalność organizacji pozarządowych (NGO)	Brak otwartości, chęci do współpracy. Zamykanie się na kontakt zewnętrzny
Struktura i autonomia finansowa spółdzielni mieszkaniowych	Wzrost liczebności pojazdów
Aktywne propagowanie alternatywnych sposobów przemieszczania się / komunikacji w terenie (np. rower miejski, samochody na minuty, etc.)	Malejąca dostępność małych osiedlowych punktów handlowo-usługowych (zanikanie spowodowane ekspansją galerii)
Prowadzone rozbudowy istniejących obiektów oraz nieliczne, ale jednak powstające nowe obiekty	Wypalenie, brak motywacji i inicjatywy, rosnąca obojętność na problemy, zanikanie relacji społecznych
Demografia jako bodziec do szukania możliwości rozwoju	Brak terenów pod budowę nowych obiektów
Wykorzystanie nowych technologii do zwiększenia wiedzy, doszkalania, etc.	Brak dostatecznej wiedzy nt. przepisów prawa i możliwości działania
Pozyskiwanie nowych gruntów pod inwestycje	
Napływ nowych, „świeżych” mieszkańców; akademickość i wymiana pokoleń	

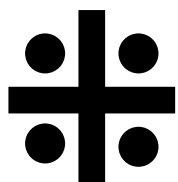
W kategorii szóstej, dotyczącej dbałości o jakość nowo powstających przestrzeni, miejsc i osiedli oraz o rezerwę terenu, korzystne trendy rozwojowe nieznacznie przeważają nad niekorzystnymi. Wśród potencjałów rozwojowych wskazano głównie czynniki społeczne związane ze wzrostem świadomości mieszkańców, jak również działalność organizacji pozarządowych, a także spójne z obszarem ósmym kwestie multimodalności środków transportu. Z kolei po stronie barier po raz kolejny wymieniono czynniki psychospołeczne dotyczące braku motywacji i inicjatywy. Pojawił się również wątek niskiego kapitału społecznego, który podnoszony był już przez TGR 1 (akademickość). Wyraża się on tu brakiem otwartości i chęci do współpracy oraz zanikaniem relacji społecznych. Znowu zwrócono tu także uwagę na niedostateczne środki finansowe do poprawy jakości przestrzeni wspólnych oraz zauważono problem braku terenów pod nowe inwestycje.



**TABELA 3.2.o** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rad dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni”

<b>K7 Wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rad dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni</b>	
<b>Korzystne trendy zmian: 50 %</b>	<b>Niekorzystne trendy zmian: 50%</b>
<b>Potencjały rozwojowe</b>	<b>Bariery rozwojowe</b>
Zaangażowanie, inicjatywa wybranych rad dzielnic oraz wzrost zainteresowania społecznego	„Obcinanie” środków finansowych na budżet obywatelski
Zaangażowanie organizacji pozarządowych (NGO)	Brak zaangażowania, brak inicjatywy i pomysłów wśród niektórych członków rad dzielnic
Opracowanie dokumentu regulującego zasady współpracy	Słaba wiedza lub brak wiedzy nt. działalności rad dzielnic
Wsparcie miasta	Brak odpowiednich uregulowań prawnych
Sprawozdawczość z realizacji zadań	Wypalenie u angażujących się ludzi (brak gratyfikacji)
	Brak struktury organizacyjnej koordynującej pracę rad dzielnic
	Brak oferty szkoleniowej i finansowania w zakresie podnoszenia kompetencji członków rad dzielnic

W ostatniej kategorii problemowej, odnoszącej się do wzmocnienia roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, podobnie jak w poprzedniej kategorii zespół TGR 2 wskazał na wyrównany stosunek trendów korzystnych do niekorzystnych. W zakresie barier ponownie zwrócono uwagę na ograniczenia związane z niesatysfakcjonującym poziomem finansowania, jak również zaangażowania społecznego i oddolnej inicjatywy niektórych członków rad dzielnic oraz brak odpowiednich regulacji prawnych. Z kolei po stronie potencjałów zespół podkreślił poziom zaangażowania zarówno po stronie wybranych rad dzielnic, jak i organizacji pozarządowych.



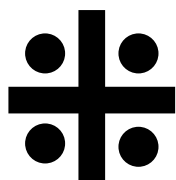
### 3.2.5. Przyszłość obszaru „dobre sąsiedztwo”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „dobre sąsiedztwo”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.

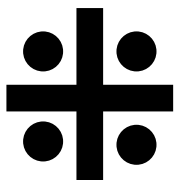


## IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

**TABELA 3.2.p** Wizje przyszłości obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi”

K1 Wzmocnienie infrastruktury dzielnic – komunikacja, szkoły, zieleń, przestrzenie wspólne i dostępne usługi			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Następuje stopniowa degradacja istniejącej infrastruktury (place zabaw, mała infrastruktura, zielone enklawy). Rezygnacja z dzielnicowych terenów zielonych (skwery, rabaty) na rzecz ogólnodostępnych parków publicznych.	Wykorzystano rezerwy terenu i nadano pierwszeństwo terenom wyposażonym w infrastrukturę. Zobowiązano deweloperów (na etapie zgłaszania zagospodarowania przestrzennego) do zabezpieczenia części terenu na zieleń i teren wspólny.	brak egzekucji i przestrzegania zapisów planu zagospodarowania przestrzennego, niska dostępność terenów wspólnych (np. dachów)	wysoka
Następuje degradacja i zmniejszenie użyteczności terenów zielonych: wycinka drzew, strefowanie kateryczne zieleni, zmiany zagospodarowania zieleni.	Zobowiązano deweloperów i inwestorów miejskich do zachowania funkcji terenów zielonych.	brak egzekucji i przestrzegania zapisów planu zagospodarowania przestrzennego, niska dostępność terenów wspólnych (np. dachów)	wysoka
Poszerzane są drogi i realizowane usprawnienia dla komunikacji samochodowej związane z niezrównoważonym rozwojem miasta. Dzieje się to kosztem innej infrastruktury komunikacyjnej i wspierającej, np. nowe parkingi powstają kosztem terenów zielonych. Nadmierna ingerencja w przyrodę, przeinwestowanie.	Następuje równoważenie potrzeb mieszkańców i potrzeb rozwojowych miasta. Znalaziono złoty środek między inwestowaniem w rozwój miasta a ochroną i rozwojem terenów zielonych Lublina.	brak określenia priorytetów i stworzenia instrumentów podziału budżetu równoważących potrzeby mieszkańców z możliwościami finansowymi miasta	wysoka
Incydentalność wsparcia infrastruktury społecznej (ogrody społeczne, place zabaw, tereny rekreacyjne) i inwestycji w wężozach. Brak ram prawnych ze strony miasta dot. infrastruktury wspierającej potrzeby społeczne.	Określenie przez Urząd Miasta obligatoryjnych standardów, które zapewniają m.in.: zrównoważone parkingi (dla samochodów i rowerów, w tym parkingi piętrowe), tereny zielone, ogrody na dachach, ogrody pionowe, ogrody wspólnotowe (urban garden) i inne przestrzenie wspólne.	brak obligatoryjnej egzekucji standardów dotyczących infrastruktury potrzebnej społecznie; brak wdrażania i egzekwowania standardów z uniknięciem martwych zapisów; brak przyzwolenia i aranżowania przestrzeni wspólnych np. dachów	przeciętna
Brak narzędzi ingerencji strony społecznej w kwestie przekształceń terenów niebędących własnością miasta. Niekorzystne uwarunkowania prawne (porozumienia, ulgi).	Wprowadzenie możliwości zgłaszania chęci odsprzedaży miastu terenów przez ich mieszkańców.	brak mechanizmów korzyści – np. dzierżawa, tokeny	wysoka

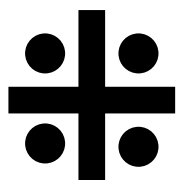




Wyrównana proporcja między korzystnymi i niekorzystnymi trendami zmian, z niewielką przewagą słabych stron, w powiązaniu z wysoką podatnością większości zidentyfikowanych luk na zmiany otoczenia wskazuje na potrzebę zwrócenia uwagi na zidentyfikowane luki jako potencjalnie zagrażające rozwojowi Lublina w perspektywie roku 2030. W szczególności zespół TGR 2 dwukrotnie zidentyfikował lukę strategiczną związaną ze zbyt niską skutecznością egzekucji zapisów istniejącego planu zagospodarowania przestrzennego. Podnoszono też kwestię konieczności unikania martwych przepisów.

**TABELA 3.2.r** Wizje przyszłości obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy”

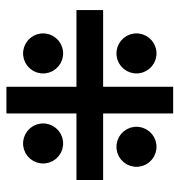
K2 Szeroko dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Centralizacja wydarzeń kulturalnych poza dzielnicami.	Rozwijające się otwarte miejsca spotkań lokalnych, które są wspólnymi miejscami działania.	nadmierna centralizacja wydatków na wydarzenia społeczno-kulturalne, nieracjonalne dzielenie środków	wysoka
Osoby starsze mierzą się z ryzykiem ograniczenia dostępu do wydarzeń, osamotnienia i izolacji w domu.	Osoby starsze korzystają z wydarzeń, są aktywizowane do wychodzenia z domu. Oferta dla seniorów dostępna jest na miejscu i nie trzeba jechać do centrum. Ludzie starsi samostanowią o sobie.	niedostateczne dostosowanie budynków do potrzeb osób niepełnosprawnych; uboga oferta dla osób np. z obniżoną sprawnością słuchowo-wzrokową	przeciętna
Nastąpiło sprowadzenie dzielnic do roli sypialni. Ograniczone tworzenie centrów lokalnych (dostępnych lokalnie).	Tworzone są centra lokalne. Dzielnice tętnią życiem, a ich mieszkańcy są społecznie zaangażowani.	niedostateczne zaangażowanie mieszkańców i poczucie potrzeby zaangażowania i uczestniczenia w inicjatywach społecznych; nieodpowiednio rozwinięta infrastruktura dla lokalnych wydarzeń i miejsc spotkań; zaangażowanie finansowe miasta (długofalowe)	przeciętna
Utrzymuje się wykluczenie terytorialne przejawiające się w wysokich wydatkach własnych na kulturę poza dzielnicami. Jest szczególnie dotkliwe dla osób starszych i z niepełnosprawnościami, które nie mogą swobodnie przemieszczać się po mieście.	Następuje tworzenie centrów lokalnych i tętniących życiem dzielnic z zaangażowanymi społecznie mieszkańcami. Wydarzenia kulturalne są dostępne, co ułatwia uczestnictwo osobom starszym i niepełnosprawnym.	niedostateczne zaangażowanie społeczności w organizację wydarzeń lokalnych; niska dostępność informacji o kosztach takich inicjatyw	wysoka
Następuje pogorszenie relacji sąsiedzkich, dezintegracja społeczności lokalnej oraz izolacja sąsiedzka. Znikają lokalne miejsca spotkań.	Tworzone są centra lokalne. Dzielnice tętnią życiem, a ich mieszkańcy są społecznie zaangażowani.	<i>nie określono (pokrywa się tematycznie z elementami wymienionymi wyżej)</i>	nie określono



W kategorii dostępności współanimowanych miejsc spotkań, aktywności i samopomocy grupa zidentyfikowała istnienie luk strategicznych o przeciętnej i wysokiej podatności na zmiany zachodzące w otoczeniu. Obszary o przeciętnej podatności, czyli mniej wrażliwe na czynniki niezależne od Urzędu Miasta, obejmują konieczność dostosowania budynków do potrzeb osób niepełnosprawnych i starszych, rozwój infrastruktury lokalnej oraz angażowanie mieszkańców w działania społeczne. Pozostałe zidentyfikowane luki dotyczą nadmiernej centralizacji wydatków na wydarzenia społeczno-kulturalne oraz niedostatecznego zaangażowania społeczności mieszkańców w organizację wydarzeń lokalnych.

**TABELA 3.2.s** Wizje przyszłości obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy”

K3 Współtworzenie najbliższej okolicy i aktywizacja mieszkańców we własnej dzielnicy			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Istniejące domy kultury nie wyczerpują zapotrzebowania mieszkańców dzielnic.	Różnorodna oferta domów kultury skierowana jest i dostosowana do różnych grup społecznych.	niewystarczająca i źle dopasowana propozycja domów kultury; oferta stacjonarna.	wysoka
Rola mieszkańców w tworzeniu rzeczywistości uległa zmniejszeniu (brak możliwości zrzeszania, wspólnego planowania, niska siła sprawcza).	Mieszkańcy są zaangażowani i aktywni w dzielnicach.	brak inicjatywy ludzi, brak angażowania się	wysoka
Następuje zrutynizowanie osób zaangażowanych w pracę, brak innej perspektywy, świeżego spojrzenia; niska różnorodność pomysłów.	Do pracy z młodzieżą zaangażowani są „lotnicy”.	brak „lotników”	przeciętna
Panuje poczucie bezradności i braku sprawstwa. Inicjatywę przejmuje administracja. Działania społeczne i integracyjne narzucane są odgórnie przy niskim zaangażowaniu mieszkańców. Brak jest liderów potrafiących pociągnąć za sobą ludzi.	Liderzy działają sprawnie i skutecznie nakłaniają do aktywności społecznej. Zachodzi ścisła i efektywna współpraca z administracją. Osiągane są widoczne i mierzalne efekty, co sprawia, że wśród mieszkańców rośnie poczucie sprawczości.	brak charyzmatycznych liderów, porozumienia, aktywności i poczucia sprawczości	nie określono
Część mieszkańców samodzielnie dba o inicjatywy, rozwiązania kulturowe wspólnotowe i tematyczne.	Miasto wspiera mieszkańców angażujących się w inicjatywy.	niedostateczna współpraca mieszkańców z Miastem	nie określono

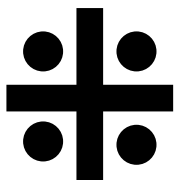


W kategorii współtworzenia najbliższej okolicy i aktywizacji mieszkańców we własnej dzielnicy członkowie TGR 2 wskazali na znaczącą przewagę korzystnych trendów zmian nad trendami niekorzystnymi, co wskazuje na oczekiwany korzystny kierunek zmian w tej dziedzinie w przyszłości. Tym niemniej spodziewają się oni, że w 2030 roku wciąż występować będzie istotna luka strategiczna względem pożądaney wizji przyszłości. Luka ta dotyczyć będzie w szczególności postaw ludzkich, braków kadrowych oraz poziomu współpracy z miastem.

**TABELA 3.2.t** Wizje przyszłości obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „hub wiedzy – dostępność, edukacja”

K4 Hub wiedzy – dostępność, edukacja			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Ważne informacje giną w natłoku komunikatów i reklam. Brane są przez odbiorców za zbędne ulotki.	Rzetelne i ważne informacje docierają do grupy docelowej na czas. Treści reklamowe i billboardy nie są natarczywe i zostały ujednolicone.	nieprzestrzeganie istniejących regulacji prawnych (ustawa krajo-brazowa, edukacja mieszkańców i urzędników)	wysoka
Brak dialogu pomiędzy Urzędem Miasta a społecznością lokalną. Częste przedstawianie własnych potrzeb i rozumienia nad wspólne potrzeby i oczekiwania.	Prowadzony jest otwarty dialog między Urzędem Miasta a społecznością lokalną. Relacje na linii Urząd–mieszkańcy charakteryzuje ścisła współpraca, wspólne podejmowanie decyzji, zaufanie, partnerstwo i odpowiedzialność.	brak dialogu pomiędzy Urzędem Miasta a społecznością lokalną	przeciętna
Nastąpił wzrost korupcji i biurokracji.	Obowiązuje transparentność, przejrzystość działania i komunikacji.	zbyt mało dostępnych informacji; brak „watchdogów”	nie określono
Następuje wzrost tendencji do reagowania po fakcie, wiążący się z nasileniem poczucia braku wpływu i sprawczości. Wzrasta wrogość mieszkańców względem administracji (przyrost gniewu, rewolucje zamiast możliwości ingerowania na etapie planowania).	Rośnie świadomość obywatelska i zaangażowanie mieszkańców na etapie projektów. Zdanie mieszkańców brane jest pod uwagę. Wdrażane są udogodnienia.	niedostateczny przepływ informacji; komunikacja jednokierunkowa	nie określono

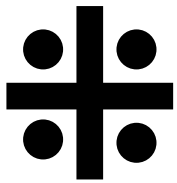
Podobnie jak uprzednio, również w tej kategorii problemowej występowała znacząca przewaga korzystnych trendów rozwojowych nad niekorzystnymi. Okazała się jednak niewystarczająca, by zapobiec wystąpieniu luki strategicznej w perspektywie kolejnej dekady. Ponownie, jak w przypadku kategorii pierwszej, luka obejmuje brak egze-



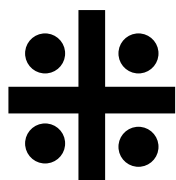
kucji istniejących przepisów prawa – tym razem w aspekcie procedowanej właśnie uchwały krajobrazowej. Po raz kolejny również w obszarze luk strategicznych wymienio kwestie związane z brakiem dialogu i niewystarczającą komunikacją na linii Miasto–mieszkańcy.

**TABELA 3.2.u** Wizje przyszłości obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „budowanie potencjału starych dzielnic, międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przełamywanie stereotypów”

K5 Budowanie potencjału starych dzielnic, międzydzielnicowo – wydobywanie, promocja, silne strony, przełamywanie stereotypów			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Nastąpiła znaczna gentryfikacja. Dochodzi do przymusowego przesiedlania mieszkańców (m.in. przez eksmisje) na rzecz realizacji nowych inwestycji.	Prowadzona jest racjonalna polityka mieszkaniowa (np. w kwestii czynszu, odłużania, starzenia się w miejscu zamieszkania, wykupu gruntów).	brak racjonalnej polityki mieszkaniowej (z powodu np. braku środków finansowych)	przeciętna
Nie istnieją społeczne sieci wsparcia i pomocy w starych dzielnicach.	Wzrosła świadomość mieszkańców w zakresie możliwości działania własnego bez nadzoru Miasta. Istnieją instrumenty wspierające samoorganizację w dzielnicach.	brak instrumentów wspierających; preferencje względem budownictwa deweloperskiego	przeciętna
Utrzymano priorytety inwestycyjne w tzw. Nowym Lublinie. Niedoinwestowanie starych dzielnic. Brak dostrzegania korzyści inwestycyjnych z odnawiania „starych” dzielnic. Perspektywa inwestycji krótkofalowych.	Lublin jest pionierem w rewitalizacji osiedli wielkopłytowych w skali regionu.	niedostateczne inwestycje w rewitalizację osiedli wielkopłytowych w odniesieniu do innych miast regionu	niska
Zaburzona została ciągłość historyczna. Rośnie ryzyko zapomnienia i wyludnienia.	Zapewniono ciągłość poprzez edukację pozaformalną, na którą przeznaczono środki z Dzielnicowych Domów Kultury (DDK). Zdobywaniu wiedzy sprzyja integracja pokoleń. Ludzie znają historię miasta oraz przyjazny język. Wiedza historyczna chroniona jest przed zapomnieniem dzięki zapisowi na nośnikach danych oraz w pamięci ludzi.	brak środków celowych na integrację pokoleń	wysoka
Następuje dynamiczny rozwój terenów podmiejskich, który prowadzi do zwiększenia polaryzacji społecznej.	Realizowana jest spójna polityka urbanistyczno-planistyczna i mieszkaniowa.	brak spójnej polityki urbanistyczno-planistycznej i mieszkaniowej	przeciętna



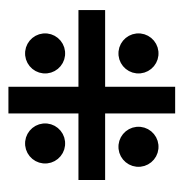
Analogicznie do poprzedniej kategorii w przypadku budowania potencjału starych dzielnic zespół TGR 2 zidentyfikował znaczącą przewagę korzystnych trendów rozwojowych nad trendami niekorzystnymi – przy jednoczesnej przewadze silnych stron nad słabymi. Istniejące bariery nie pozwolą jednak na zamknięcie luki strategicznej bez podjęcia konkretnych działań w tym celu. W toku analizy wizji zespół zidentyfikował istotne luki m.in. w zakresie racjonalnej polityki mieszkaniowej i urbanistycznej, instrumentów wspierających oraz inwestycji w rewitalizację osiedli z wielkiej płyty przy wyraźnych preferencjach względem nowych osiedli deweloperskich. Analiza scenariuszowa wykazała znaczące zróżnicowanie poszczególnych elementów luki w piątej kategorii problemowej pod kątem jej podatności na zmiany zachodzące w otoczeniu. Wielkość inwestycji w rewitalizację osiedli wielkopłytowych jest zdaniem członków grupy w małym stopniu wrażliwa na zmiany zewnętrzne, co wskazuje na dużą swobodę kształtowania tej zmiennej przez Miasto. Na drugim biegunie znalazła się kwestia dostępności środków celowych na integrację międzypokoleniową, które mogą być trudne do wygospodarowania przy niesprzyjających warunkach zewnętrznych. Pozostałe elementy luki podatne są na zmiany otoczenia w stopniu przeciętnym.



**TABELA 3.2.w** Wizje przyszłości obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „dbałość o jakość nowo powstających przestrzeni, dbałość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu”

K6 Dbłość o jakość nowo powstających przestrzeni, dbałość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Nastąpiło pogłębienie niespójności urbanistycznej (brak masterplanu). Brakuje terenów zielonych i sportowych. Nastąpiło zmniejszenie przepustowości dzielnic. Niedocenione pozostają aspekty zieloności Lublina i wartości starych drzew.	Realizowana jest spójna polityka urbanistyczno-planistyczna i mieszkaniowa.	brak spójnej polityki urbanistyczno-planistycznej i mieszkaniowej	przeciętna
Indywidualny transport samochodowy traktowany jest jako priorytet. W związku z tym nie ma możliwości odciążenia ruchu komunikacyjnego.	Nastąpiło przesunięcie priorytetów z indywidualnego ruchu samochodowego na różnorodne środki przemieszczania. Wzmocniono strategię, które dostępne były w 2021 roku.	zaniechanie egzekwowania poczynionych ustaleń	wysoka
Narasta polaryzacja między dzielnicami. W szczególności różnice pogłębiają się na linii nowe vs. stare (jest przestrzeń na infrastrukturę społeczną). Rośnie zagrożenie odpływem mieszkańców w poszukiwaniu zieleni.	Prowadzona jest spójna polityka urbanistyczna, planistyczna i mieszkaniowa. Egzekwowane są istniejące ustalenia, standardy i przepisy.	brak spójnej polityki urbanistyczno-planistycznej i mieszkaniowej; brak egzekwowania istniejących przepisów	przeciętna
Nastąpiło pogorszenie stanu powietrza przez błędy inwestycyjne. Wzrosła niska emisja.	Wzrosło wykorzystanie odnawialnych źródeł energii. Tereny zieleni są chronione, a ludność motywowana do wykorzystania alternatywnych środków transportu (np. rowerów). Zrealizowana została modernizacja systemów grzewczych. Specjalnej ochronie podlegają strategiczne tereny zielone, np. wąwozy.	brak ochrony terenów zielonych	wysoka

W kategorii problemowej „dbałość o jakość nowo powstających przestrzeni, dbałość o miejsca i osiedla, rezerwa terenu” niekorzystne i korzystne trendy zmian się równoważyły. Ponieważ stan tej kategorii jest niesatysfakcjonujący już obecnie, nie jest zaskoczeniem, że grupa robocza zidentyfikowała dużą lukę pomiędzy wizją pożądaną a wizją w warunkach utrzymania się aktualnych trendów. Składają się na nią elementy, które wskazywane były już uprzednio w innych kontekstach. Przede wszystkim jest to brak spójnej polityki urbanistyczno-planistycznej i mieszkaniowej oraz niedostateczne egzekwowanie istniejących regulacji i przepisów.



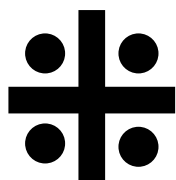
**TABELA 3.2.x** Wizje przyszłości obszaru „dobre sąsiedztwo” w kategorii „wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rad dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni”

<b>K7 Wzmocnienie roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, wyróżnienie rad dzielnic, radnych dzielnic – pobudzenie do działania radnych, wspólnot i spółdzielni</b>			
<b>Wizja BAU</b>	<b>Wizja pożądana</b>	<b>Luka strategiczna</b>	<b>Podatność luki na zmiany warunków otoczenia</b>
Nastąpiła rutynizacja. Brakuje nowych pomysłów i otwartości na nowe pomysły. Brakuje liderów zmian.	Panuje otwartość, zaangażowanie i aktywne działanie mieszkańców w lokalnych instytucjach dobrego sąsiedztwa.	rutyna i brak otwartości na zmianę; brak liderów zmian	przeciętna
Nastąpiło pogłębienie bierności mieszkańców.	Mieszkańcy Lublina są aktywni społecznie i zaangażowani.	bierność mieszkańców	przeciętna
Nastąpiło przeniesienie aktywności do świata wirtualnego. Podejmowane są działania wirtualne w miejsce aktywności rzeczywistych.	Wykorzystano możliwości technologii cyfrowych i świata wirtualnego do kreowania działań i zachowań realnych.	odcięcie działalności w świecie wirtualnym od świata realnego	wysoka
Nastąpiło odejście od idei budżetu obywatelskiego.	Nastąpiło potrojenie części budżetu miasta rozdzielanej przez mieszkańców.	mniejsza ilość środków w budżecie obywatelskim	wysoka

W ostatniej kategorii problemowej, dotyczącej wzmocnienia roli instytucji wspierania dobrego sąsiedztwa, została przez członków TGR 2 zidentyfikowana zrównoważona proporcja między korzystnymi i niekorzystnymi trendami zmian, przy niewielkiej przewadze słabych stron, co przełożyło się na istotną lukę strategiczną. Analiza scenariuszowa wykazała, że dwa spośród kluczowych elementów luki, dotyczące bierności mieszkańców oraz braku otwartości na nowe pomysły, mają przeciętną podatność na zmianę warunków otoczenia. Wartość ta może być jednak nie tyle związana ze wzrostem możliwości ich kształtowania przez Miasto, co z inercją wynikającą ze społecznego charakteru tych czynników.

### **KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „DOBRE SĄSIEDZTWO”**

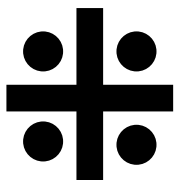
W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpłynie będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „dobre sąsiedztwo” .



**TABELA 3.2.y** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „dobre sąsiedztwo”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
zrównoważona krajowa polityka społeczna	w kraju obowiązują regulacje formalno-prawne tworzące holistyczny system zabezpieczenia społecznego (np. na wzór skandynawski)	brak środków finansowych na działania społeczne	ze względu na kryzys bądź inne priorytety związane ze zmianami zachodzącymi w Polsce i na świecie
zahamowanie procesu starzenia społeczeństwa	na przykład w wyniku nasilonych migracji klimatycznych	wysoki poziom bezrobocia w kraju	w wyniku kryzysu gospodarczego lub postępującej automatyzacji pracy, której nie towarzyszą odpowiednie regulacje prawne
rozwój transportu bezemisyjnego	mogą być to bezemisyjne samochody indywidualne (oznacza to upowszechnienie pojazdów elektrycznych oraz zmianę miksu energetycznego kraju w kierunku większego udziału OZE), transport zbiorowy lub rozwój form transportu indywidualnego (rowery i pojazdy osobiste)	przedłużająca się izolacja społeczna	związana z utrzymującą lub powtarzającą się sytuacją pandemiczną oraz wzrostem popularności pracy zdalnej
wprowadzenie w kraju pakietu regulacji proklimatycznych i proekologicznych	w tym np. zinstytucjonalizowane podejście do przestrzeni, ochrona i rozwój terenów zielonych, opodatkowanie działalności szkodliwej środowiskowo, wsparcie rozwoju OZE, rozwój gospodarki w obiegu zamkniętym	spadek jakości życia w następstwie zmian klimatu	m.in. ograniczenia w dostępności wody, fale upałów, degradacja terenów zielonych, przerwy w dostawie prądu
skrócenie tygodnia pracy	w wyniku zmian w paradygmacie gospodarczym lub gwałtownie nasilającej się automatyzacji pracy	nasilenie postaw indywidualistycznych w społeczeństwie	w wyniku kryzysu gospodarczego lub ekonomicznego – przeniesienie uwagi na utrzymanie własnego dobrobytu i zmniejszenie zainteresowania działaniami oddolnymi i wspólnotowymi; egoizm wymuszony





### 3.2.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 2 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej rozmiar. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspólnego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

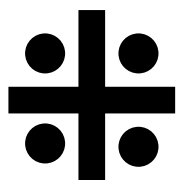
Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci ośmiu celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

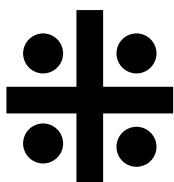
Rekomendowane przez TGR 2 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.2.z.

**TABELA 3.2.z** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „dobre sąsiedztwo”

C.1		Lubelskie Standardy Planowania Przestrzennego, zbierające zasady polityki planistyczno-urbanistyczno-krajobrazowej
	C.1.1	Wdrożenie Standardów Planowania Przestrzennego
		Opracowanie i przyjęcie uchwałą Rady Miasta Lubelskich Standardów Urbanistycznych i Planowania Przestrzennego uwzględniających podnoszenie jakości życia w dzielnicach
		Wdrożenie Lubelskich Standardów Urbanistycznych i Planowania Przestrzennego i monitorowanie zgodności inwestycji ze Standardami w dzielnicach
C.2		Dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy
	C.2.1	Stworzenie miejsc spotkań – MAL-i – 1 MAL na 10 000 mieszkańców
		Tworzenie MAL-i
	C.2.2	Dostosowanie zakresu oferty do zmieniających się potrzeb mieszkańców
		Bieżące monitorowanie potrzeb, regularne badanie potrzeb przez zewnętrznych ekspertów raz do roku (np. DDK Czuby i Węglin) jako wymóg obligatoryjny dla podmiotów finansowanych ze środków miejskich
	C.2.3	„Lotnicy”, „streetworkerzy” – animatorzy współpracujący z mieszkańcami
		Stworzenie etatów dla animatorów społecznych, streetworkerów przeszkolonych i przygotowanych, zwłaszcza pod kątem relacji z młodzieżą, w liczbie adekwatnej do potrzeb dzielnicy, min. 100 osób do 2030 roku, przy stale rosnącej liczbie zatrudnionych; konieczna długofalowość zatrudnienia i budowania długich i odpowiedzialnych relacji w danym sąsiedztwie
C.3		Najbliższa okolica jest współtworzona przez mieszkańców aktywnych lokalnie
	C.3.1	Wdrożenie rejestrów aktywności mieszkańców
		Monitoring zaangażowania mieszkańców w projekty miasta poprzez udział w konsultacjach
		Utworzenie i funkcjonowanie „aparatu” monitorowania aktywności mieszkańców
	C.3.2	Decyzyjność mieszkańców o wydatkowaniu środków lokalnie
		Inicjowanie działań aktywizujących mieszkańców
		Wydatkowanie rezerwy celowej na edukację, szkolenia i integrację mieszkańców



C.4		Stworzony, dostępny i aktualny hub wiedzy – dostępność, edukacja
		Utworzenie centrum zarządzania hubem, w tym stworzenie bazy wiedzy i punktów dostępowych informacji i edukacji
		Wprowadzenie standardu, ujednoczenie systemu katalogowania bazy wiedzy (zasoby wspólne i indywidualne, dla węższego grona)
C.5		Zbudowany i wykorzystywany potencjał starych dzielnic
	C.5.1	Stworzony budżet kultury dzielnic dla inicjatyw mieszkańców
		Wygospodarowanie środków jak w „Dzielnicach Kultury” dla osób fizycznych, w tym nieprowadzących działalności gospodarczej, i grup nieformalnych, umożliwiających realizację inicjatyw lokalnych w drodze konkursowej
	C.5.2	Zrewitalizowane tereny równoważące atrakcyjność inwestycyjną i jakość życia mieszkańców (obecnych i przyszłych)
		Stworzenie przestrzeni dla inwestycji (zwłaszcza mikro – i małych przedsiębiorstw) oraz powołanie Miejskiego Laboratorium Rewitalizacji, czuwającego nad równoważeniem interesów inwestycyjnych i potrzeb dotychczasowych mieszkańców
	C.5.3	Innowacyjna polityka mieszkaniowa
		Stworzenie wiążącego dokumentu Lubelskiej Polityki Mieszkaniowej, zawierającego rozwiązania dla zwiększenia dostępności mieszkań. Proponowane rozwiązania: 1. Miasto staje się inwestorem mieszkań na wynajem, podejmuje działania rewitalizacyjne w starych dzielnicach (racjonalizacja czynszów miejskich). 2. Miasto jest inwestorem innowacyjnego budownictwa społecznego poprzez rezerwę 20% PUM-ów na terenach przeznaczonych pod nowe inwestycje deweloperskie, rezerwę gruntów, na których samo staje się inwestorem, oraz przez zachowanie 80% miejskich zasobów mieszkaniowych i gruntowych. 3. Miasto tworzy ramy legislacyjne, wprowadzając pozadeweloperskie instrumenty dostarczania mieszkań (koope-ratywy mieszkaniowe, wsparcie dla TBSów, land trusty, społeczne agencje najmu, tokeny udziałów) przy zastosowaniu kryteriów tenant mixu.
C.6		Egzekwowanie standardów planowania przestrzennego i polityki urbanistyczno-krajobrazowej
	C.6.1	Zrównoważony transport indywidualny vs. zbiorowy
		Opracowanie i przyjęcie standardów dla zrównoważonej komunikacji w mieście, uwzględniającej alternatywne formy mobilności mieszkańców dzielnic
		Stworzenie sieci komunikacji „3E” zapewniającej ekonomiczny, ekologiczny i efektywny transport w mieście
	C.6.2	Wysoka jakość powietrza
		Opracowanie i wdrożenie Lubelskiego Programu Ochrony Jakości Powietrza
		Utworzenie stacji monitorowania powietrza w każdej dzielnicy
C.7		Wprowadzone instrumenty pozadeweloperskiego dostarczania mieszkań
	C.7.1	Przeciwdziałanie polaryzacji społecznej
		Powołanie zespołu zadaniowego (np. rady przy Prezydencie lub zespołu koordynującego) ds. przeciwdziałania polaryzacji społecznej
		Uchwalenie i realizacja Miejskiego Programu Przeciwdziałania Polaryzacji Społecznej



	C.7.2	Systemowe zwiększenie dostępności mieszkań
		Uchwalenie regulacji umożliwiających realizację programu zwiększenia dostępności mieszkań
		Pozyskanie i ew. przekształcenie terenów pod budowę oraz uruchomienie projektów pozadeweloperskich
<b>C.8</b>	<b>Aktywni mieszkańcy angażujący się w działające instytucje wspierania „dobrego sąsiedztwa” (Rady Dzielnic, Wspólnoty, Spółdzielnie)</b>	
	C.8.1	Aktywność mieszkańców w działaniach „dobrego sąsiedztwa”
		Akcja promująca „dobre sąsiedztwo”

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

### 1. Tworzenie MAL-i.

Realizacja celu: C.2.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być realizowane począwszy od 2023 roku, w pierwszej kolejności w dzielnicach pozbawionych miejsc spotkań. Do 2025 wszystkie dzielnice powinny mieć MAL-e. Działania powinny być zarządzane przez Urząd Miasta, prowadzone w trybie konkursów na działania wieloletnie dla NGO, lokalnych przedsiębiorców, podmiotów ekonomii społecznej i grup nieformalnych, w trybie kadencyjności (np. 5 lat). Działanie wymagać będzie przeznaczenia odpowiednich zasobów kadrowych i finansowych.

### 2. Inicjowanie działań aktywizujących mieszkańców.

Realizacja celu: C.3.

Zasobochłonność: niska.

Działanie powinno zostać zrealizowane w latach 2020–2030 przez Prezydenta, Biuro Partycypacji Społecznej i Rady Dzielnic. Działanie wymagać będzie przeznaczenia odpowiednich zasobów kadrowych i finansowych.

### 3. Utworzenie centrum zarządzania hubem.

Realizacja celu: C.4.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno zostać zrealizowane już w 2022 roku przez Urząd Miasta przy wykorzystaniu odpowiednich zasobów kadrowych i finansowych.

### 4. Stworzenie wiążącego dokumentu Lubelskiej Polityki Mieszkaniowej, zawierającej rozwiązania prowadzące do zwiększenia dostępności mieszkań.

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

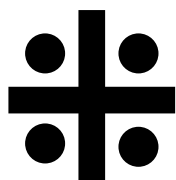
Działanie powinno zostać zrealizowane do roku 2030 przez UM Lublin we współpracy z Miejskim Laboratorium Rewitalizacji, inwestorami i stroną społeczną zainteresowaną alternatywnymi sposobami dostarczania dostępnych mieszkań i przestrzeni o dobrej jakości, architektami i urbanistami.

### 5. Akcja promująca „dobre sąsiedztwo”.

Realizacja celu: C.8.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno zostać zrealizowane do roku 2023 przez UM Lublin we współpracy z NGO, radami dzielnic, wspólnotami, spółdzielniami, instytucjami kulturalno-oświatowymi w dzielnicach oraz MAL-ami przy wykorzystaniu odpowiednich zasobów kadrowych i finansowych oraz ogólnodostępnych kanałów komunikacyjnych.

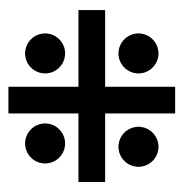


## MONITORING REALIZACJI CELÓW

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, uczestnicy TGR 2 zostali poproszeni o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.2.aa.

**TABELA 3.2.aa** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „dobre sąsiedztwo”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.1</b>	<b>Lubelskie Standardy Planowania Przestrzennego, zbierające zasady polityki planistyczno-urbanistyczno-krajobrazowej</b>	procent realizacji inwestycji zgodnych z wdrożonymi Standardami Planowania	wzrost do 90%
	C.1.1 Wdrożenie Standardów Planowania Przestrzennego	przyjęty uchwałą	pojawienie się
<b>C.2</b>	<b>Dostępne i współanimowane przez mieszkańców dzielnic miejsca spotkań, aktywności i samopomocy</b>	min. 1 miejsce na 10 000 mieszkańców poza domem kultury	wzrost
	C.2.1 Stworzenie miejsc spotkań – MAL-i – 1 MAL na 10 000 mieszkańców	liczba istniejących MAL-i	wzrost
	C.2.2 Dostosowanie zakresu oferty do zmieniających się potrzeb mieszkańców	różnorodna oferta uwzględniająca zmieniające się potrzeby mieszkańców (oferta dla seniorów, oferta dla młodzieży, oferta dla niepełnosprawnych)	wzrost
	C.2.3 „Lotnicy”, „streetworkerzy” – animatorzy współpracujący z mieszkańcami	liczba działających (lotników, streetworkerów) w dzielnicach	wzrost
<b>C.3</b>	<b>Najbliższa okolica jest współtworzona przez mieszkańców aktywnych lokalnie</b>	aktywność mieszkańców	pojawienie się
	C.3.1 Wdrożenie rejestrów aktywności mieszkańców	każda instytucja prowadzi formalny rejestr aktywności mieszkańców	pojawienie się
	C.3.2 Decyzyjność mieszkańców w kwestii wydatkowania środków lokalnie	pula środków zagospodarowana przez mieszkańców	trzykrotny wzrost względem poziomu bazowego
<b>C.4</b>	<b>Stworzony, dostępny i aktualny hub wiedzy – dostępność, edukacja</b>	raport aktywności i wyświetleń informacji	pojawienie się
<b>C.5</b>	<b>Zbudowany i wykorzystywany potencjał starych dzielnic</b>	dynamika atrakcyjności dzielnic (przepływ mieszkańców)	pojawienie się



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.5.1	Stworzony budżet kultury dzielnic dla inicjatyw mieszkańców	udział budżetu na inicjatywy w budżecie miasta	wzrost do poziomu 2,5%
C.5.2	Zrewitalizowane tereny równoważące atrakcyjność inwestycyjną i jakość życia mieszkańców (obecnych i przyszłych)	dodatni współczynnik korelacji pomiędzy przepływem mieszkańców a inwestycjami	pojawienie się
C.5.3	Innowacyjna polityka mieszkaniowa	stworzony i wdrożony dokument polityki mieszkaniowej	pojawienie się
<b>C.6</b>	<b>Egzekwowanie standardów planowania przestrzennego i polityki urbanistyczno-krajobrazowej</b>	procent inwestycji zrealizowanych zgodnie ze standardami	wzrost do 90%
C.6.1	Zrównoważony transport indywidualny vs. zbiorowy	liczba mieszkańców korzystająca z alternatywnych środków komunikacji	wzrost
C.6.2	Wysoka jakość powietrza	poziom PM10 i PM2,5 – na poziomie norm	spadek
<b>C.7</b>	<b>Wprowadzone instrumenty pozadeweloperskiego dostarczania mieszkań</b>	ramy prawne dla pozadeweloperskich inwestycji mieszkaniowych	pojawienie się
C.7.1	Przeciwdziałanie polaryzacji społecznej	liczba wykluczonych mieszkańców na 1000 mieszkańców	spadek
C.7.2	Systemowe zwiększenie dostępności mieszkań	liczba pozadeweloperskich mieszkań	trzykrotny wzrost względem poziomu bazowego
<b>C.8</b>	<b>Aktywni mieszkańcy angażujący się w działające instytucje wspierania „dobrego sąsiedztwa” (rady dzielnic, wspólnoty, spółdzielnie)</b>	liczba głosujących w wyborach do rad dzielnic – frekwencja w wyborach do rad dzielnic	wzrost do poziomu 30% uprawnionych do głosowania
C.8.1	Aktywność mieszkańców w działaniach „dobrego sąsiedztwa”	wskaźnik aktywności mieszkańców	wzrost

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Trzy spośród analizowanych szans ułatwią realizację ponad połowy zadań. Są to:

- zahamowanie procesu starzenia społeczeństwa,
- skrócenie tygodnia pracy,
- zrównoważona krajowa polityka społeczna.

Urząd powinien monitorować możliwość wystąpienia tych szans w celu efektywnego ich wykorzystania przy realizacji strategii.



## 3.3. TGR 3: EDUKACJA

### 3.3.1. Wertykalny obszar strategiczny „edukacja”

Obszar „edukacja” związany jest z perspektywami rozwoju kompetencji dzieci, młodzieży i dorosłych w ramach formalnych i nieformalnych systemów kształcenia.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- edukacja ukierunkowana na rozwój kompetencji, kompetencje dla rynku pracy, nauka języków obcych, klasy dwujęzyczne, przygotowanie do edukacji przez całe życie, kompetencje międzykulturowe, robotyka i programowanie, edukacja na odległość, technologie cyfrowe a edukacja, ICT w edukacji, projekty kształcenia kompetencji dla inteligentnych specjalizacji;
- równy dostęp do edukacji, zaspokajanie potrzeb młodzieży o specjalnych potrzebach edukacyjnych m.in.: młodzieży zdolnej, uczniów z innych systemów edukacji (migrantów), mniejszości narodowych oraz migrantów niemających formalnie statusu mniejszości;
- edukacja regionalna, edukacja ekologiczna, edukacja dla przedsiębiorczości, edukacja medialna, edukacja obywatelska, budowanie kapitału społecznego dzieci i młodzieży, rola szkoły w animacji społecznej środowisk lokalnych, demokracja w szkole, rola rodziców w szkole, współpraca szkół z organizacjami pozarządowymi, metody partycypacyjne i nauka współpracy, profilaktyka w szkole, edukacja przez zabawę, czas wolny i oferta spędzania czasu wolnego w edukacji;
- podwyższanie kompetencji nauczycieli/edukatorów, współpraca szkoły-uczelnie, międzynarodowa współpraca szkół, szkoły kreatywne, szkoły niepubliczne, rozwój edukacji nieformalnej;
- bezpieczeństwo w szkole, infrastruktura dla edukacji, edukacja a trendy demograficzne, promocja edukacji i sukcesów edukacyjnych w Polsce i za granicą.



### 3.3.2. Skład TGR 3: Edukacja

#### **dr Adam Kalbarczyk**

##### Lider TGR 3

Ur. w 1967 roku, nauczyciel dyplomowany, certyfikowany trener nauczycieli, wykładowca akademicki, współzałożyciel, twórca i wieloletni dyrektor Międzynarodowego Gimnazjum i Liceum im. I. J. Paderewskiego w Lublinie, prezes zarządu spółki CRH Akademos w latach 2000–2020. Twórca i prezes zarządu Fundacji Godność w Szkole „GoSzko”. Współautor podręczników licealnych i akademickich. Autor publikacji z zakresu edukacji; członek Stałego Zespołu Roboczego ds. Edukacji Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego w Lublinie. Były członek zarządu Stowarzyszenia Szkół IB w Polsce

#### **Ewa Dumkiewicz-Sprawka**

Absolwentka UMCS w Lublinie. Dyrektor Wydziału Oświaty i Wychowania Urzędu Miasta Lublin, członek Komisji ds. Oświaty i Mediów Unii Metropolii Polskich, członek zespołu ds. Edukacji, Kultury i Sportu Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego, ekspert oświaty samorządowej. W latach 2010–2018 radna sejmiku województwa lubelskiego.

#### **Paweł Dzierżak**

Absolwent stosunków międzynarodowych UMCS w Lublinie oraz security studies na Salford University, przedsiębiorca związany z Lublinem. Właściciel Camp Leaders Poland – firmy, która od 2007 promuje programy wymiany kulturowej ze Stanami Zjednoczonymi.

#### **Marcin Giza**

Absolwent UMCS w Lublinie, specjalista ds. funduszy strukturalnych i konsultant regionalnych programów operacyjnych finansowanych z UE. Prezes Fundacji „SpaceShip”, zajmującej się edukacją w zakresie Kosmosu i STEM.

#### **Iwona Nowakowska**

Wieloletni praktyk w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych i wdrażania projektów europejskich oraz programów rządowych i samorządowych w obszarze edukacji. Zastępca Dyrektora Wydziału Oświaty i Wychowania Urzędu Miasta Lublin. Wykładowca z zakresu unijnych programów wspierania oświaty na studiach podyplomowych z zarządzania oświatą. Ukończyła studia podyplomowe na kierunkach: Executive Master of Business Administration (MBA), nadzór, kontrola i audyt wewnętrzny w gospodarce i administracji, przygotowanie projektów i zarządzanie funduszami europejskimi oraz doradztwo zawodowe.

#### **Agnieszka Kantor-Kołodziej**

Dyrektor Niepublicznego Liceum Ogólnokształcącego w Lublinie Lubelska Szkoła Realna. Nauczyciel szkolny (NSP Skrzydła) i akademicki (Wydział Gospodarki Przestrzennej UMCS w Lublinie). Tutor indywidualnych doświadczeń dzieci i młodzieży. Absolwent Wydziału Architektury Politechniki Krakowskiej. Propagator programu edukacyjnego Izby Architektów „Kształtowanie Przestrzeni” z ramienia Komisji Kształcenia i Edukacji przy Izbie Architektów Rzeczypospolitej Polskiej. Członek zarządu Stowarzyszenia Architektów Polskich Oddział Lublin.

#### **Monika Schmeichel-Zarzeźna**

Trenerka, bibliotekarka. Zajmuje się prowadzeniem działań wykorzystujących nowe technologie w edukacji, pisanie projektów oraz wspieraniem rozwoju osób z różnych grup wiekowych i społecznych. Trenerka kompetencji cyfrowych, członkini Stowarzyszenia LABiB, europejskiej sieci bibliotekarzy Lighthouse Libraries 2030, ambasadora EPALE – e-platformy na rzecz uczenia się dorosłych w Europie, stypendystka Ministra KiDN. W latach 2019 i 2020 wyróżniona miejscem na „Liście 100 osób, które w szczególny sposób przyczyniły się do rozwoju umiejętności cyfrowych Polaków”.



### Grzegorz Jerzy Nowicki

Plastyk, fotograf, a przede wszystkim instruktor artystyczny. Od wielu lat związany z edukacją artystyczną młodych twórców. Autor Warsztatów Komiksu, z uporem maniaka pracujący w trzecim sektorze. Prezes Fundacji 8kolor. Instruktor autorskich warsztatów w pracowni artystycznej Z Głową w Chmurach, walczący o zmianę postrzegania edukacji artystycznej jako jednej z mniej istotnych nauk. Aktywista proekologiczny, równościowy i społeczny. Związany z Lublinem trudną miłością.

### Ewa Ziembowicz

Nauczycielka-bibliotekarka w Szkole Podstawowej nr 51 im. Jana Pawła II w Lublinie, współodpowiedzialna za działania Samorządu Uczniowskiego, koordynatorka działań promocyjnych szkoły; animatorka kultury związana z dzielnicą Czuby Południowe, członkini Grupy Nieformalnej RTru (projekty edukacyjne „Robimy trutututu?“, „OKOlice wyobraźni”); członkini Zespołu ds. Dzieci i Młodzieży Lublina, wykładowczyni w WODN Kursor. Prywatnie – niepoprawna optymistka i entuzjastka działań edukacyjnych wzmacniających kreatywność i samodzielność.





### 3.3.3. Pożądana przyszłość obszaru „edukacja”

#### JAKOŚĆ EDUKACJI

Uczniowie wszystkich lubelskich szkół uczą się efektywnie i nie muszą korzystać z korepetycji. Uczestniczą w atrakcyjnych lekcjach prowadzonych przez kompetentnych i przyjaznych nauczycieli, którzy włączają wszystkich uczniów w pracę na lekcjach, udzielają im przydatnej informacji zwrotnej na temat ich postępów i wykorzystują w nauczaniu nowoczesne technologie. Każda lubelska szkoła oferuje uczniom atrakcyjną ofertę zajęć pozalekcyjnych, zwłaszcza w dyscyplinach STEM, pozwalających rozwijając zainteresowania uczniów zdolnych oraz doskonalić umiejętności uczniów wymagających wsparcia. Jednocześnie w każdej szkole realizowany jest miejski program służący kształceniu uczniów w zakresie kompetencji społecznych (miękkich) oraz dotyczące tych kompetencji projekty, realizowane w ramach programów Erasmus+.

System rozwoju zawodowego nauczycieli, obejmujący miejską placówkę doskonalenia nauczycieli, wspiera podnoszenie kwalifikacji metodycznych (zwłaszcza w zakresie nauczania zoperacjonalizowanego oraz udzielania uczniom efektywnej informacji zwrotnej) oraz przygotowanie do kształcenia kompetencji społecznych (miękkich) uczniów. Miejski program motywacji nauczycieli pozwala na nagradzanie najlepszych pedagogów w mieście i zachęca absolwentów uczelni do podjęcia pracy w ramach lubelskiego systemu edukacji.

#### INFRASTRUKTURA OŚWIATOWA

W każdej z dzielnic dostępna jest wystarczająca liczba miejsc w miejskich żłobkach, przedszkolach i szkołach podstawowych. Każda lubelska szkoła dysponuje nowoczesnymi pomocami naukowymi i sprzętem dydaktycznym, a także ergonomicznym i nowoczesnym wyposażeniem. Miejska infrastruktura oświatowa, w tym hale sportowe, została wyremontowana i rozbudowana.

Uczniowie szkół ponadpodstawowych spoza Lublina mają zapewnioną wystarczającą liczbę miejsc w nowoczesnych i przyjaznych bursach.

#### EDUKACJA POZASZKOLNA I NIEFORMALNA

Prężnie działają lubelski pozaszkolny ośrodek edukacji służący rozwijaniu zainteresowań nauką i technologiami oraz upowszechnianiu osiągnięć nauki, ośrodek kształcenia kompetencji obywatelskich oraz ośrodek edukacyjno-rehabilitacyjny dla dzieci z niepełnosprawnościami. Placówki dostępne są dla uczniów z całego regionu, a nawet spoza niego.

#### SYNERGIA EDUKACJI Z AKADEMICKOŚCIĄ, ŻYCIEM KULTURALNYM I BIZNESEM MIASTA

Wszystkie szkoły ponadpodstawowe są objęte systemem współpracy z lubelskimi uczelniami. Pracownicy akademicy prowadzą część zajęć obowiązkowych i nieobowiązkowych z przedmiotów STEM (fizyki, chemii, biologii, matematyki i informatyki). W każdej lubelskiej szkole ponadpodstawowej działa miejski program rozwoju przedsiębiorczości. Jest on oparty na współpracy z biznesem i obejmuje tworzenie i funkcjonowanie szkolnych przedsiębiorstw, zwłaszcza startupów. W ramach szkolnego programu doradztwa zawodowego realizowany jest miejski program planowania karier, obejmujący systemową współpracę szkół z przedsiębiorstwami w regionie. Lubelskie szkoły stale i systemowo współpracują z instytucjami kultury. Pracownicy tych instytucji w ramach miejskiego programu wspierają rozwój kreatywności uczniów: w szkołach podstawowych – na zajęciach obowiązkowych (z plastyki, muzyki, techniki) a w szkołach ponadpodstawowych – na zajęciach pozalekcyjnych (np. na zajęciach teatralnych czy z kreatywnego wykorzystania nowoczesnych technologii).



### EDUKACJA DLA TOLERANCJI I INTEGRACJI

W każdej lubelskiej szkole w ramach godzin z wychowawcami realizowany jest miejski program edukacji dla tolerancji, integracji oraz praw człowieka. Program opiera się systemowej współpracy z NGO zajmującymi się tą problematyką.

Szkoły uczestniczą również w miejskim programie rozwoju samorządności, integrującym działania samorządów szkolnych wszystkich lubelskich szkół i Młodzieżowej Rady Miasta.

### EDUKACJA DOROSŁYCH

Dorośli mieszkańcy Lublina kształcą się, doskonalą kompetencje i podnoszą kwalifikacje w różnych ośrodkach i placówkach kształcenia ustawicznego, objętych miejskim systemem koordynacji edukacji osób dorosłych. Szczególny nacisk kładziony jest na rozwój kompetencji przyszłości, w tym poznawanie nowoczesnych technologii. Prężnie działa miejski ośrodek integracji imigrantów, kształtujący w zakresie kultury i języka polskiego.



### 3.3.4. Diagnoza obszaru „edukacja”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła sześć zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „edukacja”. Są to:

1. Jakość edukacji.
2. Infrastruktura oświatowa.
3. Edukacja pozaszkolna i nieformalna.

4. Synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta.
5. Edukacja dla tolerancji i integracji.
6. Edukacja dorosłych.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „edukacja”.

**TABELA 3.3.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „edukacja” a obszarami horyzontalnymi

Obszar horyzontalny / Kategoria problemowa	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiędzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Jakość edukacji							
K2 Infrastruktura oświatowa							
K3 Edukacja pozaszkolna i nieformalna							
K4 Synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta							
K5 Edukacja dla tolerancji i integracji							
K6 Edukacja dorosłych							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „edukacja” wykazała bardzo dużo punktów styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.3.a). Każde



z zagadnień horyzontalnych wiąże się z przynajmniej dwoma obszarami problemowymi. Każda kategoria problemowa edukacji pokrywa się zaś z co najmniej trzema zagadnieniami horyzontalnymi. Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do finansowania oraz usług dla mieszkańców, które mają styczność ze wszystkimi kategoriami problemowymi. Bardzo wysoka zależność widoczna jest także w odniesieniu do technologii i umiędzynarodowienia

### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „EDUKACJA”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 3 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „edukacja” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

**TABELA 3.3.b** Silne i słabe strony obszaru „edukacja” w kategorii „jakość edukacji”

K1	Jakość edukacji	
	Silne strony	Słabe strony
Obecność uczelni w miejskiej edukacji		Kompetencje nauczycieli w zakresie nowoczesnej metodyki i kształcenia w kompetencjach przyszłości
Oferta kształcenia specjalnego		Jakość doradztwa zawodowego
Wyniki egzaminacyjne		Kształcenie kompetencji społecznych
Praca Młodzieżowej Rady Miasta		Kończą się zasoby kadrowe nauczycieli matematyki, nauczycieli przedmiotów przyrodniczych i zawodowych
Centrum Kształcenia Ustawicznego i Zawodowego oraz kursy kwalifikacyjne prowadzone przez szkoły zawodowe		Edukacja integracyjna na wszystkich poziomach kształcenia
Placówki doskonalenia nauczycieli		Niewystarczający system motywacyjny dla nauczycieli

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie jakości edukacji postawiona przez TGR 3 wskazuje, że główne słabości dotyczą dostępności kadry nauczycielskiej. Tyczy się to zarówno zasobów kadrowych (zwłaszcza w obszarze matematyki, przedmiotów przyrodniczych i zawodowych), jak i poziomu kompetencji nauczycielskich dotyczących nowoczesnej metodyki i kształcenia w zakresie kompetencji przyszłości. Braki te łączyć się mogą z inną wskazaną słabą stroną, jaką jest niewystarczający system motywacyjny dla nauczycieli. Siłą w obszarze jakości edukacji w Lublinie jest m.in. bliskość świata akademickiego oraz bogata oferta kształcenia specjalnego.



**TABELA 3.3.c** Silne i słabe strony obszaru „edukacja” w kategorii „infrastruktura oświatowa”

K2 Infrastruktura oświatowa	
Silne strony	Słabe strony
Odpowiednia liczba miejsc w szkołach ponadpodstawowych, w tym w szkołach zawodowych	Zbyt mała liczba miejsc w żłobkach, przedszkolach i szkołach podstawowych w dzielnicach rozwijających się; nierównomierne obciążenie budynków szkolnych
Kluby sportowe z dobrym wyposażeniem	Niezadawalający poziom wyposażenia w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne (w tym bibliotek, świetlic)
Wykorzystanie projektów z budżetu obywatelskiego do rozwoju infrastruktury dydaktycznej	Nieprzystosowanie infrastruktury dla dzieci z niepełnosprawnościami
	Brak nowoczesnego podejścia w planowaniu przestrzeni edukacyjnej (w tym bibliotek, świetlic i przestrzeni wspólnych)
	Zbyt mała liczba miejsc w bursach i internatach

Istotną słabością lubelskiej infrastruktury dydaktycznej jest, zdaniem członków TGR 3, brak nowoczesnych, przystosowanych dla dzieci z niepełnosprawnościami przestrzeni edukacyjnych, wyposażonych w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne. Mocną stroną stanowi natomiast infrastruktura sportowa. Zwrócono również uwagę na nierównomierne obciążenie budynków szkolnych w różnych częściach miasta, w tym na zbyt małą liczbę miejsc w żłobkach, przedszkolach i szkołach podstawowych w dzielnicach rozwijających się.



**TABELA 3.3.d** Silne i słabe strony obszaru „edukacja” w kategorii „edukacja pozaszkolna i nieformalna”

<b>K3 Edukacja pozaszkolna i nieformalna</b>	
<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
Edukacja w domach kultury i bibliotekach	Większość zajęć dodatkowych dostępna za odpłatnością
Liczba i potencjał organizacji pozarządowych (NGO)	Ubogie wyposażenie bibliotek, domów kultury
Liczba i potencjał ośrodków sportowych	Różnice w dostępie do zajęć w dzielnicach
Wykorzystanie środków z budżetu obywatelskiego w ramach projektów z obszaru edukacji pozaszkolnej i nieformalnej	Brak w Lublinie Centrum Nauki (ośrodka przyciągającego cały region)
	Uboga oferta zajęć kształcących kompetencje przyszłości i społeczno-obywatelskie
	Brak przygotowania pracowników szkół do aplikowania o środki

Siłą lubelskiej edukacji pozaszkolnej i nieformalnej jest edukacja w domach kultury i bibliotekach. Dzieje się tak pomimo uboższego wyposażenia tych placówek. Jako jedną z głównych słabości systemu członkowie TGR 3 wymienili konieczność odpłatności za zajęcia dodatkowe, co ogranicza ich dostępność dla dzieci z mniej zamożnych rodzin i przyczynia się do narastania nierówności społecznych. Ponownie jako silną stronę wskazano liczbę i potencjał ośrodków sportowych oraz korzystny wpływ projektów finansowanych z budżetu obywatelskiego.

**TABELA 3.3.e** Silne i słabe strony obszaru „edukacja” w kategorii „synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta”

<b>K4 Synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta</b>	
<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
Odbywanie przez lubelskich uczniów praktyk w konkretnych firmach	Brak systemu współpracy lubelskiej edukacji z biznesem
Obecność Specjalnej Strefy Ekonomicznej i klastrów biznesu w mieście	Brak systemowej współpracy w obszarze dydaktycznym pomiędzy uczelniami a szkołami
Liczba i potencjał nauczycieli akademickich	Brak modelu usystematyzowanej współpracy instytucji kultury ze szkołami
Duży potencjał instytucji kultury	Mało wyjść edukacyjnych do innych instytucji

Członkowie TGR 3 zwrócili uwagę na duży potencjał Lublina w obszarze współpracy ze środowiskiem akademickim, biznesem i instytucjami kultury. Wśród silnych stron omawianej kategorii problemowej wymieniono obecność Specjalnej



Strefy Ekonomicznej oraz dostęp lubelskich uczniów do praktyk zawodowych w konkretnych przedsiębiorstwach. Główną słabością jest według grupy brak usystematyzowanych form współpracy, który utrudnia i ogranicza wspólne działania. Obserwacja ta pokrywa się z diagnozą dokonaną wcześniej przez TGR 1 (Akademickość).

**TABELA 3.3.f** Silne i słabe strony obszaru „edukacja” w kategorii „edukacja dla tolerancji i integracji”

K5 Edukacja dla tolerancji i integracji	
Silne strony	Słabe strony
Silna i dostrzegalna oferta tego typu zajęć realizowana przez organizacje pozarządowe	Niedostateczna współpraca szkół z organizacjami pozarządowymi
Specjaliści/edukatorzy wśród organizacji pozarządowych	Brak systemowego wsparcia i programów miejskich w zakresie tematyki praw człowieka
Miejski program wsparcia dla NGO (konkursy ofert dla nich)	Mało edukacji we wczesnym wieku szkolnym (postulat rozpoczęcia systemowej, sensownej edukacji już na etapie przedszkolnym i wczesnoszkolnym)
Liczba i potencjał NGO działających na rzecz praw człowieka i tolerancji	Niewystarczająca edukacja mieszkańców z zakresu międzykulturowości Niewystarczająca edukacja obcokrajowców w zakresie języka i kultury
Rozwijanie partycypacji społecznej w mieście	Brak kształcenia nauczycieli w obszarze praw człowieka i tolerancji

Edukacja dla tolerancji i integracji w Lublinie w całości oparta jest o potencjał i wiedzę specjalistów i edukatorów wywodzących się ze środowiska organizacji pozarządowych. Słabością jest jednak brak systemowych rozwiązań, które ułatwiłyby szkołom współpracę z NGO. Słabe strony wskazane w tym obszarze w znacznej mierze dotyczą krajowego systemu edukacji, który całościowo zaniedbuje tę tematykę. W związku z tym wskazanie jako mocnej strony przez członków TGR 3 miejskiego systemu wsparcia organizacji pozarządowych w Lublinie oraz rozwijania partycypacji społecznej w mieście jest warte odnotowania.



**TABELA 3.3.g** Silne i słabe strony oraz potencjały i bariery rozwojowe obszaru „edukacja” w kategorii „edukacja dorosłych”

K6 Edukacja dorosłych	
Silne strony	Słabe strony
Placówki Centrum Kształcenia Ustawicznego i Zawodowego; kursy kwalifikacyjne prowadzone przez szkoły zawodowe	Nieodpowiednia diagnoza i niedostosowanie do potrzeb zainteresowanych, potrzeb rynku pracy
Działania prowadzone przez domy kultury i biblioteki	Brak miejskiego systemu koordynacji edukacji dorosłych
Korzystna polityka społeczna miasta	Mała promocja oferty placówek prowadzonych przez organ samorządowy
Działalność Uniwersytetów Trzeciego Wieku	Mała oferta edukacyjna dla dorosłych w zakresie kompetencji przyszłości
Możliwości budżetu obywatelskiego	Małe zaangażowanie szkół w kształcenie dorosłych, zwłaszcza seniorów, np. w nowych technologiach

Wśród wyróżnionych przez TGR 3 mocnych stron po raz kolejny pojawiają się działania prowadzone przez domy kultury i biblioteki oraz możliwości wykorzystania środków z budżetu obywatelskiego na cele związane z edukacją. Do silnych stron kategorii zaliczono także Uniwersytety Trzeciego Wieku. Wśród słabych stron członkowie zespołu wymienili natomiast ubogą ofertę edukacyjną w zakresie umiejętności potrzebnych na rynku pracy. Zwrócono także uwagę na braki w ofercie szkoleniowej dla seniorów w obszarze ICT.





## POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „EDUKACJA”

Uczestnicy TGR 3 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie aktualnie widzą trendy zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilenie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

Grupa przypisała trendy zmian do wszystkich wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazanim przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Aż 87 proc. spośród zidentyfikowanych trendów przyjęło charakter trendów korzystnych, a jedynie 13 proc. okazało się niekorzystne. Wskazuje to na pozytywny kierunek zmian w obszarze „edukacja”.

**TABELA 3.3.h** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „edukacja” w kategorii „jakość edukacji”

K1		Jakość edukacji	
Korzystne trendy zmian: 75%		Niekorzystne trendy zmian: 25%	
Potencjały rozwojowe		Bariery rozwojowe	
Dostępność środków europejskich		Pandemia oraz związane z nią kształcenie online (negatywnie wpłynęło na obecność uczelni w mieście)	
Rosnąca świadomość konieczności współpracy na uczelniach; rywalizacja uczelni, programy stypendialne, praktyki		Malejąca popularność placówek doskonalenia; wzrost indywidualnego kształcenia nauczycieli	
Potrzeba edukacji i zdobywania nowych kompetencji; kursy online			
Rosnące zaangażowanie obywatelskie młodzieży			
Możliwość uzupełnienia braków kadrowych wśród nauczycieli imigracją			

W kategorii jakości edukacji grupa wskazała znaczącą przewagę korzystnych trendów zmian nad trendami niekorzystnymi, której towarzyszy ponadto przewaga potencjałów rozwojowych nad barierami. Wskazuje to, że w przyszłości należy spodziewać się korzystnych zmian w tej kategorii. Do potencjałów zaliczono głównie czynniki o charakterze społecznym związane z rosnącą świadomością wartości współpracy



oraz wzrastających zaangażowaniem obywatelskim młodzieży. Ważną barierą rozwojową, zdaniem TGR 3, może być trwająca aktualnie pandemia oraz przejście uczelni na tryb zdalny, co – jeśli się utrwali – może ograniczyć ich faktyczną obecność w mieście. Jako barierę wymieniono również malejącą popularność placówek doskonalenia nauczycieli.

**TABELA 3.3.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „edukacja” w kategorii „infrastruktura oświatowa”

K2 Infrastruktura oświatowa	
Korzystne trendy zmian: 78%	Niekorzystne trendy zmian: 22%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Fundusze europejskie	Zmniejszające się dochody samorządu
Przygotowywanie przez mieszkańców projektów w ramach budżetu obywatelskiego	Brak dofinansowania

W kategorii infrastruktury oświatowej widoczna jest zdecydowana przewaga korzystnych trendów zmian nad trendami niekorzystnymi. Główny potencjał rozwojowy kategorii członkowie TGR 3 dostrzegają w środkach unijnych i projektach z budżetu obywatelskiego, a bariery w zmniejszających się środkach samorządowych na jej dofinansowanie.

**TABELA 3.3.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „edukacja” w kategorii „edukacja pozaszkolna i nieformalna”

K3 Edukacja pozaszkolna i nieformalna	
Korzystne trendy zmian: 100%	Niekorzystne trendy zmian: 0%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Aktywność obywatelska	-

Spośród zidentyfikowanych przez członków TGR 3 trendów zmian w kategorii edukacji pozaszkolnej i nieformalnej wszystkie mają charakter korzystny, związany z nasileniem bądź utrzymaniem istniejących silnych stron oraz niwelowaniem stron słabych. Nie istnieją bowiem bariery rozwojowe, które ograniczałyby możliwości poprawy sytuacji w tej kategorii. Jako główny potencjał rozwojowy wskazana została rosnąca aktywność obywatelska, która będzie wzmacniać pozytywną rolę organizacji pozarządowych.



**TABELA 3.3.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „edukacja” w kategorii „synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta”

<b>K4 Synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta</b>	
<b>Korzystne trendy zmian: 100%</b>	<b>Niekorzystne trendy zmian: 0%</b>
<b>Potencjały rozwojowe</b>	<b>Bariery rozwojowe</b>
Dostępność środków unijnych	Nieatrakcyjny system motywacyjny dla nauczycieli
Rosnąca świadomość przedsiębiorców	Brak nowoczesnego podejścia w ramach metodyki nauczania, niechęć do wychodzenia poza szkolną salę
Zaangażowanie Urzędu Miasta	

Członkowie TGR 3 zwrócili uwagę na duży potencjał Lublina w obszarze współpracy ze środowiskiem akademickim, biznesem i instytucjami kultury. Wszystkie ze zidentyfikowanych trendów rozwojowych w tym obszarze okazały się korzystne. Wśród barier rozwojowych wskazano na brak atrakcyjnego systemu motywacyjnego dla nauczycieli. Może on odpowiadać za niechęć do stosowania nowoczesnego podejścia do nauczania, wymagającego wyjścia poza szkolną salę. Nie jest to zaskakujące, jeśli weźmiemy pod uwagę konieczność samodzielnego przecierania szlaków w dojściu do współpracy z uczelnią. Potencjał rozwojowy dostrzeżono za to w zakresie rosnącej świadomości pośród różnych interesariuszy oraz wykorzystania środków unijnych.

**TABELA 3.3.l** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „edukacja” w kategorii „edukacja dla tolerancji i integracji”

<b>K5 Edukacja dla tolerancji i integracji</b>	
<b>Korzystne trendy zmian: 82%</b>	<b>Niekorzystne trendy zmian: 18%</b>
<b>Potencjały rozwojowe</b>	<b>Bariery rozwojowe</b>
Wsparcie inicjatyw przez miasto	Postrzeżenie zagadnień tolerancji i integracji jako potrzeb drugiej kategorii

Edukacja dla tolerancji i integracji w Lublinie wykazuje w większości korzystne trendy zmian, co rodzi nadzieję na poprawę sytuacji w tym zakresie w kolejnych latach. Głównym potencjałem rozwoju tej kategorii jest wspieranie przez miasto inicjatyw na rzecz edukacji dla tolerancji i integracji. Bariera ma charakter poważnego ograniczenia społecznego, jakim jest postrzeżenie zagadnienia włączania i tolerancji jako potrzeb drugiej kategorii.



**TABELA 3.3.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „edukacja” w kategorii „edukacja dorosłych”

K6 Edukacja dorosłych	
Korzystne trendy zmian: 90%	Niekorzystne trendy zmian: 10%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Rosnące zapotrzebowania na edukację wśród dorosłych związane ze zwiększającą się długością życia i przekwalifikowywaniem się kilka razy w karierze	Nieskuteczna promocja oferty edukacyjnej placówek samorządowych
Rosnąca liczba podmiotów zaangażowanych w kształcenie dorosłych, w tym w kształcenie seniorów	

Także w kategorii kształcenia osób dorosłych korzystne trendy rozwojowe przeważają nad trendami niekorzystnymi. Wśród potencjałów TGR 3 zwróciła uwagę na czynnik popytowy, którym jest rosnące zapotrzebowanie na edukację wśród osób dorosłych, oraz na czynnik podażowy, którym jest rosnąca liczba podmiotów odpowiadających na tę potrzebę. Dostrzeżoną barierą w omawianej kategorii jest nieskuteczna promocja oferty placówek prowadzonych przez organ samorządowy.



### 3.3.5. Przyszłość obszaru „edukacja”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „edukacja”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpowiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.

#### IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

Pomimo zidentyfikowanej wcześniej znacznej przewagi trendów korzystnych nad niekorzystnymi istniejące bariery rozwojowe wpłyną, zdaniem grupy, negatywnie na przyszłość kategorii „edukacja”. Spośród zidentyfikowanych przez członków TGR 3 trendów wizja BAU we wszystkich kategoriach jawi się w czarnych barwach. Utrzymanie aktualnych trendów zdaniem grupy w perspektywie 2030 roku sprawi, że edukacja będzie stać na bardzo niskim poziomie. Pogłębią się zidentyfikowane w procesie diagnozy słabości i problemy.



**TABELA 3.3.n** Wizje przyszłości obszaru „edukacja” w kategorii „jakość edukacji”

K1 Jakość edukacji			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Kompetencje nauczycieli w zakresie nowoczesnej metodyki i kształcenia kompetencji przyszłości są na niskim poziomie.	Kompetencje nauczycieli w zakresie nowoczesnej metodyki i kształcenia kompetencji przyszłości są na wysokim poziomie.	niski poziom kompetencji nauczycieli w zakresie nowoczesnej metodyki i kształcenia	przeciętna
Kształcenie kompetencji społecznych, obywatelskich i kluczowych jest realizowane na niskim poziomie.	Kompetencje społeczne, obywatelskie i kluczowe uczniów są na wysokim poziomie.	niski poziom kompetencji społecznych, obywatelskich i kluczowych wśród uczniów	wysoka
Brak wystarczającej liczby dobrych nauczycieli przedmiotów, w szczególności ścisłych i zawodowych.	Wystarczająca liczba nauczycieli przedmiotów, w szczególności ścisłych i zawodowych.	niedobór nauczycieli	przeciętna
Oferta nieodpłatnych zajęć dodatkowych w lubelskich szkołach jest uboga i mało atrakcyjna dla uczniów.	Oferta dodatkowych zajęć nieodpłatnych w lubelskich szkołach jest bogata i atrakcyjna dla uczniów.	mała liczba zajęć i niski poziom atrakcyjności	wysoka
Lubelscy nauczyciele nie mają efektywnego wsparcia w rozwoju zawodowym ze strony instytucji miejskich.	Lubelscy nauczyciele mają efektywne wsparcie w rozwoju zawodowym ze strony instytucji miejskich.	niewystarczające wsparcie w rozwoju zawodowym	przeciętna

Pomimo przewagi korzystnych trendów rozwojowych oraz dużej liczby zidentyfikowanych potencjałów rozwojowych kategorii problemowej „jakość edukacji” członkowie TGR 3 uznali, że w perspektywie 2030 roku luka strategiczna w tym zakresie nie zostanie zapełniona. Spodziewają się, że w dalszym ciągu mierzyć będziemy się z deficytem nauczycieli, a poziom kompetencji osób pracujących w zawodzie będzie w zakresie nowoczesnej metodyki kształcenia zbyt niski. Nie uzyskają oni bowiem dostatecznego wsparcia w rozwoju zawodowym. Przekładać się to będzie na oczywiste wyznaczniki poziomu edukacji, jakimi są uboga oferta nieodpłatnych zajęć dodatkowych i niski poziom kompetencji społecznych, obywatelskich i kluczowych wśród uczniów. Analiza scenariuszowa luki wykazała, że jest ona podatna na zmiany otoczenia zewnętrznego w stopniu od przeciętnego do wysokiego, co daje organom samorządowym pewne – choć ograniczone – pole do działania w zakresie poprawy sytuacji.



**TABELA 3.3.o** Wizje przyszłości obszaru „edukacja” w kategorii „infrastruktura oświatowa”

K2 Infrastruktura oświatowa			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Nie ma wystarczającej liczby miejsc w przedszkolach i szkołach podstawowych w dzielnicach rozwijających się w jednakowym standardzie.	Dostępna jest wystarczająca liczba miejsc w publicznych przedszkolach i szkołach podstawowych w dzielnicach rozwijających się w jednakowym standardzie.	niedobór miejsc w przedszkolach w rozwijających się dzielnicach w jednakowym standardzie	przeciętna
Wyposażenie szkół, bibliotek i świetlic w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne jest niewystarczające.	Szkoły, biblioteki i świetlice są wyposażone w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne.	niedostateczne wyposażenie szkół, bibliotek i świetlic w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne	przeciętna
Nie ma wystarczającej liczby miejsc w bursach i internatach.	Dostępna jest wystarczająca liczba miejsc w bursach i internatach.	niedobór miejsc w bursach i internatach	przeciętna
Infrastruktura nie zapewnia realizacji potrzeb osób z niepełnosprawnościami (edukacyjnych, rehabilitacyjnych i kulturalnych).	Infrastruktura zapewnia realizację potrzeb osób z niepełnosprawnościami (edukacyjnych, rehabilitacyjnych i kulturalnych).	niedobór infrastruktury zapewniającej realizację potrzeb osób z niepełnosprawnościami (edukacyjnych, rehabilitacyjnych i kulturalnych)	wysoka
Brakuje nowoczesnych i kreatywnych przestrzeni edukacyjnych w placówkach oświatowych (w tym bibliotek, świetlic, hal sportowych i przestrzeni wspólnych).	Nowoczesne i kreatywne przestrzenie edukacyjne (w tym biblioteki, świetlice, hale sportowe i przestrzenie wspólne) są dostępne w wystarczającej liczbie.	źle zaaranżowane i wyposażone przestrzenie edukacyjne w placówkach oświatowych	przeciętna

Podobnie jak w przypadku poprzedniej kategorii nadwyżka trendów korzystnych wystarczy, by do 2030 roku zapełnić lukę w zakresie infrastruktury oświatowej. Grupa



przewiduje, że jeśli nie nastąpią żadne istotne zmiany, będzie brakować miejsc w przedszkolach w rozwijających się dzielnicach miasta oraz miejsc w bursach i internatach. Zwrócono także uwagę, że brakować będzie infrastruktury umożliwiającej realizację potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Problem ten będą dodatkowo nasilać zła aranżacja i wyposażenie przestrzeni edukacyjnych w placówkach oświatowych. Nowoczesnego sprzętu i pomocy dydaktycznych będzie brakować w bibliotekach i świetlicach. Większość elementów luki jest podatna na zmiany otoczenia zewnętrznego w stopniu przeciętnym, co daje organom samorządowym możliwość planowania i kształtowania zmian.

**TABELA 3.3.p** Wizje przyszłości obszaru „edukacja” w kategorii „edukacja pozaszkolna i nieformalna”

K3 Edukacja pozaszkolna i nieformalna			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
W Lublinie nie istnieje Centrum Nauki, które stanowiłoby ośrodek prowadzący działania na rzecz rozwoju kompetencji kluczowych.	W Lublinie funkcjonuje Centrum Nauki, które stanowi ośrodek prowadzący działania na rzecz rozwoju kompetencji kluczowych.	brak ośrodka prowadzącego działania na rzecz rozwoju kompetencji kluczowych	wysoka
Pozaszkolna oferta nieodpłatnych zajęć kształcących kompetencje przyszłości i społeczno-obywatelskie jest na niskim poziomie.	Pozaszkolna oferta nieodpłatnych zajęć kształcących kompetencje przyszłości i społeczno-obywatelskie jest na wysokim poziomie.	niski poziom oferty nieodpłatnych zajęć kształcących kompetencje przyszłości i społeczno-obywatelskie	niska
Filarami edukacji pozaszkolnej i nieformalnej w dzielnicach są wyłącznie NGO, biblioteki oraz domy kultury.	Edukacja pozaszkolna i nieformalna prowadzona przez NGO, biblioteki i domy kultury jest wspierana przez samorząd.	niedobór wsparcia ze strony samorządu	niska
Działalność ośrodków sportowych utrzymuje się na wysokim poziomie.	Działalność ośrodków sportowych utrzymuje się na wysokim poziomie.	brak	przeciętna

W kategorii edukacji pozaszkolnej i nieformalnej brak niekorzystnych trendów i barier rozwojowych przełożył się na relatywnie niewielki rozmiar prognozowanej luki strategicznej. Ponadto luka ta jest w większości mało podatna na zmiany warunków otoczenia, co wskazuje na duże możliwości zamknięcia jej przez podjęcie odpowiednich działań przez Urząd Miasta. Grupa nie odnotowała wystąpienia luki w zakresie działalności ośrodków sportowych. Zauważono natomiast, że problemem w 2030 roku może być niedobór wsparcia ze strony samorządu w zakresie edukacji nieformalnej i pozaszkolnej, co przełoży się na ubogą ofertę zajęć nieodpłatnych.





**TABELA 3.3.r** Wizje przyszłości obszaru „edukacja” w kategorii „synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta”

K4 Synergia edukacji z akademickością, życiem kulturalnym i biznesem miasta			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Nie funkcjonuje systemowa współpraca z uczelniami / systemowe rozwiązania porządkujące współpracę między szkołami i uczelniami.	Istnieje systemowa współpraca z uczelniami / systemowe rozwiązania porządkujące współpracę między szkołami i uczelniami.	brak systemu współpracy z uczelniami / brak systemowych rozwiązań porządkujących współpracę między szkołami i uczelniami	przeciętna
Nie funkcjonuje systemowa i efektywna współpraca instytucji oświaty z instytucjami kultury	Istnieje systemowa i efektywna współpraca instytucji oświaty z instytucjami kultury.	brak systemu współpracy instytucji oświaty z instytucjami kultury	przeciętna
Nie funkcjonuje systemowa współpraca szkół z biznesem.	Istnieje systemowa współpraca szkół z biznesem.	brak systemu współpracy szkół z biznesem	wysoka
Doradztwo zawodowe dla młodzieży nie wykorzystuje możliwości, jakie dają lubelskie uczelnie i biznes.	Doradztwo zawodowe dla młodzieży opiera się na współpracy z lubelskimi uczelniami i biznesem.	niski poziom współpracy szkół z uczelniami i biznesem w zakresie doradztwa zawodowego	przeciętna

W zakresie synergii edukacji z akademią, biznesem i kulturą spodziewane jest wystąpienie luki strategicznej dotyczącej czterech elementów wizji przyszłości. W szczególności brakować będzie formalnych systemów, które umożliwiłyby i ułatwiły trwałą współpracę placówek edukacyjnych z uczelniami, biznesem i instytucjami kultury. Grupa przewiduje także zbyt niski poziom współpracy w zakresie doradztwa zawodowego dla uczniów.

**TABELA 3.3.s** Wizje przyszłości obszaru „edukacja” w kategorii „edukacja dla tolerancji i integracji”

K5 Edukacja dla tolerancji i integracji			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Edukacja dla tolerancji i integracji jest prowadzona przede wszystkim przez organizacje społeczne.	Edukacja dla tolerancji i integracji jest prowadzona przez organizacje społeczne i placówki oświatowe.	niedostateczny udział szkół w prowadzeniu edukacji dla tolerancji	przeciętna



K5 Edukacja dla tolerancji i integracji			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Nie funkcjonuje system wsparcia placówek oświatowych i programów miejskich w zakresie tematyki ochrony praw człowieka i tolerancji.	Istnieje system wsparcia placówek oświatowych i programów miejskich w zakresie tematyki ochrony praw człowieka i tolerancji.	brak systemu wsparcia placówek oświatowych i programów miejskich w zakresie tematyki ochrony praw człowieka i tolerancji	przeciętna
Samorządy uczniowskie odgrywają niewielką rolę w edukacji dla tolerancji.	Samorządy uczniowskie odgrywają znaczącą rolę w edukacji dla tolerancji.	mała rola samorządów szkolnych w zakresie edukacji dla tolerancji	przeciętna

W kategorii edukacji dla tolerancji i integracji utrzymanie bieżących trendów, barier i potencjałów przełoży się na wystąpienie luki strategicznej w obszarze systemowego wsparcia w tym zakresie. Edukacja dla tolerancji i integracji prowadzona będzie niejako poza systemem przez podmioty społeczne i pozarządowe, co byłoby stanem dalece odbiegającym od pożądanego.

**TABELA 3.3.t** Wizje przyszłości obszaru „edukacja” w kategorii „edukacja dorosłych”

K6 Edukacja dorosłych			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Oferta UTW i organizacji/institucji działających na rzecz seniorów nie odpowiada na ich potrzeby.	Oferta UTW i organizacji/institucji działających na rzecz seniorów jest dopasowana do ich potrzeb.	niedostosowana do aktualnych potrzeb oferta dla seniorów	przeciętna
Kształcenie kompetencji i kwalifikacji dorosłych jest niedostosowane do zmieniających się potrzeb rynku pracy.	Kształcenie kompetencji i kwalifikacji dorosłych jest dostosowane do zmieniających się potrzeb rynku pracy.	oferta dostosowana do zmieniających się potrzeb rynku pracy	przeciętna
W mieście nie funkcjonuje system koordynacji edukacji dorosłych.	W Lublinie funkcjonuje system koordynacji edukacji dorosłych.	brak systemu koordynacji edukacji dorosłych w mieście	niska
W mieście nie funkcjonuje program integracji i edukacji migrantów.	W Lublinie funkcjonuje program integracji i edukacji migrantów.	brak programu/systemu integracji i edukacji migrantów	przeciętna

W przypadku ostatniej kategorii problemowej, którą stanowi edukacja dorosłych, spodziewane jest wystąpienie luki strategicznej przejawiającej się w niedopasowaniu



oferty edukacyjnej do potrzeb jej odbiorców, co łączyć się będzie z brakiem systemu koordynacji edukacji dorosłych w mieście. Grupa zauważyła także lukę, która przy braku odpowiednich działań będzie występować w zakresie integracji i edukacji napływających do Lublina migrantów.

### KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „EDUKACJA”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpływać będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „edukacja”.

**TABELA 3.3.u** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „edukacja”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
rozwój technologii i narzędzi edukacyjnych	związany z szybkim postępem technologicznym oraz upowszechnieniem metod nauki zdalnej i hybrydowej	brak środków finansowych na edukację	związany z kryzysem finansowym lub ustanowieniem innych priorytetów inwestycyjnych
nasilenie migracji i partycypacja migrantów w życiu społecznym	związana ze zjawiskiem migracji, w tym np. migracji klimatycznych	niedobór nauczycieli	związany z niskim poziomem płac w zawodzie, niskim prestiżem zawodu, trudnymi warunkami wykonywania pracy lub niekorzystnymi zmianami demograficznymi; uwzględnia także niski poziom kompetencji nauczycieli (selekcja negatywna, brak motywacji do dokończania)



Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
zmniejszenie liczby uczniów w szkołach	związany ze zmianami demograficznymi – starzenie się społeczeństwa i ujemny przyrost demograficzny lub odpływ ludności z Lublina	utrwalenie modelu nauczania zdalnego i rosnąca izolacja dzieci i młodzieży	w wyniku przedłużającej się lub nawracającej pandemii;  również poprzez połączenie rozwoju technologii pracy zdalnej z czynnikami sprzyjającymi wspieraniu nauki na odległość, takimi jak brak dostępności nauczycieli w regionie lub zmniejszenie liczebności placówek oświatowych
wzrost wydatków na edukację	związany z poprawą sytuacji gospodarczej, zmianą priorytetów polityki krajowej lub wdrożeniem kierowanych programów unijnych	wysoki poziom bezrobocia w kraju	związany z kryzysem gospodarczym lub gwałtowną automatyzacją pracy
zwiększona potrzeba przebranzowania się osób dorosłych	związana z szybko zachodzącymi zmianami na rynku pracy, znikaniem dużych grup zawodów i pojawianiem się w nowych oraz rosnącą elastycznością rynku pracy	szybko zachodzące zmiany zapotrzebowania na ofertę edukacyjną	w wyniku dynamicznych zmian w otoczeniu globalnym i konkurencyjnym



### 3.3.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 3 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej wielkość. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspólnego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci ośmiu celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

Rekomendowane przez TGR 3 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.1.21.

**TABELA 3.3.w** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „edukacja”

C.1		Zapewnienie wysokiej jakości i efektywności edukacji w szkołach i placówkach oświatowych w Lublinie	
C.1.1	Zapewnienie wysokich kompetencji metodycznych nauczycieli	Stworzenie miejskiego ośrodka doskonalenia nauczycieli	
		Współpraca z uczelniami wyższymi (uzgadnianie potrzeb metodycznych szkół, warsztaty doskonalące dla nauczycieli, praktyki i wolontariat dla studentów kierunków pedagogicznych).	
	Zapewnienie odpowiedniej liczby nauczycieli	Współpraca z uczelniami wyższymi (uzgadnianie profili / specjalności kształcenia w kierunkach nauczycielskich oraz potrzeb kadrowych szkół)	
		System motywacji nauczycieli, w tym zachęcający absolwentów i specjalistów do pracy w zawodzie nauczycielskim	
	C.1.3	Zapewnienie bogatej i atrakcyjnej oferty zajęć pozalekcyjnych	Program grantowy na rzecz organizacji nieodpłatnych zajęć pozalekcyjnych (rozwijających uzdolnienia i zainteresowania oraz wyrównawczych) w szkołach i placówkach oświatowych
			Stworzenie miejskiego programu rozwijania pozaszkolnych zainteresowań uczniów, finansującego ciekawe nieodpłatne pozaszkolne zajęcia dla uczniów
C.2		Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia kompetencji społecznych, obywatelskich i przyszłości	
C.2.1	Zapewnienie wysokich kompetencji nauczycieli w ww. zakresie	Finansowanie i koordynowanie doskonalenia w wymienionym zakresie w utworzonym miejskim ośrodku doskonalenia nauczycieli	
		Stworzenie miejskiego programu rozwijania wskazanych kompetencji	
		C.2.2	Zapewnienie bogatej i atrakcyjnej oferty zajęć pozalekcyjnych w ww. zakresie
C.2.2	Zapewnienie bogatej i atrakcyjnej oferty zajęć pozalekcyjnych w ww. zakresie	Program grantowy na rzecz organizacji nieodpłatnych zajęć pozalekcyjnych (kształcących wymienione kompetencje) w szkołach i placówkach oświatowych	
		Stworzenie miejskiego programu kształcenia wymienionych kompetencji	



	C.2.3	Stworzenie systemu integracji samorządów szkolnych i Młodzieżowej Rady Miasta
		Stworzenie budżetu obywatelskiego dla samorządów szkół
		Skoordynowanie działań samorządów szkół z MRM
<b>C.3 Zapewnienie nowoczesnej infrastruktury oświatowej odpowiadającej potrzebom wszystkich mieszkańców</b>		
	C.3.1	Stworzenie odpowiedniej liczby miejsc w przedszkolach, szkołach i bursach/internatach zgodnie z potrzebami osób uczących się
		Określenie zapotrzebowania na miejsca w ww. placówkach w poszczególnych dzielnicach (cykliczna diagnoza potrzeb)
		Zapewnienie bazy infrastrukturalnej adekwatnej do potrzeb mieszkańców w dzielnicach rozwijających się
	C.3.2	Dostosowanie infrastruktury placówek oświatowych do potrzeb dzieci i młodzieży niepełnosprawnej
		Stworzenie centrum edukacyjno-rehabilitacyjno-kulturalnego
		Dostosowanie infrastruktury w istniejących placówkach oświatowych
	C.3.3	Doposażenie szkół w nowoczesne pomoce dydaktyczne oraz doposażenie i aranżacja przestrzeni wspólnych
		Aranżacja przestrzeni wspólnych (bibliotek, świetlic, korytarzy oraz przestrzeni zielonych wokół szkoły) zgodnie z nowoczesnymi standardami w zakresie funkcjonalności i estetyki
		Zakup nowoczesnych pomocy dydaktycznych do szkół i placówek oświatowych
<b>C.4 Stworzenie warunków infrastrukturalnych i programowych do kształcenia kompetencji przyszłości, a także społecznych i obywatelskich, dla wszystkich mieszkańców</b>		
	C.4.1	Stworzenie Centrum Nauki i Eksperymentu
		Opracowanie programu merytorycznego Centrum Nauki i Eksperymentu
	C.4.2	Stworzenie systemu lub ośrodka kształcenia kompetencji społecznych i obywatelskich
		Opracowanie programu kształcenia kompetencji społecznych i obywatelskich
		Wykorzystanie przestrzeni filii MBP i DDK do prowadzenia działań programowych we współpracy ze szkołami, NGO i lokalnymi społecznościami
<b>C.5 Stworzenie efektywnych systemów współpracy szkół i placówek edukacyjnych z uczelniami, instytucjami kultury i biznesem</b>		
	C.5.1	Stworzenie systemu współpracy z uczelniami
		Stworzenie miejskiego programu współpracy z uczelniami (obejmującego udział pracowników uczelni w zajęciach dla uczniów oraz udział uczniów w zajęciach uniwersyteckich)
	C.5.2	Stworzenie systemu współpracy z kulturą
		Stworzenie miejskiego programu współpracy z instytucjami kultury (obejmującego udział artystów i pracowników instytucji kultury w zajęciach dla uczniów oraz udział uczniów w zajęciach w instytucjach kultury)
	C.5.3	Stworzenie systemu współpracy z biznesem
		Stworzenie miejskiego programu współpracy z biznesem (obejmującego program kształcenia przedsiębiorczości i doradztwa i kształcenia zawodowego)



C.6 Zapewnienie wysokiego poziomu doradztwa i kształcenia zawodowego, odpowiadającego potrzebom zmieniającego się rynku pracy	
C.6.1	Stworzenie miejskiego systemu doradztwa zawodowego
	Współpraca Kuratorium Oświaty, Wydziału Oświaty i Wychowania, LSCDN oraz przedstawicieli pracodawców w celu koordynowania działań w zakresie doradztwa zawodowego na podstawie wskazanych przez przedsiębiorców potrzeb i działań
C.6.2	Zapewnienie wysokich kompetencji zawodowych nauczycieli kształcenia zawodowego
	Stworzenie forum nauczycieli kształcenia zawodowego, przedstawicieli pracodawców oraz pracowników uczelni wyższych w zakresie wdrożenia systemu współpracy
	Wdrożenie „pasa transmisyjnego” polegającego na przekazywaniu wiedzy i umiejętności nauczycielom przez przedsiębiorców, a następnie uczniom przez nauczycieli
C.7 Stworzenie systemu miejskiej edukacji służącej tolerancji, integracji i upowszechnianiu praw człowieka	
C.7.1	Stworzenie programu miejskiej edukacji dla tolerancji i integracji
	Stworzenie systemu adaptacji migrantów oraz integracji z mieszkańcami Lublina
	Festiwal Różnorodności, bieżące działania prezentacyjne
C.7.2	Stworzenie systemu współpracy z NGO w zakresie edukacji dla tolerancji, integracji i praw człowieka
	Regularne działania edukacyjne we wszystkich grupach uczniowskich
C.8 Zapewnienie wysokiego poziomu edukacji osób dorosłych w Lublinie, dostosowanej do potrzeb zmieniającego się rynku pracy	
C.8.1	Stworzenie oferty doskonalenia i przekwalifikowania dostosowanej do potrzeb zmieniającego się rynku pracy i rozwoju technologicznego
	Stworzenie systemu koordynowania oraz wspierania doskonalenia lub przekwalifikowania osób dorosłych
C.8.2	Zapewnienie kadry z wysokimi kwalifikacjami w zakresie kształcenia dorosłych
	doskonalenie nauczycieli zawodowych w ramach działania miejskiego ośrodka doskonalenia nauczycieli

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

### 1. Stworzenie miejskiego ośrodka doskonalenia nauczycieli.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być realizowane począwszy od roku

szkolnego 2023/24 roku przez Wydział Oświaty i Wychowania Urzędu Miasta (WOiW UM) na bazie aktualnie funkcjonujących obiektów oświatowych po ich odpowiednim doposażeniu i dofinansowaniu.

### 2. Stworzenie centrum edukacyjno-rehabilitacyjno-kulturalnego.

Realizacja celu: C.3.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno zostać zrealizowane do roku 2030 przez przedstawicieli różnych wydziałów Urzędu Miasta (w tym wydziału oświaty, kultury i do spraw osób niepełnosprawnych).



### 3. Stworzenie Centrum Nauki i Eksperymentu.

Realizacja celu: C.4.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno zostać zrealizowane do roku 2030 przy współpracy wielu interesariuszy, m.in. urzędników (w tym przedstawicieli wydziału kultury i wydziału oświaty Urzędu Miasta oraz Urzędu Wojewódzkiego), partnerów biznesowych i uniwersytetów.

### 4. Stworzenie miejskiego programu współpracy z biznesem (obejmującego program kształcenia przedsiębiorczości oraz doradztwa i kształcenia zawodowego).

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być realizowane począwszy od roku szkolnego 2022/23 roku przez Wydział Strategii Urzędu Miasta we współpracy z Wydziałem Oświaty i Wychowania.

### 5. Stworzenie miejskiego programu współpracy z uczelniami (obejmującego udział pracowników uczelni w zajęciach dla uczniów oraz udział uczniów w zajęciach uniwersyteckich).

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być realizowane począwszy od roku szkolnego 2021/22 roku przez Wydział Oświaty i Wychowania Urzędu Miasta we współpracy z Uczelniami.

### MONITORING REALIZACJI CELÓW

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, uczestnicy TGR 3 zostali poproszeni o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Ze-stawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.3.y.

**TABELA 3.3.y** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „edukacja”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.1</b>	<b>Zapewnienie wysokiej jakości i efektywności edukacji w szkołach i placówkach oświatowych w Lublinie</b>	edukacyjna wartość dodana	wzrost
	C.1.1 Zapewnienie wysokich kompetencji metodycznych nauczycieli	liczba uczniów korzystających z korepetycji	spadek
	C.1.2 Zapewnienie odpowiedniej liczby nauczycieli	dostosowana do potrzeb (w procentach) liczba nauczycieli	wzrost
	C.1.3 Zapewnienie bogatej i atrakcyjnej oferty zajęć pozalekcyjnych	liczba zajęć pozalekcyjnych odpowiadająca na zdiagnozowane potrzeby większości uczniów	wzrost
<b>C.2</b>	<b>Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia kompetencji społecznych, obywatelskich i przyszłości</b>	poziom udziału młodzieży w życiu społecznym miasta	wzrost
	C.2.1 Zapewnienie wysokich kompetencji nauczycieli w ww. zakresie	liczba nauczycieli posiadających kompetencje w ww. zakresie	wzrost





Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.2.2	Zapewnienie bogatej i atrakcyjnej oferty zajęć pozalekcyjnych w ww. zakresie	liczba zajęć pozalekcyjnych	wzrost
C.2.3	Stworzenie systemu integracji samorządów szkolnych i Młodzieżowej Rady Miasta	liczba samorządów uczniowskich współpracujących systemowo z Młodzieżową Radą Miasta	wzrost
<b>C.3</b>	<b>Zapewnienie nowoczesnej infrastruktury oświatowej odpowiadającej potrzebom wszystkich mieszkańców</b>	liczba nowoczesnych obiektów infrastruktury oświatowej odpowiadającej potrzebom mieszkańców	wzrost
C.3.1	Stworzenie odpowiedniej liczby miejsc w przedszkolach, szkołach i bursach/internatach zgodnie z potrzebami osób uczących się	liczba nowo utworzonych miejsc w przedszkolach, szkołach i bursach/internatach	wzrost
C.3.2	Dostosowanie infrastruktury placówek oświatowych do potrzeb dzieci i młodzieży niepełnosprawnej	liczba placówek oświatowych dostosowanych do potrzeb dzieci i młodzieży niepełnosprawnej	wzrost
C.3.3	Doposażenie szkół w nowoczesne pomoce dydaktyczne oraz doposażenie i aranżacja przestrzeni wspólnych	liczba placówek oświatowych doposażonych w nowoczesne pomoce dydaktyczne oraz z zaaranżowanymi przestrzeniami wspólnymi	wzrost
<b>C.4</b>	<b>Stworzenie warunków infrastrukturalnych i programowych do kształcenia kompetencji przyszłości, a także społecznych i obywatelskich, dla wszystkich mieszkańców</b>	liczba korzystających z możliwości edukacji pozaszkolnej i nieformalnej	wzrost
C.4.1	Stworzenie Centrum Nauki i Eksperymentu	liczba utworzonych Centrów Nauki i Eksperymentów	pojawienie się
C.4.2	Stworzenie systemu lub ośrodka kształcenia kompetencji społecznych i obywatelskich	liczba uczniów objętych wsparciem w kształceniu kompetencji społecznych i obywatelskich	wzrost
<b>C.5</b>	<b>Stworzenie efektywnych systemów współpracy szkół i placówek edukacyjnych z uczelniami, instytucjami kultury i biznesem</b>	liczba uczniów i nauczycieli uczestniczących w formach współpracy z uczelniami, kulturą i biznesem	wzrost
C.5.1	Stworzenie systemu współpracy z uczelniami	liczba uczniów i nauczycieli uczestniczących w zróżnicowanych formach współpracy z uczelniami	wzrost
C.5.2	Stworzenie systemu współpracy z kulturą	liczba uczniów i nauczycieli uczestniczących w zróżnicowanych formach współpracy z kulturą	wzrost
C.5.3	Stworzenie systemu współpracy z biznesem	liczba uczniów i nauczycieli uczestniczących w zróżnicowanych formach współpracy z biznesem	wzrost



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.6</b>	<b>Zapewnienie wysokiego poziomu doradztwa i kształcenia zawodowego, dostosowanego do potrzeb zmieniającego się rynku pracy</b>	liczba uczniów objętych doradztwem i kształceniem zawodowym	wzrost
	C.6.1 Stworzenie miejskiego systemu doradztwa zawodowego	liczba uczniów objętych systemem doradztwa zawodowego	wzrost
	C.6.2 Zapewnienie wysokich kompetencji zawodowych nauczycieli kształcenia zawodowego	liczba nauczycieli zawodowych współpracujących z biznesem	wzrost
<b>C.7</b>	<b>Stworzenie systemu miejskiej edukacji służącej tolerancji, integracji i upowszechnianiu praw człowieka</b>	liczba uczniów realizujących miejski program edukacji dla tolerancji oraz objętych działaniami w ramach systemu współpracy z NGO w tym zakresie	wzrost
	C.7.1 Stworzenie programu miejskiej edukacji dla tolerancji i integracji	liczba uczniów i nauczycieli realizujących program dla tolerancji i integracji	wzrost
	C.7.2 Stworzenie systemu współpracy z NGO w zakresie edukacji dla tolerancji, integracji i praw człowieka	liczba uczniów objętych systemem współpracy z NGO w zakresie edukacji dla tolerancji, integracji i praw człowieka	wzrost
<b>C.8</b>	<b>Zapewnienie wysokiego poziomu edukacji osób dorosłych w Lublinie, dostosowanej do potrzeb zmieniającego się rynku pracy</b>	liczba osób dorosłych objętych edukacją	wzrost
	C.8.1 Stworzenie oferty doskonalenia i przekwalifikowania dostosowanej do potrzeb zmieniającego się rynku pracy i rozwoju technologicznego	liczba form kształcenia dla osób dorosłych	wzrost
	C.8.2 Zapewnienie kadry z wysokimi kwalifikacjami w zakresie kształcenia dorosłych	liczba edukatorów o wysokich kwalifikacjach	wzrost

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Dwie spośród analizowanych szans ułatwią realizację niemal wszystkich zadań. Są to:

- rozwój technologii i narzędzi edukacyjnych,
- wzrost wydatków na edukację.

Wskazane szanse korespondują z przeprowadzoną wcześniej przez TGR 3 analizą punktów styku kategorii problemowych obszaru strategicznego „edukacja” z takimi obszarami horyzontalnymi jak technologia i finanse.



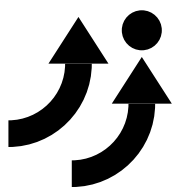
## 3.4. TGR 4: INTELIGENTNA I ZRÓWNOWAŻONA GOSPODARKA

### 3.4.1. Wertykalny obszar strategiczny „inteligentna i zrównoważona gospodarka”

Obszar „inteligentna i zrównoważona gospodarka” związany jest z perspektywami rozwoju gospodarczego miasta, jego atrakcyjnością inwestycyjną oraz wykorzystaniem istniejących i przyszłych potencjałów ekonomicznych.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- atrakcyjność inwestycyjna Lublina, promocja eksportu, konkurencyjność miasta i przedsiębiorstw z Lublina, inteligentne specjalizacje, zdywersyfikowana gospodarka;
- innowacyjność i gospodarka oparta na innowacjach, działalność badawczo-rozwojowa, Przemysł 4.0, cyfryzacja, postęp techniczny i AI, otwarte innowacje;
- globalizacja, outsourcing, offshoring, deglobalizacja, serwicyzacja gospodarki, gospodarka sieciowa, gospodarka hybrydowa, srebrna gospodarka, biała gospodarka i jej umiędzynarodowienie, zielona gospodarka, gospodarka obiegu zamkniętego (*circular economy*), ekonomia współdzielenia;
- współpraca miasta z biznesem, ekosystemy biznesowe, klastry, kapitał relacyjny, instytucje otoczenia biznesu, transfer wiedzy między nauką a biznesem, start-upy, budowanie kultury przedsiębiorczości (zwł. wśród dzieci i młodzieży), dostosowanie wsparcia do cyklu życia przedsiębiorstwa, obsługa inwestora, strefy inwestycyjne i tereny przemysłowe, powierzch-



nie biurowe i magazynowe, lokowanie centrów usługowych w różnych dzielnicach miasta, promocja potencjału gospodarczego Lublina;

- elastyczny rynek pracy, produktywny i dobrze płatny zatrudnienie, rosnące koszty pracy i delokalizacja

działalności gospodarczej, szkolenia i przekwalifikowanie zawodowe, kurczenie się zasobów pracy, odmiejszczenie pracy, *work-life balance*, cudzoziemcy na rynku pracy, kapitał ludzki i kapitał społeczny.

### 3.4.2. Skład TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka

#### dr hab. inż. Artur Paździor

##### Lider TGR 4

Kierownik Katedry Finansów i Rachunkowości Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Stopnie naukowe zdobywał w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Prezes Zarządu Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział w Lublinie, członek rad nadzorczych spółek kapitałowych, członek Rady Uczelni, doradca dyrektorów szpitali, autor ponad 100 publikacji naukowych oraz kilkudziesięciu projektów biznesowych dotyczących wyceny przedsiębiorstw, oceny efektywności inwestycji, projektów restrukturyzacyjnych, analiz strategicznych i finansowych.

#### Łukasz Goś

Dyrektor Biura Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin, odpowiedzialny za proces pozyskiwania bezpośrednich inwestycji do miasta Lublin od ponad 10 lat. Na co dzień wspiera inwestorów w szeroko rozumianym procesie inwestycyjnym, jak również sprawuje nad nimi opiekę poinwestycyjną. Ponadto realizuje działania z zakresu promocji gospodarczej miasta, a także wspiera aktywnie rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Jednocześnie jest koordynatorem Podstrefy Lublin SSE Euro-Park Mielec, społecznikiem aktywistą oraz wykładowcą akademickim z licznymi publikacjami.

#### Emil Górniak

Absolwent Politechniki Lubelskiej, przedsiębiorca i menedżer. Ekspert w zakresie projektowania, budowy i roz-

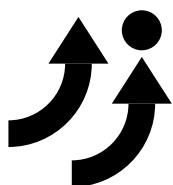
woju organizacji w oparciu o podejście systemowe. Doświadczenie zdobywał, realizując projekty wdrożeniowe, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Od 2021 roku rozwija swój autorski projekt Holistically (<https://www.holistically.co>), którego celem jest dostarczanie użytkownikom kompetencji w obszarze ciągłego doskonalenia.

#### Agnieszka Komor

Doktor nauk ekonomicznych (SGH w Warszawie), autorka kilkudziesięciu opracowań naukowych, ekspert z zakresu rozwoju lokalnego i regionalnego. Zainteresowania naukowe obejmują także: atrakcyjność inwestycyjną regionów, czynniki rozwoju jednostek przestrzennych oraz biogospodarkę jako koncepcję rozwoju obszarów peryferyjnych. Współautorka raportów atrakcyjności inwestycyjnej województw w latach 2012–2017 (jako członek zespołu eksperckiego Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A.) i ekspertyz opracowanych na zlecenie władz jednostek samorządu terytorialnego, a także uczestnik projektów.

#### Agata Koszarna

Menedżerka CSR, posiadająca wieloletnie doświadczenie w realizacji projektów społecznych, środowiskowych i rozwojowych w Polsce i za granicą. Zawodowo zajmuje się problematyką zrównoważonego rozwoju, w szczególności *circular economy*, sprawiedliwą transformacją, tworzeniem wartości przedsiębiorstwa poprzez społeczną odpowiedzialność. Członkini Zarządu Fundacji „Solidarni Górnicy”, wspierającej osoby, które znalazły się w trudnej sytuacji życiowej. Współautorka kilku badań, stra-



tegi i raportów zrównoważonego rozwoju, a także publikacji nt. CSR i zarządzania projektami społecznymi.

#### **dr hab. Anna Nowak**

Profesor uczelni w Katedrze Ekonomii i Agrobiznesu Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół problematyki konkurencyjności, zrównoważonego rozwoju, rozwoju regionalnego, ekonomiki rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich, a także kapitału ludzkiego. Znajdują one wyraz w wielu publikacjach naukowych: jest autorką lub współautorką ponad 120 opracowań naukowych. Recenzentka w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych, w tym w czasopismach znajdujących się w bazie JCR.

#### **Piotr Popik**

Absolwent Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, manager z wieloletnim doświadczeniem w rozwoju współpracy międzynarodowej, tworzeniu polityki klastrowej oraz zarządzaniu projektami rozwojowymi. Współpracował z Urzędem Miasta Lublin przy tworzeniu oraz rozwoju Fundacji Lubelska Wyżyna Motoryzacyjna i Maszynowa jako podmiotu zarządzającego ekosystemem lubelskich firm przemysłowych. Autor artykułu stanowiącego część monografii „Lublin 2030 – europejska metropolia?”, poświęconego roli parku przemysłowego w polityce reindustrializacji Miasta.

#### **Agnieszka Smreczyńska-Gąbka**

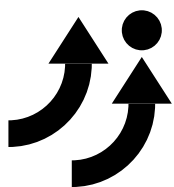
Filozof, metodolog, ekspert ds. planowania strategicznego rozwoju. Autorka wielu opracowań strategicznych dla biznesu, samorządów i organizacji pozarządowych. Specjalizuje się w strategiach rozwoju, internacjonalizacji i modelach biznesowych. Wykładowca, coach w obszarze zarządzania, komercjalizacji wiedzy, public relations, CSR. Posiada doświadczenie w nadzorowaniu działalności międzynarodowych spółek akcyjnych (Przewodnicząca RN, Sekretarz RN [2014–2020]). Koordynator projektów współpracy B+R+JST. Od 12 lat prowadzi działalność gospodarczą w branży rozwojowej. Sternik morski i tatromaniak w jednym.

#### **Robert Wciseł**

Główny Specjalista w Wydziale Informatyki i Telekomunikacji.

#### **Michał Wójcik**

Doktor nauk społecznych w zakresie socjologii, Kierownik Referatu Projektów i Programów w Miejskim Urzędzie Pracy w Lublinie. Nauczyciel akademicki, autor dwudziestu recenzowanych publikacji naukowych nt. rozwoju społeczno-gospodarczego. Współpracownik NGO, ekspert naukowy w projektach sieciujących, realizator badań społecznych i rynkowych, współautor strategii marek przedsiębiorstw i miejsc.



### 3.4.3. Pożądana przyszłość obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka”

#### RYNEK PRACY

W 2030 roku stopa bezrobocia jest niższa niż średnia krajowa, ale nieznacznie wyższa niż w największych aglomeracjach w Polsce i wynosi ok. 4%. Na licznych kierunkach studiów o profilu praktycznym i ogólnoakademickim kształcą się przyszli eksperci z obszaru ekonomii, inżynierii, informatyki, medycyny itp. Lublin jest kuźnią kadr dla lokalnego, regionalnego i krajowego rynku pracy. Z powodzeniem funkcjonują liczne publiczne i niepubliczne szkoły oraz firmy wyspecjalizowane w kształceniu lifelong, co powoduje, że rynek pracy nie jest zamknięty na osoby w wieku produkcyjnym. W dalszym ciągu problem ze znalezieniem pracy mają osoby w wieku przedemerytalnym oraz absolwenci najbardziej prestiżowych kierunków studiów z wysokimi aspiracjami zarobkowymi.

#### PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ MIKRO

W 2030 roku Lublin jest hubem mikroprzedsiębiorczości. Z uwagi na liczne ułatwienia i odbiurokratyzowanie prowadzenia działalności gospodarczej prowadzenie biznesu w tym mieście, wbrew trendom europejskim i ogólnokrajowym, staje się wyznacznikiem kariery dla coraz większej grupy młodych osób. Jednakże, z uwagi na wymienione tendencje, duża część studentów zamierza realizować karierę zawodową w instytucjach państwowych i samorządowych. Mimo tego oraz w wyniku bardzo małego wachlarza możliwości kształtowania niezależnej polityki podatkowej Lublin staje się ikoną mikro-biznesu w skali kraju i Europy.

#### PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ MAKRO

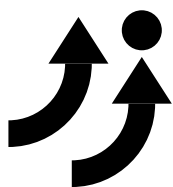
W przeciągu ostatnich 9 lat, dzięki korzystnej interakcji regionalnych polityków różnych szczebli i frakcji oraz coraz większej dostępności komunikacyjnej, a także w wyniku funkcjonowania spółki/institucji inwestycyjnej oraz

licznych organizacji wspierających, Lublin stał się atrakcyjnym miejscem na gospodarczej mapie Polski. Mimo coraz liczniejszych inwestycji firm prywatnych w 2030 roku w dalszym ciągu największymi pracodawcami w Lublinie są uczelnie, szpitale i urzędy. Trend ten ulega jednak coraz bardziej zauważalnym zmianom. Rosnące sektory IT (software, gaming itp.), finansowy i medyczny coraz śmielej konkurują z największymi w Polsce firmami z tych benchmarków.

#### INTERNACJONALIZACJA I HANDEL MIĘDZYNARODOWY

W 2030 roku Lublin jest miastem wielokulturowym, z bogatymi tradycjami w zakresie wymiany studenckiej oraz polityki zatrudniania pracowników lubelskich uczelni i przedsiębiorstw. Wiele uwagi poświęca się kształtowaniu właściwych relacji z miastami partnerskimi nie tylko w obszarze wymiany konwenansów, ale realnej współpracy biznesowej.

Ze względu na swoje specyficzne położenie Lublin w 2030 roku jest miastem trzech kultur. Podział ten nie dotyczy jednak wyłącznie kwestii religijno-kulturowych, ale także biznesowych. W ostatnich latach stał się miastem, w którym sprawnie działają klastry firm przemysłowych, handlowych i usługowych, dzięki czemu lubelskie produkty i usługi stają się coraz bardziej rozpoznawalne nie tylko w Europie, ale i na świecie. W 2030 roku już nie tylko produkty rolne są wizytówką lubelskiej wyżyny biznesowej; rozrastająca się sieć drogowa i kolejowa umożliwia powstawanie nowych i ekspansję dotychczasowych firm logistycznych i spedycyjnych, a Lublin staje się dogodnym miejscem noclegowym i interesującą bazą turystyczną dla przybyszów z Polski i zagranicy (S17 i S19). Wyjazd z Lublina nad Bałtyk, w góry czy do Chorwacji staje się jednoetapowy.



## **ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA (KRAJOWA I ZAGRANICZNA)**

W 2030 roku Lublin jest miastem otwartym nie tylko w aspekcie kulturowym, ale przede wszystkim biznesowym. W wyniku niemal geometrycznego postępu infrastrukturalnego miasto staje się jednym z kluczowych ogniw logistycznych na bursztynowym szlaku wiodącym z Polski północno-wschodniej i krajów bałtyckich nad Adriatyk oraz z Polski północno-zachodniej i środkowej na Ukrainę i nad Morze Czarne. To wszystko sprawia, że coraz więcej firm z branży logistycznej, hotelarskiej, turystycznej i gastronomicznej inwestuje w naszym mieście. Coraz bliżej jest także do otwarcia się lubelskiego lotniska na przewóz nie tylko rosnącej liczby osób, ale także towarów. W związku z tym coraz więcej biznesmenów z Europy, Azji i Ameryki bierze pod uwagę kontakty biznesowe z lubelskimi firmami oraz rozważa inwestycje bezpośrednie w naszym regionie. Na uwagę zasługuje także jedna z najbardziej rozbudowanych i najnowocześniejsza w kraju i Europie Środkowej infrastruktura sportowa, dzięki której możliwe jest przyciąganie nowych inwestycji o takim profilu.

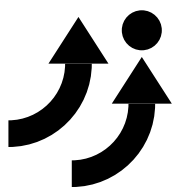
## **INNOWACYJNOŚĆ**

W wyniku coraz wydajniejszej współpracy nauki z biznesem w 2030 roku Lublin jest miastem nie tylko kultury czy inspiracji, ale przede wszystkim innowacji. Wykreowana interakcja pomiędzy przedsiębiorcami makro i mikro oraz urzędami i instytucjami otoczenia biznesu w powiązaniu ze ścisłą współpracą uczelni z przedsiębiorcami stworzyły unikalne w skali kraju warunki do zakładania innowacyjnych biznesów. Innowacyjność ta nie jest jednak celem samym w sobie. Lubelscy przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że innowacyjność jest dla nich sposobem na zwiększanie efektywności i wydajności pracy oraz przyczynia się do poprawy wizerunku ich podmiotów. Dla klientów zaś oznacza korzystniejszą relację ceny do jakości produktu/usługi lub obsługi oraz terminowości dostaw. Nie może być jednak trak-

towana jako cel biznesowy, ale jako środek do realizacji celów społeczno-ekonomicznych. Biorąc to pod uwagę, Lublin w 2030 roku jest miastem mądrych, tj. potrzebnych konsumentom innowacji produktowych i procesowych. Jest także miastem innowacyjnym pod względem dostępności obsługi przedsiębiorców przez urzędników. Lublin jest hubem innowacji, gdzie powstają nie tylko pomysły, ale także tworzone są strategie dla całych gałęzi oraz innowacyjnych przedsiębiorstw i instytucji.

## **DYWERSYFIKACJA GOSPODARKI (BIAŁA, ZIELONA, SREBRNA)**

Nowoczesna gospodarka odznacza się wyjątkowym dynamizmem, co stwarza duże trudności predykcyjne. W dzisiejszym świecie występują coraz liczniejsze kryzysy o różnej genezie i przebiegu. W związku z tym w strategii gospodarczej Lublina założono dywersyfikację gospodarki miasta. W ubiegłych latach doszło do zrównoważonego rozwoju każdego segmentu innowacyjnego miasta, tj. zielonej, białej i srebrnej gospodarki. W konsekwencji w 2030 roku Lublin jest wizytówką nie tylko ściany wschodniej, ale i całej Polski w obszarze integracji i interferencji sektora mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych z obszaru białej, srebrnej i zielonej ekonomii. Wizytówką miasta jest prężnie funkcjonujący sektor białej gospodarki, w szczególności prywatne szpitale i przychodnie specjalistyczne oraz gabinety stomatologiczne, których pacjentami są mieszkańcy innych części Polski oraz licznie odwiedzający nasz kraj i region cudzoziemcy. Z uwagi na procesy demograficzne, bardzo korzystne walory krajobrazowe (w tym czyste powietrze oraz relatywnie dużą liczbę dni słonecznych w roku), nieskazitelną przyrodę Roztocza i unikalne walory zdrowotne uzdrowiska Nałęczów, a także ze względu na perłę architektoniczną – Kazimierz Dolny, Kozłówkę i Stare Miasto, Lublin i okolice są w 2030 roku często odwiedzany przez seniorów rejonem. Wysoka dostępność komunikacyjna sprawia, że Lubelszczyzna stała się numerem 1 w prefe-



rencjach wyboru seniorów pod kątem docelowego miejsca zamieszkania. Niemałe znaczenie ma w tym zakresie stale uaktualniany plan zagospodarowania przestrzennego oraz aktywna współpraca miasta z deweloperami wyspecjalizowanymi w budowie i zarządzaniu obiektami dla seniorów, co w powiązaniu z dużą dostępnością wysokiej jakości usług medycznych stwarza doskonałe warunki dla przyciągnięcia zamożnych seniorów z Polski i Europy Zachodniej.

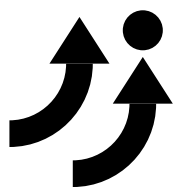
W dzisiejszych realiach geopolitycznych wymienione sektory gospodarki nie mogą sprawnie funkcjonować bez uwzględnienia kwestii środowiskowych. Lublin w 2030 roku jest jednym z najbardziej zielonych miast w Polsce pod względem florystycznym, ale i ekologicznym. Zdecydowana większość miejskich pojazdów, tj. autobusów, taksówek korporacyjnych i aut carsharingowych to pojazdy hybrydowe lub elektryczne. Stąd w Lublinie występuje gęsta sieć stacji ładowania pojazdów oraz liczne firmy produkujące i serwisujące podzespoły do tego typu aut. Nie bez znaczenia jest także liczna reprezentacja występujących tradycyjnie oraz w sieci hurtowni i sklepów z odpowiednimi elementami. Ponadto każda firma, pragnąca współpracować z miastem oraz chcąc brać udział w licznych inicjatywach probiznesowych, powinna w swoich działaniach koncentrować się na zielonej i białej ekonomii, chociażby promując zdrowy styl życia oraz podejmując inicjatywy proekologiczne.

### **GOSPODARKA SIECIOWA**

Mieszkańcy Lublina w 2030 roku są zdania, że gospodarka oparta na wiedzy nie może być systemem zamkniętym, przeznaczonym dla wąskiego grona benefi-

cjentów. Jej immanentną cechą powinna być sieciowość, przejawiająca się w dynamizmie, procesowości, kreatywnym chaosie, współpracy między przedsiębiorcami itp. Tego typu platformą, unikalną w skali kraju, jest w 2030 roku Lublin, gdzie funkcjonują liczne klastry, fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie, grupy producenckie i zakupowe oraz inne organizmy tworzące sieć gospodarczą miasta. Mieszkańcy Lublina coraz częściej podejmują decyzje zakupowe w oparciu o opinie i rekomendacje zamieszczane na portalach społecznościowych. W kwestiach dyskusyjnych wdrażają zasady patriotyzmu lokalnego, promując w sieci produkty i usługi regionalne. Procesom tym sprzyja miasto, które udostępnia infrastrukturę informatyczną oraz kompetentne zasoby ludzkie, a także promuje tego typu postawy w mediach. Nie bez znaczenia jest także funkcjonowanie Instytutu na rzecz Inkluzywnej Gospodarki Miasta Lublin, którego zadaniem jest promocja i wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju, partnerstwa publiczno-prywatnego, ekologii, dostępu do kultury, systemu ochrony zdrowia i oświaty, a także dbanie o stan finansów publicznych. Instytut ściśle współpracuje z Lubelską Spółką Inwestycyjną, Urzędem Miasta, organizacjami pożytku publicznego oraz przedsiębiorcami i uczelniami. Warto odnotowania jest fakt, że był to pierwszy tego typu instytut w kraju i jeden z nielicznych na świecie. Obecnie, tj. w 2030 roku, tym śladem poszły także inne miasta w Polsce. Najważniejsze, że lubelski Instytut nie jest kreatorem, ale facylitatorem procesów społeczno-biznesowych, który poprzez system komunikacji poprawia efektywność komunikacji pomiędzy interesariuszami, a w kwestiach dyskusyjnych stawia się w roli obiektywnego mediatora.





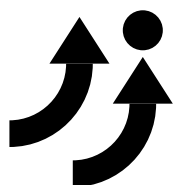
### 3.4.4. Diagnoza obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła osiem zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „inteligentna i zrównoważona gospodarka”. Są to:

1. Rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność).
2. Przedsiębiorczość mikro.
3. Przedsiębiorczość makro i MŚP.
4. Internacjonalizacja i handel międzynarodowy.

5. Atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna).
6. Innowacyjność.
7. Dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna).
8. Gospodarka sieciowa.

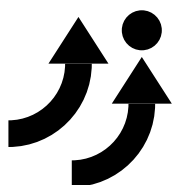
Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka”.



**TABELA 3.4.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „inteligentna i zrównoważona gospodarka” a obszarami horyzontalnymi

Obszar horyzontalny / Kategoria problemowa	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiejdzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność)							
K2 Przedsiębiorczość mikro							
K3 Przedsiębiorczość makro i MŚP							
K4 Internacjonalizacja i handel międzynarodowy							
K5 Atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)							
K6 Innowacyjność							
K7 Dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna)							
K8 Gospodarka sieciowa							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „inteligentna i zrównoważona gospodarka” wykazała wiele punktów styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.4.a). Każde z zagadnień horyzontalnych przecina co najmniej dwie kategorie problemowe inteligentnej i zrównoważonej gospodarki. Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do usług dla mieszkańców, które mają styczność z aż pięcioma kategoriami problemowymi: rynkiem pracy, atrakcyjnością inwestycyjną, innowacyjnością, dywersyfikacją gospodarki oraz gospodarką sieciową. Silna zależność (cztery obszary styku) widoczna jest również w przypadku kolejnych dwóch zagadnień horyzontalnych: technologii oraz umiejdzynarodowienia.

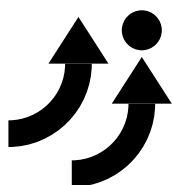


## SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „INTELIGENTNA I ZRÓWNOWAŻONA GOSPODARKA”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 4 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „inteligentna i zrównoważona gospodarka” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

**TABELA 3.4.b** Silne i słabe strony obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność)”

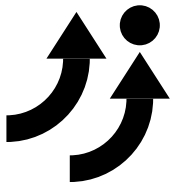
K1 Rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność)	
Silne strony	Słabe strony
Łatwy dostęp do wykształconych kadr; duży potencjał intelektualny	Niski poziom wynagrodzeń
Bliskość granicy państwowej (pracownicy zagraniczni na lokalnym rynku pracy)	Deficyty mobilności zawodowej (skłonność do przekwalifikowania)
Niski poziom bezrobocia	Emigracja studentów
Wysoka dostępność oferty szkoleń i możliwości przekwalifikowania	Niedopasowanie kwalifikacji do potrzeb rynku
Dostępność szerokiej oferty edukacyjnej na lokalnym rynku	Brak zainteresowania pracą w przemyśle
	Konkurencja warszawskiego rynku pracy
	Niska efektywność współpracy ze szkolnictwem zawodowym
	Trudny dostęp do specjalistów z doświadczeniem branżowym
	Deficyty mobilności przestrzennej
	Niewystarczająca liczba atrakcyjnych miejsc pracy (ucieczka doświadczonych pracowników)
	Konkurowanie niską płacą (pracodawcy nie budują przewagi w oparciu o technologie i innowacje, tylko nadal wykorzystują różnice płacowe)
	Niska kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach (brak budowania rozwiązań wewnętrznych i zewnętrznych)
	Niekorzystna demografia (starzenie się społeczeństwa)
	Brak bezpieczeństwa (umowy śmieciowe, stabilizacja) na rynku pracy
	Duża liczba osób biernych zawodowo
	Niewystarczający rozwój ekonomii społecznej
	Niekorzystna struktura rynku pracy (duży udział zatrudnienia w usługach publicznych)



Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie inteligentnej i zrównoważonej gospodarki Lublina dokonana przez TGR 4 wskazała, że do głównych słabości rynku pracy należą: niski poziom wynagrodzeń i związana z tym skłonność tutejszych przedsiębiorców do konkutowania ceną, deficyty mobilności pracowników (przestrzennej i zawodowej) oraz niedopasowanie kwalifikacji dostępnych pracowników do potrzeb rynku pracy. Dodatkowo występują takie czynniki jak brak zainteresowania pracą w przemyśle czy też trudny dostęp do specjalistów z doświadczeniem branżowym. Grupa wskazała zdecydowanie mniej silnych stron tej kategorii. Siłą lubelskiego rynku pracy jest bliskość granicy państwowej, niski poziom bezrobocia oraz szeroki dostęp do oferty szkoleniowej i możliwości przekwalifikowania.

**TABELA 3.4.c** Silne i słabe strony obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „przedsiębiorczość mikro”

K2 Przedsiębiorczość mikro	
Silne strony	Słabe strony
Obecność kultury start-upów w mieście	Brak strategii klastrowej samorządu
Dostępność programów akceleryjnych dla początkujących przedsiębiorców	Niskie wynagrodzenia
Rozwijająca się infrastruktura	Niedostateczne wsparcie administracyjne ze strony miasta
Współpraca mikro- i makroprzedsiębiorstw	Niedostateczne wsparcie ze strony organizacji sieciowych
Rynek zbytu dla mikrofirm	Negatywne postrzeganie przedsiębiorczości przez mieszkańców
Rozwój klastrów; architektura powiązań kooperacyjnych	Brak procesów B+R (komercjalizacji wiedzy)
Wysoka elastyczność miasta w kontekście zmian gospodarczych (np. rozwój IT i usług)	Brak doświadczeń międzynarodowych
Dostępność środków na założenie działalności gospodarczej	Brak wiedzy nt. prowadzenia przedsiębiorstwa, które z czasem może stać się średnim, dużym
Rozwój narzędzi wsparcia oferowanych przez Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB)	Brak współpracy z uczelniami oraz transferu wiedzy i technologii
	Niedostateczna infrastruktura miejska (m.in. drogowa)
	Niski poziom znajomości języków obcych
	Niski poziom cyfryzacji
	Dysproporcja w jakości i rozpoznawalności oferowanych usług i produktów
	Rozbudowana szara strefa (np. zatrudnienie bez umów, brak sformalizowanych zasad transferu wiedzy i technologii, niewystarczająca ochrona własności intelektualnej)



K2 Przedsiębiorczość mikro	
Silne strony	Słabe strony
	Niski stopień innowacyjności i nastawienia prorozwojowego mikrofirm
	Brak miejskiej spótki, instytucji lub funduszu oceniającego i wspierającego pomysły biznesowe mikroprzedsiębiorców
	Praktyka stosowania samozatrudnienia jako formy zatrudnienia etatowego (fałszywa przedsiębiorczość)
	Brak etyki w biznesie

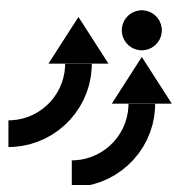
Słabe strony zidentyfikowane przez TGR 4 w kategorii mikroprzedsiębiorczości potwierdzają w dużym stopniu diagnozę postawioną przez TGR 1 (Akademickość). Członkowie TGR 4 podnieśli problemy związane z niskim transferem wiedzy i technologii oraz niedostateczną współpracą z nauką. Wskazali także na problem zidentyfikowany przez TGR 1, jakim jest istnienie szarej strefy w obszarze transferu technologii. Szara strefa, zdaniem członków grupy, obejmuje także nieformalne umowy na rynku pracy. Jest to tylko jeden z wielu przejawów braku etyki w lubelskim biznesie, który to brak stanowi zapewne jedną z przyczyn negatywnego postrzegania przedsiębiorczości przez lublinian, co też zaliczono do słabych stron kategorii. Zjawiska te zaliczają się do spektrum przejawów niskiego kapitału społecznego w kraju, które zidentyfikowała większość grup roboczych.

Ponadto, podobnie jak w przypadku pierwszej kategorii problemowej, słabą stroną lubelskiej przedsiębiorczości mikro są, zdaniem TGR 4, niskie stawki wynagrodzeń oraz niedopasowanie kwalifikacji pracowników do oferowanych stanowisk pracy. Ponadto występuje problem z komercjalizacją wiedzy i niskim poziomem wsparcia ze strony miasta oraz organizacji sieciowych. Grupa zauważyła przy tym jednak, że miasto Lublin wspiera programy akceleracyjne dla początkujących przedsiębiorców, obecna jest kultura start-upów oraz panuje elastyczność w kontekście zmian gospodarczych.



**TABELA 3.4.d** Silne i słabe strony obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „przedsiębiorczość makro i MŚP”

K3 Przedsiębiorczość makro i MŚP	
Silne strony	Słabe strony
Rozwój infrastruktury	Brak utrzymania i pozyskiwania makroprzedsiębiorstw
Istnienie strefy ekonomicznej	Załamanie kształcenia zawodowego
Korzystna lokalizacja miasta	Odpływ specjalistów do innych miast
Niskie koszty pracy	Brak nowych przestrzeni inwestycyjnych w obrębie strefy ekonomicznej
	Słabe otoczenie biznesu
	Brak wykorzystania korzystnego położenia w obszarze rolniczym
	Ograniczona oferta kształcenia po studiach (podyplomowego)
	Malejąca liczba średnich i dużych przedsiębiorstw w mieście
	Mała liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego
	Brak dużych międzynarodowych korporacji
	Brak innowacyjnych przedsiębiorstw krajowych, które mogłyby stanowić wizytówkę miasta i regionu
	Brak transferu wiedzy pomiędzy największymi firmami Lubelszczyzny a podmiotami niewielkich rozmiarów
	Brak firm międzynarodowych, budujących pozycję miasta jako „portu handlowego” UE w pasie przygranicznym
	Brak współpracy międzynarodowej z silniejszymi miastami (niemieckimi, skandynawskimi)
	Niewielka współpraca dużych podmiotów z uczelniami z Lublina w zakresie badań, analiz, doradztwa itp.
	Brak instytucji obsługującej handel zagraniczny
	Exodus kapitałowo-organizacyjny największych firm Lubelszczyzny do innych części Polski (Bogdanka, ZA Puławy)
	Brak koordynacji współpracy Lublin – Miasta Subregionalne (łączenie potencjału i kapitału rozwojowego)
	Brak szerokiej inicjatywy stażowej dedykowanej uczniom szkół ponadpodstawowych oraz studentom lubelskich uczelni
	Brak wsparcia w internacjonalizacji oferty usług i produktów (słaba pozycja Targów Lublin, LRH Elizówka, Portu Lublin)
	Niskie zainteresowanie pracą w przemyśle

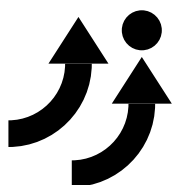


Kategoria „Przedsiębiorczość makro i MŚP” wyróżnia się znaczną przewagą słabych stron nad silnymi. Wśród silnych stron wskazanych przez grupę znalazły się: rozwój infrastruktury, istnienie strefy ekonomicznej, lokalizacja miasta oraz niskie koszty pracy. Wśród słabości miasta w tym zakresie wskazano przede wszystkim brak współpracy z zagranicznymi firmami. Dodatkowo pojawiły się takie elementy z zakresu edukacji jak załamanie kształcenia zawodowego i ograniczona oferta kształcenia po studiach – studiów podyplomowych.

**TABELA 3.4.e** Silne i słabe strony obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „internacjonalizacja i handel międzynarodowy”

K4 Internacjonalizacja i handel międzynarodowy	
Silne strony	Słabe strony
Dostępność infrastruktury	Brak historii sukcesu dotyczącej dużych firm inwestujących w Lublinie
Otwarcie na studentów z zagranicy i budowa pozytywnego wizerunku	Niedostateczne wykorzystanie portu lotniczego i kolei do handlu
Współpraca międzynarodowa naukowców i przedsiębiorców – kapitał kontaktów, relacji	Brak efektywnych narzędzi do informowania przedsiębiorców
Napływ know-how i dobrych praktyk	Brak instytucji obsługującej handel międzynarodowy
Otwarta postawa miasta na internacjonalizację i handel międzynarodowy	Brak silnego kierunku ekonomicznego na lubelskich wyższych uczelniach
Dostępność lokalizacji (granica UE, trasy S17, S12, S19, kolej, lotnisko)	Brak silnej marki lokalnych uczelni
Rosnąca liczba przedsiębiorstw outsourcingowych	Brak współpracy pomiędzy: Portem Lotniczym, Targami Lublin, LRH Elizówka i Administracją
Możliwość pozyskania kadr spoza UE	Położenie geograficzne na peryferiach UE

Członkowie TGR 4 w zakresie internacjonalizacji i handlu międzynarodowego wskazywali na zbliżoną liczbę silnych i słabych stron. Silne strony gospodarki w czwartej kategorii problemowej ukazują otwarcie się na zagranicznych studentów, napływ dobrych praktyk i know-how oraz możliwość pozyskania kadr spoza UE. Po słabej stronie znalazły się takie elementy jak niedostateczne wykorzystanie portu lotniczego i kolei do celów handlowych, brak instytucji obsługującej handel międzynarodowy oraz brak współpracy pomiędzy Portem Lotniczym, Targami Lublin, LRH Elizówka i Administracją.

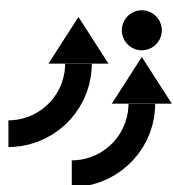


**TABELA 3.4.f** Silne i słabe strony obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)”

K5 Atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)	
Silne strony	Słabe strony
Promocja miasta jako obszaru atrakcyjnego inwestycyjnie	Niewystarczająca infrastruktura drogowa
Kwalifikacje pracowników w sektorze BPO/SSC	Niewystarczająca infrastruktura kolejowa i lotnicza
Atrakcyjne ceny terenów inwestycyjnych	Brak atrakcyjnych terenów inwestycyjnych będących w posiadaniu miasta
Wsparcie ze strony administracji	Brak instytucji odpowiedzialnej za koordynację współpracy międzynarodowej (miasto + przedsiębiorcy + uczelnie)
Położenie geograficzne i transportowe (S12, S19, S17)	Brak współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami (LRH Elizówka, Targi Lublin, Lotnisko Lublin)
Dostępność alternatywnych kanałów transportu (kolejowy, lotniczy)	Brak szkoły wyższej rozpoznawalnej przez przedsiębiorców zagranicznych (typu: SGH, Uniwersytet Warszawski, AGH) i rankingi
Wykwalifikowane kadry; dostęp do pracowników o wysokich kwalifikacjach	Brak siedziby dużej spółki krajowej lub zagranicznej (np. w branży spożywczej, motoryzacyjnej)
Istnienie Strefy Ekonomicznej	Trudności w koordynacji działań na linii miasto – sąsiednie gminy
Pozytywny klimat inwestycyjny; profesjonalizm obsługi inwestora	Położenie geograficzne na peryferiach UE
Dostępność powierzchni biurowych i magazynowych	Słaba koordynacja promocji gospodarczej regionu
Niskie koszty wynagrodzeń	Niedostateczna promocja regionu jako obszaru atrakcyjnego inwestycyjnie
	Marka Lublina zdominowana przez akademickość i ofertę kulturalną
	Brak gospodarczego wizerunku miasta – trudny do rozpoznania profil gospodarczy

W piątej kategorii problemowej, jaką jest „atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)”, TGR 4 uznała za silną stronę niskie koszty pracy na lubelskim rynku pracy. Jest to o tyle ciekawe, że w kontekście innych kategorii problemowych niskie wynagrodzenia zaliczono jednoznacznie do listy słabych stron. Oprócz niskich kosztów pracy do silnych stron Lublina zaliczono także inne, mniej dyskusyjne czynniki. Znalazły się wśród nich m.in. istnienie Strefy Ekonomicznej, dobra promocja miasta, korzystne położenie w kraju z uwagi na bliskość węzłów komunikacyjnych, dostępność terenów inwestycyjnych i infrastruktury wspierającej (powierzchnie biurowe i magazynowe) oraz wsparcie administracyjne.



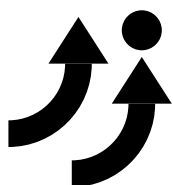


Członkowie grupy wskazali także liczne słabe strony Lublina w kontekście jego atrakcyjności inwestycyjnej. Lublin ich zdaniem nie wykorzystuje w pełni swojej korzystnej lokalizacji w kraju z uwagi na niewystarczającą infrastrukturę drogową, kolejową i lotniczą w obrębie miasta. Podnoszono również problemy związane z niedostatecznym stopniem współpracy na różnych poziomach (międzygminnym, między przedsiębiorstwami). Wreszcie wskazywano na problemy wizerunkowe: niedostateczną promocję na poziomie regionalnym, związek marki Lublina z akademickością i kulturą, rozmyty profil gospodarczy miasta i brak jego rozpoznawalności jako ośrodka gospodarczego. Ponadto członkowie grupy zauważyli też problem braku renomowanej szkoły wyższej rozpoznawalnej przez przedsiębiorców zagranicznych – typu SGH, UW czy AGH.

**TABELA 3.4.g** Silne i słabe strony obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „innowacyjność”

K6	Innowacyjność	
	Silne strony	Słabe strony
	Dużo przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie	Niski poziom innowacyjności przemysłu
	Duży napływ przedsiębiorstw start-upowych	Brak wykorzystania i rozwoju przestrzeni badawczo-rozwojowych
	Postępująca zmiana nastawienia kadry kierowniczej przedsiębiorstw	Innowacyjność traktowana bardziej jako optymalizacja kosztowa aniżeli szansa na rozwój
	Dobra infrastruktura badawczo-rozwojowa (park technologiczny)	Niedostateczna współpraca uniwersytetów z biznesem
	Potraktowanie obszaru innowacyjności jako ważnego elementu w rozwoju miasta	Niska jakość badań naukowych w zakresie innowacyjności (słabe rankingi)
	Różnorodność kierunków studiów	Brak instytucji/spółki rzetelnie i obiektywnie oceniającej stopień innowacyjności i realności przyjętych założeń biznesowych (nie każda innowacja jest potrzebna i nie każda będzie dochodowa, analogicznie do banków innowacji, które funkcjonują na świecie)
		Nieświadomość konieczności, potencjału i korzyści płynących z wykorzystywania innowacji środowiskowych
		Brak środków i wsparcia przy współpracy międzynarodowej dla centrów transferów wiedzy
		Niska efektywność komercjalizacji innowacji

Wśród wyróżnionych przez TGR 4 słabych stron Lublina w kategorii „innowacyjność” znalazły się m.in. niski poziom innowacyjności przemysłu, niedostateczna jakość badań naukowych w zakresie innowacyjności oraz niska efektywność komercjalizacji.

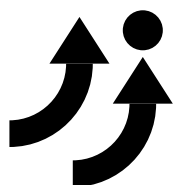


Po raz kolejny w pracach grup roboczych wypłynął także temat niezadowolającego poziomu współpracy pomiędzy biznesem i lubelskimi uniwersytetami. Bliskość lubelskich uczelni ma jednak także pozytywny wpływ na innowacyjność. Do jej silnych stron w Lublinie zaliczono bowiem różnorodność kierunków studiów. Wśród plusów znalazły się także duży napływ przedsiębiorstw start-upowych oraz dużą liczbę przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie.

**TABELA 3.4.h** Silne i słabe strony obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna)”

K7 Dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna)	
Silne strony	Słabe strony
Wysokie kwalifikacje i kompetencje białego personelu	Niekorzystne zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa)
Informatyzacja procesów biznesowych	Brak procesu zarządzania w systemie opieki zdrowotnej
Infrastruktura medyczna (np. zaplecze stomatologiczne)	Brak instytucji koordynującej współpracę pomiędzy CTT, CTW i instytutami badawczymi a przedsiębiorcami krajowymi i zagranicznymi oraz instytucjami finansowymi (również funduszami inwestycyjnymi)
Wysoka jakość zieleni miejskiej w Lublinie przekładająca się na m.in. na atrakcyjność spędzania wolnego czasu	Brak partnera mentoringowego – innego miasta, które srebrną gospodarkę ma już rozwiniętą do zaawansowanego poziomu
Rozwój przedsiębiorczości biotechnologicznej	Brak Strategii Zielonego Ładu Przestrzennego Miasta Lublin
Duża liczba małych i średnich przedsiębiorstw	

Wśród wyróżnionych przez TGR 4 słabych stron Lublina w kategorii „dywersyfikacja gospodarki” znalazły się przede wszystkim kwestie związane z nieodpowiednim zarzą-

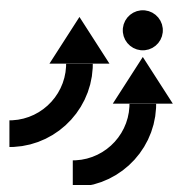


dzaniem i planowaniem procesów. Dotyczy to w szczególności zarządzania systemem opieki zdrowotnej, braku strategii Zielonego Ładu Przestrzennego oraz nieodpowiedniej koordynacji działań podmiotów innowacyjnej gospodarki. W kontekście proponowanego przez grupę rozwoju tzw. srebrnej gospodarki szczególnie interesujące wydaje się to, że jako słabą stronę wskazano starzejące się społeczeństwo, które ma być odbiorcą „srebrnych” usług. Do silnych stron kategorii zaliczono z kolei m.in. wysokie kwalifikacje i kompetencje białego personelu, wysoką jakość zieleni miejskiej oraz rozwój przedsiębiorczości biotechnologicznej.

**TABELA 3.4.i** Silne i słabe strony obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „gospodarka sieciowa”

K8 Gospodarka sieciowa	
Silne strony	Słabe strony
Coraz korzystniejsze formy wsparcia dla start-upów innowacyjnych	Niska efektywność parków naukowo-technicznych i innych instytucji tego typu
Dostępność wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu w zakresie pozyskiwania dotacji UE	Wyhamowanie dynamiki rozwoju klastrów
Rozwinięta sfera usług okołobiznesowych	Brak realnego wsparcia dla start-upów o niskim stopniu innowacyjności
Wykorzystywanie przez miasto instrumentów partycypacyjnego modelu zarządzania	Zbyt mała liczba instytucji otoczenia biznesu oferujących realne wsparcie menedżerskie lub mentorskie
Wysoki poziom zaangażowania Urzędu Miasta Lublin we współpracę przedsiębiorstw	Brak oczekiwań oraz wyraźnej polityki miasta w zakresie wsparcia gospodarki sieciowej
	Niski poziom kapitału społecznego
	Nieefektywne instytucje otoczenia biznesu
	Brak narzędzi do profesjonalizacji zarządzania powiązaniem kooperacyjnymi

Wśród wyróżnionych przez TGR 4 słabych stron Lublina w kategorii „gospodarka sieciowa” znalazł się m.in. niski poziom kapitału społecznego, a więc problem podnoszony wielokrotnie wcześniej przez tę i inne tematyczne grupy robocze. Jest to bez wątpienia czynnik o destrukcyjnym wpływie na struktury gospodarki sieciowej. Członkowie TGR 4 do słabych stron zaliczyli także hamującą dynamikę rozwoju klastrów oraz brak oczekiwań i wyraźnej polityki miasta w zakresie wsparcia gospodarki sieciowej. Do silnych stron zaliczono np. coraz korzystniejsze obszary wsparcia dla start-upów innowacyjnych, rozwiniętą sferę usług okołobiznesowych oraz wykorzystywanie przez miasto instrumentów partycypacyjnego modelu zarządzania.



## POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „INTELIĞENTNA I ZRÓWNOWAŻONA GOSPODARKA”

Uczestnicy TGR 4 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie aktualnie widzą trendy zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilenie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

Grupa przypisała trendy zmian do wszystkich wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazanim przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

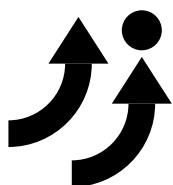
Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Aż 76 proc. spośród zidentyfikowanych trendów przyjęło charakter trendów korzystnych, a jedynie 24 proc. okazało się niekorzystne. Wskazuje to na pozytywny kierunek zmian w obszarze „inteligentna i zrównoważona gospodarka”.

**TABELA 3.4.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność)”

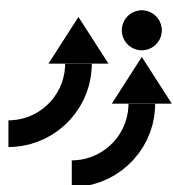
K1 Rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność)	
Korzystne trendy zmian: 71%	Niekorzystne trendy zmian: 29%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Dostęp do uniwersytetów, obecność silnego sektora akademickiego	Tradycyjność nauczania
Siła różnorodności, obecność studentów zagranicznych	Niska elastyczność rynku pracy
Duża aktywność ze strony inwestorów i przybywające miejsca pracy	Brak wystarczających środków z funduszy UE na szkolenia
Dostępność funduszy europejskich na szkolenia	Niski prestiż niektórych lubelskich uczelni oraz wydziałów i instytutów
Poszerzanie oferty przez uczelnie oraz inne instytucje edukacyjne	Niski poziom innowacyjności
Rozwój nowych technologii	Tradycyjny system zatrudnienia u lokalnych pracodawców
Tworzenie nowych przedsiębiorstw	Brak szkół zawodowych
Napływ środków inwestycyjnych	Stosowanie tradycyjnych metod HR



K1 Rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność)	
Korzystne trendy zmian: 71%	Niekorzystne trendy zmian: 29%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Zachodząca zmiana pokoleniowa	Niski poziom wynagrodzeń
Różnorodność ofert i form zatrudnienia	Trend migracyjny związany z bliskością rynku warszawskiego (drenaż mózgów)
Korzystne prawodawstwo	Trend migracyjny związany z poszukiwaniem miejsc pracy w innych regionach / krajach UE przez młodych ludzi
Rozwój przedsiębiorstw bazujących na innowacji i wysokich standardach jakości; przedsiębiorstwa specjalizujące się w gospodarce regionu/miasta	Brak rozwoju nowych branż opartych na wiedzy
Wzrost świadomości firm oraz instytucji samorządowych odnośnie do CSR (zatrudnianie przedsiębiorstw społecznych w ramach outsourcingu)	Wysokie koszty zatrudnienia pracownika
Stabilizacja zatrudnienia w sektorze prywatnym i rosnąca atrakcyjność wynagrodzeń	Rozwój polityki prorodzinnej i powrót do klasycznego modelu rodziny
Korzystne zmiany postaw pracowników	Nieproporcjonalny wzrost zarobków w wybranych branżach w stosunku do zastoju w pozostałych sektorach na rynku pracy
	Nieskuteczny i rozproszony rynek przedsiębiorstw społecznych. Pozbawiony odpowiedniego wsparcia ze strony instytucji i wykazujący trudność w „nadążaniu” za potrzebami rynku z ofertą
	Niedopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb rynku pracy
	Hierarchiczna struktura lubelskich organizacji. Trend wyrażający się w braku środków dedykowanych programom motywacyjnym oraz stosowaniu przestarzałego modelu motywacyjnego (zwłaszcza w sektorze publicznym)
	Brak systemowych rozwiązań w zakresie motywacji finansowej i pozafinansowej (przetargi płacowe)

Wyniki pracy grupy wskazują na relatywnie wysoki potencjał rozwojowy w kategorii „rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność)”. Odnotowana zdecydowana przewaga korzystnych trendów zmian nad trendami niekorzystnymi wskazuje, że do 2030 roku, przy utrzymywaniu dotychczasowych tendencji, nastąpić może poprawa pozycji Lublina względem innych rynków pracy w Europie. Uniemożliwić mogą to jednak utrzymujące się liczne bariery rozwojowe.

Najważniejsze bariery w tej kategorii dotyczą mało nowoczesnego nauczania i stosowania przestarzałych metod HR. To drugie wyraża się również w nieefektywnych modelach motywacyjnych. Zwrócono także uwagę na niski prestiż lubelskiego szkolnictwa wyższego oraz – poruszany już wcześniej – problem niedopasowania kompetencji

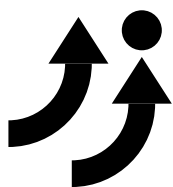


pracowników do potrzeb rynku pracy. Problem ten może stanowić pochodną dostrzeżonych trendów migracyjnych wyrażających się ucieczką z Lublina w poszukiwaniu lepszych miejsc pracy w Warszawie lub innych regionach Polski i Europy. Zjawisko to przyczynia się do drenażu mózgow na lubelskim rynku pracy. Innym niekorzystnym czynnikiem jest nieskuteczny i rozproszony rynek przedsiębiorstw społecznych pozbawionych odpowiedniego wsparcia ze strony instytucji.

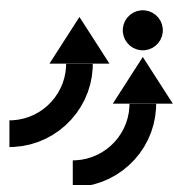
Grupa wskazała jednak także wiele czynników o charakterze potencjałów rozwojowych, które mogą sprzyjać niwelowaniu barier i poprawie pozycji lubelskiego rynku pracy w Europie. Są to m.in. rozwój nowych przedsiębiorstw, napływ środków na inwestycje, korzystne prawodawstwo oraz rozwój przedsiębiorstw bazujących na innowacji i wysokich standardach jakości.

**TABELA 3.4.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „przedsiębiorczość mikro”

K2 Przedsiębiorczość mikro	
Korzystne trendy zmian: 93%	Niekorzystne trendy zmian: 7%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Programy unijne wspierające innowacyjność, B+R, Fundusz Sprawiedliwej Transformacji	Brak modelu biznesowego, zaplecza kapitałowego, zasobów ludzkich i know-how Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego, wykluczające realizację celów statutowych spółki
Inwestycje w infrastrukturę miejską, nadrobienie zaległości	Mała dostępność środków dla przedsiębiorców oferujących nieinnowacyjne usługi (branża budowlana, handlowa, kosmetyczna)
Skuteczność instytucji/organizacji zrzeszających przedsiębiorców i przedsiębiorstwa (LKB itp.)	Postawy społeczne (chęć życia w wysoko rozwiniętym mieście i jednocześnie na łonie natury)
Rosnący dobrobyt społeczeństwa	Zła organizacja kadrowo-finansowa instytucji otoczenia biznesu. Brak instytucji, które na europejskim poziomie byłyby w stanie pomagać biznesowi w pokonywaniu barier rozwojowych np. wzorem RIG w Katowicach
Wzrost świadomości przedsiębiorców w zakresie potencjalnych korzyści zrzeszania się	Negatywne skutki pandemii
Dopasowanie oferty uczelni do bieżących potrzeb rynku pracy	Mentalność przejawiająca się w postrzeganiu miasta jako „miasta prywatnych układów”, które zamyka się na inwestorów z zewnątrz, ponieważ rodzimi przedsiębiorcy pilnują swoich interesów. Buduje to niekorzystny wizerunek Lublina w Polsce. Zrzeszanie się wymaga zaufania, taktu, etyki w biznesie, a o to bardzo trudno w Lublinie
Pojawianie się i rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw	Brak miejskich gruntów pod inwestycje gospodarcze



K2 Przedsiębiorczość mikro	
Korzystne trendy zmian: 93%	Niekorzystne trendy zmian: 7%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Ulgi dla przedsiębiorców	Duże zatrudnienie w sektorze państwowym
Programy wspierające zakładanie oraz utrzymanie przedsiębiorstw	Problemy rynku pracy. Umowy śmieciowe, napływ pracowników z zagranicy i niskie wynagradzanie ich pracy
Zachodzące usprawnienia systemu administracyjnego i dalsza rewolucja cyfrowa	Rozrośnięta biurokracja i brak skutecznych narzędzi do wspierania mikroprzedsiębiorców
Promowanie współpracy wewnątrz sieci w otoczeniu biznesowym, docieranie do mikroprzedsiębiorców i pokazywanie zalet współpracy (np. dostępu do nowych technologii, wymiany know-how)	Stereotypizacja przedsiębiorczości w kontekście zaszczości systemowych
Promocja przedsiębiorczości, pokazywanie pozytywnych wzorców (ludzka twarz biznesu), profesjonalizacja przedsiębiorstw, zmiana pokoleniowa	Brak internacjonalizacji biznesu i komunikacji marketingowej znacznie obniża potencjał rozwojowy miasta i regionu. Lublin nie jest gospodarzem rozpoznawalnego w Polsce kongresu gospodarczego typu Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach. Brak tego typu inicjatywy wpływa znacząco na peryferyjne traktowanie miasta w dyskursie gospodarczym.
Współpraca z biznesem przy projektach realizowanych przez studentów i kadrę naukową, dopasowanie tematów prac naukowych do potrzeb biznesu, realizowanie projektów B+R	Duże koszty wdrażania innowacji i wysoka ekspozycja na ryzyko związane z brakiem efektywności
Usprawnianie sieciowania przedsiębiorców	Nieskuteczne formy współpracy, brak chęci ze strony przedsiębiorców do wymiany doświadczeń
Wzrost znajomości języków obcych w kraju	Niskie kwalifikacje menedżerskie właścicieli mikroprzedsiębiorstw. Brak renomowanej uczelni ekonomicznej typu SGH, Uniwersytet Ekonomiczny
	Docieranie przez uczelnie do dużych przedsiębiorców, niechęć do współpracy z mikroprzedsiębiorcami, brak środków na inwestycje w B+R ze strony mikroprzedsiębiorców
	Mało atrakcyjne kwoty dofinansowania przedsiębiorstw
	Wysokie koszty zatrudnienia
	Współpraca nauki z biznesem zepchnięta do szarej strefy
	Migracje potencjalnych przedsiębiorców cechujących się innowacyjnymi pomysłami (drenaż mózgow)
	Niedocenie pozytywnego wpływu etyczności firmy na wyniki i pozycję rynkową oraz na kwestie pracownicze
	Duży popyt na usługi charakteryzujące się niską ceną (brak bodźców popytowych do wzrostu innowacyjności)
	Niedostrzeżenie potencjału istniejących przedsiębiorstw (niekrotnie opartych na innowacjach)
	Rozproszenie rynku mikroprzedsiębiorstw i trudność w dopasowaniu jednolitych narzędzi wsparcia



Stosunek zidentyfikowanych przez TGR 4 trendów korzystnych do niekorzystnych dla kategorii problemowej związanej z przedsiębiorczością mikro jest bardzo pozytywny. Grupa zdiagnozowała druzgocącą przewagę trendów korzystnych nad niekorzystnymi, co wskazuje, że do 2030 roku przy utrzymywaniu się dotychczasowych tendencji nastąpić może znacząca poprawa sytuacji lubelskich mikroprzedsiębiorstw. Uniemożliwić mogą to jednak liczne bariery rozwojowe.

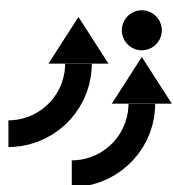
Wskazywane przez członków TGR 4 bariery mają bardzo zróżnicowany charakter. Wymieniano m.in. wysoki poziom biurokracji, mentalność ludzką sprzyjającą tworzeniu lokalnych, zamkniętych układów oraz słabość instytucji otoczenia biznesu. Podniesiono również problem, który poruszyła także TGR 1 (Akademickość), jakim jest zepchnięcie współpracy nauki z biznesem do szarej strefy. Zjawisko polega na nawiązywaniu bezpośrednich kontaktów pomiędzy naukowcem a przedsiębiorstwem z pominięciem uczelni będącej właścicielem know-how. W kontekście barier rozwojowych powtórzono także wiele spośród wymienionych wcześniej słabych stron Lublina. Wskazuje to, że w obrębie danego obszaru strategicznego trudno przeprowadzić ostrą granicę pomiędzy czynnikami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, co wiąże się z istnieniem skomplikowanych sprzężeń zwrotnych w gospodarce.

Członkowie grupy roboczej wśród potencjałów rozwojowych kategorii wskazali m.in. rosnący dobrobyt społeczeństwa, dalsze inwestycje w infrastrukturę miejską, usprawnienia systemu administracyjnego czy też dalszą rewolucję cyfrową.

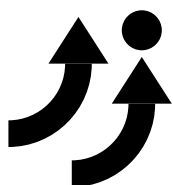
**TABELA 3.4.1** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „przedsiębiorczość makro i MŚP”

K3 Przedsiębiorczość makro i MŚP	
Korzystne trendy zmian: 72%	Niekorzystne trendy zmian: 28 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Formy zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej miasta: ulgi dla przedsiębiorców, rozwój Strefy Ekonomicznej i promowanie jej w kraju i za granicą (przez powołaną jednostkę rozliczaną z efektywności)	Brak terenów miejskich pod inwestycje i niedostateczna promocja Specjalnej Strefy Ekonomicznej
Dalsze inwestycje w infrastrukturę miejską, nadrabianie istniejących zaległości	Postawy społeczne (chcemy żyć w wysoko rozwiniętym mieście i jednocześnie na łonie natury)
Działalność wszystkich sektorów na rzecz kształcenia zawodowego, dopasowanie przedmiotów nauczania do rynku, ścisła współpraca z przedsiębiorcami także w podstawie programowej, programy stypendialne i stażowe	Niekorzystne postrzeganie osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym



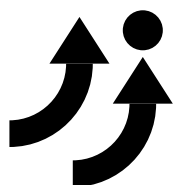


K3 Przedsiębiorczość makro i MŚP	
Korzystne trendy zmian: 72%	Niekorzystne trendy zmian: 28 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Wzrost atrakcyjności oferty i wynagrodzeń	Bliskość stolicy, trudność sprostania potrzebom dużych zagranicznych przedsiębiorstw
Współdzielenie przestrzeni biurowych	Niekorzystne prawodawstwo
Skuteczne promowanie Lublina za granicą, powołanie jednostki odpowiedzialnej za przyciąganie inwestorów, dalsza skuteczna działalność władz Miasta w promowaniu przedsiębiorczości	Brak rozliczanej za efektywność instytucji/jednostki, której odpowiedzialnością byłoby przyciąganie biznesu
Przebudowa ekosystemu przedsiębiorczości i współpraca wszystkich sektorów	Biurokratyzacja; konflikty interesów różnych sektorów
Inwestycje w biznes agro oparty o nowoczesność (rynek produktów eko, roślinnych)	Brak inwestorów chętnych do prowadzenia działalności produkcyjnej związanej z przetwórstwem w Lublinie (wybór regionu, nie miasta)
Dostosowanie oferty do potrzeb rynku oraz prognozy	Niska elastyczność uczelni, brak chętnych na doksztalanie i wysokie koszty nieszablonowych studiów podyplomowych
Wykorzystanie potencjału miasta w stylu „slow life” i bliskości Rostocka, Kazimierza, Warszawy, niższe koszty utrzymania niż w Poznaniu czy we Wrocławiu	Infrastruktura wciąż w fazie „naprawy” i rozwoju, nie zaś dostosowana do potrzeb przedsiębiorców (stałe remonty dróg, kolei, słaby dojazd do Rzeszowa czy Berlina)
Wysoka elastyczność rynku i możliwość dywersyfikacji	Niska stabilizacja rynku
Wykształcona kadra i otwartość miasta na zagranicznych inwestorów/korporacje. Możliwość współpracy z uczelniami	Nieskuteczna promocja miasta wśród potencjalnych inwestorów
Niższe niż w innych miastach koszty prowadzenia działalności	Nasilona konkurencja ze strony innych miast rozwiniętych ekonomicznie i w zakresie wspierania przedsiębiorczości
Możliwość wykorzystania innych przedsiębiorstw do ściągnięcia firm z kraju (np. będących w łańcuchu wartości)	Brak chęci i świadomości korzyści ze współpracy po stronie przedsiębiorców
Możliwość koordynowania wielosektorowej współpracy przez powołane instytucje	Wysokie koszty związane z delegacjami i poszukiwaniem skutecznych partnerstw. Skłonność do zawierania partnerstw biznesowych wyłącznie na papierze
Instytucja przyciągająca inwestorów oraz strategia dla miasta w tym zakresie	Brak wspólnych celów i biurokratyzacja ograniczające współpracę z lubelskimi uczelniami
Wizerunek Lublina jako miasta otwartego, elastycznego, rozwijającego się	Wymóg bardzo dużego zaangażowania, w tym finansowego, w znajdowanie rynków zbytu
Konieczność współpracy wielosektorowej przy ważnych projektach, badaniach etc. Wprowadzenie podmiotu koordynującego lub wskaźnika efektywności/współpracy; zaangażowanie biznesu w B+R	Niekorzystna polityka centralna
Uwzględnianie handlu zagranicznego w strategii i celach którejs z jednostek, rozwój instytucji sieciowych i ich synergia	Własne cele i strategie biznesowe, brak powiązania i chęci do kooperacji pomiędzy Lublinem a innymi miastami w regionie



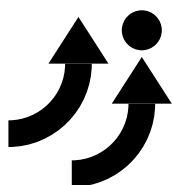
K3 Przedsiębiorczość makro i MŚP	
Korzystne trendy zmian: 72%	Niekorzystne trendy zmian: 28 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Zaangażowanie Urzędu Marszałkowskiego w facylitowanie współpracy między Lublinem a innymi miastami w regionie	Brak skutecznych rozwiązań instytucjonalnych, które wspierałyby rozwój, np. brak współpracy Targów Lublin, LRH w Elizówce, Portu Lublin i Regionalnej Izby Gospodarczej w Lublinie
Współpraca międzysektorowa	Niezadowolenie pracowników z wynagrodzeń i związane z tym migracje
Rozwój instytucji sieciowych i ich synergia	Brak przemysłu, dużych przedsiębiorstw i firm produkcyjnych, które byłyby pewne i silne na rynku oraz miały dobrą perspektywę rozwojową (np. firmy oparte na zielonych technologiach)
Przyciąganie inwestorów. Rynek pracy otwarty dla osób z zagranicy	
Unowocześnianie przemysłu, profesjonalizacja, dowartościowanie kształcenia zawodowego i pracy w przemyśle	

W kategorii „przedsiębiorczość makro i MŚP” grupa zidentyfikowała stosunkowo mniej korzystnych trendów niż w przypadku kategorii poprzedniej. Wciąż jednak występuje więcej pozytywnych tendencji rozwojowych, co wskazuje, że przy zachowaniu aktualnej dynamiki zmian warunki przedsiębiorczości makro i MŚP do roku 2030 mogą ulegać dalszej poprawie. Grupa wyróżniła jednak szereg barier rozwojowych, które hamują zmiany na lepsze. Są to m.in.: bliskość stolicy, trudność sprostania potrzebom dużych zagranicznych przedsiębiorstw, niski stopień elastyczności uczelni oraz niekorzystne postawy społeczne. Potencjał do rozwoju daje, zdaniem grupy, m.in. duża elastyczność rynku, możliwość dywersyfikacji, koordynowanie wielosektorowej współpracy przez powołane instytucje czy też rynek pracy otwarty dla osób z zagranicy.



**TABELA 3.4.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „internacjonalizacja i handel międzynarodowy”

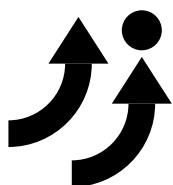
K4 Internacjonalizacja i handel międzynarodowy	
Korzystne trendy zmian: 65%	Niekorzystne trendy zmian: 35 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Duża rozpoznawalność Lublina za granicą w kontekście akademickości	Niedopasowanie oferty uczelni do potrzeb studentów z zagranicy (poza UM); przejawy rasizmu i ksenofobii
Wysoki poziom elastyczności i otwartości inwestycyjnej	Brak firmy, która może być ambasadorem Lublina
Możliwość stworzenia <i>success story</i>	Brak cargo i planu na stworzenia go – Zarząd Regionu wniósł projekt rozbudowy strefy cargo jako element CPK. Przeszkodą w realizacji może być brak przemysłu w WL, tj. brak bazy nadawców i odbiorców, którzy uzasadniają powstanie cargo
Promowanie Lublina jako miasta otwartego, działalność instytucji przyciągających inwestorów i promujących przedsiębiorstwa za granicą	Wysokie koszty związane z delegacjami, poszukiwaniem skutecznych partnerstw, rynków zbytu i inwestorów
Położenie na granicy UE, możliwość ekspansji gospodarczej na wschód	Brak intensywnej współpracy z Niemcami, Skandynawią, co pozwoliłoby wykorzystać potencjał lokalizacji miasta. W zamian kontynuowanie od 20 lat projektów Polska – Białoruś – Ukraina (liczne wyjazdy, konferencje) – bez spektakularnych wyników
Status miasta wojewódzkiego, najlepiej rozwiniętego po wschodniej stronie Wisły. Trasa tranzytowa na Wschód	Dalekie położenie od centrum UE
Powołanie skutecznych organów odpowiedzialnych za współpracę	Niskie zainteresowanie przedsiębiorców rozwojem zagranicznym – z powodu braku edukacji i wskazywania map rozwoju strategii internacjonalizacji biznesu
Rozwijanie potencjału UM	Brak niezbędnej zmiany systemowej w nauce
Rozwijanie potencjału uczelni, współpracy z zagranicą i z biznesem	Konkurencja ze strony uczelni z innych miast, brak wieloletniego prestiżu i „ambasadorów”
Kształcenie zgodne z potrzebami rynku	Niskie płace w przedsiębiorstwach outsourcingowych, niska stabilizacja
Upowszechnienie pracy zdalnej	Brak efektywnej współpracy Samorządu Miasta, Samorządu Województwa i Rządu. Bez sprawnej komunikacji i współpracy Lublin będzie marginalizowany w dostępie do środków finansowych i kontaktów
Koordinacja współpracy ze strony administracji	Wysoka konkurencja płacowa w skali UE
Dostępność pracowników o różnorodnych kwalifikacjach, różnorodność, konkurencja na rynku pracy i pracodawców	Zamknięte sieci powiązań. Przedsiębiorcy i inwestorzy spoza Lublina dostrzegają „sieć wewnętrznych powiązań w mieście”, która zniechęca do nawiązywania nowych relacji



W przypadku kategorii „internacjonalizacja i handel międzynarodowy” zidentyfikowano niewielką przewagę trendów rozwojowych o charakterze korzystnym. Grupa wskazała tyle samo potencjałów co barier rozwojowych. Do barier rozwojowych, zdaniem grupy, zaliczają się konkurencja płacowa z innymi regionami w UE, brak zainteresowania przedsiębiorców rozwojem zagranicznym oraz niskie płace w przedsiębiorstwach outsourcingowych. Rozwojowi kategorii sprzyjać będą z kolei utrzymanie wysokiego poziomu elastyczności i otwartości inwestycyjnej, położenie blisko granicy UE, promowanie Lublina jako miasta otwartego oraz działalność instytucji przyciągających inwestorów i promujących przedsiębiorstwa za granicą.

**TABELA 3.4.n** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)”

K5 Atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)	
Korzystne trendy zmian: 63%	Niekorzystne trendy zmian: 37%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Nakłady inwestycyjne na infrastrukturę drogową	Duże braki w infrastrukturze
Wzmocnienie działalności podmiotu odpowiedzialnego za promocję miasta	Brak planów na modernizację infrastruktury kolejowej i lotniczej (cargo), powolne tempo prac
Utrzymujące się niskie ceny terenów inwestycyjnych	Brak terenów na inwestycje
Rozwój istniejących instytucji wspierających	Prawodawstwo ograniczające możliwość zakupu terenów uznanych za rolne
Wykształcenie skutecznej formy kooperacji pomiędzy miastem, przedsiębiorcami i akademią	Niska efektywność wsparcia administracyjnego
Koordinacja współpracy przedsiębiorstw ze strony administracji	Niedostrzeganie korzyści ze współpracy przedsiębiorstw
Rozwijanie potencjału lubelskich uczelni, w tym zwłaszcza Uniwersytetu Medycznego. Rozwój współpracy lubelskich uczelni z zagranicą i z biznesem	Konkurencja ze strony uczelni z innych miast, brak uczelni cieszących się trwałym prestiżem, brak „ambasadorów”. Uczelnie publiczne – z wyjątkiem niektórych kierunków – nie mają sukcesów, które plasowałyby je w międzynarodowych rankingach (jak cytowanie, patenty, nobliści). Uczelnie prywatne skupione na zapewnieniu odpowiednich przychodów finansowych, kosztem jakości kształcenia. Rozwój uczelni publicznych i prywatnych wymaga gruntownej przebudowy celów i modeli funkcjonowania. Bez budowy międzynarodowej współpracy CTT, CTW oraz uczelni – akademickość Lublina będzie topnieć, zanikać
Budowanie wizerunku Lublina jako miasta otwartego, elastycznego, rozwijającego się	Brak rozpoznawalnych instytucji gospodarczych, targowych, konferencyjnych. Nie zmieni się wizerunku miasta bez budowy elementów, które mogą uwiarygodnić jego otwartość, rozwój



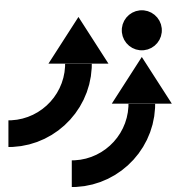
K5 Atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)	
Korzystne trendy zmian: 63%	Niekorzystne trendy zmian: 37%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Status miasta wojewódzkiego, najlepiej rozwiniętego po wschodniej stronie Wisły. Położone na trasie tranzytowej na Wschód	Dalekie położenie od centrum UE
Rozwój sieci komunikacyjnej z najważniejszymi miastami/regionami UE i Wschodu	Odptyw kadr
Zaangażowanie Urzędu Marszałkowskiego w koordynację działań Lublina z działaniami gmin ościennych	Brak chęci do współpracy między Lublinem i sąsiadującymi gminami
Rozwój Strefy, koordynacja działalności w wielu sektorach	Wysoki stopień biurokratyzacji i zależności od polityki centralnej
Możliwość skoordynowania współpracy z inwestorami w administracji – duży wpływ na podejmowane działania	Niska efektywność promocji regionu
Rozwój istniejących instytucji wspierających	Etykieta „Polski B”
Wspieranie dążenia miasta do pozyskiwania przedsiębiorstw i rozwoju gospodarczego	Niska efektywność w zakresie obsługi inwestorów
Rozwój istniejących instytucji wspierających	Wyczerpywalność powierzchni, brak terenów miejskich pod inwestycje
Niższe koszty powierzchni biurowych i magazynowych niż w innych miastach	Rosnące oczekiwania oraz migracje pracowników na wszystkich poziomach
Możliwość rozwoju, zatrudniania kadr przy niskich kosztach	Dalsze zmiany w podatku PIT i CIT powodujące ograniczanie wpływów do budżetów JST
Obecność uczelni, koordynacja współpracy i znajomość miejskich „zasobów” intelektualnych	Bariery administracyjno-prawne, brak wsparcia inwestorów zagranicznych przez administrację (na niższym poziomie)
Wspieranie dążenia miasta do pozyskiwania przedsiębiorstw i rozwoju gospodarczego	
Odejście od ostatnich zmian w polityce podatkowej, pojawienie się na rynku alternatywnych źródeł finansowania inwestycji	
Rozwój istniejących instytucji wspierających	

Dla kategorii „atrakcyjność inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)” grupa ponownie zidentyfikowała przewagę trendów korzystnych nad niekorzystnymi. Do barier rozwojowych odpowiedzialnych za niekorzystne trendy zmian, zdaniem grupy, należą m.in.: ograniczające prawodawstwo, duże braki w infrastrukturze, brak terenów na inwestycje oraz etykieta „Polski B”. Potencjał rozwojowy stanowią natomiast nakłady inwestycyjne na infrastrukturę drogową, rozwój istniejących instytucji wspierających, wykształcenie skutecznej formy kooperacji oraz budowanie wizerunku Lublina jako miasta otwartego, elastycznego, rozwijającego się.



**TABELA 3.4.o** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „innowacyjność”

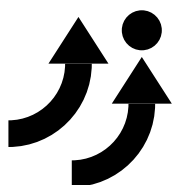
K6 Innowacyjność	
Korzystne trendy zmian: 87 %	Niekorzystne trendy zmian: 13 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Możliwość utrzymania napływających innowatorów, młodych ludzi	Lublin nie był i nie jest miastem przemysłowym
Korzystanie z potencjału B+R, pozyskiwanie finansów ze źródeł zewnętrznych	Niedostateczna współpraca na linii innowacyjne przedsiębiorstwa – nauka- mikroprzedsiębiorstwa; innowacyjność gospodarki krajowej
Rozwój istniejących instytucji wspierających	Rozproszenie start-upów i ich tworzenie dla samego tworzenia przez tę samą grupę osób; innowacyjność, która nie jest przenoszona do produkcji
Stworzenie sieci współpracy wielosektorowej	Niedostateczna inicjatywa komercjalizacyjna po stronie innowatorów i uczelni, co generuje bardzo wysokie ryzyko inwestycyjne po stronie przedsiębiorstw. Brak współpracy z Funduszami Inwestycyjnymi. Brak instytucji nadzorującej komercjalizację wiedzy w całym procesie – od potrzeby do wdrożenia
Możliwość określenia strategii rozwoju, spójnej dla wszystkich IOB, uwzględniającej wszystkie sektory	Brak efektywności parku technologicznego – potrzeba zmian, by były miejscem przynoszącym efekty; wysokie koszty korzystania np. z laboratorium dla pracodawców.  Brak sukcesu LPN-T może zniechęcać do kolejnych inwestycji w innowacyjność
Optymalizacja kosztów jako „efekt uboczny”, budowanie nowoczesnej innowacyjnej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach	Niska innowacyjność gospodarcza przedsiębiorstw lubelskich
Kadry wykształcone w wielu kierunkach / samowystarczalność	Poszukiwanie wyłącznie cięcia kosztów kosztem wynagrodzenia pracowników / liczby miejsc pracy
Koordinacja realnej współpracy przynoszącej efekty	Absolwenci niektórych kierunków nie mają szans na znalezienie pracy w mieście w obecnej sytuacji gospodarczej
Rozwój środowiska naukowego pod kątem współpracy z biznesem, badań, wdrożeń	Rozbieżne cele i brak odpowiedniego zaangażowania ze strony uczelni we współpracę z biznesem
Koordinacja działań różnych organizacji wspierających start-upy	Wysokie koszty badań naukowych, brak „sponsorów”, dla których ryzyko jest zbyt duże
Zmiana przepisów unijnych, Europejski Zielony Ład, edukacja i wspieranie przedsiębiorstw w transformacji środowiskowej	„Moda” na zakładanie start-upów
Wzrost efektywności obecnie istniejących systemów i zaangażowanie biznesu	Wysokie koszty wdrażania prośrodowiskowych rozwiązań, brak dostrzegania korzyści nie tylko środowiskowych, ale i finansowych dla firmy (np. wzrost efektywności energetycznej)
	Opieranie się głównie na środkach UE



Spośród zidentyfikowanych przez członków TGR 4 trendów zmian dla szóstej kategorii problemowej występuje znaczna przewaga zmian korzystnych nad niekorzystnymi. Sugeruje to, że w obszarze tej kategorii można spodziewać się poprawy sytuacji do 2030 roku. Wśród barier zostały wymienione takie elementy jak opieranie się głównie na środkach Unii Europejskiej, fakt, że Lublin nie był i nie jest miastem przemysłowym, czy też niska innowacyjność gospodarcza przedsiębiorstw lubelskich.

**TABELA 3.4.p** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna)”

K7 Dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna)	
Korzystne trendy zmian: 75%	Niekorzystne trendy zmian: 25%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Działalność i prestiż Uniwersytetu Medycznego, możliwość pojawienia się nowego wydziału lekarskiego w Lublinie	Odpływ pracowników za granicę; drenaż mózgow
Istniejące instytucje wspierające innowacje	Niski poziom cyfryzacji. Przedsiębiorstwa nie wdrażają nowoczesnych, ale kosztownych systemów
Planowanie wsparcia osób w wieku produkcyjnym na rynku pracy; uwzględnienie ich w strategii gospodarczej, dedykowanie miejsc pracy np. niewymagających dużej aktywności fizycznej osobom starszym	Niedostosowanie osób starszych do trendów na rynku pracy, informatyzacji, wysoko zaawansowanej technologicznie produkcji
Rozwój sektora prywatnej opieki medycznej	Zrównanie cen usług medycznych z usługami za granicą; presja płacowa pracowników medycznych
Wsparcie UM dla przedsiębiorców	Niekorzystna polityka centralna
Rozwój i promocja miasta w stylu „slow life”	Niekorzystne nowe dyrektywy UE
Rozwój instytucji sieciowych i ich synergia	Niedostrzeżenie potencjału zieleni miejskiej. Zielona gospodarka zagrożona przez potrzebę budowy fabryk dających mieszkańcom poczucie stabilizacji
Rosnąca świadomość związana z estetyzacją przestrzeni	Bariery legislacyjne i administracyjne



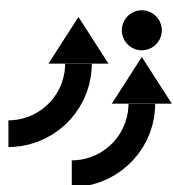
K7 Dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna)	
Korzystne trendy zmian: 75%	Niekorzystne trendy zmian: 25%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Wspieranie przedsiębiorczości miejskiej, wysokie wpływy z podatków, promowanie rejestrowania firm w Lublinie wśród osób przyjezdnych	Koszty związane z delegacjami, poszukiwaniem skutecznych partnerstw, mentalność wspierająca partnerstwa wyłącznie na papierze
	Wysokie koszty innowacyjnych środowiskowo inwestycji miejskich. Brak zrozumienia ich znaczenia i wsparcia ze strony części społeczeństwa
	Rozbudowana szara strefa; odpływ innowatorów z miasta

Spośród zidentyfikowanych przez członków TGR 4 trendów zmian dla kategorii problemowej „dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna)” występuje przewaga zmian korzystnych nad niekorzystnymi, ale w stopniu mniejszym niż w przypadku poprzedniego zagadnienia. Rodzi to jednak szansę na poprawę sytuacji w tej kategorii do 2030 roku. Bariery wskazane przez grupę w zakresie dywersyfikacji gospodarki to m.in. niekorzystna polityka centralna, wysokie koszty działań innowacyjnych środowiskowo, istnienie rozbudowanej szarej strefy oraz niski poziom cyfryzacji. Do potencjałów zaliczono m.in.: działalność i prestiż Uniwersytetu Medycznego, możliwość pojawienia się nowego wydziału lekarskiego w Lublinie, rozwój instytucji sieciowych oraz rozwój sektora prywatnej opieki medycznej.

**TABELA 3.4.r** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii: „gospodarka sieciowa”

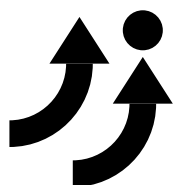
K8 Gospodarka sieciowa	
Korzystne trendy zmian: 81%	Niekorzystne trendy zmian: 19 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Promowanie współpracy wewnątrz sieci w otoczeniu biznesowym; docieranie do mikro- i makroprzedsiębiorców i pokazywanie zalet współpracy (takich jak np. pozyskanie nowych technologii, wymiana know-how)	Niedostrzeganie korzyści ze współpracy przez przedsiębiorców; trudność w dotarciu do mikroprzedsiębiorców, brak czasu na angażowanie się w dodatkowe inicjatywy
Ukierunkowanie klastrów na konkretne specjalizacje efektywne biznesowo lub środowiskowo	Brak promocji sieciowania się wśród przedsiębiorców
Pojawienie się krajowego lub regionalnego systemu wsparcia dla start-upów	Ukierunkowanie polityki krajowej i samorządowej na promocję wyłącznie startupów o wysokim potencjale innowacyjnym
Wzrost środków UE na innowacje	Niska efektywność innowacji – ukierunkowanie przedsiębiorców na pozyskanie środków UE, a nie na kreowanie faktycznych innowacji





K8 Gospodarka sieciowa	
Korzystne trendy zmian: 81%	Niekorzystne trendy zmian: 19 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Możliwość korzystania ze wsparcia zarówno instytucji, jak i NGO	Brak zaufania pomiędzy przedsiębiorcami, upolitycznienie niektórych IOB
Promowanie otwartości Lublina jako bazy dla firm outsourcingowych, zapewnianie odpowiednich kadr	Wsparcie głównie dla przedsiębiorców zakładających działalność lub innowacyjnych
Istniejąca baza do rozwoju współpracy wszystkich sektorów	Zmiana światowych trendów w kierunku powrotu do nacjonalizmu gospodarczego
Tworzenie strategii wsparcia gospodarki sieciowej	Stereotyp braku skuteczności istniejących instytucji
Baza doradców pomagających osiągnąć sukces na każdym etapie prowadzenia firmy	Brak kultury przedsiębiorczości opartej na współpracy; brak chęci współpracy
Zmiany społeczne zachodzące ze zmianą pokoleń	Spadek popytu w sytuacji kryzysu gospodarczego / potrzeby cięcia kosztów
Zaangażowanie mieszkańców w zarządzanie miastem	Zastój społeczny; brak korzystnych zmian w kierunku wzrostu kapitału społecznego
Zwiększenie efektywności współpracy	Niewykorzystanie potencjału mieszkańców
Zaangażowanie UM	Rozbieżne cele podmiotów gospodarczych. Brak perspektywy strategicznej. Nastawienie na szybki zysk, a nie na rozwój
Użycie platform cyfrowych	Ograniczenie roli samorządu w gospodarce
	Brak skutecznej formy wsparcia administracyjnego dla organizacji sieciowych
	Zależność od środków unijnych / programów dotacyjnych, duża biurokratyzacja i zakres kontroli

Spośród zidentyfikowanych przez członków TGR 4 trendów zmian dla ostatniej kategorii problemowej większość ma charakter korzystny. Mogłoby to sugerować, że w obszarze tej kategorii można spodziewać się poprawy sytuacji do 2030 roku. Zidentyfikowano jednak istotną przewagę barier rozwojowych nad potencjałami. Bariery stanowią w dużym stopniu pochodną niskiego poziomu kapitału społecznego w Polsce i na Lubelszczyźnie. Zmiany w tym zakresie, w szczególności perspektywie tak krótkiej, jak niecałe 10 lat, mogą być szczególnie trudne. Jako zmienna o charakterze społecznym poziom kapitału społecznego wykazuje bowiem dużą inercję oraz silną zależność od ścieżki. Dzieje się tak m.in. z uwagi na szereg związanych z nim zjawisk o charakterze dodatnich sprzężeń zwrotnych (niski kapitał społeczny sprzyja podejmowaniu indywidualnych zachowań, które ten kapitał dalej obniżają).



### 3.4.5. Przyszłość obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „inteligentna i zrównoważona gospodarka”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

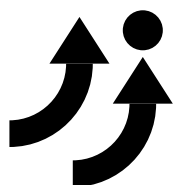
wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.

#### IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

**TABELA 3.4.s** Wizje przyszłości obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii „rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność)”

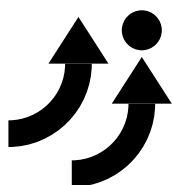
K1 Rynek pracy (niska stopa bezrobocia / elastyczność)			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
W Lublinie przybywa osób biernych zawodowo.	Aktywność zawodowa mieszkańców utrzymuje się na poziomie średniej UE.	nadmiar osób biernych zawodowo (kilkanaście punktów procentowych)	wysoka
Na rynku pracy ubywa osób w wieku produkcyjnym.	W Lublinie rośnie liczba osób w wieku produkcyjnym.	niedobór osób w wieku produkcyjnym	przeciętna
Rynek pracy nie nadąża za automatyzacją i cyfryzacją.	Lublin jest liderem cyfryzacji i automatyzacji z zachowaniem równowagi.	niedostosowanie siły roboczej do potrzeb rynku (ograniczona elastyczność rynku pracy)	wysoka
Wzrost wydajności pracy.	Wydajność na poziomie liderów europejskich.	zbyt niski poziom wydajności pracy	wysoka



Analiza luki strategicznej przeprowadzona przez TGR 4 wskazuje, że przy braku odpowiednich działań zaradczych w perspektywie roku 2030 na rynku pracy w Lublinie będzie występować istotne niedopasowanie strukturalne pomiędzy stroną podażową i popytową. Z uwagi na zachodzące zmiany demograficzne brakować będzie osób w wieku produkcyjnym, a problem ten będą dodatkowo pogłębiać niskie wskaźniki aktywności zawodowej lublinian. Dodatkowo zbyt wolno zachodzące procesy cyfryzacji i automatyzacji nie będą sprzyjać wzrostowi wydajności zatrudnionych osób. Częściowo spowodowane to będzie przez niedostępność na rynku pracowników o poszukiwanych kompetencjach cyfrowych. Większość elementów zidentyfikowanej luki strategicznej jest w wysokim stopniu podatna na zmiany warunków otoczenia.

**TABELA 3.4.t** Wizje przyszłości obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii „przedsiębiorczość mikro”

K2 Przedsiębiorczość mikro			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Wiek inicjacji biznesowej jest niższy niż w 2021 roku.	Wiek inicjacji biznesowej jest niższy niż w 2021 roku.	brak	niska
Mikroprzedsiębiorczość organizuje się w szarej strefie.	Brak mikroprzedsiębiorczości w szarej strefie.	luki w systemie prawnym / niski poziom kultury przedsiębiorczości	wysoka
System prawny i restrykcyjność prawa podatkowego destabilizuje procesy prorozwojowe.	Przedsiębiorczość nie jest ograniczana przez system prawno-podatkowy.	brak systemu wsparcia dla przedsiębiorców	przeciętna

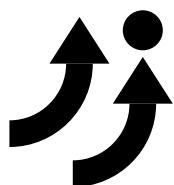


K2 Przedsiębiorczość mikro			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Mikroprzedsiębiorczość „naturalna” słabnie.	Poprawia się dochodowość mikroprzedsiębiorstw.	niedostateczny poziom dochodowości mikroprzedsiębiorstw	przeciętna
Kompetencje zarządcze (bariery wewnętrzne) mikroprzedsiębiorców ograniczają rozwój.	Mikroprzedsiębiorcy są w procesie ciągłego doskonalenia kompetencji.	niedostateczny poziom kompetencji	niska

W toku analizy TGR 4 zidentyfikowała szereg elementów składających się na lukę strategiczną w perspektywie roku 2030. Rozmiar tej luki zdaje się być jednak w pewnych aspektach mniejszy niż obecnie. Zdaniem grupy, przez kolejne 9 lat zamknięciu ulegnie luka w zakresie wieku inicjacji biznesowej. Utrzymywac będą się natomiast negatywne zjawiska związane z obecnością mikrofirm w szarej strefie oraz niskim poziomem kompetencji zarządczych w tym sektorze rynku. Nie ulegnie też poprawie dochodowość mikrofirm ani nie pojawi się oczekiwany system wsparcia przedsiębiorców. Większość spośród zidentyfikowanych przez grupę elementów luki nie jest jednak podatna w wysokim stopniu na zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym, co zapewnia większy poziom kontroli na poziomie lokalnym.

**TABELA 3.4.u** Wizje przyszłości obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii „przedsiębiorczość makro i MŚP”

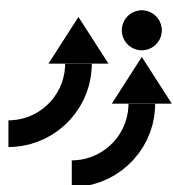
K3 Przedsiębiorczość makro i MŚP			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Skrócenie łańcuchów dostaw w rzeczywistości post-pandemicznej spowodowało przeniesienie zakładów do Lublina.	Skrócenie łańcuchów dostaw w rzeczywistości post-pandemicznej spowodowało przeniesienie zakładów do Lublina.	brak	niska
Struktura rynku (publiczny/prywatny) się nie zmieniła.	Wzrósł udział podmiotów prywatnych.	zbyt mały udział w rynku prywatnego kapitału	niska
Ograniczony dostęp do finansowania działalności gospodarczej ograniczył rozwój.	Ułatwiony został dostęp do finansowania działalności.	brak dywersyfikacji źródeł finansowania	niska
Barierę prawno-podatkowe utrudniają zakładanie nowych przedsiębiorstw.	Przedsiębiorczość nie jest ograniczana przez system prawno-podatkowy.	brak systemu wsparcia dla przedsiębiorców	niska



W kategorii przedsiębiorczości makro i MŚP członkowie TGR 4 zidentyfikowali trzy elementy, które przy braku odpowiednich działań składać się będą na lukę strategiczną w 2030 roku. Będzie to zbyt mały udział kapitału prywatnego w rynku, niedostateczna dywersyfikacja źródeł finansowania przedsiębiorstw oraz brak odpowiedniego systemu wsparcia większych przedsiębiorców. Analiza scenariuszowa wykazała, że luka ta jest w niskim stopniu podatna na zmiany warunków otoczenia zewnętrznego, co wskazuje na wysoki potencjał kształtowania jej poziomu w obrębie Lublina.

**TABELA 3.4.w** Wizje przyszłości obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii „internacjonalizacja i handel międzynarodowy”

K4 Internacjonalizacja i handel międzynarodowy			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Brak współpracy B+JST+B&R utrudnia rozwój handlu międzynarodowego.	Istnieje zintegrowana sieć współpracy w Lublinie.	brak integracji	przeciętna
W Lublinie brak instytucji koordynującej, co powoduje trudności w rozwoju i internacjonalizacji gospodarki.	Istnieją efektywne instytucjonalne rozwiązania na rzecz internacjonalizacji.	brak efektywnych instytucjonalnych rozwiązań	przeciętna
Przedsiębiorcy cyfrowi działają na rynkach międzynarodowych.	Internacjonalizacja przedsiębiorstw cyfrowych przyspiesza współpracę międzynarodową firm powiązanych.	brak dzielenia się wiedzą	niska
Przedsiębiorcy dążą do internacjonalizacji.	Lublin jest hubem eksportowym.	brak modelu internacjonalizacji	przeciętna

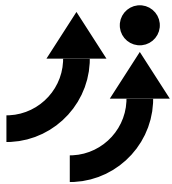


Pomimo zidentyfikowanej wcześniej nadwyżki korzystnych trendów w kategorii internacjonalizacji i handlu międzynarodowego prognozy TGR 4 względem jej przyszłości przy założeniu utrzymania się obecnych trendów, barier i potencjałów wskazują na istnienie istotnej luki strategicznej. Luka ta obejmuje brak integracji działań pomiędzy biznesem, jednostkami samorządu terytorialnego oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi. Składa się na nią także brak efektywnych rozwiązań instytucjonalnych i odpowiedniego modelu internacjonalizacji. Grupa uważa, że lukę w 2030 roku powiększać będzie także niska skłonność lubelskich przedsiębiorstw do dzielenia się wiedzą z podmiotami powiązanymi. Byłby to przejaw utrzymującego się niskiego kapitału społecznego w regionie.

**TABELA 3.4.x** Wizje przyszłości obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii „atrakcyjność Inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)”

K5 Atrakcyjność Inwestycyjna (krajowa i zagraniczna)			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Infrastruktura drogowa rozwija się.	Została osiągnięta pełna dostępność transportowa.	niedostateczna dostępność komunikacyjna	wysoka
Transport lotniczy zanika.	Nastąpiła dywersyfikacja funkcji portu lotniczego (cargo).	brak funkcji cargo	niska
Lublin przyciąga jakością życia.	Lublin przyciąga jakością życia.	brak	przeciętna
Lublin przyciąga dzięki niskim kosztom pracy w sektorze produkcyjnym.	Lublin przyciąga dostępnością i jakością zasobów ludzkich.	niedostateczna jakość zasobów ludzkich	przeciętna
W Lublinie brak perspektywy wzrostu podaży terenów inwestycyjnych.	Następuje rozszerzanie granic miasta na dwa sposoby: administracyjny i współpracy z gminami.	brak modelu	niska

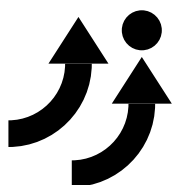
W kategorii atrakcyjności inwestycyjnej grupa zidentyfikowała wcześniej przewagę korzystnych trendów rozwojowych nad niekorzystnymi oraz istotną przewagę potencjałów rozwojowych. Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach analizy luki strategicznej. Wprawdzie zidentyfikowano lukę w tej kategorii, jednak w wizji przyszłości wydaje się ona zdecydowanie mniejsza niż jest obecnie. Przede wszystkim – jeśli aktualne trendy się utrzymają, w 2030 roku Lublin przyciągać będzie inwestorów wysoką jakością życia, co jest zbieżne ze stanem pożądanym. Rozwijać się będzie także infrastruktura drogowa, chociaż nie w takim stopniu, w jakim jest to oczekiwane. Znaczne różnice pojawiają się w zakresie czynników biznesowych przyciągających do miasta. Pożądane jest, aby



Lublin konkurował innowacyjnością i jakością, a nie ceną i niskimi kosztami pracy, a to drugie będzie mieć miejsce, jeśli nie zostaną wdrożone żadne działania zaradcze. Do luki strategicznej w tej kategorii zaliczać będą się także brak funkcji cargo portu lotniczego oraz brak modelu rozwoju miasta i terenów inwestycyjnych.

**TABELA 3.4.y** Wizje przyszłości obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii „innowacyjność”

K6 Innowacyjność			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Rozwija się ekosystem start-upowy.	Rozwinięte ekosystemy branżowe dysponują szeroką gamą narzędzi wsparcia przedsiębiorczości start-upowej.	brak modelu wsparcia	niska
Poziom wdrożeń wyników badań naukowych jest umiarkowany.	Badania naukowe są dostosowane do potrzeb rynku.	brak wystarczającej liczby wdrożeń	przeciętna
Poziom innowacyjności przedsiębiorstw utrzymuje się na umiarkowanym poziomie.	Poziom innowacyjności osiągnął poziom średniej UE.	niski poziom zasobów proinnowacyjnych	wysoka
Organizacje otaczające biznes nie wspierają skoku cywilizacyjnego.	Profesjonalne i kooperujące organizacje biznesu wspierają innowacyjność przedsiębiorstw.	niedostateczny stopień profesjonalizacji i jakość świadczenia usług, niski poziom współpracy IOB	przeciętna
Niewystarczająca koordynacja współpracy między biznesem a środowiskiem naukowym (parki naukowo technologiczne).			nie określono



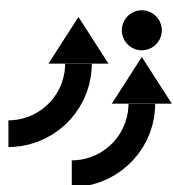
W kategorii innowacyjności, zdaniem TGR 4, utrzymanie aktualnych trendów oraz barier i potencjałów zaowocuje dość rozległą luką strategiczną w 2030 roku. Składać się na nią będą brak modelu wsparcia nowo zakładanych przedsiębiorstw innowacyjnych w ekosystemie start-upowym, niedostateczna liczba wdrożeń efektów badań naukowych, niski poziom zasobów proinnowacyjnych oraz niesatysfakcjonujący poziom profesjonalizacji i współpracy w systemie instytucji otoczenia biznesu.

**TABELA 3.4.z** Wizje przyszłości obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii „dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna)”

K7 Dywersyfikacja gospodarki (biała, zielona, srebrna)			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Koszty prowadzenia działalności gospodarczej są wyższe przez niedostosowanie norm i aktualnych standardów środowiskowych.	Gospodarka Lublina rozwija się dzięki wdrożeniu rozwiązań optymalizujących ślad klimatyczny.	brak inwestycji w rozwiązania prośrodowiskowe	przeciętna
Dywersyfikacja gospodarki przebiega w sposób niezrównoważony.	Prawidłowe wyznaczenie inteligentnych specjalizacji wpłynie na pozytywnie na dywersyfikację.	niedostosowanie inteligentnych specjalizacji	przeciętna
Miasto nie ma budżetu na dywersyfikację.	Miasto aktywnie wspiera finansowo i pozafinansowo rozwój kierunków strategicznych, będących wynikiem procesu dywersyfikacji.	niedobór środków finansowych w budżecie miasta	niska
Miasto nie jest kreatorem nowych trendów.	Miasto kreuje nowe trendy gospodarcze.	brak istotnych sukcesów wpływających zarówno na lokalną, jak i globalną gospodarkę	niska

Także w kategorii dywersyfikacji gospodarki TGR 4 zidentyfikowała istotną lukę strategiczną w perspektywie roku 2030. W szczególności spowodowana ona będzie brakiem środków budżetowych oraz odpowiednio ukierunkowanych środków inwestycyjnych. Brak inwestycji w sektor zielonej gospodarki doprowadzi nie tylko do niewykorzystania potencjału drzemącego w tym obszarze, ale także do wzrostu kosztów prowadzenia działalności gospodarczej z uwagi na niedostosowanie do obowiązujących w przyszłości norm i wysokich standardów środowiskowych. Grupa zwróciła również uwagę na możliwość wystąpienia problemów niezrównoważonej dywersyfikacji oraz braku sukcesów, które dałyby impuls do rozwoju gospodarki.





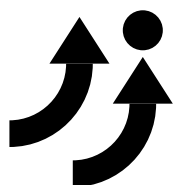
**TABELA 3.4.aa** Wizje przyszłości obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka” w kategorii „gospodarka sieciowa”

K8 Gospodarka sieciowa			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Sieciowanie nie jest dostatecznie docenione przez przedsiębiorców.	Przedsiębiorstwa rozwijają się dynamicznie, zwiększając swoją rentowność dzięki szeroko zakrojonej współpracy w ramach gospodarki sieciowej.	brak rozwiązań proceduralno-prawnych wspomagających proces usieciowienia	niska
Usieciowienie gospodarki przebiega zbyt wolno z powodu sposobu wdrażania polityki miejskiej.	Usieciowienie przebiega w sposób zrównoważony.	brak planu i wizji dotyczących sieciowania, angażujących wszystkie podmioty w procesie sieciowania	przeciętna
Utrzymuje się niska efektywność i profesjonalizacja działania instytucji sieciujących.	Istnieje profesjonalna i efektywnie działająca instytucja sieciująca.	brak profesjonalnej instytucji sieciującej	przeciętna
Brak narzędzia do zarządzania sieciowością.	Istnieją efektywne narzędzia do zarządzania sieciowością.	brak narzędzi do zarządzania sieciowością	przeciętna

Również ostatnia kategoria problemowa przy obecnych uwarunkowaniach i utrzymujących się trendach w perspektywie 2030 roku wykazywać będzie istotną lukę strategiczną. Możliwość sieciowania podmiotów gospodarki wiąże się bowiem ściśle z poziomem kapitału społecznego, który przez TGR 4 oraz inne grupy robocze był wielokrotnie identyfikowany jako niski. Stąd zbudowanie gospodarki sieciowej jest wyzwaniem szczególnie trudnym i jeśli nie zajdą istotne zmiany, to w 2030 roku będzie ona wciąż w powijakach. Brakować będzie rozwiązań proceduralno-prawnych wspomagających jej sieciowanie oraz brak odpowiedniego planu i wizji, które angażowałyby wszystkie podmioty w procesie sieciowania. Członkowie TGR 4 do elementów składających się na przeszłą lukę zaliczyli także brak profesjonalnej instytucji sieciującej i narzędzi do zarządzania sieciowością.

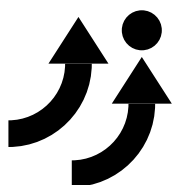
### KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „INTELIĞENTNA I ZRÓWNOWAŻONA GOSPODARKA”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpłynie będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „inteligentna i zrównoważona gospodarka”.



**TABELA 3.4.ab** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „inteligentna i zrównoważona gospodarka”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
wprowadzenie euro	w efekcie zacieśnienia integracji UE i wyraźnej poprawy sytuacji gospodarczej Polski	odpływ ludności z miasta	może być związany z emigracją zarobkową, sytuacją pandemiczną, zmianami klimatycznymi i związanym z nim pogorszeniem warunków życia w mieście
usieciowienie gospodarki	związane z rosnącymi wymaganiami rynku w zakresie dostarczanych przez przedsiębiorstwa produktów spełniających wysokie wymagania środowiskowe i technologiczne, a umożliwione efektywnymi krajowymi/unijnymi programami wsparcia; nasilenie współpracy między nauką i biznesem oraz dynamiczny rozwój spółek typu spin-off	rozrost szarej strefy	może być związany z rosnącymi obciążeniami fiskalnymi oraz regulacjami dotyczącymi działalności gospodarczej (np. związanymi z pandemią lub przeciwdziałaniem zmianom klimatu); także rozwijająca się tendencja do zatrudniania migrantów „na czarno”
rosnąca dostępność rozwiązań z obszaru automatyzacji i robotyzacji	związana z szybko zachodzącym postępem technologicznym	niestabilność przepisów prawa	zwiększa ryzyko działalności gospodarczej; może wynikać z niestabilności sytuacji politycznej, szybkich zmian ograniczeń związanych z sytuacją pandemiczną lub gwałtownymi zmianami w prawie w odpowiedzi na wyzwania kryzysu klimatycznego
wzrost popytu na innowacyjne rozwiązania	czynnik stymulujący innowacyjność; związany z koniecznością adaptacji i przeciwdziałania zmianom klimatu oraz z nowymi wymaganiami wynikającymi z sytuacji pandemicznej	brak środków na inwestycje	może być wynikiem kryzysu gospodarczego i związanej z nim zmniejszającej się rentowności przedsiębiorstw (brak środków własnych), zmniejszoną dostępnością kredytów, odpływem inwestorów oraz ograniczeniem środków unijnych
upowszechnienie pracy zdalnej	związane z postępem technologicznym oraz wymaganiami sytuacji pandemicznej; umożliwia zwiększenie dostępu do pracowników oraz podniesienie efektywności pracy.	wzrost protekcjonizmu gospodarczego	jako odpowiedź na kryzys gospodarczy lub związany z niekorzystną sytuacją geopolityczną
		zablokowanie dostępu Polski do środków unijnych	może nastąpić w wyniku nieprzestrzegania przez Polskę praworządności lub kryzysu w strukturach unijnych; zagrożenie o potężnych konsekwencjach dla Miasta, którego 80 proc. budżetu pochodzi ze środków unijnych; jego wystąpienie wymagać będzie strategii zarządzania kryzysowego



### 3.4.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 4 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej rozmiar. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspólnego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

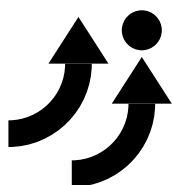
Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci 10 celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

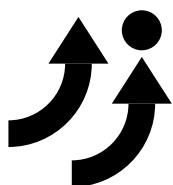
Rekomendowane przez TGR 4 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje Tabela 3.4.ac.

**TABELA 3.4.ac** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „inteligentna i zrównoważona gospodarka”

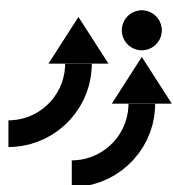
C.1		Dostosowanie rynku pracy do potrzeb inteligentnej i zrównoważonej gospodarki
C.1.1		Powiązanie systemu kształcenia i przekwalifikowywania z potrzebami gospodarki
		Zaangażowanie przez Miasto pracodawców do współtworzenia i realizacji programów edukacyjnych
		Platforma (narzędzie) do analizy i zmiany trendów na rynku pracy (przyszłych potrzeb i zmian w trendach)
C.1.2		Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji
		Moderowanie przez Miasto procesu zaangażowania kluczowych interesariuszy/branż w rozwój ZSK
C.2		Sprawiedliwy rynek pracy
C.2.1		Aktywizacja osób biernych zawodowo
		Diagnozowanie grup osób biernych zawodowo przez Miasto i uruchomienie adekwatnych programów aktywizacji we współpracy z interesariuszami
C.3		Poprawa konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw
C.3.1		Rozwijanie kompetencji na rzecz inteligentnych specjalizacji, transformacji przemysłowej i przedsiębiorczości
		Uruchomienie działań/programów na rzecz rozwoju kompetencji i elastyczności pracowników
C.3.2		Poprawa wydajności pracy
		Wsparcie zarządzania zmianą i wymiany dobrych praktyk poprzez organizację eventów dla przedsiębiorców



	C.3.3	Zwiększenie nakładów inwestycyjnych
		Zaproszenie przez Miasto interesariuszy do partnerstwa publiczno-prywatnego i uruchomienie programów prorozwojowych i dotacyjnych
<b>C.4 Stworzenie skutecznego systemu wsparcia mikroprzedsiębiorczości</b>		
	C.4.1	Wsparcie inkubacji mikroprzedsiębiorstw
		Model koordynacji działań inkubatorów / model koordynacji wsparcia mikroprzedsiębiorczości
		Zwiększenie efektywności wykorzystania narzędzi wspierających mikroprzedsiębiorczość
	C.4.2	Zwiększenie efektywności zarządzania mikroprzedsiębiorczością
		Opracowanie systemu / instrumentów wspierających rozwój efektywności zarządzania mikroprzedsiębiorstwami
		Poprawa dostępności i efektywności wykorzystania narzędzi
	C.4.3	Kreowanie efektu skali (wsparcie, skalowanie rozwoju)
		Wsparcie zmian organizacyjnych przedsiębiorstw (zwiększenie skali działalności gospodarczej)
		Poprawa dostępności do zdedywersyfikowanych źródeł finansowania działalności
<b>C.5 Zwiększenie udziału podmiotów prywatnych w strukturze rynku pracy</b>		
	C.5.1	Wsparcie zatrudnienia w sektorze prywatnym
		Promocja zatrudnienia w sektorach priorytetowych zgodnych z inteligentnymi specjalizacjami rozwoju gospodarczego miasta
		Poprawa efektywności wsparcia zatrudnienia w sektorze prywatnym
	C.5.2	Zwiększenie zdolności produkcyjnych i usługowych w sektorze prywatnym
		Efektywny system doradztwa (kompleksowe wsparcie organizacyjno-finansowe)
		Poprawa dostępności do zasobów prorozwojowych (instytucjonalnych, kadrowych, finansowych, zaplecza badawczo-rozwojowego)
	C.5.3	Wsparcie procesów inwestycyjnych w sektorze prywatnym
		Stworzenie banku wiedzy / centrum informacji ułatwiającego planowanie i realizację inwestycji w sektorze prywatnym
		System zdedywersyfikowanego wsparcia finansowego dla mikroprzedsiębiorców (łączenie środków publicznych i dotacji i prywatnych)
<b>C.6 Stworzenie instytucjonalnego systemu wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw</b>		
	C.6.1	Powołanie instytucji wspierającej internacjonalizację przedsiębiorstw
		Opracowanie i wdrożenie modelu biznesowego instytucji wspierającej internacjonalizację przedsiębiorstw zgodnie z dobrymi praktykami europejskimi
		Rozwój systemu kooperacji międzynarodowej Miasta Lublin (pozyskiwanie nowych partnerów)



	C.6.2	Zwiększenie wymiany handlowej
		Wspieranie rozwoju funkcji cargo Lotniska Lublin
		Dywersyfikacja działalności Targów Lublin S.A. w zakresie wsparcia wymiany handlowej (krajowej i międzynarodowej)
	C.6.3	Akceleracja procesu transferu wiedzy i komunikacji w procesie internacjonalizacji
		Tworzenie rozwiązań łączących procesy innowacyjności z procesami internacjonalizacji
<b>C.7 Poprawa atrakcyjności oferty inwestycyjnej miasta</b>		
	C.7.1	Optymalizacja wykorzystania terenów inwestycyjnych
		Porozumienie z gminami ościennymi w celu poszerzenia granic miasta oraz zacieśnienia form współpracy w zakresie pozyskiwania inwestorów
		Dostosowanie planów zagospodarowania przestrzennego do potrzeb inwestycyjnych
	C.7.2	Poprawa jakości infrastruktury towarzyszącej
		Partycypacja miasta w rozwoju infrastruktury komunikacyjnej
		Katalog usług oferowanych inwestorom rozszerzony o doradztwo i instrumenty prawno-podatkowe, nawiązywanie partnerstw, pozyskiwanie źródeł finansowania inwestycji
	C.7.3	Poprawa jakości zasobów ludzkich
		Powołanie Lubelskiej Szkoły Rzemiosła kształcącej specjalistów na poziomie szkoły średniej
		Dostosowanie szkolnictwa wyższego do potrzeb inwestorów (kierunki zamawiane, patronaty i systemy stypendialne współfinansowane przez przedsiębiorstwa itp.)
	<b>C.8 Zwiększenie innowacyjności lubelskich przedsiębiorstw</b>	
	C.8.1	Promowanie innowacyjnej działalności przedsiębiorstw
		Baza dobrych praktyk lubelskich i ich ambasadorów biznesowych (o atrakcyjnej nazwie własnej) promowana na zewnątrz i zachęcająca lokalne firmy do brania z nich przykładu
	C.8.2	Zwiększenie potencjału w zakresie badań i innowacji oraz wykorzystania zaawansowanych technologii
		Stworzenie instytucji integrującej lubelską naukę z biznesem
		Opracowanie systemu zachęt i wsparcia finansowego dla kreatorów innowacji
	C.8.3	Zwiększenie efektywności działalności biznesowej poprzez innowacyjne procesy produkcyjne
		Program mentoringu w zakresie innowacji produktowych i procesowych (B2B)
<b>C.9 Zrównoważona dywersyfikacja gospodarki oparta na inteligentnych specjalizacjach</b>		
	C.9.1	Zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw względem trendów (megatrendy cywilizacyjne)
		Opracowanie koncepcji odkrywania i monitorowania megatrendów i upowszechnianie wiedzy na ich temat wśród przedsiębiorców
		Opracowanie systemu zarządzania ryzykiem w kontekście zmieniających się megatrendów



C.9.2	Wsparcie inwestycji proekologicznych
	Stworzenie strategii na rzecz „sprawiedliwej transformacji” we współpracy z JST z terenu województwa Uzbrojenie istniejących lub nowo powołanych instytucji w narzędzia doradcze dla firm na działania prośrodowiskowe oraz powołanie systemu grantowego na działania prośrodowiskowe dla firm
C.9.3	Wsparcie edukacji i doradztwa na rzecz zrównoważonej gospodarki
	Opracowanie koncepcji edukacji na rzecz zrównoważonej gospodarki i jej upowszechnienie na wszystkich szczeblach Opracowanie platformy służącej transferowi wiedzy w zakresie inteligentnych specjalizacji
<b>C.10 Tworzenie warunków dla rozwoju gospodarki sieciowej</b>	
C.10.1	Poprawa współpracy na linii nauka – miasto – biznes
	Stworzenie jednostki odpowiedzialnej za inicjację, koordynację i efektywność powiązań sieciowych
C.10.2	Promowanie powiązań kooperacyjnych jako elementu stymulującego rozwój działalności
	Opracowanie harmonogramu cyklu konferencji, szkoleń, warsztatów, wizyt studyjnych itp.
C.10.3	Poprawa jakości usług świadczonych przez animatorów organizacji sieciowych
	Opracowanie koncepcji pomiaru i monitorowania jakości usług świadczonych przez animatorów organizacji sieciowych

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

### 1. Zaangażowanie przez Miasto pracodawców do współtworzenia i realizacji programów edukacyjnych.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: niska.

Działanie powinno być zrealizowane do końca 2022 roku przez Wydział Oświaty Urzędu Miasta.

### 2. Stworzenie jednostki odpowiedzialnej za inicjację, koordynację i efektywność powiązań sieciowych.

Realizacja celu: C.10.

Zasobochłonność: przeciętna.

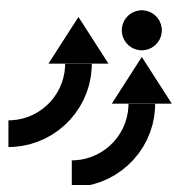
Działanie powinno być zrealizowane do końca 2023 roku we współpracy Urzędu Miasta, organizacji pracodawców i NGO. Działanie wymagać będzie przeznaczenia odpowiednich zasobów ludzkich, instytucjonalnych i finansowych.

### 3. Opracowanie i wdrożenie modelu biznesowego instytucji wspierającej internacjonalizację przedsiębiorstw zgodnie z dobrymi praktykami europejskimi.

Realizacja celu: C.6.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Faza projektowania została przewidziana na lata 2021–2022, a faza realizacji na lata 2023–2030. Działania powinny być realizowane przez UM Lublin we współpracy z instytucjami zewnętrznymi, przy zaangażowaniu odpowiednich zasobów finansowych, kadrowych oraz wiedzy eksperckiej.



#### 4. Dostosowanie planów zagospodarowania przestrzennego do potrzeb inwestycyjnych.

Realizacja celu: C.7.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być zrealizowane w 2023 roku przez Urząd Miasta.

#### 5. Opracowanie systemu zachęt i wsparcia finansowego dla kreatorów innowacji.

Realizacja celu: C.8.

Zasobochłonność: niska.

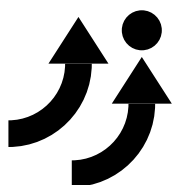
Działanie powinno być zrealizowane w 2022 roku we współpracy Urzędu Miasta, lubelskich uczelni, organizacji pracodawców i NGO.

### MONITORING REALIZACJI CELÓW

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, uczestnicy TGR 4 poproszeni zostali o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.4.ad.

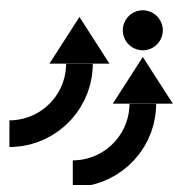
**TABELA 3.4.ad** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „inteligentna i zrównoważona gospodarka”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.1</b>	<b>Dostosowanie rynku pracy do potrzeb inteligentnej i zrównoważonej gospodarki</b>	stopa bezrobocia	
	C.1.1 Powiązanie systemu kształcenia i przekwalifikowywania z potrzebami gospodarki	poziom zatrudnienia absolwentów	wzrost
	C.1.2 Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji	liczba osób	wzrost
<b>C.2</b>	<b>Sprawiedliwy rynek pracy</b>	aktywność zawodowa	wzrost
	C.2.2 Aktywizacja osób biernych zawodowo	udział osób biernych zawodowo w rynku pracy	wzrost
<b>C.3</b>	<b>Poprawa konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw</b>	przychody ze sprzedaży	wzrost
	C.3.1 Rozwijanie kompetencji na rzecz inteligentnych specjalizacji, transformacji przemysłowej i przedsiębiorczości	liczba osób korzystających ze szkoleń, doradztwa branżowego	wzrost
	C.3.2 Poprawa wydajności pracy	produktywność pracy	wzrost
	C.3.3 Zwiększenie nakładów inwestycyjnych	relacja nakładów do przychodów	wzrost
<b>C.4</b>	<b>Stworzenie skutecznego systemu wsparcia mikroprzedsiębiorczości</b>	liczba mikroprzedsiębiorstw	wzrost
	C.4.1 Wsparcie inkubacji mikroprzedsiębiorstw	liczba nowo powstałych przedsiębiorstw, w tym start-upów	wzrost



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.4.2	Zwiększenie efektywności zarządzania mikroprzedsiębiorczością	wskaźniki rentowności	wzrost
C.4.3	Kreowanie efektu skali (wsparcie, skalowanie rozwoju)	dynamika przychodów i stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwach	wzrost
<b>C.5</b>	<b>Zwiększenie udziału podmiotów prywatnych w strukturze rynku pracy</b>	udział podmiotów prywatnych	wzrost
C.5.1	Wsparcie zatrudnienia w sektorze prywatnym	udział liczby zatrudnionych	wzrost
C.5.2	Zwiększenie zdolności produkcyjnych i usługowych w sektorze prywatnym	udział przychodów ze sprzedaży	wzrost
C.5.3	Wsparcie procesów inwestycyjnych w sektorze prywatnym	udział w sumie bilansowej	wzrost
<b>C.6</b>	<b>Stworzenie instytucjonalnego systemu wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw</b>	liczba podmiotów korzystających z systemu wsparcia, które kooperują z podmiotami zagranicznymi	wzrost
C.6.1	Powołanie instytucji wspierającej internacjonalizację przedsiębiorstw	udział podmiotów kooperujących z zagranicą	wzrost
C.6.2	Zwiększenie wymiany handlowej	liczba przedsiębiorstw eksportujących i importujących	wzrost
C.6.3	Akceleracja procesu transferu wiedzy i komunikacji w procesie internacjonalizacji	liczba przedsiębiorstw w organizacjach międzynarodowych	wzrost
<b>C.7</b>	<b>Poprawa atrakcyjności oferty inwestycyjnej miasta</b>	poziom wpływów z bezpośrednich inwestycji zewnętrznych	wzrost
C.7.1	Optimalizacja wykorzystania terenów inwestycyjnych	udział powierzchni przeznaczonych pod aktywizację gospodarczą	wzrost
C.7.2	Poprawa jakości infrastruktury towarzyszącej	nakłady inwestycyjne na infrastrukturę	wzrost
C.7.3	Poprawa jakości zasobów ludzkich	liczba pracowników spełniających oczekiwania pracodawców	wzrost
<b>C.8</b>	<b>Zwiększenie innowacyjności lubelskich przedsiębiorstw</b>	przychody firm ze sprzedaży innowacyjnych produktów i usług	wzrost
C.8.1	Promowanie innowacyjnej działalności przedsiębiorstw	liczba przedsiębiorstw w sektorach średnio-wysokich i wysokich technologii	wzrost
C.8.2	Zwiększenie potencjału w zakresie badań i innowacji oraz wykorzystania zaawansowanych technologii	nakłady przedsiębiorstw na B+R	wzrost
C.8.3	Zwiększenie efektywności działalności biznesowej poprzez innowacyjne procesy produkcyjne	przychody firm sektorów średniowysokich i wysokich technologii	wzrost





Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.9 Zrównoważona dywersyfikacja gospodarki oparta na inteligentnych specjalizacjach</b>		liczba przedsiębiorstw w sektorze białej, zielonej i srebrnej gospodarki	wzrost
C.9.1	Zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw względem trendów (megatrendy cywilizacyjne)	wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach działających w branżach inteligentnych specjalizacji	wzrost
C.9.2	Wsparcie inwestycji proekologicznych	liczba inwestycji i przedsiębiorstw oferujących produkty i procesy prośrodowiskowe	wzrost
C.9.3	Wsparcie edukacji i doradztwa na rzecz zrównoważonej gospodarki	liczba osób korzystających z oferty edukacyjnej i doradztwa w tematyce rozwoju zrównoważonego	wzrost
<b>C.10 Tworzenie warunków dla rozwoju gospodarki sieciowej</b>		liczba członków organizacji sieciowych	wzrost
C.10.1	Poprawa współpracy na linii nauka – miasto – biznes	liczba wdrożeń	wzrost
C.10.2	Promowanie powiązań kooperacyjnych jako elementu stymulującego rozwój działalności	liczba produktów i usług opracowanych w wyniku powiązań kooperacyjnych	wzrost
C.10.3	Poprawa jakości usług świadczonych przez animatorów organizacji sieciowych	standardy świadczonych usług	wzrost

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Trzy spośród analizowanych szans ułatwią realizację ponad połowy zadań. Są to:

- usieciwienie gospodarki,
- wzrost popytu na innowacyjne rozwiązania,
- upowszechnienie się pracy zdalnej.

Warto monitorować możliwość wystąpienia tych szans w celu efektywnego ich wykorzystania przy realizacji strategii.





## 3.5. TGR 5: KULTURA I PRZEMYSŁY KREATYWNE

### 3.5.1. Wertykalny obszar strategiczny „kultura i przemysły kreatywne”

Obszar „kultura i przemysły kreatywne” związany jest z miastotwórczą rolą kultury w krajobrazie społecznym Lublina oraz jej wpływem na gospodarkę i postrzeganie miasta.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- twórczość artystyczna, uczestnictwo w kulturze, dostępność kultury, edukacja artystyczna, edukacja kulturalna, programy kształcenia dla kultury, wykluczenie kulturowe, tożsamość kulturowa, otwartość kulturowa, bezpieczeństwo kulturowe, kultura pozainstytucjonalna, kultura analogowa i wirtualna, kultura w dobie Internetu i cyfryzacji, nowe media, prawa własności intelektualnej;
- kultura a rozwój społeczny i gospodarczy miasta, kultura a dziedzictwo historyczne Lublina, miastotwórcza rola kultury, ekonomia kultury, ekologia/ekosystem kultury w Lublinie, innowacyjność rozwiązań w kulturze, integracja podmiotów kultury, wielosektorowość i uspołecznienie w procesie zarządzania kulturą, synergia kultury z innymi sektorami;
- wydarzenia kulturalne, kultura i sztuka w przestrzeni miasta, festiwale i polityka festiwalowa, oferta kulturalna dla mieszkańców w różnym wieku, umiędzynarodowienie kultury, kultura mniejszości, infrastruktura kultury, instytucje kultury, zarządzanie kulturą, finansowanie kultury, promocja kultury w Lublinie, promocja Lublina przez kulturę – w kraju i za granicą;
- sektor przemysłów kreatywnych w gospodarce miasta, przyciąganie przemysłów kreatywnych, „pro-



dukty” przemysłów kreatywnych, umiędzynarodowienie przemysłów kreatywnych, nowe media, ekosystemy przemysłów kreatywnych, synergie przemysłów

kreatywnych z innymi sektorami, promocja przemysłów kreatywnych, programy rozwoju dla przemysłów kreatywnych.

### 3.5.2. Skład TGR 5: Kultura i przemysły kreatywne

#### **Cezary Hunkiewicz**

##### Lider TGR 5

Mieszkaniec miasta Lublin. Nauczyciel akademicki, socjolog, kurator, autor, wydawca, konsultant. Organizator międzynarodowych, ogólnopolskich i lokalnych projektów kulturalnych.

#### **Rafał Chwała**

Absolwent Kulturoznawstwa UMCS w Lublinie, manager kultury, filmoznawca, producent wydarzeń artystycznych. Dyrektor artystyczny festiwalu „Wschód Kultury – Inne Brzmienia”. Wieloletni kurator i współtwórca cyklu filmowego „Miasto movie”, cyklu koncertowego „Strefa Innych Brzmień”, literackiego „Book It!” oraz projektu na styku muzyki i sztuki współczesnej „Died Moroz Convention”. Manager z kilkunastoletnim doświadczeniem, aktywnie działający na krajowym i europejskim rynku muzycznym.

#### **Michał Karapuda**

Dyrektor Wydziału Kultury Urzędu Miasta Lublin, pełniący w ramach obowiązków społeczne funkcje jako Sekretarz Rady Kultury Miasta Lublin działającej przy Prezydencie Miasta Lublin; członek Rady Muzeum na Majdanku, członek Rady Muzeum Lubelskiego w Lublinie. W roku 2017 pełnił funkcję Pełnomocnika Prezydenta Lublina ds. Wielkiego Jubileuszu 700-lecia Lublina, odpowiadając za przygotowanie (w latach 2014–2017) i realizację wydarzeń jubileuszowych. Podobną rolę pełnił w roku 2019 podczas jubileuszu 450-lecia zawarcia Unii Polsko-Litewskiej.

#### **Bartosz Mitrut**

Absolwent Zespołu Szkół Plastycznych w Lublinie, wzornictwa na Uniwersytecie Artystycznym w Poznaniu, student UMCS w Lublinie. Twórca w obszarach wzornictwa, rzeźby, grafiki oraz ekologii. Aktywny uczestnik i obserwator lubelskiej kultury.

#### **Patrycja Radkowiak-Gąsiorowicz**

Medioznawczyni, studiowała w Instytucie Sztuk Audiovizualnych UJ w Krakowie oraz w PWSFTviT w Łodzi, kierowniczką produkcji wielu nagradzanych filmów krótkometrażowych (m.in. nagroda Złotego Delfina w Cannes za „Lament VIII” w reż. Damiana Bieńka), trenerka VCC propagująca kreatywność, design thinking i NVC.

#### **dr hab. Katarzyna Smyk**

Doktor habilitowana, profesor w Instytucie Nauk o Kulturze UMCS w Lublinie. Filolożka, kulturoznawczyni, folklorystka. Autorka m.in. monografii o bożonarodzeniowej choince (2009) oraz o spycimierskim Bożym Ciele (2020). Ekspertka Ogólnopolskiej Konferencji Kultury. Przewodnicząca Rady ds. niematerialnego dziedzictwa kulturowego przy MKiDN (2019–2022). Uhonorowana m.in. Medalem Prezydenta Miasta Lublin w uznaniu za zasługi dla Miasta i jego Mieszkańców (2018), Nagrodą Kulturalną Województwa Lubelskiego za pielęgnowanie tradycji regionu (2014).

#### **Michał Szewczyk**

Absolwent UMCS w Lublinie. Członek Stowarzyszenia Fantastyki Cytadela Syriusza. Koordynator Festiwalu Te-



atorów Niewielkich i Międzynarodowego Festiwalu „Czas Poetów”. Współpracuje z wieloma NGO w Lublinie. Zawodowo redaktor i projektant gier.

#### **Aleksandra Szuc-Choma**

Absolwentka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II. Zaangażowana w życie kulturalne miasta oraz społeczne inicjatywy lokalne. Inicjatorka wielu wydarzeń artystycznych oraz pomysłodawczyni i twórcza licznych projektów edukacyjno-kulturalnych. Uhonorowana przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Prezydenta Miasta Lublin. Obecnie dyrektor Dzielnicowego Domu Kultury „Bronowice” w Lublinie.

#### **Waldemar Tatarczuk**

Ur. w 1964 roku w Siemiatyczach, studia: Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie. Dyplom w pra-

cowni malarstwa prof. Mariana Stelmasika pod kierunkiem Mikołaja Smoczyńskiego. Artysta wizualny, kurator wystaw i wydarzeń sztuki współczesnej. Założyciel Ośrodka Sztuki Performance (1999–2009), współzałożyciel i pierwszy prezes Lubelskiego Towarzystwa Zachęty Sztuk Pięknych. Inicjator Lubelskiego Kongresu Kultury (2017), pomysłodawca i kurator pierwszej edycji festiwalu Open City (2009), dyrektor Galerii Labirynt (od 2009).

#### **Piotr Tyczyński**

Rocznik 1981. Lublinianin od zawsze. Hip-hop wprowadził go w kulturę – przez koncerty, jamy graffiti do festiwalu graffiti/murali. Osiem lat pracy w Lubelskich mediach – zarówno radiowych, jak i papierowych. Od 2012 roku prowadzi kluby muzyczne – klub „Dom Kultury”, „Plener”, letni ogródek „Podwórko”. Zorganizował kilkaset koncertów. Na razie bezrobotny przez covid i decyzje rządowe.



### 3.5.3. Pożądana przyszłość obszaru „kultura i przemysły kreatywne”

#### WIZJA KULTURY LUBLINA

Miasto ma wypracowaną wizję kultury, w oparciu o którą wdraża rozwiązania systemowe, sprawiając, że Lublin jest uznawany za jeden z trzech najważniejszych ośrodków kulturalnych w Polsce. Kultura jest tu wiodącym narzędziem rozwoju i kluczowym elementem wpływającym na jakość życia. Jest bardzo zróżnicowana, otwarta na każdego i stroniąca od jakichkolwiek wykluczeń. Dzięki kulturze Lublin staje się zauważalny z perspektywy geopolitycznej. Organizowane tu kongresy i wydarzenia o randze międzynarodowej pozycjonują Lublin jako wiodące miejsce międzykulturowego dialogu Wschodu z Zachodem, Europy z krajami Partnerstwa Wschodniego.

#### INTERESARIUSZE KULTURY

Kultura w Lublinie jest systemem kształtowanym przez szerokie grono interesariuszy, wśród których poza urzędem miasta, instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi znajdują się także reprezentanci przemysłów kreatywnych oraz biznesu. Wszyscy działają wspólnie w celu maksymalizacji korzyści i wypracowania wartości istotnych dla jak najszerszego grona odbiorców. Gwarantuje to dostępność kultury dla każdego bez względu na pochodzenie, wiek, religię, orientację i inne czynniki.

#### FINANSOWANIE KULTURY

Finansowanie kultury jest transparentne, ma charakter długofalowy i zdywersyfikowany, a środki przeznaczone na poszczególne programy i projekty pozwalają na planowanie programowe w perspektywie wieloletniej.

W mieście wdrożone zostały sprawne rozwiązania systemowe służące optymalizacji wsparcia sektora kultury: wśród nich znajdują się narzędzia dystrybucji środków finansowych (granty, stypendia, programy, np. „Kultura w dzielnicach” i inne) oraz mechanizmy wsparcia pozafinansowego (szkolenia, udostępnianie pracowni czy przestrzeni pod działalność twórczą, np. „Lokal na kulturę”).

#### POLITYKA KULTURALNA

Kultura jest kluczowym narzędziem rozwoju Lublina i stanowi o jego unikalności. Priorytetowym zadaniem miasta jest dbanie o komfortowe warunki funkcjonowania całego sektora w oparciu o zasady współpracy, autonomii, otwartości i różnorodności. Zapewnione jest systemowe wsparcie oraz możliwości sieciowania. Kultura lubelska jako system pozostaje otwarta i zdolna do autorefleksji oraz samodoskonalenia dzięki narzędziom monitorowania i ewaluowania realizowanych ścieżek programowych

#### PRZEMYSŁY KREATYWNE

Lublin tworzy jedno z najlepszych w Polsce warunków do prowadzenia działalności w dziedzinie przemysłów kreatywnych. Wykorzystuje tkwiący w nich potencjał na potrzeby edukacyjne i promocyjne, przez co miasto zostaje jednym z trzech najważniejszych ośrodków sektora kreatywnego w kraju. Kultura stała się najistotniejszym wskaźnikiem rozwoju i konkurencyjności Lublina. Zajmuje strategiczne miejsce w polityce jako jeden z kluczowych elementów wpływających na jakość życia mieszkańców.



### 3.5.4. Diagnoza obszaru „kultura i przemysły kreatywne”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła pięć zasadniczych kategorii problemowych składających się na wartościowy obszar strategiczny „kultura i przemysły kreatywne”. Są to:

1. Wizja kultury Lublina.
2. Interesariusze kultury.
3. Finansowanie kultury.
4. Kultura a przemysły kreatywne (i ich wsparcie).
5. Polityka kulturalna Lublina.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „kultura i przemysły kreatywne”.



### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „KULTURA I PRZEMYSŁY KREATYWNE”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 5 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „kultura i przemysły kreatywne” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

**TABELA 3.5.a** Silne i słabe strony obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „wizja kultury Lublina”

K1 Wizja kultury Lublina	
Silne strony	Słabe strony
Silne instytucje kultury	Brak wsparcia systemowego NGO ze strony miasta
Dobrze rozwinięte festiwale	Brak nowoczesnego centrum sztuki/kultury współczesnej z działem technologicznym i programami dla dzieci, młodzieży, seniorów i osób defaworyzowanych
Inicjowanie działań w dzielnicach oraz włączanie grup defaworyzowanych, m.in. osób z niepełnosprawnościami, migrantów, LGBT+, osób o niskim potencjale ekonomicznym	Brak Centrum Literatury
Położenie geograficzne Lublina	Brak Centrum Sztuki Dziecka
Różnorodność działań kulturalnych	Brak Lubelskiego Centrum Nauki
Wysoka rozpoznawalność	Brak Muzeum Techniki, Przemysłu i Rzemiosła
	Niewykorzystany potencjał miejsc, np. terenów zielonych nad Bystrzycą (od Mostu Kultury po Arenę Lublin)
	Brak konkretnej wizji i kierunków rozwoju sektora kultury w Lublinie. Zbyt wąska perspektywa
	Uśpiony potencjał w środowisku akademickim

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie kultury i przemysłów kreatywnych przeprowadzona przez TGR 5 wskazuje, że siłami tego obszaru w Lublinie są instytucje kultury i festiwale organizowane w mieście. Ponadto wymieniono włączanie grup defaworyzowanych w różnorodne działania z tego obszaru oraz wysoką rozpoznawalność miasta w kontekście kultury. Warto przypomnieć przy okazji, że to silne skojarzenie miasta z kulturą przez TGR 4 (Innowacyjna i zrównoważona gospodarka) zaliczone zostało do barier rozwojowych ich obszaru. Wśród słabości w kategorii wizji kultury grupa wymieniła brak wsparcia systemowego dla organizacji pozarządowych ze strony miasta oraz brak odpowiedniej infrastruktury, która umożliwiłaby prowadzenie działań.



**TABELA 3.5.b** Silne i słabe strony obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „interesariusze kultury”

K2 Interesariusze kultury	
Silne strony	Słabe strony
Potrzeby mieszkańców dzielnic w zakresie partycypacyjnego udziału w kulturze (i szerzej – w relacjach nieformalnych)	Brak stabilizacji finansowej, zmienne budżety uzależnione od sytuacji politycznej
Potrzeby mieszkańców w zakresie budowania społeczności lokalnej w dzielnicach	Mała liczba organizacji pozarządowych działających w formie instytucji kultury
Tęsknota mieszkańców za silniejszymi więzami nieformalnymi	Brak pracowni i miejsc wystawowych dla artystów
Wysoki udział osób z niepełnosprawnościami w kulturze	Brak stabilności organizacji pozarządowych
Liczni odbiorcy kultury	Niskie wynagrodzenia w sektorze – niemożliwość utrzymania się z kultury
Mocne środowisko twórcze	Exodus ludzi
Obecność akademii i kreatywność studentów: wydział artystyczny, historia sztuki, kulturoznawstwo, animacja kultury, kreatywność społeczna itp.	Niedostatek bieżących badań w zakresie potrzeb kultury

Zdaniem TGR 5, mieszkańcy dzielnic mają potrzebę partycypacyjnego udziału w kulturze i szerzej, w relacjach nieformalnych, oraz budowania społeczności lokalnych. Wyrażają też zainteresowanie kulturą i chętnie w niej partycypują. Ten lokalny popyt na kulturę stanowi jej istotną siłę względem innych regionów w kraju. Słabością w tej kategorii są braki zasobów – niewystarczający poziom i niestabilność finansowania, niskie płace w sektorze oraz brak miejsc przeznaczonych na pracownie artystyczne i wystawy.





**TABELA 3.5.c** Silne i słabe strony obszaru „kultura i przemysł kreatywny” w kategorii „finansowanie kultury”

K3 Finansowanie kultury	
Silne strony	Słabe strony
Postawienie (przez miasto) na przemysł kreatywny	Malejące nakłady finansowe
Wysoka efektywność i racjonalność wydatkowania środków na działania kulturalne	Niestabilność finansowania; finansowanie „od projektu do projektu”
Dywersyfikacja mechanizmów finansowania kultury	Dofinansowania dla stałych grup twórców (trudno przebić się z małym, nowym projektem w Lublinie)
Jasne kryteria oceniania	Liczba uczestników jako główny wskaźnik powodzenia projektu (a nie wartości, które projekt niesie)
	(Trudno przebić się z wielkim nowym projektem w Lublinie – ze względu na duże ryzyko)
	Zabetonowanie sceny kulturalnej (trudność przebicia się nowych graczy)
	Brak hierarchizacji wydatków z budżetu
	Brak instytucji mecenatu artystycznego / sponsoringu

Siłą obszaru finansowania kultury jest wysoka efektywność i racjonalność wydatkowania środków oraz obecność zdywersyfikowanych mechanizmów finansowania. Jednak, analogicznie do słabości wymienionych przy poprzednich kategoriach, słabe strony w tym obszarze przeważają nad silnymi. Wśród nich warto podkreślić spadek nakładów finansowych na kulturę, brak ciągłości finansowania oraz „zabetonowanie” sceny kulturalnej.

**TABELA 3.5.d** Silne i słabe strony obszaru „kultura i przemysł kreatywny” w kategorii „kultura a przemysł kreatywny (i ich wsparcie)”

K4 Kultura a przemysł kreatywny (i ich wsparcie)	
Silne strony	Słabe strony
Uwzględnienie przemysłów kreatywnych w strategii miasta 2030	Brak definicji przemysłów kreatywnych w kontekście lubelskim i kultury
Lublin kojarzony jako „krzemowa dolina kulturalna”	Niski popyt na produkty i usługi przemysłów kreatywnych
Duży kapitał wiedzy i ogromny kapitał ludzki	Brak współpracy wewnątrz sektora przemysłów kreatywnych
Możliwości sieciowania wewnątrz sektora przemysłów kreatywnych	Peryferyjne położenie



K4 Kultura a przemysły kreatywne (i ich wsparcie)	
Silne strony	Słabe strony
Niskie koszty prowadzenia działalności w Lublinie	Niski poziom przedsiębiorczości osób kreatywnych
Obecność w Lublinie kierunków studiów nastawionych na przemysły kreatywne	Ograniczony rynek wykwalifikowanych pracowników
Powiązanie przemysłów kreatywnych z kulturą, turystyką, dziedzictwem i akademickością	Mała liczba działań wspierających sektor kreatywny
Dotychczasowe osiągnięcia w zakresie przemysłów kreatywnych związanych z kulturą	Niewyrobite nawyki realizatorów projektów kulturalnych współpracy z przemysłami kreatywnymi
	Brak polityki miasta w stosunku do lubelskiego sektora kreatywnego
	Słaby program kształcenia na kierunkach studiów nastawionych na przemysły kreatywne (za mało praktyki)
	Brak zaplecza dla kierunków studiów nastawionych na przemysły kreatywne (niewystarczająca liczba profesorów, kamer i różnego rodzaju studiów/pracowni, aby umożliwić praktyczne przygotowanie do zawodu)
	Brak wyważenia między korzystaniem z rynku lokalnego i globalnego
	Za mała otwartość na współpracę lubelskiego sektora kultury i przemysłów kreatywnych z Lublina
	Brak wsparcia sektora przemysłów kreatywnych przez miasto

Członkowie TGR 5 wskazali na znaczącą przewagę słabych stron w kategorii przemysłów kreatywnych. Pierwszym wskazanym problemem jest brak definicji terminu „przemysł kreatywny” w kontekście lubelskim i w kontekście kultury. Ponadto podnieszone są kwestie związane z niedostatecznym popytem na usługi tych przemysłów, niedostatecznym wsparciem przez miasto oraz słabą jakością kształcenia na kierunkach związanych z przemysłami kreatywnymi. W szczególności podkreślano, że studenci mają zbyt mało zajęć praktycznych. Po raz kolejny w pracach tematycznych grup roboczych podniesiono także kwestię deficytów współpracy – tym razem pomiędzy przedstawicielami kultury i przemysłów kreatywnych oraz wewnątrz sektora kreatywnego.

Do silnych stron kategorii należy przede wszystkim uwzględnienie kultury i przemysłów kreatywnych w działaniach strategicznych miasta. Ponadto zwrócono uwagę na relatywnie niskie koszty prowadzenia działalności w Lublinie, obecność kierunków studiów nastawionych na przemysły kreatywne oraz istniejący kapitał wiedzy i kapitał ludzki.



**TABELA 3.5.e** Silne i słabe strony obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „polityka kulturalna Lublina”

K5 Polityka kulturalna Lublina	
Silne strony	Słabe strony
Kultura kołem zamachowych rozwoju miasta	Brak skutecznej weryfikacji podmiotów/instytucji kultury i ich dostosowania do nowych realiów
Uwzględnienie kultury w strategii każdego obszaru rozwoju Lublina	Brak mechanizmów współpracy wielosektorowej
Wysoki poziom współpracy wewnątrzsektorowej	Niedostateczna (nieadekwatna) promocja kultury (jak i miasta) oraz edukacja kulturowa mieszkańców
Autonomiczność kultury wobec jednostki finansującej	Słabe wykorzystanie Lublina (z perspektywy miasta wielokulturowego) jako przestrzeni do dialogu
Niezależność programowa instytucji kultury od organizatora	Skupianie wydarzeń kulturalnych w centrum, pogłębienie dyskryminacji przez wykluczenie dzielnic
Potencjał integrowania mieszkańców i mieszkańek, tworzenia więzi	Brak holistycznego spojrzenia i analizy lubelskiej kultury w kontekście lokalnym i globalnym
Tworzenie miejsc aktywności różnych grup mieszkańców i mieszkańek	Brak wyższej uczelni artystycznej
Łączenie różnych grup	Odpływ młodych kreatywnych osób

W obszarze polityki kulturalnej stwierdzono równie dużo silnych co słabych stron. Do silnych stron zaliczono przede wszystkim czynniki związane z rolą, jaką kultura odgrywa w Lublinie i życiu jego mieszkańców. Kultura, zdaniem członków TGR 5, stanowi koło zamachowe rozwoju miasta. Kultura uwzględniana jest w strategii każdego obszaru rozwoju Lublina. Silną stroną polityki kulturalnej miasta jest tworzenie miejsc aktywności łączących różne grupy mieszkańców. Słabości tej polityki związane są między innymi z niedostatecznym wykorzystaniem Lublina, miasta wielokulturowego, jako przestrzeni do dialogu oraz brakiem holistycznego spojrzenia i analizy lubelskiej kultury w kontekście lokalnym i globalnym. Do słabych stron tej kategorii grupa zaliczyła również odpływ młodych i kreatywnych osób. Warto w tym kontekście przypomnieć, że temat drenażu mózgow poruszany był też w innych grupach, w tym w szczególności w TGR 4 (Innowacyjna i zrównoważona gospodarka).



## POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „KULTURA I PRZEMYSŁY KREATYWNE”

Uczestnicy TGR 5 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie aktualnie widzą trendy zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron obszaru „kultura i przemysły kreatywne”, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilanie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

Grupa przypisała trendy zmian do blisko 20 proc. spośród wcześniej zidentyfikowanych silnych i słabych stron oraz przygotowała dla większości kategorii problemowych rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazaniem przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

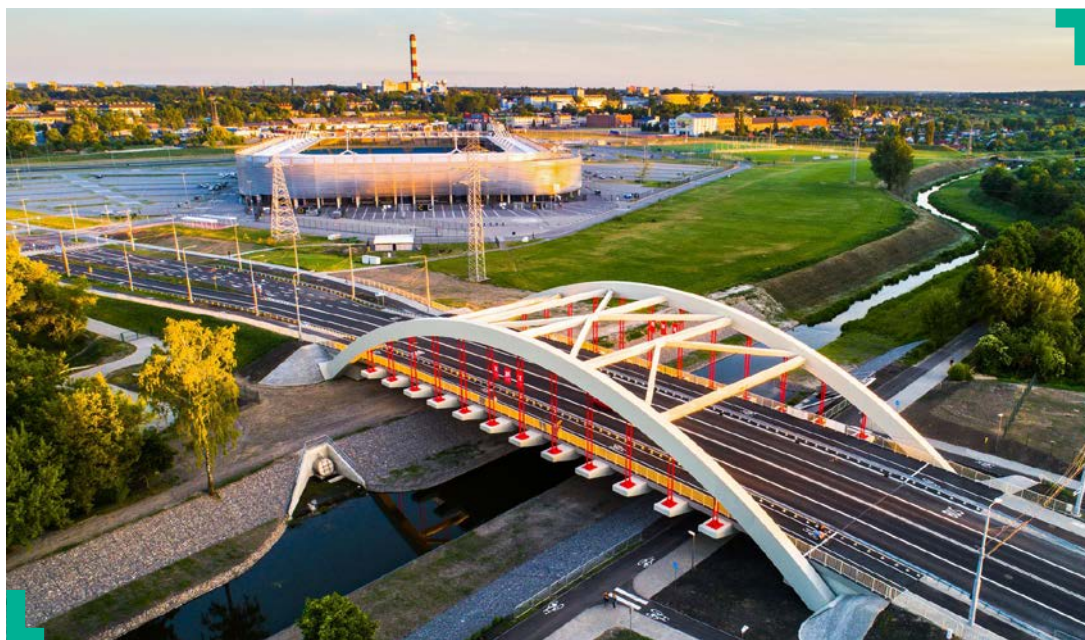
Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Aż 74 proc. spośród zidentyfikowanych trendów przyjęło charakter trendów korzystnych, a jedynie 26 proc. okazało się niekorzystne. Wskazuje to na pozytywny kierunek zmian w obszarze „Inteligentna i zrównoważona gospodarka”.

**TABELA 3.5.f** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „wizja kultury Lublina”

K1 Wizja kultury Lublina	
Korzystne trendy zmian: 87 proc.	Niekorzystne trendy zmian: 13 proc.
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Świadomość roli organizacji pozarządowych (NGO) oraz wsparcie od miasta	Mała siła przebicia organizacji pozarządowych (NGO), ich rozdrobienie i nadmierna biurokracja
Redefinicja misji/strategii instytucji oraz zastrzyk kadrowy	Braki finansowe i kadrowe
Dostosowanie infrastruktury do potrzeb działalności kulturalnej	Brak rozpoznania obecnego stanu instytucji kultury
Potencjał promocyjny i dobre praktyki w organizacji	Brak stabilizacji. Niepewna sytuacja na świecie
Silne społeczności lokalne, dostępność kultury dla migrantów, osób z niepełnosprawnościami, LGBT+, osób niezamożnych	Bariery strukturalne. Braki w zakresie edukacji, w tym edukacji prawnej (np. nieznamość Konstytucji RP)
Tereny zielone nad Bystrzycą (od Mostu Kultury po Arenę Lublin)	Deprecjonowanie roli kultury w życiu społecznym
Świadomość i docenienie kluczowej funkcji kultury dla Lublina i okolic. Kultura jako demokratyczna platforma do rozwoju (np. Lubelski Kongres Kultury)	Bliskość Warszawy. Pokutujący podział na Polskę A i B oraz kompleks większych od nas



Dobra dostępność komunikacyjna miasta. Możliwość wykorzystania sąsiedztwa z Ukrainą (partnerstwo wschodnie, współpraca z Białymstokiem i Rzeszowem). Bliskość Warszawy (duży rynek odbiorców)	Malejąca liczba studentów (operatorzy kulturalni mają problem z dotarciem, komunikacją i promocją swoich działań do studentów)
Rosnąca współpraca ze studentami. Napływ studentów ze wschodu i innych regionów. Kultura jako czynnik kreujący modę na studiowanie w Lublinie. Udział otoczenia zewnętrznego w tworzeniu programów studiów. Projekty interdyscyplinarne	Nieodpowiednie rozpoznanie rynku. Zachowawczość. Niezrozumienie dla nowych propozycji. Niechęć do zmian i eksperymentowania. Strach przed podjęciem ryzyka finansowego
Pojawiające się nowe kanały kreacji. Energia młodych. Możliwość wykorzystania nowo pojawiających się obszarów, np. przemysłów kreatywnych	Istnienie konkurencyjnych instytucji w Polsce i ich większa dostępność
Zachodząca profesjonalizacja i rozwój sektora	Masowość kultury i brak miejsca na duży festiwal

Wyniki pracy grupy wskazują na liczne potencjały rozwojowe związane z akademickim charakterem Lublina, napływem studentów, w tym również studentów z Ukrainy, i idącym za tym przypływem energii i pomysłów od młodych ludzi. Główne bariery rozwojowe wynikają głównie z ograniczeń o charakterze systemowym. Grupa podniosła m.in. temat nadmiernego rozdrobnienia i zbyt małego wpływu organizacji pozarządowych, przeszkód biurokratycznych oraz braków finansowych. Zwracano także uwagę na tendencję do działań zachowawczych oraz niską skłonność do zmiany i podejmowania ryzyka. Część spośród wymienionych barier rozwojowych osłabia wskazane wcześniej potencjały. Na przykład malejąca liczba studentów zmniejszać będzie ich pozytywny wpływ na wizję kultury Lublina. Ambivalentne znaczenie ma według TGR 5 bliskość Warszawy. Z jednej strony daje dostęp do dużego rynku potencjalnych odbiorców kultury, chętnych do odwiedzania Lublina, by partycypować w ciekawych wydarzeniach kulturalnych, z drugiej strony oferta stolicy może stanowić groźną konkurencję, tym bardziej, że w Lublinie pokutują kompleksy związane z tzw. podziałem na Polskę A i Polskę B.



**TABELA 3.5.g** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „interesariusze kultury”

K2 Interesariusze kultury	
Korzystne trendy zmian: 63 proc.	Niekorzystne trendy zmian: 27 proc.
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Kryzys skłaniający do przyjęcia przez przedsiębiorstwa nowej perspektywy i rozwoju działań o charakterze CSR	Kryzys ekonomiczny i brak wsparcia
Tworzenie odpowiednich warunków i otwieranie na inne dzielnice wzorem sieci miejskiej biblioteki publicznej	Rezygnacja z programu „dzielnice kultury”, białe plamy infrastruktury na mapie
Rosnąca świadomość, zaangażowanie uczestników oraz edukacja kulturalna	Problem wykluczenia technologicznego
Nawyki dywersyfikacji. Narzędzia miasta do szukania różnych źródeł finansowania. Mechanizmy trójsektorowe	Braki infrastrukturalne
Rosnąca świadomość znaczenia dostępności kultury. Rosnące środki finansowe przeznaczane na dostępność. Wpisanie dostępności w szeroko rozumianą politykę kulturalną	Niestabilność finansowania („grantoza”)
Profesjonalizacja i usieciowienie NGO	Rozwarstwienie społeczne. Ograniczony dostęp części mieszkańców do wydarzeń. Podziały na „lepsze i gorsze” dzielnice Lublina
Integracja mieszkańców, wzrost świadomości potrzeb ludności przy organizowanych wydarzeniach oraz szybka informacja zwrotna	Niedofinansowanie projektów i związane z tym brak chęci współpracy, współdzielenia przestrzeni i współtworzenia inicjatyw oraz niewystarczająca liczba uczestników
Tworzenie kooperatyw twórczych	Dysproporcja między twórcami a odbiorcami
Potrzeba uczestnictwa w życiu społecznym w obliczu pandemii: nadzieja na powrót do dawnych nawyków po pandemii, nowe rozwiązania z wykorzystaniem IT, edukacja kulturalna	Niedostosowanie programów studiów do rzeczywistości. Brak pracy w zawodzie po studiach
Wzrost liczby studentów, koła zainteresowań, współpraca uczelni i instytucji kultury, programy stażowe, stypendialne itd.	Diagnoza miasta, że kultura nie jest już Lublinowi potrzebna, próba przekierowania Lublina na inny obszar definiujący jego charakter
Sieciowość, profesjonalizacja i lepsze finansowanie	Pogłębiający się kryzys
Wzrost promocji oraz pomoc miasta w dotarciu do potencjalnych odbiorców np. z miast partnerskich i większych ośrodków. Otwarcie na projekty międzynarodowe	Potencjalnie niekorzystny wpływ pandemii SARS-CoV-2 na dostępną pulę środków
Efektywne wykorzystywanie istniejących miejsc, rewitalizacja zaniedbanych lokalizacji, remonty, rosnąca współpraca między instytucjami kultury	

Grupa zidentyfikowała trendy tylko dla części ze wskazanych silnych i słabych stron, jednak przeważają wśród nich te o charakterze korzystnym. Istniejące bariery dotyczą w znacznej mierze problemów związanych z finansowaniem oraz dostępno-



ścią infrastruktury. Członkowie grupy do barier zaliczyli również problem wykluczenia technologicznego oraz nasilającego się rozwarstwienia między dzielnicami, co ogranicza dostęp wybranych grup mieszkańców do kultury. Wśród potencjałów rozwojowych wymieniono między innymi wzrastające zaangażowanie mieszkańców, tworzenie kooperatyw twórczych, efektywne wykorzystywanie istniejących miejsc, rewitalizację zaniedbanych lokalizacji oraz rosnącą współpracę między instytucjami kultury. TGR 5 wykazała ambiwalentny stosunek do trwającej pandemii oraz wiążącego się z nią kryzysu. Z jednej strony uznano je za bodziec rozwojowy, który może przyczynić się do przyjęcia nowej perspektywy przez przedsiębiorstwa i rozwoju działów CSR inwestujących w kulturę. Z drugiej strony uznano te zjawiska za potencjalną barierę, która przyczyni się do zmniejszenia ogólnej puli środków przeznaczanych przez interesariuszy na kulturę.

**TABELA 3.5.h** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „finansowanie kultury”

K3 Finansowanie kultury	
Korzystne trendy zmian: nie określono	Niekorzystne trendy zmian: nie określono
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
nie wskazano	

W kategorii problemowej finansowania kultury TGR 5 nie określiła kierunków trendów, nie wskazała też potencjałów ani barier. Kwestie związane z finansowaniem omawiane były w odniesieniu do innych kategorii problemowych.

**TABELA 3.5.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „kultura a przemysły kreatywne (i ich wsparcie)”

K4 Kultura a przemysły kreatywne (i ich wsparcie)	
Korzystne trendy zmian: nie określono	Niekorzystne trendy zmian: nie określono
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Lepsze wsparcie i promocja ze strony miasta	Uczenie przemysłów kreatywnych jedynie w teorii
Zwiększenie wymiaru zajęć praktycznych na danych kierunkach, powstanie profesjonalnego zaplecza	Niedostateczne środki finansowe i infrastrukturalne
Kombinaty twórcze, promocja zewnętrzna Lublina	



W przypadku przemysłów kreatywnych główne bariery po raz kolejny ujawniają się w obszarze finansów i infrastruktury. Podniesiono również problem nacisku na teorię kosztem praktyki w programach nauczania związanych z przemysłami kreatywnymi. Znaczenie tej drugiej bariery wydaje się jednak maleć, gdyż po stronie istniejących potencjałów rozwojowych wskazano wzrastającą liczbę zajęć praktycznych oraz powstawanie profesjonalnego zaplecza. Inne wskazane potencjały rozwojowe łączą się z działaniami promocyjnymi i wsparciem ze strony miasta.

**TABELA 3.5.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w „polityka kulturalna Lublina”

K5	Polityka kulturalna Lublina	
	Korzystne trendy zmian: nie określono	Niekorzystne trendy zmian: nie określono
	Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
nie wskazano		

W kategorii problemowej polityki kulturalnej Lublina TGR 5 nie określiła kierunków trendów, nie wskazała też potencjałów ani barier. Kwestie związane z polityką kulturalną omawiane były w odniesieniu do innych kategorii problemowych.





### 3.5.5. Przyszłość obszaru „kultura i przemysły kreatywne”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „kultura i przemysły kreatywne”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.



## IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

**TABELA 3.5.k** Wizje przyszłości obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „wizja kultury Lublina”

K1 Wizja kultury Lublina			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Następuje marginalizacja kultury.	Kultura jest wiodącym narzędziem rozwoju miasta i kluczowym elementem wpływającym na jakość życia.	niezrozumienie i niedocenywanie, deprecjonowanie funkcji kultury, przyzwyczajenie do „dobrego”, utrzymywanie <i>status quo</i>	wysoka
Brakuje rozwijających się wydarzeń i nowych inicjatyw.	Kultura w Lublinie jest zróżnicowana, otwarta na każdego, stroniąca od jakichkolwiek wykluczeń. Różnorodność jest jej immanentną cechą, która w szczególności odnosi się do: dziedzin (sztuki wizualne, teatr, muzyka i in.), typów wydarzeń (festiwale, premiery, warsztaty, przeglądy, wernisaże i in.), zasięgu i oddziaływania (lokalne, międzynarodowe, duże, małe i in.), lokalizacji (centrum, dzielnice, wykorzystanie nowych miejsc o dużym potencjale) i odbiorców (dzieci, młodzież, studenci, seniorzy, imigranci i in.).	redukcja narzędzi niezbędnych do rozwoju oraz identyfikowania nowych, wartościowych zjawisk, równoważenie festiwali wydarzeniami organicznymi	wysoka
Brakuje kadry.	Stworzono narzędzia do utrzymania wysokojakościowej kadry kultury i zapewniono jej ścieżki rozwojowe (np. szkolenia z przedsiębiorczości).	brak możliwości rozwoju w kadrach kultury, słabe warunki finansowe, brak naborów, stagnacja	wysoka
Brakuje turystów.	Dzięki kulturze Lublin zaczyna być także zauważalnym ośrodkiem z perspektywy geopolitycznej, zaś organizowane kongresy i wydarzenia o randze międzynarodowej pozycjonują go jako wiodące miejsce międzykulturowego dialogu Wschodu z Zachodem, Europy z krajami Partnerstwa Wschodniego.	słaba i rozdrobniona promocja miasta, brak pomysłu, ograniczanie promocji do festiwali, brak dobrego filmu promocyjnego – kampanii wizerunkowej	wysoka
Nastąpił spadek rozpoznawalności.	Kultura jest wiodącym narzędziem budowania tożsamości i unikalności Lublina.	niedostosowanie komunikacji do grup odbiorców, nieefektywna strategia promocyjna	przeciętna

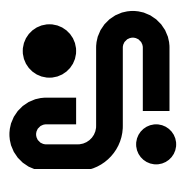


Pomimo zidentyfikowanej wcześniej przewagi trendów korzystnych nad niekorzystnymi, zdaniem grupy, istniejące bariery rozwojowe wpłyną bardzo negatywnie na przyszłość tej kategorii. Wizja BAU opisuje niekorzystne zmiany względem aktualnej sytuacji, w tym np. brak nowych wydarzeń i inicjatyw, spadek rozpoznawalności Lublina czy brak turystów w mieście. Wszystkie spośród wymienionych przez grupę elementów wizji BAU odbiegają od wizji pożądanej. Przy tym w większości przypadków wielkość luki strategicznej jest wysoce podatna na zmiany niezależnych od miasta warunków otoczenia.

**TABELA 3.5.1** Wizje przyszłości obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „interesariusze kultury”

K2 Interesariusze kultury			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Rośnie emigracja.	Prężnie działa środowisko twórcze i kadra, dla których sektor kultury jest miejscem spełnienia zawodowego i zapewnienia satysfakcjonującego poziomu życia. Zachodzi efektywna współpraca ze środowiskiem akademickim i uczelniami wyższymi.	zmniejszająca się jakość życia w mieście, brak warunków rozwoju, brak pracy	wysoka
Mało osób spoza Lublina przyjeżdża do miasta na wydarzenia.	Organizowane są wysokiej jakości wydarzenia (unikalne i merytoryczne), kreowane są trendy i realizowana promocja nowych i już istniejących wydarzeń w Lublinie i w całej Polsce.	nieefektywna promocja, brak rozwoju, stagnacja oferty kulturalnej, zmniejszenie oferty	nie określono
W mieście działa coraz mniej organizacji pozarządowych (NGO).	Realizowana jest współpraca z profesjonalnymi organizacjami pozarządowymi oraz wsparcie inicjatyw oddolnych, grup nieformalnych i początkujących NGO.	brak stabilnych warunków pracy i możliwości długofalowego planowania, ograniczone wsparcie dla nowych inicjatyw	wysoka
Spadła jakość odbiorców.	Realizowana jest edukacja kulturalna. Wdrożono odpowiednie ścieżki edukacyjne i rozwinięto infrastrukturę.	brak systemowej edukacji kulturalnej, brak synergii ze środowiskiem akademickim, brak zaplecza edukacyjnego, promocja i dostępność niskojakościowej kultury, brak świadomości, że kultura jest ważna	wysoka

Podobnie jak w poprzedniej kategorii żaden z elementów wizji BAU nie pokrywa się z wizją pożadaną, co oznacza, że także w tym wypadku spodziewać się należy wystąpienia istotnej luki strategicznej, jeśli nie zostaną podjęte żadne działania zaradcze. Wielkość tej luki jest dodatkowo bardzo podatna na zmiany warunków otoczenia.



**TABELA 3.5.m** Wizje przyszłości obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „finansowanie kultury”

K3 Finansowanie kultury			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Finansowanie projektów i wydarzeń ma charakter krótkoterminowy.	Miasto stworzyło długofalową, zabezpieczoną pod względem finansowym wizję wsparcia i rozwoju kultury.	ograniczenia związane z rokiem budżetowym, brak stabilności i ciągłości finansowania, kultura nie jest priorytetem	wysoka
Finansowanie projektów i wydarzeń ma charakter niskonakładowy.	Następuje zwiększenie budżetów wydarzeń kulturalnych.	coraz mniej środków, ograniczenie środków w budżecie miejskim, niedostosowanie się do warunków rynkowych	wysoka
Nastąpił spadek wydatków na kulturę.	W mieście wdrożone zostały sprawne rozwiązania systemowe służące optymalizacji wsparcia sektora kultury. Wśród nich znajdują się narzędzia dystrybucji środków finansowych (granty, stypendia, programy, np. „Kultura w dzielnicach” i in.) oraz mechanizmy wsparcia pozafinansowego (szkolenia, udostępnianie pracowni czy przestrzeni pod działalność twórczą, np. „Lokal na kulturę”).	ograniczanie miejskich środków, miejski budżet nie uwzględnia zmian na rynku, niedocenywanie siły i możliwości kultury, współpraca międzysektorowej, postrzeganie kultury w kategoriach deficytowych	wysoka
Nastąpił spadek Lublina do trzeciej ligi na poziomie finansowania kultury w Polsce.	Lublin znajduje się w pierwszej piątce (polskich miast) pod względem finansowania kultury.	brak wyznaczonych wskaźników, niebranie pod uwagę monitorowania konkurencyjnych ośrodków	wysoka
Brakuje sponsoringu (lubelskie firmy finansują wydarzenia spoza miasta, sponsorzy inwestują w sport zamiast w kulturę).	Nastąpiła dywersyfikacja źródeł finansowania oraz rozwijane są mechanizmy współpracy międzysektorowej.	niewystarczająca promocja postawy społecznej odpowiedzialności biznesu, brak „mody na sponsoring”, mało sponsorów, brak mecenatu biznesowego, brak współpracy międzysektorowej	wysoka

Liczba zidentyfikowanych wcześniej słabych stron w obszarze finansowania kultury koresponduje z wizją BAU. Zdaniem grupy, utrzymanie się *status quo* może doprowadzić do spadku wydatków na kulturę, niskonakładowego i krótkoterminowego finansowania projektów i wydarzeń. Luka pomiędzy wizją pożądaną a wizją BAU jest przy tym w wysokim stopniu podatna na zmieniające się warunki otoczenia.



**TABELA 3.5.n** Wizje przyszłości obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „kultura a przemysły kreatywne (i ich wsparcie)”

K4 Kultura a przemysły kreatywne (i ich wsparcie)			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Brak współpracy między Wydziałami Kultury, Przedsiębiorczości i Inwestorów (oraz resztą świata).	Sieciowanie, wspólna wizja rozwoju dla różnych podmiotów.	myślenie silosowe o budżecie w samorządach, brak współpracy międzywydziałowej na styku departamentów, brak komunikacji podczas podejmowania decyzji kluczowych dla miasta	przeciętna
Zanik ilościowy przemysłów kreatywnych w Lublinie (rozwinęte firmy będą „uciekać” z Lublina).	Kultura jako koło napędowe dla przemysłów kreatywnych.	brak systemowego wsparcia dla przemysłów kreatywnych, niedocenianie ich roli w nowoczesnej gospodarce	przeciętna
Brak wsparcia informacyjnego i promocyjnego.	Kompleksowe warunki wsparcia opracowane w oparciu o zapotrzebowanie wewnętrzne.	brak systemowej, przemyślanej promocji na styku kultury i przemysłu kreatywnego, niedocenianie znaczenia często niewielkich firm z branży	przeciętna
Branża przemysłów kreatywnych nie pracuje rzecz Lublina.	Stworzenie systemowego wsparcia, inkubatorów, sieciowanie, zapewnienie podstawowych potrzeb.	niska podaż zleceń, brak klientów, brak wiedzy i analizy zapotrzebowania w zakresie wsparcia przemysłu kreatywnego	wysoka
Rozproszenie wewnątrz sektora.	Systemowe wsparcie, współpraca wewnętrzna.	brak klastrów, hubów (dzielnica kreatywna)	przeciętna

Wizja BAU dla obszaru związanego z przemysłem kreatywnym przy założeniu utrzymania się obecnych trendów, barier i potencjałów jest niekorzystna. Wymienione elementy składające się na lukę strategiczną w tej kategorii są w przeciętnym stopniu podatne są na zmiany warunków otoczenia.



**TABELA 3.5.o** Wizje przyszłości obszaru „kultura i przemysły kreatywne” w kategorii „polityka kulturalna Lublina”

K5 Polityka kulturalna Lublina			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Nastąpiło spowolnienie rozwoju miasta.	Kultura to wartość, która jest najistotniejszym wskaźnikiem rozwoju i konkurencyjności Lublina.	kompletne niezrozumienie roli i wagi kultury w rozwoju i bieżącym funkcjonowaniu współczesnego miasta; kultura nie jest elementem współczesnego myślenia o Lublinie	wysoka
Nastąpił spadek jakości życia.	Kultura zajmuje strategiczne miejsce w polityce jako jeden z kluczowych elementów wpływających na jakość życia mieszkańców.	ignorowanie złożoności systemu, jakim jest życie w mieście, i tego, że kultura przenika wszystkie aspekty życia w mieście	wysoka
Nastąpiło osłabienie więzi społecznych i tożsamości mieszkańców.	Dzięki partycypacyjnemu kształtowaniu – przez maksymalnie szerokie grono interesariuszy – kultura stała się sprawnie funkcjonującym, zintegrowanym i modelowym systemem generującym najwyższej jakości wydarzenia adresowane do zróżnicowanej grupy odbiorców. Kultura lubelska jako system pozostaje otwarta i zdolna do autorefleksji oraz samodoskonalenia dzięki narzędziom monitorowania i ewaluowania realizowanych ścieżek programowych.	redukcja integracyjnej funkcji kultury, zapomnienie, że to dzięki kulturze w mieście żyje się lepiej, niewykorzystanie włączającego charakteru kultury	przeciętna
Nastąpił regres branży usługowej.	Bogactwo i różnorodność wydarzeń kulturalnych napędzają lubelską gospodarkę.	niedocenianie i ignorowanie wpływu wydarzeń kulturalnych na rozwój i funkcjonowanie branży usługowej	niska
Brakuje możliwości rozwoju indywidualnego w obszarze kultury (pracownicy kultury, artyści, mieszkańcy, sektor kreatywny).	Kreowane są trendy, a kreatorom kultury umożliwia się samorealizację. Zapewnione są odpowiednie narzędzia i ekosystem.	brak ścieżek kariery, niskie zarobki, brak nowych miejsc pracy	przeciętna

Analogicznie jak miało to miejsce w przypadku innych kategorii problemowych składających się na obszar strategiczny „kultura i przemysły kreatywne” w obszarze „Polityki kulturalnej miasta” wizja BAU nakreślona przez TGR 5 istotnie odbiega od sformułowanej przez tę grupę wizji pożądanej.



## KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „KULTURA I PRZEMYSŁY KREATYWNE”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpłynie będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane

czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „kultura i przemysły kreatywne”.

**TABELA 3.5.p** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „kultura i przemysły kreatywne”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
malejący koszt prowadzenia działalności w obszarze kultury i przemysłów kreatywnych	może wystąpić w procesie przejścia do bardziej zrównoważonego modelu gospodarczego	brak środków na finansowanie kultury	związany np. z kryzysem finansów publicznych i/lub istnieniem innych priorytetów w alokacji środków, jak koszty związane z epidemią lub kryzysem klimatycznym
skrócenie tygodniowego czasu pracy	może wystąpić w procesie przejścia na bardziej zrównoważony model gospodarczy i/lub w następstwie postępującej automatyzacji pracy; wzrost ilości czasu wolnego zwiększy zapotrzebowanie na kulturę	wyludnianie się miasta	może być związane z pogorszeniem warunków życia w miastach ogólnie (np. w warunkach pandemii i nasilającego się kryzysu klimatycznego) lub emigracją zarobkową z Lublina
rozwój technologii komunikacji	rozwój zdalnych kanałów komunikacji w następstwie nowych realiów pandemicznych oraz postępu technologicznego	zmniejszenie ruchu turystycznego	związane np. z ograniczeniami w przemieszczaniu się ludności w związku z pandemią oraz zmianą sposobów spędzania urlopów, np. na rzecz przebywania w wirtualnej rzeczywistości
wzrost środków finansowych na kulturę	np. w ramach celowanych programów unijnych	upadek ośrodków i instytucji kultury	związana z przedłużającym się stanem epidemii oraz okresem poepidemicznym; narzucone obostrzenia oraz strach ludzi przed zarażeniem spowodują zmniejszenie popytu na wydarzenia kulturalne
		zmiana potrzeb odbiorców kultury	związane np. z zachodzącymi zmianami społecznymi oraz rozwojem technologicznym, np. przeniesieniem obszaru kultury do świata wirtualnego, zmianą form wyrazu i zasad komunikacji



### 3.5.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 5 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej wielkość. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspólnego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci 6 celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

Rekomendowane przez TGR 5 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.5.r.

**TABELA 3.5.r** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „kultura i przemysły kreatywne”

C.1 Modelowanie wiodącej roli kultury i zwiększenie jej dynamiki jako czynnika rozwoju i konkurencyjności Lublina, jako elementu budowania jego tożsamości, unikalności, funkcji metropolitalnych i więzi społecznych oraz jako kluczowego wskaźnika wpływającego na jakość życia mieszkańców w wymiarze jednostkowym i wspólnotowym	
C.1.1	Zapewnienie różnorodności kulturalnej
	Udostępnianie oferty kulturalnej różnym grupom odbiorców i odbiorczyń z utrudnionym dostępem, w tym osobom z niepełnosprawnościami i migrantom, poprzez tłumaczenie na języki obce, PJM, audiodeskrypcję, tekst prosty, jak również włączenie tych osób w przygotowywanie działań w obszarze kultury
	Wzmocnienie niedoreprezentowanych kierunków działalności kulturalnej będących wyznacznikiem metropolitalności miasta, jak np. sztuka współczesna oraz działania wykorzystujące nowe technologie, będące szczególnie w czasie postpandemicznym ważnym środkiem udostępniania dóbr kultury na odległość. Udostępnianie oferty kulturalnej różnym grupom odbiorców i odbiorczyń z utrudnionym dostępem, w tym osobom z niepełnosprawnościami i migrantom poprzez tłumaczenie na języki obce, PJM, audiodeskrypcję, tekst prosty, jak również włączenie tych osób w przygotowywanie działań w obszarze kultury
C.1.2	Współpraca międzynarodowa i międzymiastowa
	Współtworzenie i uczestnictwo w projektach międzynarodowych i ogólnokrajowych. Zacieśnienie współpracy z miastami partnerskimi Lublina
	Stworzenie systemu wsparcia realizacji projektów o zasięgu międzynarodowym lub międzymiastowym
C.1.3	Pozycjonowanie Lublina jako jednego z najważniejszych ośrodków kulturalnych w tej części Europy
	Ogólnopolska kampania promocyjna wydarzeń kulturalnych – kampania telewizyjna, radiowa, billboardowa; promocja wydarzeń kulturalnych Lublina podczas targów, wydarzeń zagranicznych; stypendia i wyjazdy studyjne dla delegacji osób powiązanych z kulturą, promujących Lublin
	Monitorowanie i dynamiczne reagowanie na ofertę kulturalną proponowaną przez inne miasta i ośrodki





<b>C.2</b>		<b>Rozwój stabilnego ekosystemu lubelskiej kultury, uwzględniającego potrzeby środowisk twórczych, instytucji kultury, kadry i NGO, odpowiadającego na potrzeby odbiorców i zapewniającego stabilne warunki rozwoju</b>
	C.2.1	Wypracowanie oferty kulturalnej uwzględniającej wartości istotne dla zróżnicowanego grona odbiorców
		Badanie zapotrzebowania na ofertę kulturalną (coś na kształt budżetu obywatelskiego); stworzenie budżetu partycypacyjnego
		Badanie mające na celu zidentyfikowanie „białych plam” w ofercie kulturalnej miasta i uwzględniające słabo reprezentowane grupy (OzN, migrantów, mniejszości)
	C.2.2	Stworzenie dobrych warunków samorozwoju dla kadr kultury, artystów, animatorów itd.
		System szkoleń finansowany i organizowany przez UM, granty szkoleniowe. Dofinansowania do studiów podyplomowych. Program dla studentów i absolwentów obejmujący praktyki i staże, nadzorowany i koordynowany odgórnie
		Poszerzenie oferty kierunków studiów artystycznych. Wsparcie szkół, warsztatów i pracowni kreatywnych
<b>C.3</b>		<b>Zapewnienie wydatków na kulturę w skali 3% budżetu miasta</b>
	C.3.1	Obecność w minimum pierwszej piątce polskich miast pod względem finansowania kultury
		Wzmocnienie istniejących oraz stworzenie nowych podmiotów kreujących kulturę w Lublinie, m.in. poprzez powołanie Centrum Sztuki Dziecka, Centrum Sztuki Współczesnej, Lubelskiego Centrum Nauki
		Zachowanie równowagi pomiędzy różnorodnymi wydarzeniami kulturalnymi, ze szczególnym uwzględnieniem działań o zasięgu ponadlokalnym w stosunku do lokalnych czy dzielnicowych (rozwój dzielnicowych domów kultury, programów „Dzielnice Kultury” i „Punkty Kultury”), oraz wytyczenie kierunków rozwoju wydarzeń kulturalnych i strategii uzasadniających zapewnienie wieloletniego finansowania
		Efektywna i aktywna promocja Lublina jako miasta kultury na mapie Polski i Europy (aktualizacja strategii promocji miasta)
<b>C.4</b>		<b>Stworzenie długofalowego, zdywersyfikowanego i transparentnego systemu finansowania kultury</b>
	C.4.1	Zapewnienie stabilności finansowania NGO
		Rozwój i wzrost wydatkowania na wieloletnie programy finansowania kultury
		Urząd Miasta aktywnie poszukuje dodatkowych źródeł finansowania kultury, m.in. poprzez powołanie komórki pozyskującej sponsoring i konsolidującej ofertę kulturalną dla mecenasów
	C.4.2	Zwiększenie budżetów wydarzeń kulturalnych
		Wytyczenie kierunków rozwoju wydarzeń kulturalnych i strategii uzasadniających zapewnienie wieloletniego finansowania
<b>C.5</b>		<b>Wypozycjonowanie Lublina jako jednego z trzech wiodących ośrodków przemysłów kreatywnych w Polsce</b>
	C.5.1	Wypracowanie i wdrożenie zróżnicowanych mechanizmów wsparcia sektora przemysłu kreatywnego
		Wdrożenie mechanizmów finansowania sektora przemysłu kreatywnego – stworzenie specjalnego corocznego konkursu dedykowanego sektorowi lubelskich przemysłów kreatywnych
		Wdrażanie systemu wsparcia pozafinansowego (promocji, szkoleń, tworzenia hubów) sektora przemysłu kreatywnego



	C.5.2	Wsparcie lubelskich podmiotów przemysłu kreatywnego, pracujących na rzecz kultury w Lublinie
		System zachęcający do nawiązywania współpracy między podmiotami sektora kultury i przemysłu kreatywnego (np. platforma do współpracy, baza danych)
		Wsparcie (m.in. ulgi, np. lokalowe, czynszowe) dla firm reprezentujących przemysł kreatywny, pracujących na rzecz kultury i sektora kultury Lublina
	C.5.3	Poprawa współpracy międzysektorowej i między departamentami UM na rzecz przemysłu kreatywnego
		Wskazanie wiodącego wydziału, koordynującego działania w tym obszarze i zapewnienie zasobów finansowych i kadrowych do prawidłowego działania
		Wypracowanie i wdrożenie strategii współpracy międzysektorowej na rzecz przemysłu kreatywnego w Lublinie (komunikacja, wizja działania, realne środki i ich źródła; wykorzystanie „Analizy stanu przemysłów kreatywnych w Lublinie” z 2018 roku)
<b>C.6 Udoskonalanie istniejących i tworzenie nowych mechanizmów i narzędzi zapewniających rozwój i stabilne warunki funkcjonowania całego sektora kultury</b>		
	C.6.1	Stworzenie narzędzi monitorowania kultury w Lublinie (Obserwatorium Kultury)
		Powołanie Lubelskiego Obserwatorium Kultury wraz z odpowiednim budżetem i kadrami. Wzmocnienie niedoprezentowanych kierunków działalności kulturalnej będących wyznacznikiem metropolitalności miasta, jak np. sztuka współczesna oraz działania wykorzystujące nowe technologie, będące szczególnie w czasie postpandemicznym ważnym kanałem udostępniania dóbr kultury na odległość. Monitorowanie i dynamiczne reagowanie na ofertę kulturalną proponowaną przez inne miasta i ośrodki, badanie mające na celu identyfikację „białych plam” w ofercie kulturalnej miasta i uwzględniające niereprezentowane grupy (OzN, mniejszości, migranci). Opracowanie narzędzi wsparcia i wizji rozwoju (np. zamknięcie etapu, ewaluacja jakości wypracowanych formuł, np. festiwalowych, i form wsparcia; odniesienie do nowych czynników, jak np. pandemia).
	C.6.2	Wzrost liczby i różnorodności podmiotów zaangażowanych w wydarzenia kulturalne
		Zwiększenie środków przeznaczonych na konkursy dla NGO, stypendia i wsparcie podmiotów z sektora przemysłu kreatywnego; dopasowanie zadań w konkursach do bieżących potrzeb sektora kultury
		Tworzenie mechanizmów wsparcia inicjatyw nieformalnych

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

- 1. Wzmocnienie niedoprezentowanych kierunków działalności kulturalnej będących wyznacznikiem metropolitalności miasta, jak np. sztuka współczesna oraz działania wykorzystujące nowe technolo-**

**gie, będące szczególnie w czasie postpandemicznym ważnym środkiem udostępniania dóbr kultury na odległość. Udostępnianie oferty kulturalnej różnym grupom odbiorców i odbiorczyń z utrudnionym dostępem, w tym osobom z niepełnosprawnościami i migrantom, poprzez tłumaczenie na języki obce, PJM, audiodeskrypcję, tekst prosty, jak również włączenie tych osób w przygotowywanie działań w obszarze kultury.**

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno być realizowane przez cały okres,



aż do 2030 roku, przez instytucje i organizacje zajmujące się sztuką.

**2. Wzmocnienie istniejących oraz stworzenie nowych podmiotów kreujących kulturę w Lublinie, m.in. poprzez powołanie Centrum Sztuki Dziecka, Centrum Sztuki Współczesnej, Lubelskiego Centrum Nauki.**

Realizacja celu: C.3.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno być realizowane przez cały okres, aż do 2030 roku, przez UML, Teatr Andersena, Galerię Labirynt, Urząd Marszałkowski, MKDNIŚ, MEiN. Działanie wymagać będzie przeznaczenia odpowiednich zasobów finansowych (w tym funduszy unijnych) i infrastrukturalnych oraz bazowania na wiedzy specjalistów.

**3. Zachowanie równowagi pomiędzy różnorodnymi wydarzeniami kulturalnymi, ze szczególnym uwzględnieniem działań o zasięgu ponadlokalnym w stosunku do lokalnych czy dzielnicowych (rozwój dzielnicowych domów kultury, programów „Dzielnice Kultury” i „Punkty Kultury”) oraz wytyczenie kierunków rozwoju wydarzeń kulturalnych i strategii uzasadniających zapewnienie wieloletniego finansowania.**

Realizacja celu: C.3.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być stałym elementem polityki kulturalnej miasta.

**4. Powołanie Lubelskiego Obserwatorium Kultury wraz z odpowiednim budżetem i kadrą. Monitorowanie i dynamiczne reagowanie na ofertę kulturalną proponowaną przez inne miasta i ośrodki, badanie mające na celu identyfikację „białych plam”**

**w ofercie kulturalnej miasta i uwzględniające słabo reprezentowane grupy (OzN, mniejszości, migrantów). Opracowanie narzędzi wsparcia i wizji rozwoju (np. zamknięcie etapu, ewaluacja jakości wypracowanych formuł, np. festiwalowych, i form wsparcia; odniesienie do nowych czynników, jak np. pandemia).**

Realizacja celu: C.6.

Zasobochłonność: wysoka.

Lubelskie Obserwatorium Kultury powinno zostać powołane do 2022 roku przez Wydział Kultury UM Lublin. Zdaniem uczestników TGR 5, działanie będzie wymagało nie tylko zabezpieczenia niezbędnych środków do realizacji, ale też pozyskania profesjonalnej kadry – zasoby kadrowe w UM Lublin są niewystarczające do organizacji tego typu konkursu.

**5. Zwiększenie środków przeznaczonych na konkursy dla NGO, stypendia i podmioty z sektora przemysłu kreatywnego; dopasowanie zadań w konkursach do bieżących potrzeb sektora kultury.**

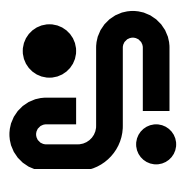
Realizacja celu: C.6.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być zrealizowane w roku 2022 przez Wydział Kultury UM Lublin i będzie wymagało zabezpieczenia odpowiednich środków finansowych.

**MONITORING REALIZACJI CELÓW**

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, uczestnicy TGR 5 zostali poproszeni o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Ze-stawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.5.s.



**TABELA 3.5.s** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „kultura i przemysł kreatywny”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana	
<b>C.1</b>	<b>Modelowanie wiodącej roli kultury i zwiększenie jej dynamiki jako czynnika rozwoju i konkurencyjności Lublina, jako elementu budowania jego tożsamości, unikalności, funkcji metropolitalnych i więzi społecznych oraz jako kluczowego wskaźnika wpływającego na jakość życia mieszkańców w wymiarze jednostkowym i wspólnotowym</b>	poziom wydatkowania na kulturę	wzrost	
	C.1.1	zapewnienie różnorodności kulturalnej	liczba i jakość wydarzeń (z uwzględnieniem rodzajów i typów)	wzrost
	C.1.2	współpraca międzynarodowa i międzymiastowa	aplikacja o ESK (Europejską Stolicę Kultury)	pojawienie się
	C.1.3	pozycjonowanie Lublina jako jednego z najważniejszych ośrodków kulturalnych w tej części Europy	rozpoznawalność	wzrost
<b>C.2</b>	<b>Rozwój stabilnego ekosystemu lubelskiej kultury, uwzględniającego potrzeby środowisk twórczych, instytucji kultury, kadry i NGO oraz odpowiadającego na potrzeby odbiorców i zapewniającego stabilne warunki rozwoju</b>	liczba uczestników i kreatorów wydarzeń, projektów, inicjatyw w podziale na typy	wzrost	
	C.2.1	wypracowanie oferty kulturalnej uwzględniającej wartości istotne dla zróżnicowanego grona odbiorców	liczba uczestników z grup defaworyzowanych w życiu kulturalnym, zarówno jako odbiorcy, jak i kreatorzy	wzrost
	C.2.2	stworzenie dobrych warunków samorozwoju dla kadr kultury, artystów, animatorów itd.	zatrzymanie obecnych i przyciągnięcie nowych pracowników sektora kultury	wzrost
<b>C.3</b>	<b>Zapewnienie wydatków na kulturę w skali 3% budżetu miasta</b>	udział wydatków na kulturę w budżecie miasta	wzrost do poziomu 3%	
	C.3.1	miejsce min. w pierwszej piątce polskich miast pod względem finansowania kultury	miejsce w rankingu	wzrost
<b>C.4</b>	<b>Stworzenie długofalowego, zdywersyfikowanego i transparentnego systemu finansowania kultury</b>	liczba i różnorodność dostępnych mechanizmów wspierających kulturę	wzrost	
	C.4.1	zapewnienie stabilności finansowania NGO	ilość środków budżetowych przeznaczonych na miejskie konkursy	wzrost
	C.4.2	zwiększenie budżetów wydarzeń kulturalnych	ilość środków przeznaczonych na wydarzenia kulturalne	wzrost
<b>C.5</b>	<b>Wypozycjonowanie Lublina jako jednego z trzech wiodących ośrodków przemysłu kreatywnego w Polsce</b>	wysokość obrotów wygenerowanych w sektorze przemysłu kreatywnego	wzrost	



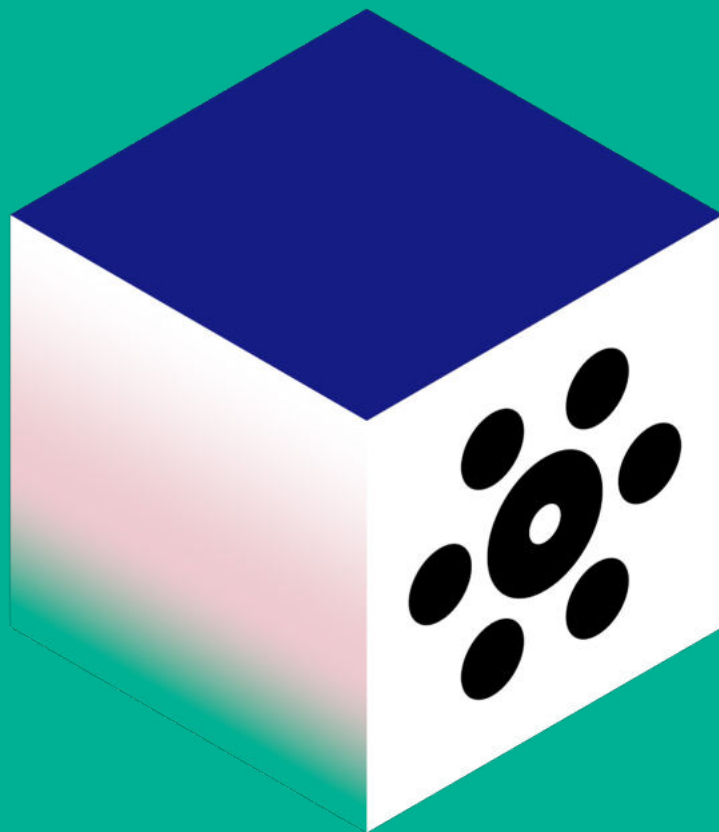
Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.5.1	wypracowanie i wdrożenie zróżnicowanych mechanizmów wsparcia sektora przemysłu kreatywnego	liczba i różnorodność mechanizmów wsparcia	wzrost
C.5.2	wsparcie lubelskich podmiotów przemysłu kreatywnego pracujących na rzecz kultury w Lublinie	udział przemysłu kreatywnego w realizacji wspólnych projektów na rzecz kultury	wzrost
C.5.3	poprawa współpracy międzysektorowej i między departamentami UM na rzecz przemysłu kreatywnego	jakość i liczba sieci między podmiotami	wzrost
<b>C.6</b>	<b>Udoskonalanie istniejących i tworzenie nowych mechanizmów i narzędzi zapewniających rozwój i stabilne warunki funkcjonowania całego sektora kultury</b>	jakość i liczba wydarzeń oraz projektów kulturalnych	wzrost
C.2.1	stworzenie narzędzi monitorowania kultury w Lublinie (Obserwatorium Kultury)	liczba raportów i opracowań	wzrost
C.2.2	wzrost liczby i różnorodności podmiotów zaangażowanych w wydarzenia kulturalne	liczba podmiotów zaangażowanych w wydarzenia	wzrost

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Jedną spośród analizowanych szans ułatwia realizację ponad połowy zadań. Jest to:

- rozwój technologii komunikacji.

Warto monitorować tę szansę w celu efektywnego jej wykorzystania przy realizacji strategii.





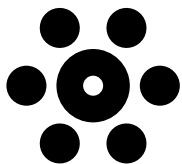
## 3.6. TGR 6: METROPOLIA

### 3.6.1. Wertykalny obszar strategiczny „metropolia”

Obszar „metropolia” związany jest z rolą Lublina jako komunikacyjnej, administracyjnej, gospodarczej i turystycznej stolicy regionu, relacji miasta z gminami znajdującymi się w polu jego oddziaływania, a także wyzwaniami związanymi z utrzymaniem i rozwojem funkcji metropolitalnych i poszerzaniem granic.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- funkcje metropolitalne Lublina (komunikacyjne, administracyjne, gospodarcze, kulturowe, akademickie i edukacyjne, turystyczne), zasoby i aspiracje metropolitalne Lublina;
- współpraca międzynarodowa, dyplomacja miasta/metropolii, współpraca z innymi miastami w kraju i za granicą (sieci miast), współpraca z regionami innych krajów, współpraca z władzą centralną, instytucje krajowe i międzynarodowe w Lublinie;
- współpraca z regionem, Lublin a Regionalna Polityka Miejska Województwa Lubelskiego, zarządzanie i współpraca w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym (Funkcjonalnym), rozlewanie się miasta i jego konsekwencje (m.in. dla infrastruktury i bazy podatkowej), rozszerzanie granic miasta. Wymiana zasobów z bliższym i dalszym otoczeniem miasta, wysoka mobilność zasobów (ludzie, przedsiębiorstwa) wyzwaniem dla rozwoju i zarządzania miastem, promocja miasta i marka miasta, lokalizowanie w Lublinie central firm, marka miasta Lublin;
- integracja zarządzania rozwojem obszaru metropolitalnego: integracja podmiotowa – ponad podziałem administracyjnym (*multi-level governance*), integracja sektorowa, zintegrowane planowanie i zintegrowany rozwój przestrzenny.



### 3.6.2. Skład TGR 6: Metropolia

#### **dr Dagmara Kociuba**

##### Liderka TGR 6

Adiunkt w Katedrze Gospodarki Przestrzennej UMCS w Lublinie. Specjalizuje się w problematyce rozwoju regionalnego i lokalnego, narzędzi polityki spójności, zarządzania w obszarach funkcjonalnych/metropolitalnych, przekształceń przestrzeni miejskiej, funkcji metropolitalnych, zmian granic JST. Autorka ponad 30 prac poświęconych rozwojowi Lublina. Ekspert w programach operacyjnych i NAWA. Uczestniczyła w licznych projektach międzynarodowych (m.in. URBACT II, Interreg Europe) i programach stażowych (m.in. SIMS, TOP 500 Innovators 40.10 Cambridge, TOPMinds). Członek zarządu Sekcji Polskiej ERSA.

#### **Łukasz Bilik**

Absolwent Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie, działacz społeczny, wieloletni członek Rady i Zarządu Dzielniczy Konstancinów. Od 2007 roku pracownik Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie, gdzie pełni funkcję Kierownika Działu Eksploatacji i Rzecznika Prasowego.

#### **Bartłomiej Cybula**

Urbanista, architekt, absolwent Politechniki Krakowskiej – praca dyplomowa z 2013 roku (rozwój śródmieścia w Lublinie) z główną nagrodą krakowskiego oddziału TUP oraz Prezydenta Miasta Lublina, laureat konkursu TEORIA Fundacji Stefana Kuryłowicza. Doświadczenie zawodowe w dziedzinie architektury, urbanistyki i planowania strategicznego zdobywał od 2011 roku w Krakowie, Kopenhadze, Bazylei, Paryżu i Zurychu.

#### **Arkadiusz Gołębiowski**

Od 2019 roku Przewodniczący Zarządu Dzielniczy Felin. Student drugiego roku Gospodarki Przestrzennej. Od zawsze związany z Lublinem i zainteresowany polityką lokalną, kolarstwem oraz urbanistyką.

#### **Ewelina Graban**

Magister filologii ukraińskiej i socjologii, absolwentka UMCS w Lublinie, studiów doktoranckich w Europejskim Kolegium Polskich i Ukraińskich Uniwersytetów oraz Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od 2007 roku pracuje w Urzędzie Miasta Lublin przy planowaniu i koordynowaniu projektów międzynarodowych.

#### **Krzysztof Jakubowski**

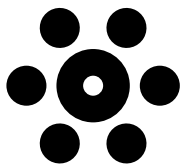
Absolwent Wydziału Politologii UMCS w Lublinie oraz Szkoły Liderów Społeczeństwa Obywatelskiego. Stypendysta Fundacji im. Lesława A. Pagi. Działacz pozarządowy. Prezes Fundacji Wolności – samorządowej organizacji strażniczej. Autor publikacji o współudziale obywateli w decydowaniu o sprawach lokalnych. Człowiek Roku 2017 według Kapituły konkursu Dziennika Wschodniego. Członek Sieci Obywatelskiej Watchdog Polska.

#### **Rafał Juściński**

Student III roku stacjonarnych studiów I stopnia na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, na kierunku historia. Prezes Koła Naukowego Historyków Studentów UMCS. Redaktor naczelny czasopisma „Koło Historii”. Laureat Olimpiad Historycznych. Uczestnik projektu badawczego „Dziedzictwo archeologiczne regionu – filary turystyki” realizowanego przez Katedrę Archeologii UMCS na rzecz gminy Leśniowice (województwo lubelskie).

#### **Paweł Skurski**

Absolwent Wydziału Prawa i Administracji na UMCS w Lublinie oraz studiów podyplomowych – Akademia Rozwoju Regionalnego na Uniwersytecie Warszawskim. Pracownik Biura Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Urzędu Miasta Lublin od początku jego działania. Na co dzień zajmuje się tematyką funduszy unijnych, in-



strumentów terytorialnych oraz współpracą JST zrzeszonych w ramach Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego, w tym przygotowaniu wspólnej Strategii Rozwoju Ponadlokalnego LOM.

### Krzysztof Stanowski

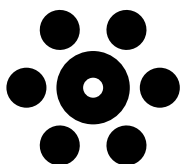
Absolwent historii KUL, pedagog, działacz społeczny, urzędnik państwowy i samorządowy, działacz opozycji demokratycznej w okresie PRL, więzień polityczny. Współtwórca niezależnego harcerstwa w Polsce. Wieloletni Prezes Fundacji „Edukacja dla Demokracji” oraz Fundacji Solidarności Międzynarodowej. W latach 2007–12 podsekretarz stanu w Ministerstwie Edukacji Narodowej,

a następnie Ministerstwie Spraw Zagranicznych. Odznaczony m.in. Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski i mongolskim Orderem Gwiazdy Polarnej. Dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej Urzędu Miasta Lublin.

### Jacek Warda

Pracownik Związku Miast Polskich, doradca gmin. Obecnie pracuje dla gmin Roztocza. Obronił doktorat z tematyki uspołecznienia zarządzania publicznego. Zajmuje się strategiami sektorowymi i metodologią statystyki miejskiej. Zainteresowania: wyprawy rowerowe, esperanto i astronomia.





### 3.6.3. Pożądana przyszłość obszaru „metropolia”

#### ROZSZERZENIE GRANIC MIASTA

Granice miasta Lublin rozszerzyły się o sąsiadujące sołectwa. Włodarze inicjują zmiany i rozwój Lublina jako metropolii. Mieszkańcy zarówno Lublina, jak i ościennych miejscowości są przekonani do tych zmian i aktywnie je wspierają. Wchłonięcie ościennych sołectw przez Lublin poskutkowało ograniczeniem negatywnych zjawisk, spowodowanych suburbanizacją, dzięki zrównoważonemu rozwojowi metropolii lubelskiej (rozwój infrastruktury, rozszerzenie programów społecznych).

#### BUDOWANIE SIECI WSPÓŁPRACY KRAJOWEJ ORAZ MIĘDZYNARODOWEJ

Nastąpiło efektywne poszerzenie sieci współpracy o nowe miasta i instytucje. Lublin realizuje efektywne projekty krajowe oraz unijne. Stał się liderem międzynarodowej współpracy w Europie Środkowej i jest znaczącym partnerem w europejskich sieciach współpracy. Ponadto migranci biorą udział w procesach partycypacyjnych miasta Lublin i promują miasto na skalę międzynarodową.

#### ROLA LUBLINA JAKO LIDERA LUBELSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO (LOM)

Lublin umocnił się na pozycji lidera Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego i dobrze sprawuje tę funkcję – jest modelowym liderem obszaru metropolitalnego w skali kraju. Jest również liderem i inicjatorem partnerstw tematycznych, a także sieci metropolitalnych instytucji tematycznych. Istnieje wspólny dokument

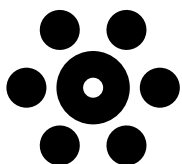
strategiczno-planistyczny dla Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego, który jest efektywnie wdrażany. Wśród mieszkańców upowszechnia się silne poczucie tożsamości metropolitalnej.

#### BUDOWANIE MARKI LUBLINA

Lublin wykształcił rozpoznawalną markę (w kraju i za granicą) jako miasto metropolitalne. Stanowi to rezultat działań promocyjnych miasta i ambasadorów marki, osiągnięty dzięki silnemu oparciu o nowe technologie. Z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi komunikacji zbudowano internetową platformę „Interface Lublin”, służącą do wymiany innowacyjnych pomysłów i nawiązywania kontaktów. Lublin jest identyfikowany jako silny ośrodek kultury, turystyki, gospodarki i akademickości. Lublin stanowi także transgraniczne centrum budowania kontaktów, kompetencji, kapitału i usług.

#### ROZWINIĘTE FUNKCJE METROPOLITALNE

Lublin pełni rozwinięte funkcje metropolitalne o zasięgu krajowym, europejskim oraz międzynarodowym. Jest siedzibą międzynarodowych instytucji i gospodarzem wydarzeń na szczeblu krajowym oraz międzynarodowym. Jest także wiodącym ośrodkiem uniwersyteckim na poziomie krajowym i międzynarodowym oraz docelową i wypadową bazą dla turystów krajowych i zagranicznych. Dzięki temu Lublin stał się miastem z wysokim potencjałem przyciągania kapitałów zewnętrznych do Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego.



### 3.6.4. Diagnoza obszaru „metropolia”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła pięć zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „metropolia”. Są to:

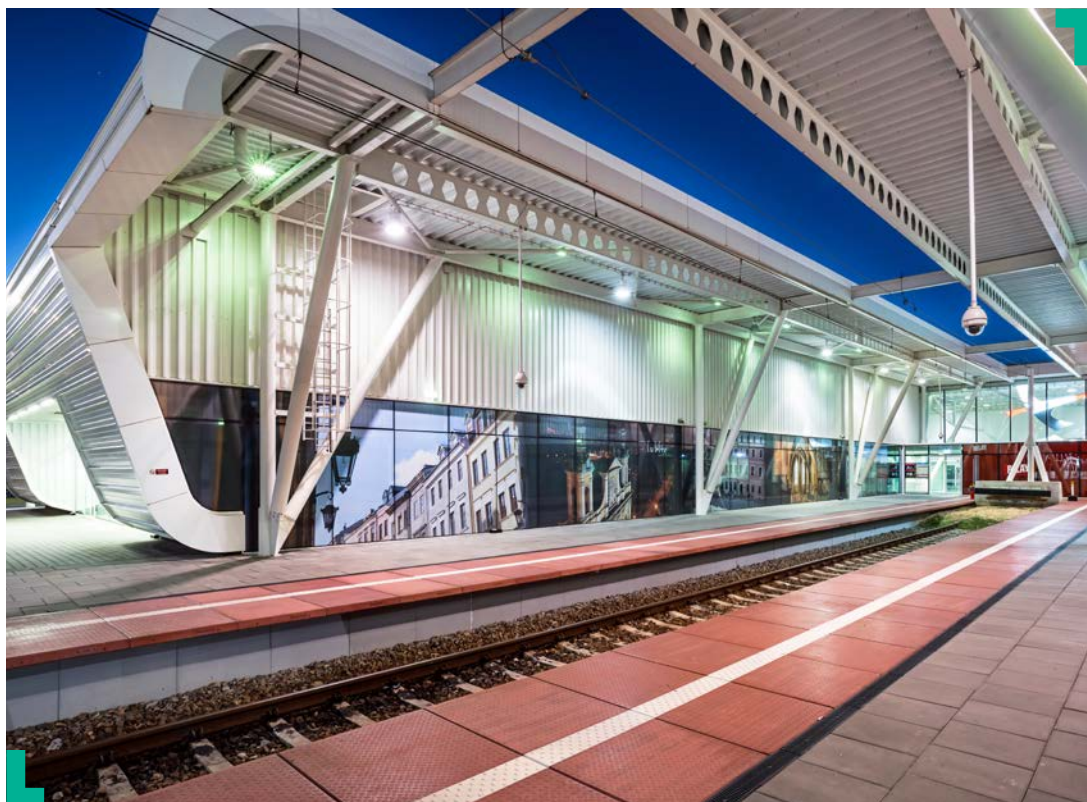
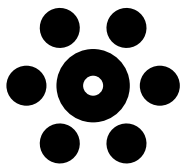
1. Rozszerzenie granic Lublina.
2. Budowanie sieci współpracy.
3. Rola Lublina jako lidera LOM.
4. Budowanie marki Lublina.
5. Funkcje metropolitalne.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „metropolia”.

**TABELA 3.6.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „metropolia” a obszarami horyzontalnymi

Obszar horyzontalny / Kategoria problemowa	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiędzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Rozszerzenie granic Lublina							
K2 Budowanie sieci współpracy							
K3 Rola Lublina jako lidera LOM							
K4 Budowanie marki Lublina							
K5 Funkcje metropolitalne							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „metropolia” wykazała wiele punktów styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.6.a). Każdy z obszarów horyzontalnych kształtuje bądź jest kształtowany przez co najmniej trzy obszary problemowe kategorii „metropolia”. Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do finansowania, infrastruktury oraz usług dla mieszkańców, które mają styczność ze wszystkimi pięcioma kategoriami problemowymi.



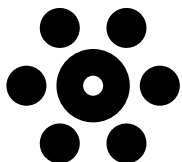
### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „METROPOLIA”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 6 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „metropolia” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

**TABELA 3.6.b** Silne i słabe strony obszaru „metropolia” w kategorii „rozszerzenie granic Lublina”

K1	Rozszerzenie granic Lublina	
	Silne strony	Słabe strony
Istniejące powiązania Lublina z miejscowościami ościennymi w zakresie infrastruktury społecznej i technicznej		Niechęć władarzy gmin sąsiednich do zmian granic
Istniejące powiązania gospodarcze, przestrzenne i ekologiczne (Lublina z miejscowościami ościennymi)		Obawy władz przed skomplikowanym procesem poszerzania granic miasta
Rozwinięta sieć transportu publicznego		Brak atrakcyjnej oferty dla gmin ościennych i planowania zrównoważonego rozwoju w skali większej niż samo miasto Lublin
		Niedostateczna współpraca przy realizacji inwestycji strukturalnych

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie rozszerzenia granic Lublina postawiona przez TGR 6 wskazuje, że główne słabości stanowią: obawa władz przed skomplikowanym procesem poszerzania granic, niechęć władarzy gmin ościennych do tego procesu, a także niedostateczna współpraca Lublina z tymi gminami i brak planów zrównoważonego rozwoju w skali większej niż miasto Lublin. Siłą tej kategorii są natomiast istniejące powiązania gospodarcze, przestrzenne i ekologiczne Lublina z miejscowościami ościennymi oraz rozwinięta sieć transportu publicznego.



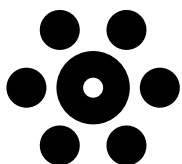
**TABELA 3.6.c** Silne i słabe strony obszaru „metropolia” w kategorii „budowanie sieci współpracy”

K2 Budowanie sieci współpracy	
Silne strony	Słabe strony
Rozbudowana siatka partnerstw miasta	Część partnerstw nieprzynosząca efektów, miasta partnerskie niezainteresowane realną współpracą
Postrzeganie Lublina w Polsce i regionie jako lidera współpracy międzynarodowej	Niewielka obecność międzynarodowych organizacji pozarządowych
Rozpoznawalność międzynarodowa Lublina (np. poprzez festiwale, Kongres Współpracy Transgranicznej, Nagrodę Europy, Teatr NN, <i>Study in Lublin</i> , Brygadę Wielonarodowa, historyczną Unię Lubelską, KUL, Jesziwę itd.)	Brak wystarczającej promocji miasta i wydarzeń o wymiarze międzynarodowym, mała świadomość współpracy międzynarodowej miasta wśród mieszkańców Lublina
Wsparcie cudzoziemskich mieszkańców (Biuro Obsługi Cudzoziemców, <i>Study in Lublin</i> , wsparcie inwestorów, wielojęzyczność)	Zbyt małe kompetencje i zaangażowanie instytucji publicznych we współpracę międzynarodową (aktywne tylko wybrane wydziały Urzędu Miasta)
	Niewielki udział studentów zagranicznych w życiu miasta

W przypadku drugiej kategorii problemowej, jaką jest „budowanie sieci współpracy międzynarodowej”, również wystąpił balans silnych i słabych stron z niewielką przewagą stron słabych. Do silnych stron należą m.in. rozbudowana siatka partnerstw miasta oraz rozpoznawalność międzynarodowa poprzez festiwale, instytucje kultury i program *Study in Lublin*. Do słabych stron należą natomiast brak wystarczającej promocji międzynarodowych powiązań miasta przekładający się na małą świadomość mieszkańców w tym zakresie. Problemem jest także częsty brak realnej współpracy z miastami partnerskimi, słabe kompetencje instytucji publicznych w tym zakresie oraz słaba integracja studentów zagranicznych w życiu miasta.

**TABELA 3.6.d** Silne i słabe strony obszaru „metropolia” w kategorii „rola Lublina jako lidera LOM”

K3 Rola Lublina jako lidera LOM	
Silne strony	Słabe strony
Istniejąca współpraca w ramach LOF (Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego)	Niska świadomość społeczna na temat roli miasta Lublin jako lidera LOM, słaba promocja LOM
Stworzenie związku metropolitalnego w ramach LOM (Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego)	Niedostateczny poziom długodystansowego myślenia kategoriami metropolii wśród władz i mieszkańców Lublina oraz realizacji założeń programowych i strategicznych
Projekty realizowane w ramach ZIT (Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych)	Brak wspólnej polityki rozwoju LOM (mieszkaniowej, transportowej, turystycznej, przestrzennej itp.)
	Problemy związane z zarządzaniem suburbanizacją



Kategoria „rola Lublina jako lidera LOM” wykazała nieznacznie więcej słabych niż silnych stron. Do słabych stron zaliczono takie elementy jak: niedostateczny poziom długodystansowego myślenia kategoriami metropolii wśród władz i mieszkańców Lublina oraz realizacji założeń programowych i strategicznych, słaba promocja i mała świadomość na temat LOM, a także problemy związane z suburbanizacją. Do silnych stron należą natomiast już istniejące projekty w ramach LOF (Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego) i ZIT (Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych).

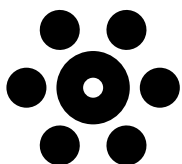
**TABELA 3.6.e** Silne i słabe strony obszaru „metropolia” w kategorii „budowanie marki Lublina”

K4 Budowanie marki Lublina	
Silne strony	Słabe strony
Wydarzenia kulturalne o międzynarodowej rozpoznawalności (Urban Highline Festival, Karnawał Sztukmistrzów, Kongres Współpracy Transgranicznej, Jarmark Jagielloński, Inne Brzmienia, Noc Kultury, Europejski Festiwal Smaku)	Rzadka obecność informacji o specyfice (np. wielokulturowość) i sukcesach miasta (w krajowych oraz międzynarodowych mediach)
Lublin miastem bezpiecznym	Niedostateczna współpraca w zakresie promocji pomiędzy obszarami kultury, gospodarki i akademickości
Wdrażany sukcesywnie system identyfikacji wizualnej	
Rozpoznawalne drużyny sportowe (m.in. żużel, Motor Lublin, piłkarki ręczne MKS Lublin, piłkarski Górnik Łęczna)	

W tej kategorii słabe strony to niedostateczna promocja miasta w sferach m.in. kultury, gospodarki oraz akademickości, zarówno w mediach krajowych, jak i międzynarodowych. Do silnych stron w tej kategorii zaliczyć można natomiast przede wszystkim wydarzenia kulturalne o międzynarodowej rozpoznawalności oraz rozpoznawalne drużyny sportowe.

**TABELA 3.6.f** Silne i słabe strony obszaru „metropolia” w kategorii „funkcje metropolitalne”

K5 Funkcje metropolitalne	
Silne strony	Słabe strony
Silne instytucje kultury oraz bogata oferta kulturalna realizowana przez cały rok	Niedostateczna ilość infrastruktury umożliwiającej organizację dużych międzynarodowych wydarzeń
Wielokulturowość i bogata historia miasta	Trudność przekraczania granicy z Ukrainą i Białorusią oraz brak połączenia kolejowego
Przyciąganie firm niskimi kosztami pracy, dużym zasobem powierzchni biurowej i konkurencyjnymi stawkami wynajmu (BPO)	Brak filii światowych marek i instytucji biznesowych z siedzibą główną w Lublinie



K5	Funkcje metropolitalne	
	Silne strony	Słabe strony
Umiejdzynarodowienie uczelni, rozwinięta infrastruktura akademicka		Słaba promocja Lublina w kraju i za granicą
Rozwój przemysłu IT, BPO, biotechnologii, medycyny – inteligentne specjalizacje, potencjał usług medycznych i kształcenia		Brak myślenia metropolitalnego w zakresie turystyki i agroturystyki, niedostateczna oferta produktów turystycznych atrakcyjnych dla turystów zagranicznych
Rozwinięta infrastruktura transportowa (S17, Via Carpatia, lotnisko)		Słaba renoma uczelni (niskie wyniki w rankingach)
Rozwinięta baza noclegowa (hotele)		Za mała kooperacja między uczelniami a biznesem (pracodawcami), prowadząca do emigracji absolwentów
		Brak siedzib instytucji krajowych/europejskich
		Przejawy dyskryminacji – strefy wolne od LGBT w granicach aglomeracji

W kategorii problemowej „funkcje metropolitalne” nieznacznie przeważają słabe strony. Do silnych stron zostały zaliczone m.in. instytucje kultury i infrastruktura akademicka, rozwinięta baza noclegowa oraz infrastruktura, rozwój przemysłu, a także konkurencyjne warunki finansowe do zakładania firm oraz wielokulturowość i bogata historia miasta. Do słabych stron należy przede wszystkim brak głównych filii instytucji i firm państwowych i międzynarodowych w Lublinie, brak myślenia metropolitalnego w zakresie turystyki i agroturystyki oraz słaba promocja Lublina.

### POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „METROPOLIA”

Uczestnicy TGR 6 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie aktualnie widzą trendy zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron „metropolitalnego Lublina”, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilanie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

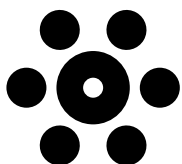
Grupa przypisała trendy zmian do wszystkich wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazaniem przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

W tej kategorii 53 proc. spośród zidentyfikowanych trendów przyjęło charakter trendów korzystnych, a 47 proc. okazało się niekorzystne.



**TABELA 3.6.g** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „metropolia” w kategorii „rozszerzenie granic Lublina”

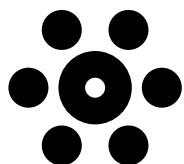
K1 Rozszerzenie granic Lublina	
Korzystne trendy zmian: 62,5%	Niekorzystne trendy zmian: 37,5%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Powiązania infrastrukturalne i transportowe	Domniemane straty finansowe
Powiązania gospodarcze, przestrzenne i ekologiczne	Żywiłowa suburbanizacja
Wspólne inwestycje	Inwestycje na granicach gmin
Wykorzystanie dobrych praktyk	

Wyniki pracy grupy wskazują na przewagę korzystnych trendów zmian. Do potencjałów rozwojowych należy zaliczyć powiązania infrastrukturalne i gospodarcze w regionie, wspólne inwestycje, a także korzystanie z doświadczeń innych miast i wykorzystywanie dobrych praktyk.

**TABELA 3.6.h** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „metropolia” w kategorii „budowanie sieci współpracy”

K2 Budowanie sieci współpracy	
Korzystne trendy zmian: 40%	Niekorzystne trendy zmian: 60%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Rozwój międzynarodowej wymiany kulturalnej, ekonomicznej, edukacyjnej	Izolacja międzynarodowa Polski, ryzyko wyjścia z Unii Europejskiej
Rozwój nowych technologii jako ułatwienie w budowaniu współpracy międzynarodowej	Utrudnione przemieszczanie się na granicach z Ukrainą i Białorusią
	Przedłużający się stan pandemii
	Strach społeczeństwa przed zmianą i wielokulturowością
	Konkurencja wśród miast

W kategorii „budowanie sieci współpracy” wykazano przewagę niekorzystnych trendów zmian. Oznacza to, że istnieją mniejsze szanse na poprawę sytuacji w tym zakresie do 2030 roku. Istniejące bariery dotyczą pandemii, izolacji międzynarodowej Polski, trudności w poruszaniu się na granicach z Ukrainą i Białorusią oraz współpracy z tymi państwami, a także strachu społeczeństwa przed zmianą i wielokulturowością. W przypadku potencjałów grupa zwróciła uwagę na rozwój międzynarodowej wymiany kulturalnej, ekonomicznej i edukacyjnej oraz technologiczne ułatwienia w budowaniu współpracy międzynarodowej.



**TABELA 3.6.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „metropolia” w kategorii „rola Lublina jako lidera LOM”

K3 Rola Lublina jako lidera LOM	
Korzystne trendy zmian: 67%	Niekorzystne trendy zmian: 33%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Sieci współpracy w ramach LOF i w przyszłości LOM	Regulacje prawne dot. metropolii (związek metropolitalny)
Doświadczenie w zarządzaniu wspólnymi projektami (poprzez ZIT, RPO)	Brak myślenia kategoriami metropolii i obszaru metropolitalnego (kierowanie się indywidualnym interesem)
Silna pozycja lidera i jej umacnianie w przyszłości (poprzez LOM, związek metropolitalny)	

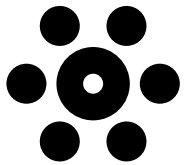
W przypadku kategorii problemowej „rola Lublina jako lidera LOM” przeważają korzystne trendy zmian, co wskazuje, że jest szansa na poprawienie się sytuacji w tym obszarze do 2030 roku. Do barier zostały zaliczone problematyczne regulacje prawne dotyczące metropolii oraz brak myślenia wspólnotowego. W przypadku potencjałów zwrócono uwagę na doświadczenia w zarządzaniu wspólnymi projektami oraz rozwijające się sieci współpracy, a także umacniającą się pozycję lidera.

**TABELA 3.6.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „metropolia” w kategorii „budowanie marki Lublina”

K4 Budowanie marki Lublina	
Korzystne trendy zmian: 37,5%	Niekorzystne trendy zmian: 62,5%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Rosnąca liczba międzynarodowych absolwentów – ambasadorów marki	Pandemia i kryzys przerywający wieloletnie działania i tradycje
Zwiększenie liczby partnerów międzynarodowych	Pogarszająca się sytuacja polityczna w kraju
Rosnąca liczba mieszkańców Lublina w światowych instytucjach	Brak zainteresowania międzynarodowej społeczności Polską

W tej kategorii przeważają niekorzystne trendy zmian. Bariery dla rozwoju marki Lublina to przede wszystkim pandemia, kryzys oraz trudna sytuacja polityczna w kraju (a także izolacja Polski na arenie międzynarodowej). Potencjały to natomiast rosnąca liczba absolwentów i mieszkańców Lublina pracujących za granicą i pełniących rolę nieformalnych ambasadorów Lublina.

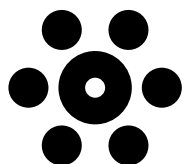




**TABELA 3.6.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „metropolia” w kategorii „funkcje metropolitalne”

K5	Funkcje metropolitalne	
	Korzystne trendy zmian: 57%	Niekorzystne trendy zmian: 43 %
	Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
	Decentralizacja wydarzeń i urzędów administracji centralnej, rozwój infrastruktury regionalnej i rosnąca współpraca z gminami	Spadające nakłady na kulturę w budżecie miasta oraz brak środków na rozbudowę infrastruktury potęgowane utrzymującym się stanem pandemii
	Napływ pracowników zza wschodniej granicy oraz studentów zagranicznych	Zatrzymanie procesów integracji Ukrainy i Białorusi z Europą, utrzymanie barier transportowych
	Rozwój przemysłu turystycznego i potencjał otoczenia Lublina (Kozłówka, Kazimierz Dolny, Nałęczów, Rostocze), rozwój turystyki transgranicznej	Niedostateczna siatka połączeń lotniczych, wstrzymanie turystyki ze względu na pandemię
	Zwiększenie budżetu Unii Europejskiej na rozwój szkolnictwa, w tym programów wymiany międzynarodowej	Spadek renomy uczelni, negatywna demografia (spadek liczby studentów), zmiana regulacji prawnych (np. ograniczenie liczby studentów), niedostateczna liczba atrakcyjnych miejsc pracy dla absolwentów.
	Przygraniczne położenie Lublina	Bliska odległość od Warszawy, konkurencyjne metropolie (drenaż mózgów, odpływ ludzi i zasobów)
		Zaostrzenie sporów politycznych

W kategorii problemowej „funkcje metropolitalne” grupa zidentyfikowała nieznaczną przewagę trendów korzystnych nad niekorzystnymi. Do barier rozwojowych zostały zaliczone m.in. zaostrzenie sporów politycznych, utrzymujący się stan pandemii (powodujący niedostatki w budżecie miasta i spadek turystyki), odpływ ludności do większych miast oraz trudności w rozwoju uczelni. Do potencjałów rozwojowych należy m.in. decentralizacja urzędów administracji centralnej, rozwój przemysłu turystycznego i przyływ studentów zagranicznych, co wpływać może na zwiększenie dofinansowania z budżetu Unii Europejskiej na rozwój szkolnictwa.



### 3.6.5. Przyszłość obszaru „metropolia”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „metropolia”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie pożądaną z wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

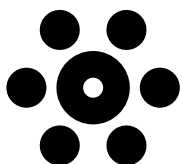
Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.

## IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

TABELA 3.6.1 Wizje przyszłości obszaru „metropolia” w kategorii „rozszerzenie granic Lublina”

K1 Rozszerzenie granic Lublina			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Nie nastąpiło rozszerzenie granic Lublina.	Lublin poszerzył granice o sąsiadujące sołectwa.	brak terenów inwestycyjnych	wysoka
Włodarze sąsiednich gmin nie są przekonani do zmian.	Włodarze inicjują zmiany.	niechęć do integracji	wysoka
Społeczeństwo nie jest przekonane do zmian.	Społeczeństwo jest przekonane do zmian i je wspiera.	brak wiedzy na temat korzyści płynących ze zmian	wysoka
Postępuje suburbanizacja.	Ograniczono negatywne zjawiska spowodowane suburbanizacją.	rosnące koszty suburbanizacji	wysoka

Pomimo zidentyfikowanej wcześniej przewagi potencjałów rozwojowych wizja BAU różni się od wizji pożądaney. W wizji BAU nie nastąpiło poszerzenie granic z powodu niechęci włodarzy i mieszkańców, natomiast postępuje suburbanizacja. Luki strategiczne dotyczą braku wiedzy włodarzy i społeczeństwa na temat korzyści płynących

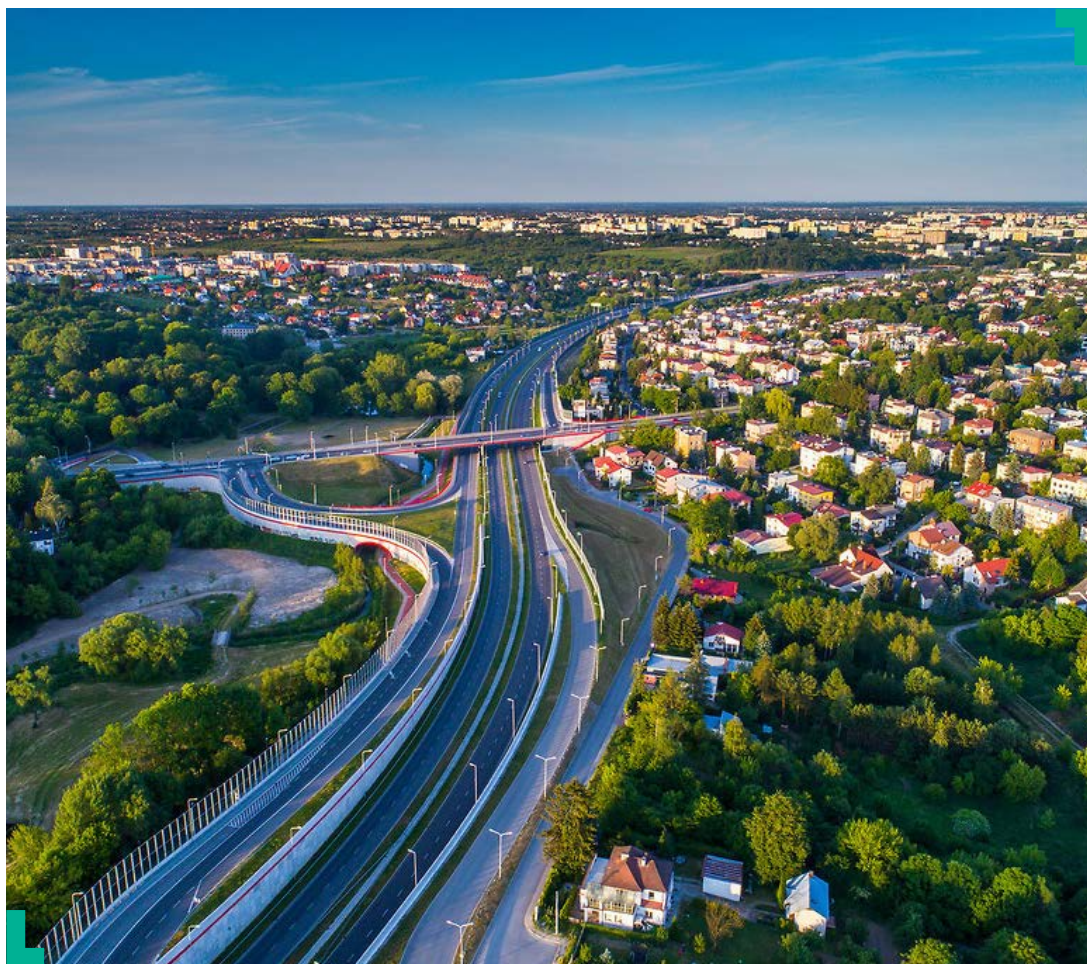
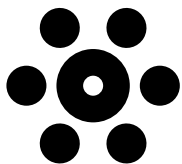


ze zmian oraz niechęci do integracji. Prawdopodobne są także straty finansowe, które blokują inwestycje mające na celu poszerzenie granic miasta Lublin. Ponadto w każdym przypadku luka strategiczna wykazuje wysoką podatność na zmiany w warunkach otoczenia. Oznacza to, że planowanie jest utrudnione, ponieważ w perspektywie kolejnych lat luka może się zwiększać lub maleć niezależnie od działań podjętych w Lublinie.

**TABELA 3.6.m** Wizje przyszłości obszaru „metropolia” w kategorii „budowanie sieci współpracy”

K2 Budowanie sieci współpracy			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Współpraca krajowa i międzynarodowa z Lublinem się umacnia.	Lublin jest liderem międzynarodowej współpracy w Europie Środkowej.	niedostateczna promocja Lublina na arenie międzynarodowej	niska
W Lublinie znajduje się niewiele instytucji na europejskim poziomie.	W Lublinie rośnie liczba instytucji będących liderami międzynarodowych inicjatyw i projektów.	pogłębianie się europejskiej prowincjonalności Lublina	wysoka
Migranci (w tym studenci) są niedostatecznie włączeni w życie miasta.	Świadomie włącza się migrantów we współdecydowanie o sprawach lokalnych i promocję międzynarodową miasta.	gettoizowanie migrantów, w tym studentów zagranicznych	wysoka
Współpraca z Europą Zachodnią, Północną i Południową jest ograniczona.	Lublin jest znaczącym partnerem w europejskich sieciach współpracy.	naruszona równowaga współpracy międzynarodowej (ukierunkowanie wyłącznie na współpracę z Europą Wschodnią)	przeciętna
Współpraca z wybranymi miastami partnerskimi jest ograniczona.	Doprowadzono do powstania sieci efektywnej współpracy (realne, silne partnerstwa).	Lublin jest mało atrakcyjnym partnerem do współpracy	przeciętna

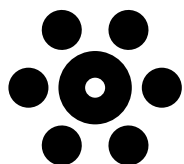
W kategorii „budowanie sieci współpracy międzynarodowej”, zgodnie z wcześniejszą przewagą trendów niekorzystnych nad korzystnymi, wizja BAU odbiega od wizji pożądanej. W ramach wizji BAU przewiduje się niedostateczne włączenie migrantów w życie miasta oraz mało instytucji na europejskim poziomie, co może być spowodowane dalszym pogłębianiem się europejskiej prowincjonalności Lublina. Luki strategiczne dotyczą gettoizowania migrantów, asymetrycznej współpracy międzynarodowej oraz braku dostatecznej promocji Lublina jako partnera do współpracy. Podatność luk na zmiany otoczenia waha się od niskiej, przez przeciętną, po wysoką.



**TABELA 3.6.n** Wizje przyszłości obszaru „metropolia” w kategorii „rola Lublina jako lidera LOM”

K3 Rola Lublina jako lidera LOM			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Wzmacnia się roli Lublina jako Lidera LOM.	Lublin jest modelowym liderem obszaru metropolitalnego w skali kraju.	Lublin wyłącznie Liderem LOM	przeciętna
Brakuje promocji myślenia metropolitalnego wśród mieszkańców.	Mieszkańcy myślą bardziej metropolitalne.	niska świadomość myślenia metropolitalnego	przeciętna
Brakuje wspólnej polityki rozwojowej dla LOM.	Nastąpiło efektywne wdrażanie wspólnego dokumentu strategiczno-planistycznego.	rozproszenie dokumentów i polityki rozwojowej	wysoka
Integracja mieszkańców LOM jest niedostateczna.	Poczucie tożsamości metropolitalnej wśród mieszkańców jest wysokie.	brak przekonania mieszkańców do budowania wspólnej tożsamości	wysoka
Współpraca instytucji w LOM jest niedostateczna.	Sieć metropolitalnych instytucji tematycznych jest rozwinięta.	brak współpracy i zarządzania na różnych szczeblach administracji ( <i>multi-level governance</i> )	wysoka

Pomimo zidentyfikowanej przewagi silnych stron nad słabymi w ramach kategorii „rola Lublina jako lidera LOM” wizja BAU odbiega od wizji pożądanej. W wizji BAU występują takie elementy jak brak promocji myślenia metropolitalnego wśród mieszkańców,

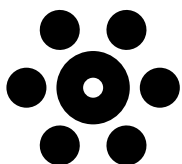


niedostateczna integracja mieszkańców LOM czy też niedostateczna współpraca instytucji w LOM, choć rola Lublina jako lidera LOM się umacnia. Luki strategiczne obejmują brak zintegrowanej polityki rozwojowej i współpracy na różnych szczeblach administracji oraz brak poczucia tożsamości wspólnotowej. Podatność luk na zmiany warunków otoczenia waha się od przeciętnej do wysokiej.

**TABELA 3.6.o** Wizje przyszłości obszaru „metropolia” w kategorii „budowanie marki Lublina”

K4 Budowanie marki Lublina			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Rozpoznawalność marki Lublina w kraju i na świecie jest słabsza.	Marka Lublina jest pozytywnie rozpoznawana w kraju i za granicą.	Lublin rozpoznawalny głównie na poziomie krajowym	przeciętna
Lublin identyfikowany głównie jako miasto kultury.	Lublin jest identyfikowany jako silny ośrodek kultury, turystyki, gospodarki i akademickości.	brak nowych produktów/oferty dla inwestorów i turystów	przeciętna
Lublin pozostanie „bramą na Zachód”.	Lublin transgranicznym centrum budowania kontaktów, kompetencji, kapitału i usług.	pomijanie Lublina w kontaktach między Wschodem a Zachodem	niska
Pozostano w tradycyjnym kanale narzędzi promocji.	Zbudowano „Interface Lublin” (z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi komunikacji), ułatwiający komunikację.	niski poziom wykorzystania nowoczesnych technologii	wysoka

Pomimo nadwyżki niekorzystnych trendów w kategorii „budowanie marki Lublina” wizje przyszłości obszaru „metropolia” prezentują się w pozytywniejszym świetle, choć wizja BAU jest ograniczona w porównaniu do wizji pożądaney. Luki strategiczne dotyczą głównie niskiej rozpoznawalności Lublina na poziomie międzynarodowym, ograniczonej oferty dla inwestorów i turystów oraz niskiego poziomu wykorzystania nowoczesnych technologii. Podatność luk na zmiany otoczenia waha się od niskiej, przez przeciętną, po wysoką.



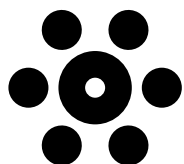
**TABELA 3.6.p** Wizje przyszłości obszaru „metropolia” w kategorii „funkcje metropolitalne”

K5 Funkcje metropolitalne			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Rozwija się funkcja Lublina jako ośrodka kultury.	Lublin został Europejską Stolicą Kultury w 2029.	zbyt mała liczba kulturalnych międzynarodowych wydarzeń	wysoka
Rośnie różnica między znaczeniem Lublina jako uniwersyteckiego ośrodka krajowego i międzynarodowego.	Lublin jest wiodącym ośrodkiem uniwersyteckim na poziomie krajowym i międzynarodowym.	rozdrobienie uniwersytetów lubelskich	przeciętna
Lublin jest jednodniową krajową atrakcją turystyczną.	Lublin jest docelową i wypadową bazą dla turystów krajowych i zagranicznych.	brak spójnej regionalnej i ponadregionalnej oferty turystycznej	przeciętna
Lublin wykazuje się niską atrakcyjnością inwestycyjną dla dużych firm.	Lublin jest miastem z wysokim potencjałem przyciągania kapitałów zewnętrznych do LOM.	niedostatecznie rozwinięte zaplecze instytucjonalne i infrastrukturalne	przeciętna
Liczba instytucji administracyjnych krajowych/europejskich w Lublinie jest zbyt mała.	Lublin jest siedzibą/filią międzynarodowych instytucji i gospodarzem wydarzeń.	niedostateczny poziom lobbingu na rzecz Lublina w instytucjach krajowych i europejskich	przeciętna

Pomimo przewagi korzystnych trendów zmian dla kategorii „funkcje metropolitalne” wizja BAU różni się od wizji pożądanej pod względem lubelskich funkcji kulturalnych, turystycznych, akademickich, inwestycyjnych oraz administracyjnych. Luki strategiczne dotyczą przede wszystkim niedostatecznego zaplecza instytucjonalnego i infrastrukturalnego oraz niewystarczającej rozpoznawalności Lublina na arenie międzynarodowej. Podatność luk na zmiany warunków otoczenia jest przeważnie przeciętna.

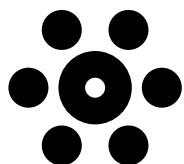
### KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „METROPOLIA”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpłynie będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „metropolia”.



**TABELA 3.6.r** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „metropolia”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
nasilenie integracji wewnątrz UE oraz współpracy międzynarodowej	wymuszone kryzysami o charakterze globalnym wymagającymi wspólnych rozwiązań	wyludnianie Lublina	związane z migracją zarobkową albo pogarszającymi się warunkami życia w mieście w efekcie zachodzących zmian klimatu
ogólnokrajowe programy i regulacje środowiskowe	zmiany w prawie stymulujące innowacyjność i wymuszające współpracę regionalną w zakresie mitygacji i adaptacji do zmian klimatu	wzrost cen prądu i usług komunalnych	związany może być np. z gwałtownie zachodzącymi zmianami klimatycznymi i transformacją energetyczną lub kryzysem gospodarczym
rozwój komunikacji zdalnej	związany z utrzymującą się sytuacją pandemiczną oraz rozwojem technologii informatycznych	zmniejszenie mobilności ludności	dotyczy zarówno mobilności dalekiej, jak i bliskiej; może nastąpić w następstwie utrzymującej się sytuacji pandemicznej oraz rozwoju komunikacji i pracy zdalnej
zmiana postaw społecznych w kierunku większej otwartości na zmiany	otwarcie na zmiany spowodowane świadomością ich konieczności i nieuchronności, m.in. w związku z kryzysem klimatycznym	zmniejszenie poczucia wspólnotowości	związane może być z utrzymującą się izolacją społeczną w warunkach pandemicznych lub gwałtownym napływem migrantów klimatycznych
wzrost kapitału społecznego (nasilenie współpracy międzyludzkiej)	zacieśnienie współpracy międzyludzkiej na różnych szczeblach struktury społecznej wymuszone pogarszającą się sytuacją klimatyczną	ograniczona współpraca międzynarodowa	np. w wyniku rosnących napięć politycznych związanych z rozwojem populizmu w następstwie kryzysów różnej natury (epidemicznym, klimatycznym, gospodarczym)



### 3.6.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 6 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej wielkość. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspólnego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci pięciu celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

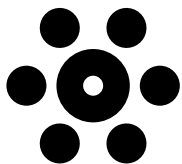
#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

Rekomendowane przez TGR 6 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.6.s.

**TABELA 3.6.s** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „metropolia”

<b>C.1</b>	<b>Rozszerzenie granic Lublina z uzyskaniem efektu korzyści dla mieszkańców zainteresowanych gmin, pozwalające na uzyskanie dostępu do nowych terenów zielonych, inwestycyjnych i mieszkaniowych oraz lotniska</b>	
		Rozpoczęcie i przeprowadzenie dobrowolnego procesu fuzji międzygminnej opartej na efekcie korzyści obejmującej zainteresowane gminy
		Rozpoczęcie i przeprowadzenie dobrowolnego, opartego o efekt korzyści procesu włączenia w granice administracyjne miasta wybranych sołectw
<b>C.2</b>	<b>Zwiększenie statusu Lublina na arenie międzynarodowej poprzez pozyskanie nowych i rozwój istniejących znaczących instytucji, inicjatyw i wydarzeń w obszarze administracji, kultury, organizacji pozarządowych, nauki i biznesu</b>	
		Budowanie miejskiej sieci współpracy międzynarodowej i wspieranie jej liderów
		Finansowanie lub współfinansowanie z budżetu miasta międzynarodowych wydarzeń oraz udziału w nich
<b>C.3</b>	<b>Wzmocnienie roli Lublina jako lidera Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego poprzez realizację wspólnych przedsięwzięć, polityki rozwojowej i solidarnego zarządzania obszarem oraz budowanie świadomości metropolitalnej wśród mieszkańców i instytucji</b>	
		Opracowanie i wdrożenie wspólnej polityki rozwojowej, w oparciu o którą realizowane będą przedsięwzięcia partnerskie w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym
		Prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, mających na celu budowanie świadomości metropolitalnej wśród różnych grup interesariuszy
<b>C.4</b>	<b>Wzmocnienie rozpoznawalności Lublina w kraju i za granicą jako „miasta inspiracji”</b>	
		Finansowanie/współfinansowanie z budżetu miasta i promocja krajowa oraz międzynarodowa znaczących instytucji i wydarzeń międzynarodowych (w obszarze administracji, kultury, organizacji pozarządowych, nauki i biznesu), w tym m.in. przez udział w rankingach, konkursach
		Aktywny udział przedstawicieli organów władz miasta i instytucji w ważnych wydarzeniach międzynarodowych





C.5 Wzrost znaczenia metropolii Lublin jako silnego ośrodka kultury, nauki, przedsiębiorczości, administracji w kraju i na arenie międzynarodowej	
	Stworzenie nowych i wypromowanie istniejących rozpoznawalnych wydarzeń międzynarodowych (festiwale, konkursy, kongresy itp.)
	Powstanie nowych obszarów inwestycyjnych dla wiodących branż, cargo na lotnisku w Lublinie
	Wsparcie dla powstania nowych i istniejących klastrów w celu komercjalizacji wyników badań lubelskich naukowców na arenie międzynarodowej
	Utworzenie, z udziałem różnych interesariuszy, programu wspierającego przyciąganie do Lublina siedzib instytucji rządowych, uczelni i firm międzynarodowych

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

### 1. Rozpoczęcie i przeprowadzenie dobrowolnego procesu fuzji międzygminnej opartej na efekcie korzyści, obejmującej zainteresowane gminy.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być realizowane w latach 2021–2025 przez władze oraz mieszkańców miasta Lublin i gmin, w oparciu o takie zasoby jak środki finansowe, wola polityczna, zgoda mieszkańców i kampania informacyjna.

### 2. Budowanie miejskiej sieci współpracy międzynarodowej i wspieranie jej liderów.

Realizacja celu: C.2.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno zostać zrealizowane w latach 2022–2025 przez Urząd Miasta (zastępca PML, WM, WSP, ST, KP inst. kultury), uczelnie, organizacje pozarządowe i związki pracodawców. Działanie wyma-

gać będzie przeznaczenia odpowiednich zasobów, takich jak know-how, wsparcie logistyczne, liderstwo.

### 3. Opracowanie i wdrożenie wspólnej polityki rozwojowej, w oparciu o którą realizowane będą przedsięwzięcia partnerskie w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym.

Realizacja celu: C.3.

Zasobochłonność: wysoka.

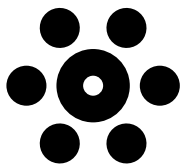
Działanie powinno być realizowane w latach 2021–2030 jako proces ciągły przez Stowarzyszenie LOM, w oparciu o takie zasoby jak środki finansowe, eksperci, potencjał kadrowy, wola współpracy.

### 4. Finansowanie/współfinansowanie z budżetu miasta i promocja krajowa oraz międzynarodowa znaczących instytucji i wydarzeń międzynarodowych (w obszarze administracji, kultury, organizacji pozarządowych, nauki i biznesu), m.in. przez udział w rankingach, konkursach.

Realizacja celu: C.4.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być realizowane w latach 2021–2030 jako proces ciągły przez Urząd Miasta (zastępca PML, WM, WSP, ST, KP, inst. kultury), uczelnie, organizacje pozarządowe i związki pracodawców w oparciu o zasoby finansowe, know-how i strategię.



### 5. Utworzenie, z udziałem różnych interesariuszy, programu wspierającego przyciąganie do Lublina siedzib instytucji rządowych, uczelni i firm międzynarodowych.

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: niska.

Działanie powinno być realizowane w latach 2021-

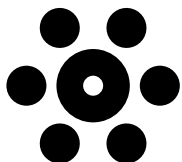
2030 jako proces ciągły. Podmiotami zaangażowanymi w realizację powinny być władze miasta, władze regionu, ze wsparciem władz centralnych, parlamentarzystów i europarlamentarzystów. Realizacja zadania wymagać będzie zaangażowania takich zasobów jak know-how, wsparcie organizacyjne, liderstwo.

## MONITORING REALIZACJI CELÓW

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, uczestnicy TGR 6 zostali poproszeni o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.6.t.

TABELA 3.6.t Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „metropolia”

	Cel	Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.1	Rozszerzenie granic Lublina z uzyskaniem efektu korzyści dla mieszkańców zainteresowanych gmin, pozwalające na uzyskanie dostępu do nowych terenów zielonych, inwestycyjnych i mieszkaniowych oraz lotniska	powierzchnia nowych terenów zielonych, inwestycyjnych i mieszkaniowych w obszarze miasta Lublin	wzrost
C.2	Zwiększenie statusu Lublina na arenie międzynarodowej poprzez pozyskanie nowych i rozwój istniejących znaczących instytucji, inicjatyw i wydarzeń w obszarze administracji, kultury, organizacji pozarządowych, nauki i biznesu	liczba znaczących instytucji i wydarzeń o charakterze międzynarodowym	wzrost
C.3	Wzmocnienie roli Lublina jako lidera Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego poprzez realizację wspólnych przedsięwzięć, polityki rozwojowej i solidarnego zarządzania obszarem oraz budowanie świadomości metropolitalnej wśród mieszkańców i instytucji	liczba wspólnych przedsięwzięć i polityk rozwojowych w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym	wzrost
C.4	Wzmocnienie rozpoznawalności Lublina w kraju i za granicą jako „miasta inspiracji”	pozycja Lublina w wiodących branżowych rankingach krajowych i międzynarodowych	wzrost
C.5	Wzrost znaczenia metropolii Lublin jako silnego ośrodka kultury, nauki, przedsiębiorczości, administracji w kraju i na arenie międzynarodowej	liczba turystów, wydarzeń kulturalnych, studentów, przedsiębiorstw i instytucji krajowych i międzynarodowych	wzrost



W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Dwie spośród analizowanych szans ułatwią realizację wszystkich zadań. Są to:

- zmiana postaw społecznych w kierunku większej otwartości na zmiany,
- wzrost kapitału społecznego (nasilenie współpracy międzyludzkiej).

Urząd powinien monitorować możliwość wystąpienia tych szans w celu efektywnego ich wykorzystania przy realizacji strategii.





## 3.7. TGR 7: MIASTO SPOŁECZNIE WRAŻLIWE

### 3.7.1. Wertykalny obszar strategiczny „miasto społecznie wrażliwe”

Obszar „miasto społecznie wrażliwe” związany jest z jakością życia oraz reagowaniem na procesy mogące wpływać na dobrostan grup społecznych szczególnie zagrożonych wykluczeniem lub marginalizacją.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- starzenie się społeczeństwa, depopulacja, zdrowie, zdrowie w kontekście zmian demograficznych, mieszkalnictwo społeczne, nierówności dochodowe w miastach, prekaryzacja, kumulacja niekorzystnych zjawisk społecznych w określonych dzielnicach/przestrzeniach, starzenie się niektórych dzielnic;
- internet i nowe technologie a kwestie społeczne, dostęp do technologii i wykluczenie cyfrowe, dane i monitorowanie problemów społecznych;
- integracja grup społecznych zagrożonych wykluczeniem/marginalizacją (imigranci, osoby z niepełnościami, trudna młodzież itd.), równe traktowanie, równy dostęp do dóbr i usług publicznych (zwłaszcza do edukacji), organizacje pozarządowe, ekonomia społeczna, polityka senioralna, polityka antidyskryminacyjna, społeczna odpowiedzialność biznesu, innowacje społeczne, rewitalizacja (zwłaszcza aspekt społeczny), działania prozdrowotne i profilaktyczne, polityka mieszkaniowa, planowanie przestrzenne – rozwój funkcji mieszkaniowych miasta wspierający realizację celów społecznych, innowacyjne formy zaspokajania potrzeb mieszkaniowych.



### 3.7.2. Skład TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe

#### **Paweł Prokop**

##### Lider TGR 7

Prezes Fundacji Inicjatyw Menedżerskich, wykładowca Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Pełnomocnik Prezydenta Lublina ds. partycypacji społecznej i współpracy transgranicznej, członek władz Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej, trener i konsultant z zakresu zarządzania instytucjami sektora publicznego, społecznego i biznesowego. Autor programów współpracy międzynarodowej, ekspert w projektach samorządowych i społecznych, w szczególności w wieloletnich projektach innowacyjnych.

#### **dr Anna Bieganowska-Skóra**

Adiunkt w Katedrze Pedagogiki i Edukacji Zdrowotnej UMCS. Od 1994 roku wolontariuszka Akcji Charytatywnej „Pomóż Dzieciom Przetrwać Zimę”. Członkini Głównego Społecznego Komitetu Organizacyjnego Akcji PDPZ. Sekretarz Zarządu Lubelskiego Forum Organizacji Osób Niepełnosprawnych – Sejmiku Wojewódzki. W 2019 roku wyróżniona Medalem Prezydenta Miasta Lublin. Autorka 2 monografii, artykułów i warsztatów na temat wizerunków społecznych i medialnych osób z niepełnosprawnością oraz roli mediów w modyfikowaniu postaw wobec niepełnosprawności. Fanka Artykułu 8 Konwencji o Prawach Osób Niepełnosprawnych.

#### **Anna Dąbrowska**

Aktywistka na rzecz praw człowieka, animatorka społeczna, prezeska lubelskiego Stowarzyszenia Homo Faber, performerka. Współpracuje z takimi organizacjami jak Amnesty International Polska, Fundacja La Strada. Prowadzi szkolenia z praw człowieka i przeciwdziałania dyskryminacji. Na Wydziale Politologii UMCS przygotowuje doktorat o integracji imigrantów z Ukrainy.

#### **Małgorzata Kępa Mitura**

Absolwentka Wydziału Pielęgniarstwa Akademii Medycznej w Lublinie oraz Zarządzania w ochronie zdrowia Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie. Specjalistka medycyny społecznej oraz higieny i epidemiologii, pracująca w jednostkach ochrony zdrowia, uczelniach medycznych – aktualnie w Wydziale Zdrowia i Profilaktyki Urzędu Miasta Lublin.

#### **Łukasz Lewicki**

Z dyplomu: magister socjologii, w pracy zawodowej specjalista ds. niepełnosprawności z 4 letnim doświadczeniem w projektach na rzecz osób niepełnosprawnych dla Lubelskiego Forum Organizacji Pozarządowych – Sejmiku Wojewódzkiego oraz trener w szkoleniach dla przedstawicieli administracji samorządowej, dotyczących wdrażania Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych. Autor kilkunastu artykułów w Biuletynie Informacyjnym Osób Niepełnosprawnych – niepełnosprawni.lublin.pl.

#### **Izabela Misztal**

Projektantka usług w Fuzers, facylitatorka spotkań i warsztatów ko-kreacyjnych, propagatorka projektowania inkluzywnego i empatyzowania z użytkownikami w procesie projektowania usług i produktów z wykorzystaniem narzędzi Service Design i Design Thinking. Absolwentka Politechniki Lubelskiej.

#### **Sławomir Skowronek**

Absolwent Wydziału Prawa i Administracji na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Urzędnik samorządowy z 25-letnim stażem pracy. Zachęca do tworzenia (i w nim pomaga) organizacji pozarządowych i instytucji wspierających osoby potrzebujące, chore, niepełnosprawne i zagrożone wykluczeniem społecznym.



Współpracuje przy wprowadzaniu nowych rozwiązań systemowych w zakresie polityki społecznej Miasta Lublin odnoszącej się do działań na rzecz aktywizacji społecznej seniorów i osób z niepełnosprawnościami. Jest członkiem kilku organów doradczych działających przy Prezydencie Miasta Lublin. Ponadto od ponad dwudziestu lat jest aktywnym wolontariuszem jednej z największych akcji charytatywnej w Polsce – Akcji „Pomóż Dzieciom Przetrwać Zimę”, w której jest odpowiedzialny między innymi za konsultacje prawne.

#### **Aleksandra Smyk-Kotlarz**

Absolwentka studiów doktoranckich na kierunku prawo oraz studiów MBA w ochronie zdrowia. Menadżer w ochronie zdrowia, główny specjalista w Wydziale Zdrowia i Profilaktyki Urzędu Miasta w Lublinie. Wykładowca akademicki na Uczelni Łazarskiego w Warszawie. Autorka artykułów i publikacji w zakresie ochrony zdrowia i źródeł jej finansowania. Zainteresowania zawodowe realizuje w obszarze procesów restrukturyzacji w sektorze me-

dycznym, jak również nowoczesnych technologii stosowanych w dziedzinie e-zdrowia.

#### **Grzegorz Wenarski**

Z wykształcenia filolog i politolog. Specjalista ds. strategii i projektów. Współpracuje z NGO oraz samorządami w zakresie projektów społecznych oraz strategii rozwiązywania problemów społecznych. Pasjonat samorządu i miasta.

#### **Katarzyna Zabratąńska**

Absolwentka Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie i Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Badaczka, menedżerka projektów, trenerka antydyskryminacyjna i działaczka społeczna. Autorka licznych publikacji o tematyce związanej z różnorodnością, prawami człowieka i równością. Prelegentka krajowych i międzynarodowych konferencji poświęconych CSR, różnorodności, inkluzji oraz nowym trendom w zarządzaniu. Prezeska Innej Fundacji, członkini Komitetu Sterującego Klubu Absolwentek Akademii Przywództwa Kobiet.



### 3.7.3. Pożądana przyszłość obszaru „miasto społecznie wrażliwe”

#### **INKLUZYWNA EDUKACJA ANTYDISKRYMINACYJNA I ANTYPRZEMOCOWA**

Systemowo wprowadzono do edukacji (formalnej i nieformalnej) przekazywanie wiedzy i kształtowanie postaw z zakresu działań oraz inicjatyw antydyskryminacyjnych i antyprzemocowych. Podstawy programowe i plany zajęć zostały wypracowane w formule partycypacyjnej – we współpracy z partnerami społecznymi oraz przedstawicielami środowisk dyskryminowanych i zagrożonych dyskryminacją.

#### **RÓŻNORODNOŚĆ I ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ**

Bezwzględnie i skutecznie zwalczane są postawy homofobiczne i przemocowe (zasada „zero tolerancji”). Zgłaszane są kolejne inicjatywy Lublina w sieci miast międzykulturowych. Samorząd wspiera (także w formie konkursów) organizacje społeczne aktywne w obszarze zarządzania różnorodnością i prowadzi systemową współpracę ze środowiskiem akademickim i szkołami. Prowadzone są kampanie społeczne dotyczące różnorodności oraz kampanie profilaktyczne kierowane do „niewidocznych” grup społecznych.

#### **DOSTĘPNOŚĆ USŁUG I PROJEKTOWANIE INKLUZYWNE**

Nastąpiła znacząca poprawa dostępności (przestrzennej, architektonicznej, cyfrowej, społecznej) usług i świadczeń. Upowszechniło się projektowanie uniwersalne. Bezwzględnie przestrzegane są wymagania zawarte w ustawie o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Dzięki wykorzystaniu środków z nowej perspektywy UE na lata 2021–2027 wprowadzono nowoczesne rozwiązania z zakresu projektowania inkluzywnego. Inicjatywy i działania są w pełni konsultowane z osobami i środowiskami bezpośrednio zainteresowanymi. Upowszechniły się tłumaczenia na polski język migowy i języki obce: ukraiński i angielski. Miasto wychodzi z inicjatywą współpracy do spółdzielni mieszkaniowych i in-

nych partnerów odpowiedzialnych za infrastrukturę. Na drogach priorytet ma ruch pieszy i rowerowy.

#### **WRAŻLIWA POLITYKA SPOŁECZNA**

Wypracowano nowatorski model zarządzania obszarem społecznym – w oparciu o wzajemną solidarność, odpowiedzialność, uczciwość i zaufanie w formule partycypacyjnej – z udziałem grup szczególnie narażonych na wykluczenie. Idea dobra wspólnego budowana w oparciu o wrażliwość społeczną i zaangażowanie zastąpiła egoizm, wygodnictwo i niedostrzeganie potrzebujących. Upowszechniło się myślenie o innych i wolontariat. Zmiany dokonały się między innymi poprzez proces edukacji formalnej i nieformalnej. Widoczna jest stała i aktywna działalność organizacji społecznych i podmiotów gospodarczych realizujących różnorodne działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Powszechne jest wykorzystywanie dobrych praktyk i wzorców bez postawy „zawłaszczania pomysłów” i upierania się przy swoich rozwiązaniach (przeważa postawa otwartości i elastyczności). Wdrażane są odważne innowacje społeczne we wszystkich obszarach działania samorządu w sferze społecznej, m.in. w zakresie systemu pieczy zastępczej, wspierania osób niepełnosprawnych, przeciwdziałania bezrobociu i bezdomności, aktywności obywatelskiej, reintegracji zawodowej i społecznej.

#### **WSPÓŁPRACA MIĘDZYPOKOLENIOWA I POLITYKA SENIORALNA**

Rozwinięto model współpracy międzypokoleniowej zbudowany na fundamencie zrozumienia odmienności drugiej strony i wzajemnego szacunku. Seniorzy są mentorami dla młodszych pokoleń umiejących słuchać i przyjmować inne punkty widzenia. W ramach „małych grantów” finansowane są inicjatyw grup nieformalnych, rozwijających aktywność międzypokoleniową. Zminimalizowano wykluczenie cyfrowe seniorów.



### WŁĄCZANIE I PARTYCYPACJA

Wykorzystuje się całą paletę instrumentów partycypacyjnych, także z użyciem nowoczesnych technologii, oraz prowadzi działania edukacyjne w zakresie partycypacji, skutecznie angażując różne grupy społeczne, w tym grupy mniejszościowe. Stałe i systemowe stało się konsultowanie wszelkich przedsięwzięć samorządu z grupami i środowiskami, których działania lub regulacje dotyczą. Mieszkańcy Lublina wiedzą, że ich głos jest brany pod uwagę.

### ZDROWIE I POLITYKA ZDROWOTNA

Rozwijane są inicjatywy dotyczące zdrowego stylu życia (miejski program mobilności, siłownie, korzystanie z ro-

werów miejskich). Podejmowane są działania promujące zdrowie poprzez profilowane kampanie, m.in. dla grup mniejszościowych. Partnerska współpraca z Uniwersytetem Medycznym i innymi placówkami ochrony zdrowia doprowadziła do wspólnego wypracowania nowych, lepszych standardów profilaktyki i leczenia oraz empatycznych i życzliwych relacji z pacjentami, w tym z grup mniejszościowych (podejście równościowe). Mieszkańcy dbają o profilaktykę, nastąpiła zmiana postaw w tym zakresie. Wspierany jest rozwój sektora usług medycznych w zakresie inicjatyw klastrowych (lubelska medycyna). Widoczna jest poprawa dostępności usług w zakresie e-zdrowia i usług społecznych. Nastąpił rozwój turystyki prozdrowotnej.





### 3.7.4. Diagnoza obszaru „miasto społecznie wrażliwe”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła sześć zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „miasto społecznie wrażliwe”. Są to:

1. Edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa.
2. Dostępność usług i projektowanie inkluzywne.
3. Wrażliwa polityka społeczna.

4. Współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna.
5. Włączanie i partycypacja.
6. Polityka zdrowotna.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „miasto społecznie wrażliwe”.

**TABELA 3.7.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „miasto społecznie wrażliwe” a obszarami horyzontalnymi

Kategoria problemowa \ Obszar horyzontalny	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiędzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa							
K2 Dostępność usług i projektowanie inkluzywne							
K3 Wrażliwa polityka społeczna							
K4 Współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna							
K5 Włączanie i partycypacja							
K6 Polityka zdrowotna/zdrowie							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „miasto społecznie wrażliwe” wykazała liczne punkty styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.7.1). Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do finansowania, technologii oraz usług dla mieszkańców, które mają styczność ze wszystkimi kategoriami problemowymi.



### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „MIASTO SPOŁĘCZNIE WRAŻLIWE”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 7 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „miasto społecznie wrażliwe” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

**TABELA 3.7.b** Silne i słabe strony obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa”

K1 Edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa	
Silne strony	Słabe strony
Obecność różnych partnerów, którzy podejmują tematy dyskryminacji/przemocy, wysokie kwalifikacje osób działających w NGO	Niewielka liczba NGO ds. antydyskryminacji
Pozytywne nastawienie wspólnoty, wielokulturowy background miasta, temat obecny w debacie w ujęciu retrospektywnym (akcentowana tradycja różnorodności Lublina)	Incydentalność i akcyjność działań (reaktywny rodzaj działań), brak wzajemnej wiedzy o sobie i procesowego połączenia między działaniami
Organizacje studenckie wspierające poznawanie kultury i zwyczajów studentów zagranicznych	Niewystarczająca edukacja – brak systemowego, obowiązkowego i powszechnego programu antyprzemocowego i antydyskryminacyjnego na wszystkich etapach edukacji
Działanie biura wspomagającego studentów przy UMCS i KUL	Brak wiedzy urzędników i urzędniczek nt. potrzeb osób z niepełnosprawnościami i innych grup mniejszościowych
	Brak edukacji dot. praw człowieka dla urzędników i służb mundurowych
	Brak programu wsparcia integracyjnego dla uczniów
	Brak włączenia przedstawicieli mniejszości w kwestie nauczania języka i kultury mniejszości w szkołach
	Brak biblioteki z różnojęzyczną literaturą
	Brak materiałów dydaktycznych dostosowanych dla osób z niepełnosprawnościami
	Istnienie stereotypów

W tej kategorii przeważają strony słabe. Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie inkluzywnej edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej postawiona przez TGR wskazuje, że główną siłą w tym obszarze jest pozytywne nastawienie i wsparcie organizacji studenckich oraz pozarządowych. Słabości natomiast odnoszą się przede wszystkim do braku powszechnych programów wsparcia oraz edukacji w danej dziedzinie. Diagnoza ta pokrywa się z obserwacjami dokonanymi przez TGR 3 (Edukacja). Warto zwrócić uwagę na brak świadomości społecznej (zarówno mieszkańców, jak



i urzędników), spowodowany wykluczeniem przedstawicieli mniejszości oraz istnieniem stereotypów.

**TABELA 3.7.c** Silne i słabe strony obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „dostępność usług i projektowanie inkluzywne”

K2 Dostępność usług i projektowanie inkluzywne	
Silne strony	Słabe strony
Rosnąca widzialność społeczna osób z niepełnosprawnościami	Incydentalność i jednorazowość działań – reaktywny rodzaj działań – brak wzajemnej wiedzy osób/organizacji o sobie nawzajem i procesowego połączenia między działaniami
Dostępność językowa PJM	Brak odpowiednich standardów dostępności obligatoryjnych dla wszystkich inwestycji, brak odpowiedniego finansowania
Rosnąca świadomość nt. potrzeb grup mniejszościowych, warsztaty dot. dostępności kultury dla osób z niepełnosprawnościami	Brak tłumaczeń na różne języki
Dostępność informacyjna zbliżająca się do formatu WCAG20	Projektowanie bez udziału osób z niepełnosprawnościami / seniorów
Koordynator ds. dostępności	Brak przestrzeni kultury dla wydarzeń mniejszości
	Brak informacji w ramach formatu WCAG 2.0 dla niektórych grup z niepełnosprawnościami (osoby głuche, osoby z niepełnosprawnością intelektualną)
	Zbyt ciche komunikaty głosowe w komunikacji miejskiej
	Niski poziom bezpieczeństwa grup OzN, np. podczas ewakuacji, problemy alarmowania, zbyt krótki czas zielonych świateł na przejściach dla pieszych
	Brak cyfrowych kanałów komunikacji dla organizacji seniorskich
	Brak priorytetyzacji ruchu pieszego i rowerowego w planowaniu oraz w trosce o bezpieczeństwo (np. auta parkujące na chodnikach, przy przejściach dla pieszych)

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie dostępności i projektowania inkluzywnego dokonana przez TGR wykazała przewagę stron słabych. Główne słabości odnoszą się do braku infrastruktury dostosowanej dla osób z grup mniejszościowych, braku wiedzy o potrzebach osób z mniejszości oraz wykluczania ich w procesie projektowania. Do silnych stron należą rosnąca świadomość społeczności oraz zwiększająca się dostępność informacji dot. potrzeb grup mniejszościowych.



**TABELA 3.7.d** Silne i słabe strony obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „wrażliwa polityka społeczna”

K3 Wrażliwa polityka społeczna	
Silne strony	Słabe strony
Program UM Lublin dla osób z niepełnosprawnością	Działania jednorazowe, incydentalne, brak rozwiązań systemowych
Program senioralny UM Lublin	Brak dostępności interwencji kryzysowej dla migrantów i uchodźców
Potencjał organizacji i ruchów/grup nieformalnych, którym zależy na polityce społecznej i które zapewniają narrację o polityce społecznej	Niska widoczność grup mniejszościowych, brak reprezentacji grup mniejszościowych w gremiach decyzyjnych (wbrew idei „nic o nas bez nas”), brak indywidualnego podejścia
	Brak systemowego zgłaszania mobbingu i dyskryminacji
	Brak systemu zgłaszania potrzeb i barier
	Brak promocji zatrudniania grup mniejszościowych
	Gettoizacja mniejszości (np. lokowanie studentów pochodzących z jednego kraju na jednym piętrze w akademiku)
	Brak ścieżki komunikacji przez służby porządkowe z różnymi grupami
	Brak wsparcia psychologicznego i interwencji kryzysowej dla osób LGBT+ (zwłaszcza młodych); brak szkoleń dla psychologów i pedagogów w tym zakresie

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie wrażliwej polityki społecznej dokonana przez TGR wykazała znaczną przewagę stron słabych. Odnoszą się one głównie do braku reprezentacji mniejszości oraz braku ich aktywnego udziału w systemie zgłaszania potrzeb. Utrudniony jest także dostęp do wsparcia psychologicznego i interwencji kryzysowej dla mniejszości – brak w tej dziedzinie rozwiązań systemowych. Silnymi stronami są natomiast programy działające za sprawą UM Lublin oraz potencjał organizacji nieformalnych.



**TABELA 3.7.e** Silne i słabe strony obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna”

K4 Współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna	
Silne strony	Słabe strony
Wyspecjalizowane organizacje pozarządowe	Brak kanałów komunikacji z seniorami
Kluby seniora, UTW, organizacje seniorskie	Zbyt mała liczba i dostępność lekarzy geriatrów
Domy opieki prowadzone na zasadzie działań zleconych	Brak działań edukacyjnych dla seniorów w zakresie nowych technologii (w tym bezpieczeństwa w sieci)
Program aktywizacji i wsparcia seniorów, inicjatywy kulturalne dla seniorów	Brak wsparcia dla inicjatyw pozarządowych koncentrujących się na działaniach międzypokoleniowych
Rosnąca liczba inicjatyw łączności międzypokoleniowej (UM Lublin)	Brak aktywizacji zawodowej i promowania zatrudnienia
Rozwiązania wprowadzane przez UM: karta seniora, pudełka życia	Niewystarczająca oferta w zakresie spędzania czasu wolnego przez seniorów (w szczególności dla mężczyzn)
	Brak platformy do współpracy międzypokoleniowej i wzajemnego zrozumienia różnych grup wiekowych, brak działań wielokierunkowych

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie współpracy międzypokoleniowej i polityki senioralnej przeprowadzona przez TGR wykazała lekką przewagę stron słabych. Główne słabości odnoszą się do braku wsparcia i komunikacji z seniorami oraz braku dyskursu międzypokoleniowego. Siłą w tym obszarze jest rosnąca liczba inicjatyw oraz zasoby w postaci klubów seniora, a także programy dla seniorów wprowadzane przez UM.

**TABELA 3.7.f** Silne i słabe strony obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „włączanie i partycypacja”

K5 Włączanie i partycypacja	
Silne strony	Słabe strony
Silny sektor pozarządowy	Niska jakość konsultacji społecznych – niedostateczna komunikacja, brak włączenia w procesy nowych technologii ułatwiających wzięcie udziału
Obecność organizacji i komórki miejskiej, które prowadzą działania partycypacyjne (Biuro Partycypacji Społecznej, Lubelska Grupa Badawcza)	Niska efektywność konsultacji, niedostateczne uwzględnianie głosu mieszkańców, brak zaopiekowania się interesariuszami po procesie (np. budżet partycypacyjny i wnioski, które odpadły)
Promowanie procesów partycypacyjnych	Nierówny dostęp grup mniejszościowych do narzędzi partycypacyjnych
	Brak stałych mechanizmów konsultacyjnych, brak obowiązkowej procedury konsultowania decyzji z grupami, których one dotyczą



K5 Włączanie i partycypacja	
Silne strony	Słabe strony
	Brak działających ciał doradczych, w tym KDO ds. integracji migrantów i uchodźców, rady mniejszości narodowych i etnicznych
	Słaby zasięg funkcjonujących rad, np. rady ds. osób z niepełnosprawnościami, rady seniorów i RDPP
	Brak informacji i edukacji mieszkańców w zakresie partycypacji

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie włączania i partycypacji dokonana przez TGR wykazała przewagę stron słabych. Głównymi silnymi stronami są inicjatywy partycypacyjne UM oraz organizacji pozarządowych, a także rosnąca popularność współrzędzenia. Słabości natomiast odnoszą się do niskiej efektywności procesów partycypacyjnych, nierównego dostępu do narzędzi partycypacyjnych (i braku rozwiązań systemowych) oraz niedoinformowania w zakresie partycypacji.

**TABELA 3.7.g** Silne i słabe strony obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „polityka zdrowotna”

K6 Polityka zdrowotna	
Silne strony	Słabe strony
Obecność uczelni medycznej	Słaby dostęp do badań profilaktycznych – kwestie organizacyjne i promocyjne, niska świadomość
Coraz większa liczba zewnętrznych siłowni (na terenach zielonych)	Zbyt mała liczba toalet (w tym dostępnych toalet) w mieście
Akcje i działania profilaktyczne inicjowane przez różne środowiska	Zanieczyszczenie powietrza
System rowerów miejskich i hulajnóg miejskich – miejski program mobilnościowy	Zbyt mała liczba lekarzy geriatrów oraz mała dostępność tych specjalistów, brak nowoczesnej opieki dla seniorów
Wsparcie amatorskiego sportu (w tym osób z niepełnosprawnościami)	Niewystarczający wpływ na kształtowanie dostępności (dużo zależy od NFZ)
Dużo organizacji pozarządowych i programów edukacyjnych dot. kwestii zdrowia	Brak wiedzy imigrantów o możliwości korzystania z np. leczenia uzależnień
Nowa, szerzej dostępna infrastruktura	Brak edukacji i standardów w zakresie edukacji seksualnej
Strategia „Zdrowie dla Lublina”	Niewystarczająca infrastruktura dla ruchu rowerowego i pieszego

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie polityki zdrowotnej przeprowadzona przez TGR wykazała wyrównaną liczbę stron silnych i słabych. Głównymi słabościami są niewystarczająca liczba lekarzy, utrudniony dostęp do profilaktyki i brak edukacji w zakresie podstawowej wiedzy zdrowotnej. Siłą są natomiast akcje i działania profilaktyczne, działalność organizacji pozarządowych i wsparcie dla amatorskiego sportu.



## POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „MIASTO SPOŁECZNIE WRAŻLIWE”

Uczestnicy TGR 7 zostali poproszeni o zastanowienie się nad trendami zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron obszaru „miasto społecznie wrażliwe” oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilanie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

Grupa przypisała trendy zmian do wszystkich wskazanych wcześniej silnych i słabych stron. Wskazaniem przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Spośród zidentyfikowanych trendów 48 proc. przyjęło charakter trendów korzystnych, a 52 proc. okazało się niekorzystne.

**TABELA 3.7.h** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa”

K1 Edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa	
Korzystne trendy zmian: 47%	Niekorzystne trendy zmian: 53%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Silny nacisk partnerów społecznych i narastająca świadomość standardów międzynarodowych	Postawy oportunistyczne i zachowawcze wśród społeczeństwa
Rosnąca otwartość edukacyjna (jako rezultat edukacji pozaformalnej i nieformalnej), wysoki popyt na wiedzę	Polityka ogólnokrajowa w zakresie otwartej edukacji
Dobre praktyki, inspiracje dla innych	Mała akceptacja społeczna w zakresie otwartej edukacji
Podstawa programowa zawierająca tematykę otwartości	

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie inkluzywnej edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej dokonana przez TGR wskazuje, że główne potencjały wynikają z rosnącej otwartości edukacyjnej i silnego nacisku partnerów społecznych. Bariery są kształtowane przez niski poziom akceptacji społecznej, zachowawcze postawy i politykę ogólnokrajową w kwestii otwartej edukacji. W tej kategorii występuje względna równowaga korzystnych i niekorzystnych trendów zmian, z lekką przewagą trendów niekorzystnych.



**TABELA 3.7.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „dostępność usług i projektowanie inkluzywne”

K2 Dostępność usług i projektowanie inkluzywne	
Korzystne trendy zmian: 58%	Niekorzystne trendy zmian: 42%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Silny nacisk partnerów społecznych i narastająca świadomość standardów międzynarodowych	Hermetyczność i gettoizacja społeczeństwa
Rosnąca otwartość edukacyjna	Tendencje zachowawcze, myślenie schematami
Potencjał środowiska – dobre praktyki, inspiracje dla innych	Brak zasobów (głównie finansowych) do sprawnego wprowadzania zmian na rzecz dostępności

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie dostępności i projektowania inkluzywnego dokonana przez TGR wskazuje, że główne bariery wynikają z braku finansowania, gettoizacji społeczeństwa oraz myślenia zachowawczego, natomiast potencjały kształtowane są przez silny nacisk partnerów społecznych oraz rosnącą świadomość i otwartość edukacyjną. W tej kategorii występuje lekka przewaga korzystnych trendów zmian.

**TABELA 3.7.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „wrażliwa polityka społeczna”

K3 Wrażliwa polityka społeczna	
Korzystne trendy zmian: 25%	Niekorzystne trendy zmian: 75%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Większa świadomość administracji, większa akceptacja dla osób z niepełnosprawnościami, aktywności społeczni	Brak akceptacji społecznej dla osób LGBT, stereotypy o grupach mniejszościowych
Większa dostępność finansowania na niwelowanie barier dot. osób z niepełnosprawnościami	Niska dostępność finansowania dla działań w zakresie praw człowieka oraz działań antydyskryminacyjnych
	Słaba jakość legislacji w zakresie prawa antydyskryminacyjnego
	Strach grup mniejszościowych

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie wrażliwej polityki społecznej dokonana przez TGR wskazuje, że główne potencjały wynikają z większej świadomości administracyjnej oraz społecznej dot. osób z niepełnosprawnościami, a także większej dostępności finansowania dla tej grupy. Bariery rodzą się z braku akceptacji





społecznej dla mniejszości (seksualnych, etnicznych, narodowych), niższej dostępności finansowania dla tych grup oraz słabej jakości legislacji antydyskryminacyjnej. W tej kategorii znacznie przeważają niekorzystne trendy zmian.

**TABELA 3.7.k** Potencjały i bariery rozwojowe w kategorii „współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna”

K4 Współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna	
Korzystne trendy zmian: 61%	Niekorzystne trendy zmian: 39%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Starzenie się społeczeństwa (rosnąca masowość potrzeb)	Niska stopa życiowa seniorów, powszechne problemy zdrowotne
Rozwój usług senioralnych (przemysł senioralny), nowe technologie	Bariera technologiczna (wykluczenie technologiczne seniorów)
Polityka UE w zakresie polityki senioralnej (w tym finansowanie)	Stereotyp seniora jako osoby pasywnej, nieaktywnej, reaktywnej; podejście paternalistyczne

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie współpracy międzypokoleniowej przeprowadzona przez TGR wskazuje, że główne bariery stanowią niska stopa życiowa seniorów, bariery technologiczne oraz stereotypy. Potencjały natomiast wynikają z masowości potrzeb i rozwoju usług senioralnych, a także polityki UE. Występuje przewaga korzystnych trendów zmian.

**TABELA 3.7.l** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „włączanie i partycypacja”

K5 Włączanie i partycypacja	
Korzystne trendy zmian: 44%	Niekorzystne trendy zmian: 56%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Zwiększająca się aktywność organizacji pozarządowych	Niewystarczająca otwartość UM na partycypację
Rozwój technologii umożliwiających korzystanie z nowych narzędzi partycypacji	Zniechęcenie/frustracja NGO oraz wnioskodawców BO
Multikanałowość w komunikacji z mieszkańcami	Niska świadomość społeczna dot. partycypacji, niskie poczucie tożsamości lokalnej
Stopniowe otwieranie się mieszkańców na dialog	Pomijanie grup mniejszościowych
	Postawy i stereotypy zniechęcające mieszkańców (np. postrzeganie zaangażowania społecznego jako dziedzictwa socjalizmu)



Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie włączenia i partycypacji przeprowadzona przez TGR wskazuje, że główne potencjały wynikają z rozwoju technologii, aktywności organizacji pozarządowych oraz stopniowego otwierania się mieszkańców na dialog. Bariery są kształtowane głównie przez niską świadomość społeczną, frustrację nieefektywnymi lub nieinkluzywnymi procesami partycypacji oraz niewystarczającą otwartość UM na partycypację. W tej kategorii występuje przewaga niekorzystnych trendów zmian.

**TABELA 3.7.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „polityka zdrowotna”

K6 Polityka zdrowotna	
Korzystne trendy zmian: 55%	Niekorzystne trendy zmian: 45%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Kształtowanie postaw dotyczących aktywnego spędzania czasu wolnego, moda na sport	Niechęć społeczeństwa do uczestnictwa w badaniach profilaktycznych
Rozwój turystyki zdrowotnej	Ograniczenie dostępu do lekarzy ze względu na pandemię
Zwiększenie się świadomości społecznej dot. zdrowia i środowiska	Konieczność poddawania się samoizolacji ze względu na pandemię (ograniczająca aktywne spędzanie czasu)
Rozwój technologii medycznych i telemedycyny	Niestabilność legislacyjna w ochronie zdrowia

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie polityki zdrowotnej dokonana przez TGR wskazuje, że główne bariery zrodziły się z niechęci społeczeństwa do uczestniczenia w badaniach profilaktycznych oraz problemów związanych z pandemią. Potencjały wynikają natomiast ze zwiększenia świadomości społecznej w kwestiach zdrowia i środowiska, a także rozwoju technologii. Nieznacznie przeważają korzystne trendy zmian.



### 3.7.5. Przyszłość obszaru „miasto społecznie wrażliwe”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „miasto społecznie wrażliwe”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.

#### IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

**TABELA 3.7.n** Wizje przyszłości obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa”

K1 Edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Utrzymują się postawy bazujące na stereotypach.	Wzrasta świadomość społeczna dotycząca grup mniejszościowych.	brak rzetelnej wiedzy o grupach mniejszościowych	przeciętna
Barier w integracji społecznej pogłębiają się.	Nastąpiła głębsza integracja społeczna.	słabe relacje społeczne	przeciętna
Pogarsza się zdrowie psychiczne członków mniejszości.	Poprawia się zdrowie psychiczne członków mniejszości.	zły stan zdrowia psychicznego członków mniejszości	przeciętna
Rośnie liczba zachowań przemocowych wobec mniejszości.	Spada liczba zachowań przemocowych wobec mniejszości.	zachowania przemocowe wobec mniejszości	przeciętna
Pogłębia się polaryzacja (np. wśród dzieci i młodzieży – "gorsze" i "lepsze" szkoły).	Zmniejsza się polaryzacja społeczeństwa.	polaryzacja społeczeństwa	wysoka



Zgodnie z diagnozą potencjałów i barier rozwojowych w przypadku kategorii „inkluzywna edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa” wizja przyszłości obszaru „miasto społecznie wrażliwe” jest negatywna. Wizja BAU jest w dużym stopniu przeciwstawna wizji pożądanej. Luki strategiczne obejmują niską świadomość społeczeństwa dot. grup mniejszościowych, zachowania przemocowe, słabe relacje społeczne oraz polaryzację społeczeństwa. Podatność luk strategicznych na zmiany warunków otoczenia jest raczej przeciętna.

**TABELA 3.7.o** Wizje przyszłości obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „dostępność usług i projektowanie inkluzywne”

K2 Dostępność usług i projektowanie inkluzywne			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Projekty są wprowadzane bez konsultacji.	Wprowadza się rozwiązania wypracowane w szerokich konsultacjach.	brak uwzględniania efektów konsultacji społecznych	wysoka
Dostosowania nie zawsze odpowiadają na rzeczywiste potrzeby OzN.	Rzeczywiste potrzeby OzN są uwzględniane we wprowadzaniu dostosowań.	nieuwzględnianie potrzeb osób z niepełnosprawnościami	przeciętna
Brak dostępności usług/infrastruktury dla OzN.	Usługi i infrastruktura są dostępne dla OzN.	zbyt mała dostępność usług/infrastruktury dla OzN	nie określono
Mniejszości są wykluczone z życia społecznego.	Mniejszości są włączone w życie społeczne.	niedostateczne włączanie mniejszości w życie społeczne	nie określono



W kategorii „dostępność i projektowanie inkluzywne” występuje przewaga silnych stron nad słabymi, natomiast korzystne trendy zmian tylko nieznacznie przeważają te niekorzystne. Z tego względu wizja BAU odbiega od wizji pożądanej. Główne luki strategiczne dotyczą małej dostępności usług/infrastruktury dla osób z niepełnościami, wykluczenia mniejszości z życia społecznego oraz nieefektywnych konsultacji społecznych. Podatność luk na zmiany otoczenia waha się od przeciętnej do wysokiej i nie została określona dla części luk.

**TABELA 3.7.p** Wizje przyszłości obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „wrażliwa polityka społeczna”

K3 Wrażliwa polityka społeczna			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Polityka społeczna miasta odpowiada tylko na potrzeby części mieszkańców i mieszkanek.	Polityka społeczna miasta uwzględnia potrzeby wszystkich mieszkańców i mieszkanek.	brak odpowiedzi na potrzeby niektórych grup, zwłaszcza mniejszościowych	nie określono
Utrzymuje się obojętność u większości mieszkanek i mieszkańców.	Wzrasta wrażliwość społeczna.	niska wrażliwość społeczna	nie określono
Pogłębia się brak spójności społecznej.	Pogłębia się spójność społeczna.	niedobór spójności społecznej	nie określono
Występuje dyskryminacja mniejszości.	Występuje równościowe traktowanie społeczeństwa, w tym mniejszości.	dyskryminacja mniejszości	nie określono
Utrzymuje się brak edukacji pracowników samorządowych w zakresie praw człowieka.	Prowadzona jest powszechna edukacja pracowników samorządowych w zakresie praw człowieka.	brak powszechnej edukacji w zakresie praw człowieka	nie określono

W kategorii „wrażliwa polityka społeczna” widoczna jest znaczna przewaga słabych stron nad silnymi oraz znaczna przewaga trendów niekorzystnych. Dlatego też występuje znaczna rozbieżność pomiędzy wizją BAU a wizją pożadaną. Główne luki strategiczne obejmują dyskryminację, brak edukacji w zakresie praw człowieka oraz niską wrażliwość społeczną. Podatność żadnej z luk na zmiany otoczenia nie została określona.



**TABELA 3.7.r** Wizje przyszłości obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna”

K4 Współpraca międzypokoleniowa i polityka senioralna			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Zwiększa się zakres realizacji potrzeb seniorów i senierek.	Zwiększa się zakres realizacji dynamicznie zmieniających się potrzeb seniorów i senierek.	brak adekwatnego reagowania na dynamicznie zmieniające się potrzeby seniorów	nie określono
Pogłębiają się efekty rozwarstwienia ekonomicznego i społecznego.	Zmniejszają się efekty rozwarstwienia ekonomicznego i społecznego.	duże rozwarstwienie ekonomiczno-społeczne	nie określono
Pogarsza się sytuacja materialna części senierek i seniorów.	Nastąpiło złagodzenie skutków pogorszenia sytuacji materialnej.	pogarszająca się sytuacja materialna seniorów	nie określono

W tej kategorii słabe strony przeważały nad silnymi, natomiast dominowały korzystne trendy zmian. Wizja BAU odbiega jednak od wizji pożądaney. Główne luki dotyczą rozwarstwienia ekonomiczno-społecznego oraz pogarszającej się sytuacji materialnej seniorów. Nie określono podatności żadnej z luk na zmiany warunków otoczenia.

**TABELA 3.7.s** Wizje przyszłości obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „włączanie i partycypacja”

K5 Włączanie i partycypacja			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Udział w procesach decyzyjnych i partycypacyjnych jest selektywny.	Udział w procesach decyzyjnych i partycypacyjnych jest powszechny.	nieinkluzywne procesy partycypacyjne, wykluczenie grup mniejszościowych	nie określono
Reprezentacja obywatelska działa na niewielką skalę.	Reprezentacja obywatelska działa na szeroką skalę.	niska reprezentatywność	nie określono
Decyzje dotyczące potrzeb mniejszości są podejmowane odgórnie.	Zwiększa się aktywność grup mniejszościowych.	mała aktywność osób z grup mniejszościowych	nie określono

W kategorii „włączanie i partycypacja” wystąpiła przewaga słabych stron i niekorzystnych trendów zmian. Wizja BAU różni się od wizji pożądaney. Luki strategiczne dotyczą głównie wykluczenia grup mniejszościowych z procesów partycypacyjnych. Podatność żadnej z luk na zmiany warunków otoczenia nie została określona.



**TABELA 3.7.t** Wizje przyszłości obszaru „miasto społecznie wrażliwe” w kategorii „polityka zdrowotna”

K6 Polityka zdrowotna			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Działania profilaktyczne są niewystarczające.	Profilaktyka jest adekwatna do występujących problemów zdrowotnych.	brak celowanej profilaktyki adekwatnej do problemów zdrowotnych	nie określono
Wzrasta zachorowalność.	Zmniejsza się zachorowalność.	duża skala zachorowalności	nie określono
Wzrasta świadomość i dbałość o zdrowie wśród części mieszkańców.	Świadomość i dbałość o zdrowie wśród mieszkańców jest powszechna.	zbyt mała skala świadomości na temat zdrowia	nie określono
Pogarsza się zdrowie psychiczne mieszkańców.	Poprawia się zdrowie psychiczne mieszkańców.	zły stan zdrowia psychicznego mieszkańców	nie określono

W kategorii „polityka zdrowotna” wystąpił balans silnych i słabych stron oraz niewielka przewaga korzystnych trendów zmian. Wizja BAU znacznie różni się od wizji pożądanej. Główne luki strategiczne dotyczą częstego występowania chorób (w tym psychicznych) oraz niewystarczającej świadomości na temat zdrowia. Nie określono podatności luk na zmianę warunków otoczenia.



## KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „MIASTO SPOŁECZNIE WRAŻLIWE”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpłynąć będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „miasto społecznie wrażliwe”.

**TABELA 3.7.u** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „miasto społecznie wrażliwe”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
zrównoważona krajowa polityka społeczna	wprowadzenie regulacji formalno-prawnych tworzących holistyczny system zabezpieczenia społecznego (np. na wzór skandynawski)	wzrost cen	w szczególności wzrost cen żywności, cen prądu, cen wody oraz odpadów komunalnych; może być związany z postępującym globalnym ociepleniem oraz kryzysem gospodarczym
zahamowanie procesu starzenia społeczeństwa	na przykład w wyniku nasilonych migracji klimatycznych	wzrost bezrobocia w kraju	może być związany z kryzysem gospodarczym lub postępującą automatyzacją pracy
rozwój transportu bezemisyjnego	mogą być to bezemisyjne samochody indywidualne (upowszechnienie pojazdów elektrycznych oraz zmianę miksu energetycznego kraju w kierunku większego udziału OZE), bezemisyjny transport zbiorowy lub rozwój form transportu indywidualnego (rowery i pojazdy osobiste)	osłabienie więzi społecznych	związane z izolacją w okresie pandemii oraz stresem życia codziennego w warunkach nasilających się zmian klimatu i niepewnej sytuacji gospodarczej
wprowadzenie w kraju pakietu regulacji proklimatycznych i proekologicznych	w tym np. zinstytucjonalizowane podejście do przestrzeni, ochrona i rozwój terenów zielonych, opodatkowanie działalności szkodliwej środowiskowo, wsparcie rozwoju OZE, rozwój gospodarki w obiegu zamkniętym	brak środków finansowych na działania społeczne	ze względu na kryzys bądź inne priorytety związane ze zmianami zachodzącymi w Polsce i na świecie
skrócenie tygodnia pracy	w wyniku zmian w paradygmacie gospodarczym lub gwałtownie nasilającej się automatyzacji pracy	spadek jakości życia w następstwie zmian klimatu	m.in. ograniczenia w dostępności wody, fale upałów, degradacja terenów zielonych, przerwy w dostawie prądu





### 3.7.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 7 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej wielkość. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspólnego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci 7 celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

Rekomendowane przez TGR 3 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.7.w.

**TABELA 3.7.w** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „miasto społecznie wrażliwe”

C.1 Systemowa edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa we wszystkich szkołach w Lublinie (zarówno dla kadry nauczycielskiej, jak i dla uczniów/uczennic)	
C.1.1	Zaangażowanie grup mniejszościowych w tworzenie programu
	Przygotowanie programu edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej (diagnoza/zmapowanie organizacji działających na rzecz grup mniejszościowych oraz podział zadań/ról [np. konsultacyjne, współautorska itp.])
	Realizacja programu edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej
	C.1.2 Zaangażowanie przedstawicieli NGO zajmujących się antydyskryminacją
C.1.2	Przygotowanie programu edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej (diagnoza/zmapowanie organizacji działających na rzecz grup mniejszościowych oraz podział zadań/ról [np. konsultacyjne, współautorska itp.])
C.2 Edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa przedstawicieli administracji samorządowej	
C.2.1	Zaangażowanie przedstawicieli NGO zajmujących się antydyskryminacją
	Przygotowanie programu edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej (diagnoza/zmapowanie organizacji działających na rzecz grup mniejszościowych oraz podział zadań/ról [np. konsultacyjne, współautorska itp.])
	Realizacja programu edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej
	C.2.2 Zaangażowanie specjalistów – przedstawicieli administracji
C.2.2	Zmapowanie specjalistów/specjalistek i diagnoza potrzeb szkoleniowych
C.3 Projektowanie usług i przedsięwzięć dostępnych dla różnych grup mieszkańców, wypracowanych w oparciu o konsultacje społeczne.	
C.3.1	Rozwinięcie regulacji prawnych uwzględniających zasady projektowania uniwersalnego przy powstawaniu przedsięwzięć publicznych
	Wprowadzenie klauzul społecznych przy planowanych inwestycjach i projektowanych przedsięwzięciach (uwzględnienie w procedurach zakupowych zasad projektowania uniwersalnego)
	Wprowadzenie konsultacji z koordynatorem ds. dostępności przez wydziały merytoryczne i jednostki podległe przy realizowanych przedsięwzięciach



	C.3.2	Zaangażowanie grup mniejszościowych w konsultacje przy projektowaniu usług i przedsięwzięć
		Obligatoryjne konsultacje z grupami mniejszościowymi, dopasowane do ich potrzeb i możliwości
		Opracowanie i skuteczne wdrożenie systemu rekrutacji, informowania przedstawicieli grup mniejszościowych o konsultacjach
<b>C.4 Powstanie polityki wrażliwości społecznej, spójności i różnorodności</b>		
	C.4.1	Stworzenie planu wdrożenia
		Powstanie międzysektorowej grupy ds. polityki wrażliwości społecznej, spójności i różnorodności
		Wdrożenie planu polityki wrażliwości społecznej, spójności i różnorodności
	C.4.2	Zaangażowanie grup mniejszościowych
		Diagnoza/zmapowanie organizacji działających na rzecz grup mniejszościowych
		Podział zadań/ról (np. konsultacyjne, współautorska itp.)
	C.4.3	Kreowanie postaw zaangażowania społecznego i wolontariatu
		Badania społeczne dotyczące postrzegania grup mniejszościowych, zaangażowania społecznego, wolontariatu
		Programowanie działań wspierających pozytywne postawy wobec grup mniejszościowych, zaangażowanie społeczne, wolontariat
<b>C.5 Rozwijanie polityki międzypokoleniowej i senioralnej prowadzącej do zwiększenia aktywności seniorów w życiu społecznym</b>		
	C.5.1	Upowszechnianie systemu małych grantów na działania międzypokoleniowe
		Opracowanie i wdrożenie systemów małych grantów
	C.5.2	Stworzenie programów edukacyjnych dla senierek i seniorów, w szczególności w zakresie podnoszenia kompetencji cyfrowych
		Badanie potrzeb edukacyjnych seniorów i senierek
		Opracowanie i wdrożenie programów edukacyjnych podnoszących kompetencje
	C.5.3	Stworzenie miejsc i przestrzeni integracji międzypokoleniowej
		Opracowanie i wdrożenie planu tworzenia miejsc i integracji pokoleniowej przez NGO
		Wykorzystanie potencjału doświadczenia seniorów na rynku pracy i w sferze społecznej do pracy z młodzieżą
<b>C.6 Rozwijanie procesów partycypacyjnych z aktywnym udziałem grup mniejszościowych</b>		
	C.6.1	Wdrożenie/rozwijanie mechanizmów partycypacji z użyciem nowych technologii – zapewnienie równości szans
		Opracowanie i wdrożenie jednolitego narzędzia maksymalnie prostego i intuicyjnego dla różnych grup mniejszościowych
		Promowanie korzystania z nowoczesnych narzędzi partycypacyjnych
	C.6.2	Wzmocnienie roli ciał doradczo-konsultacyjnych reprezentujących grupy mniejszościowe
		Obowiązek regularnych spotkań ciał doradczo-konsultacyjnych (przy zachowywaniu reprezentatywności grup mniejszościowych)
		Wnikliwe i systematyczne zapoznawanie się z wnioskami i sugestiami ciał doradczo-konsultacyjnych



	C.6.3	Promowanie postawy świadomości obywatelskiej
		Realizacja akcji promocyjnych dotyczących postaw budujących świadomość obywatelską
		Zachęcanie do udziału we współzarządzaniu miastem w ramach procesów partycypacyjnych
<b>C.7                      Rozwijanie obszarów w zakresie polityki zdrowotnej prowadzące do zmniejszenia zachorowań</b>		
	C.7.1	Rozwój profilaktyki zdrowotnej
		Większa dostępność programów profilaktyki zdrowotnej, większa różnorodność, promocja programów profilaktyki zdrowotnej
		Rozwój programów polityki zdrowotnej dostosowanych do chorób najczęściej występujących na terenie Lublina
	C.7.2	Rozwój e-zdrowia i e-usług społecznych
		Modernizacja i aktualizacja platform informacyjnych w zakresie e-zdrowia i e-usług społecznych
	C.7.3	Rozwój promocji zdrowia
		Działania wielosektorowe z włączeniem różnych innych dziedzin w działania promujące zdrowie, np. urbanizacja, sport

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

### 1. Realizacja programu edukacji antydyskryminacyjnej i antyprzemocowej.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno być realizowane od sierpnia 2022 przez Urząd Miasta we współpracy z NGO.

### 2. Wprowadzenie klauzul społecznych przy planowanych inwestycjach i projektowanych przedsięwzięciach (uwzględnienie w procedurach zakupowych zasad projektowania uniwersalnego).

Realizacja celu: C.3.

Zasobochłonność: wysoka.

Klauzule powinny zostać wprowadzone do początku

2022 roku. Prace powinny być prowadzone przez Urząd Miasta, a w szczególności przez wiceprezydenta ds. społecznych, biuro ds. osób z niepełnosprawnościami i koordynator ds. dostępności.

### 3. Wdrożenie planu polityki wrażliwości społecznej, spójności i różnorodności.

Realizacja celu: C.4.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Na lata 2024–2027 powinna powstać polityka 1.0, a na lata 2028–2030 polityka 2.0.

### 4. Opracowanie i wdrożenie planu tworzenia miejsc i integracji pokoleniowej przez NGO.

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: niska.

Pierwszy plan powinien powstać do grudnia 2022, a jego kolejna wersja w 2026 roku, przy współpracy Urzędu Miasta z NGO i Radami Dzielnic.

### 5. Rozwój programów polityki zdrowotnej dostosowanych do najczęściej występujących chorób na terenie Lublina.



Realizacja celu: C.7.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być realizowane w sposób ciągły

przez lata 2022–2030, we współpracy Urzędu Miasta z podmiotami medycznymi, klastrem lubelskiej medycyny i uczelniami medycznymi.

## MONITORING REALIZACJI CELÓW

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, uczestnicy TGR 7 zostali poproszeni o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.7.x.

**TABELA 3.7.x** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „miasto społecznie wrażliwe”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.1</b>	<b>Systemowa edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa we wszystkich szkołach w Lublinie (zarówno dla kadry nauczycielskiej, jak i dla uczniów/uczennic)</b>	liczba szkół objętych programem	pojawienie się
	C.1.1 Zaangażowanie grup mniejszościowych w tworzenie programu	liczba grup mniejszościowych, z którymi skonsultowano program	pojawienie się
	C.1.2 Zaangażowanie przedstawicieli NGO zajmujących się antydyskryminacją	liczba NGO, z którymi skonsultowano program	pojawienie się
<b>C.2</b>	<b>Edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa przedstawicieli administracji samorządowej</b>	liczba osób przeszkolonych	wzrost
	C.2.1 Zaangażowanie przedstawicieli NGO zajmujących się antydyskryminacją	liczba NGO, z którymi skonsultowano program	wzrost
	C.2.2 Zaangażowanie specjalistów – przedstawicieli administracji	liczba zaangażowanych przedstawicieli administracji – specjalistów w dziedzinie antydyskryminacji	pojawienie się
<b>C.3</b>	<b>Projektowanie usług i przedsięwzięć dostępnych dla różnych grup mieszkańców, wypracowanych w oparciu o konsultacje społeczne</b>	liczba zaprojektowanych usług i przedsięwzięć skonsultowanych z mieszkańcami i mieszkankami	wzrost
	C.3.1 rozwinięcie regulacji prawnych uwzględniających zasady projektowania uniwersalnego przy realizacji przedsięwzięć publicznych	liczba zrealizowanych zapytań/przetargów, w których zostały zastosowane zasady projektowania uniwersalnego	wzrost
	C.3.2 Zaangażowanie grup mniejszościowych w konsultacje przy projektowaniu usług i przedsięwzięć	liczba zaangażowanych w konsultacje grup mniejszościowych	wzrost



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana	
<b>C.4 Powstanie polityki wrażliwości społecznej, spójności i różnorodności</b>		istnienie horyzontalnej polityki zarządzania różnorodnością i równością: zabudżetowana, oparta o diagnozę, oparta o prawa człowieka, stworzona partycypacyjnie, uwzględniająca NGO i przedsiębiorców	pojawienie się	
	C.4.1	Stworzenie planu wdrożenia	funkcjonowanie planu wdrożenia	pojawienie się
	C.4.2	Zaangażowanie grup mniejszościowych	liczba grup mniejszościowych, z którymi skonsultowano politykę	pojawienie się
	C.4.2	Kreowanie postaw zaangażowania społecznego i wolontariatu	postawa akceptacji dla różnorodności (mierzona w trzech momentach diagnostyczno-ewaluacyjnych)	wzrost
<b>C.5 Rozwijanie polityki międzypokoleniowej i senioralnej prowadzącej do zwiększenia aktywności seniorów w życiu społecznym</b>		aktywność seniorów w życiu społecznym (mierzona jakościowo i ilościowo)	wzrost	
	C.5.1	Upowszechnienie systemu małych grantów na działania międzypokoleniowe	liczba grantów i kwota sumaryczna	wzrost
	C.5.2	Stworzenie programów edukacyjnych dla senierek i seniorów, w szczególności podnoszących kompetencje cyfrowe	liczba skutecznie przeszkolonych osób	wzrost
	C.5.3	Stworzenie miejsc i przestrzeni integracji międzypokoleniowej	liczba miejsc	pojawienie się
<b>C.6 Rozwijanie procesów partycypacyjnych z aktywnym udziałem grup mniejszościowych</b>		aktywność grup mniejszościowych i mieszkańców/mieszkanek w procesach partycypacyjnych	wzrost	
	C.6.1	Wdrożenie/rozwijanie mechanizmów partycypacji z użyciem nowych technologii – zapewnienie równości szans	funkcjonowanie platformy umożliwiających partycypację grup mniejszościowych na zasadzie równości szans	pojawienie się
	C.6.2	Wzmocnienie roli ciał doradczo-konsultacyjnych reprezentujących grupy mniejszościowe	procent decyzji podjętych z uwzględnieniem konsultacji	wzrost
	C.6.3	Promowanie postaw świadomości obywatelskiej	liczba osób biorących w konsultacjach i uczestniczących w projektach partycypacyjnych	wzrost
<b>C.7 Rozwijanie obszarów w zakresie polityki zdrowotnej prowadzące do zmniejszenia zachorowań</b>		dobry stan zdrowia mieszkańców i mieszkańek	wzrost	
	C.7.1	Rozwój profilaktyki zdrowotnej	liczba uczestników i uczestniczek programów profilaktycznych	wzrost
	C.7.2	Rozwój e-zdrowia i e-usług społecznych	nowe platformy w zakresie e-zdrowia i e-usług społ.	wzrost
	C.7.3	Rozwój promocji zdrowia	liczba akcji/programów promocyjnych	wzrost



W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Jedną spośród analizowanych szans ułatwia realizację wszystkich zadań. Jest to:

- zrównoważona krajowa polityka społeczna.

Warto monitorować tę szansę w celu efektywnego jej wykorzystania przy realizacji strategii.





## 3.8. TGR 8: MIASTO ZIELONE

### 3.8.1. Wertykalny obszar strategiczny „miasto zielone”

Obszar „miasto zielone” związany jest z zielenią miejską, jej funkcjami estetycznymi i społecznymi w przestrzeni miasta oraz zrównoważonym planowaniem przestrzennym i postawami proekologicznymi.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- zieleń miejska, funkcje estetyczne i społeczne zieleni w przestrzeni miasta, zrównoważone planowanie przestrzenne, zielona sieć, miejskie ogrody, miejskie farmy (*urban farming*), zielone budownictwo, zielone parkingi, ochrona zieleni, ochrona różnorodności biologicznej, korytarze przewietrzające, wąwozy i suche doliny Lublina, zagospodarowanie doliny Bystrzycy,
- wykorzystanie Zalewu Zemborzyckiego i Starego Gaju, ogródki działkowe w mieście;
- zrównoważona konsumpcja, efektywne gospodarowanie zasobami, troska o zasoby wodne, niskoemisyjność, czyste powietrze, ograniczanie hałasu, miasto wytwarzające 100% zużywanej energii, elektromobilność;
- adaptacyjność do zmian klimatu (infrastruktura, mieszkalnictwo, zieleń itd.), efektywność energetyczna, bezpieczeństwo energetyczne, odpady i recykling, niska emisja, zielona gospodarka i gospodarka obiegu zamkniętego;
- dane i monitorowanie środowiska w mieście, promocja postaw proekologicznych, edukacja ekologiczna.



### 3.8.2. Skład TGR 8: Miasto zielone

#### **dr Joanna Hołda**

##### Liderka TGR 8

Doktor nauk prawnych, nauczycielka akademicka w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, autorka publikacji naukowych. Ekspertka w zakresie przemysłów kreatywnych, stworzyła i do 2019 roku prowadziła Lubelski Instytut Designu (Lubelski Park Naukowo-Technologiczny S.A).

#### **dr hab. Marzena S. Brodowska**

Absolwentka UMCS w Lublinie. Pracuje na etacie profesora uczelni w Uniwersytecie Przyrodniczym w Lublinie. Autorka ponad 200 prac skupiających się wokół problematyki celowości nawożenia roślin oraz jego wpływu na plonowanie i parametry jakościowe. Analizuje wpływ innowacyjnych dodatków do nawozów poprawiających efektywność wykorzystania składników pokarmowych. Ocenia przemiany pierwiastków w roślinie, glebie i wodzie. Prezes Polskiego Towarzystwa Magnezologicznego oraz Prezes oddziału lubelskiego Polskiego Towarzystwa Gleboznawczego.

#### **Marlena Denysiuk**

Absolwentka architektury krajobrazu na Uniwersytecie Przyrodniczym w Lublinie. Ponadto studiowała malarstwo na Wydziale Artystycznym UMCS w Lublinie, zapoznając się tam z różnymi technikami w dziedzinie sztuki i wdrażając je potem do swojej twórczości. Dalej rozwija swoje pasje związane z architekturą krajobrazu oraz sztuką.

#### **Robert Gogola**

Rzecznik prasowy oraz Naczelnik Eko-patrolu Straży Miejskiej Miasta Lublin.

#### **Prof. dr hab. Krzysztof Józwiakowski**

Absolwent kierunku geografia na UMCS w Lublinie. Stopień dr. nauk rolniczych w zakresie inżynierii

rolniczej uzyskał w 2000 roku na Akademii Rolniczej w Lublinie. Stopień dr. hab. nauk rolniczych w dyscyplinie: ochrona i kształtowanie środowiska otrzymał w 2012 roku na Uniwersytecie Rolniczym im. Hugona Kołłątaja w Krakowie. Tytuł profesora nauk rolniczych otrzymał w 2019 roku. Kierownik Katedry Inżynierii Środowiska i Geodezji na Uniwersytecie Przyrodniczym w Lublinie. Autor licznych publikacji naukowych, patentów i wdrożeń z zakresu oczyszczania ścieków i ochrony wód.

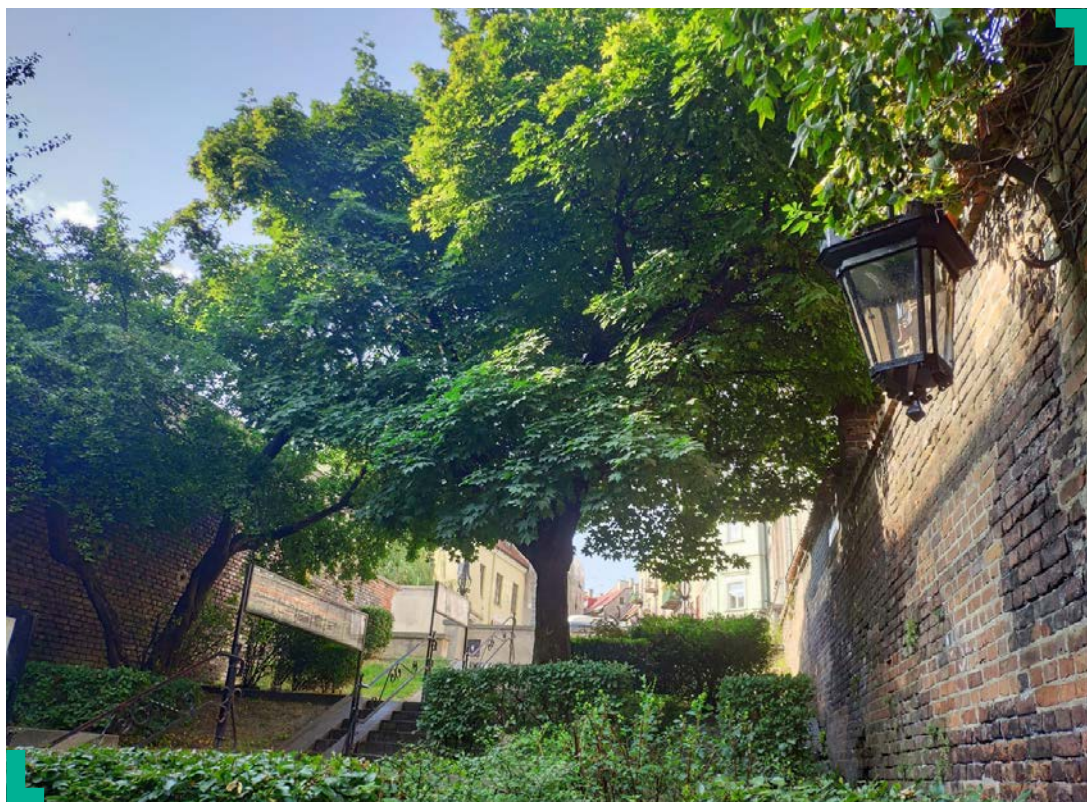
#### **Mateusz Kulik**

Absolwent archeologii na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Pracownik Biura Miejskiego Konserwatora Zabytków w Lublinie. Przyrodnik i miłośnik natury działający na rzecz ochrony dzikich zwierząt w lubelskich organizacjach pozarządowych. Od 2017 roku współzałożyciel i prezes Stowarzyszenia Leśne Pogotowie, które od 2018 roku prowadzi Ośrodek Rehabilitacji Dzikich Zwierząt w Skrzynicach Drugich – jedną z najprężniejszych organizacji pomagających dzikim zwierzętom na Lubelszczyźnie.

#### **dr Anna Ewa Michowska**

Absolwent Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Doktor nauk rolniczych w dyscyplinie ogrodnictwo. Zawodowo związana z Polskim Związkiem Działkowców. Popularyzator wiedzy ogrodniczej oraz inicjatyw proekologicznych. Autor 2 monografii oraz ponad 130 artykułów popularno-naukowych. Członek Kolegium Redakcyjnego miesięcznika „Działkowiec”, Polskiego Klubu Ekologicznego oraz Stowarzyszenia Naukowo-Technicznego Inżynierów i Techników Ogrodnictwa. Koordynator i członek zespołów opracowujących programy Stowarzyszenia PZD, m.in.: „Program Klimatyczny PZD” oraz „Bioróżnorodność na działkach w ROD”.





### **Bartosz Niewiadomski**

Dyrektor Zarządzający Fundacji „Krajobrazy”. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji UMCS w Lublinie oraz Executive MBA na Uniwersytecie Warszawskim. Zajmuje się administracją, koordynacją prac zespołu oraz wyznaczeniem strategii rozwoju.

### **Blanka Rdest-Dudak**

Urzędnik i samorządowiec z wykształcenia i zamiłowania. Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie. Z administracją publiczną związana od ponad 10 lat. Zastępca

Dyrektora Wydziału Ochrony Środowiska Urzędu Miasta Lublin. Zaangażowana w sprawy związane z ochroną szeroko rozumianego środowiska naturalnego i przyrody oraz edukacją ekologiczną mieszkańców miasta Lublin.

### **Krzysztof Stasiak**

Absolwent Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie, ekspert ornitolog. Związany z organizacjami pozarządowymi i środowiskiem akademickim. Uczestniczy w projektach ochrony czynnej ptaków i ich siedlisk oraz w monitoringu przyrodniczym, publikuje prace naukowe i popularnonaukowe.



### 3.8.3. Pożądana przyszłość obszaru „miasto zielone”

#### OCRONA ŚRODOWISKA PRIORYTETEM WŁADZ

Ekologia, ochrona środowiska i ochrona klimatu to priorytety dla Lublina i jego władz, które podejmując rozmaite decyzje dotyczące miasta, m.in. inwestycyjne, finansowe, gospodarcze, polityczne, robią to świadomie, z szacunkiem dla środowiska, wiedząc, że kwestie z tego obszaru mają znaczenie priorytetowe. Lublin włącza się tym samym w ogólnopolskie i europejskie projekty na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Polityka miasta koncentruje się wokół działań hamujących wzrost temperatury powietrza (w ostatnich latach odnotowywane jest ocieplenie powietrza w Lublinie).

#### LUBLIN TONAĆ W ZIELENI

Zieleń jest strategicznym zasobem z punktu widzenia przeciwdziałania zmianom klimatycznym. Zieleń jest realnie dostępna dla mieszkańców miasta. Zieleń jest ważna z punktu widzenia zdrowia mieszkańców i profilaktyki zdrowotnej (dotyczy to także zdrowia psychicznego), jest kluczowa w sytuacjach np. epidemii czy pandemii. Doświadczenia z 2020 roku uwrażliwiły lublinian na zieleń rozumianą jako czynnik prozdrowotny. Lublin jest miastem zielonym – obserwujemy systematyczny wzrost powierzchni terenów zielonych (takich jak parki, skwery, łąki), również tych, które pojawiają się spontanicznie, w wyniku inicjatyw oddolnych. Miasto planuje nowe zielone miejsca, jednocześnie z troską podchodząc do istniejącej zieleni; widzimy również znacznie większy udział mieszkańców miasta w „zazielenianiu” – ogródki przydomowe, oddolne inicjatywy na terenach należących do miasta (np. pas zieleni w okolicy prywatnej posesji) – jest to możliwe dzięki dobrej współpracy mieszkańców z Urzędem, jak również dzięki dobrej koordynacji wewnątrz Urzędu i podległych mu jednostek.

#### ZACHOWANIE BIORÓŻNORODNOŚCI

Regularnie poprawiana jest infrastruktura obszarów ekologicznych (rzeki, Zalew Zemborzycki, wąwozy, lasy, Górki Czechowskie), z zachowaniem walorów naturalnych, z szacunkiem dla „dzikości” tych miejsc i dostępnością dla mieszkańców. Ptaki, owady, pszczoły, zwierzęta, dzikie zwierzęta w mieście to nie wyjątek, to dobro wspólne. Miasto prowadzi zintegrowaną politykę skierowaną na ochronę fauny (dotyczy to także gatunków zagrożonych). Miasto ma świadomość, że nadmierny hałas szkodzi zwierzętom i ich poczuciu bezpieczeństwa.

#### ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Miasto zielone wymaga współdziałania i koordynacji jednostek wewnątrz Urzędu, jednostek podlegających Miastu i innych podmiotów. Jako odpowiedź na tę potrzebę w Urzędzie przyjęte zostały odpowiednie ścieżki współpracy i procedury zachowań. Rozwój gospodarczy miasta uzależniony jest od jego ogólnej atrakcyjności i władze miasta to wiedzą, wiedzą również, że miasto atrakcyjne to miasto ekologiczne. Stanowi to kolejny argument za wzmocnieniem działań na rzecz środowiska naturalnego. Zielone miasto to też miasto dbające o porządek wizualny: z przestrzeni publicznej usunięto reklamy wielkopowierzchniowe i inne tego rodzaju rozwiązania (np. nadmiar małej architektury). W inwestycjach kwestia estetyki i dostępności jest priorytetem.

#### OSZCZĘDNOŚĆ ZASOBÓW I REDUKCJA EMISJI

W mieście rozwinął się transport publiczny (ekologiczny, niskoemisyjny), chętnie korzystają z niego mieszkańcy i turyści. Dostępne są alternatywne środki transportu – rowery, carsharing itp. Rozwinięte są również szlaki piesze i rowerowe oraz parkingi na obrzeżach miasta.



Niemal 100% gospodarstw domowych jest podłączonych do publicznych sieci – wodociągowej i kanalizacyjnej oraz CO. Tylko nieruchomości, których właściciele podjęli samodzielną decyzję o zastosowaniu np. ekologicznych rozwiązań, nie korzystają z możliwości, które stworzyło w tym zakresie miasto. Lublin w kwestii recyklingu i segregacji odpadów jest w czołówce miast polskich: udaje się regularnie eliminować użycie plastiku, OZE są normą od transportu po budownictwo; powstają farmy fotowoltaiczne.

### ŚWIADOME PLANOWANIE PRZESTRZENNE I BUDOWNICTWO

W planowaniu urbanistycznym, w przygotowywanych planach zagospodarowania przestrzennego kwestia zieleni, w tym publicznych miejsc zielonych, jest traktowana priorytetowo. Standardem jest planowanie miasta w taki sposób, aby w jak najmniejszym stopniu się ono rozlewało. Po latach „betonozy” podejmowane są zdecydowane decyzje dotyczące przekształcania zabetonowanych miejsc, w tym placów, w miejsca znacznie bardziej zielone, dostępne i przyjazne dla mieszkańców. Miasto szanuje wodę. Dotyczy to lubelskich rzek, zuży-

cia wody przez mieszkańców, dobrej kranówki, wykorzystania deszczówki itd.

Deweloperzy wspólnie z miastem jako inwestorem stosują nowoczesne technologie w budownictwie. Dla miasta jako inwestora standardem jest wykorzystywanie ekologicznych rozwiązań w budownictwie i architekturze. Dotyczy to nowych inwestycji, jak również remontów nieruchomości pozostających w posiadaniu miasta. Korzysta ono z nowoczesnych rozwiązań w celu poprawy jakości środowiska naturalnego i obciążania go w jak najmniejszym stopniu.

### EDUKACJA DLA ŚRODOWISKA

Działania w zakresie edukacji ekologicznej służą wzmocnieniu postaw proekologicznych i stanowią normę w programach szkół i innych jednostek podległych Urzędowi Miasta. Sam Urząd stosuje jak najbardziej ekologiczne rozwiązania w swoim działaniu i zarządzaniu zasobami, w tym zasobami kadrowymi. Lublin jest liderem zachowań, działań i decyzji ekologicznych w kraju i jednym z liderów w UE.

## 3.8.4. Diagnoza obszaru „miasto zielone”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła siedem zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „miasto zielone”. Są to:

1. Przeciwdziałanie zmianom klimatycznym (ochrona gleb, wód i powietrza itp.), kształtowanie postaw ekologicznych.
2. Zrównoważony transport.
3. Odnawialne źródła energii.
4. Zieleń w mieście – infrastruktura (zielona i niebieska), bioróżnorodność, zieleń funkcjonalna, wie-

lość funkcji, zielony ekosystem – usługi ekosystemowe itp.

5. Planowanie urbanistyczne.
6. Rewitalizacja obszarów ekologicznych – lubelskie rzeki, Zalew Zemborzycki, Górki Czechowskie (z uwzględnieniem specyfiki właścicielskiej tych ostatnich).
7. Planowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś pracy grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „miasto zielone”.



**TABELA 3.8.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „miasto zielone” a obszarami horyzontalnymi

Obszar horyzontalny / Kategoria problemowa	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiejscowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Przeciwdziałanie zmianom klimatycznym							
K2 Zrównoważony transport							
K3 Odnawialne źródła energii							
K4 Zieleń w mieście							
K5 Planowanie urbanistyczne							
K6 Rewitalizacja obszarów ekologicznych							
K7 Planowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „miasto zielone” wykazała liczne punkty styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.8.a). Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do infrastruktury, technologii oraz usług dla mieszkańców, które mają styczność ze wszystkimi kategoriami problemowymi.

### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „MIASTO ZIELONE”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 8 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „miasto zielone” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.



**TABELA 3.8.b** Silne i słabe strony obszaru „miasto zielone” w kategorii „przeciwdziałanie zmianom klimatycznym (ochrona gleb, wód i powietrza itp.), kształtowanie postaw ekologicznych”

K1 Przeciwdziałanie zmianom klimatycznym (ochrona gleb, wód i powietrza itp.), kształtowanie postaw ekologicznych	
Silne strony	Słabe strony
Możliwość wykorzystania alternatyw dla samochodów osobowych w przypadku dojazdu do pracy – w celu ograniczenia emisji zanieczyszczeń	Zbyt mała liczba specjalistów zajmujących się praktycznymi aspektami dotyczącymi konkretnych działań związanymi ze zmianami klimatu
Niska emisja (Lublin jednym z miast należących do krajowych liderów w ograniczaniu emisji)	Niedostateczne podłączenie budynków do miejskiej kanalizacji ściekowej
	Ograniczony zasięg programów zagospodarowania wód opadowych
	Niewystarczające miejskie programy przeciwdziałania zmianom klimatycznym
	Efekt miejskiej wyspy cieplej
	Pogłębiająca się erozja wodna i gleby
	Brak programów edukacyjnych związanych z postawami ekologicznymi
	Niewystarczająco kompleksowe działania partycypacyjne
	Niezadawalający rozwój pasywnego budownictwa
	Mała liczba korytarzy ekologicznych
	Zbyt niska optymalizacja systemu gospodarowania odpadami

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie przeciwdziałania zmianom klimatycznym, obejmującego ochronę gleb, wód i powietrza, a także kształtowania postaw ekologicznych przeprowadzona przez TGR 8 wskazuje, że główną słabością jest zbyt mały zasięg infrastruktury komunalnej, zwłaszcza wodno-kanalizacyjnej. Ponadto pomimo rozwoju programów i działań na różnych polach – od gospodarki wodami opadowymi, poprzez edukację, po optymalizację systemu gospodarowania odpadami – intensywność tych działań powinna być zdecydowanie zwiększona. Silną stroną Lublina są możliwości i działanie w zakresie gospodarki niskoemisyjnej, w tym alternatywnych środków transportu, przyczyniających się do ograniczenia emisji zanieczyszczeń atmosfery. Uczestnicy grupy zauważyli, że problem niskiej emisji w Lublinie jest marginalny w porównaniu do innych miejsc w kraju. Podniesiono jednak przy tym, że wciąż brak miastu uchwały antysmogowej.



**TABELA 3.8.c** Silne i słabe strony obszaru „miasto zielone” w kategorii „zrównoważony transport”

K2 Zrównoważony transport	
Silne strony	Słabe strony
Dostępność alternatywnych środków transportu	Niewielka elastyczność mieszkańców w kwestii zmiany nawyków komunikacyjnych
	Brak zielonych łączników w mieście
	Transport indywidualny
	Transport zbiorowy

Zrównoważony transport to kategoria, której silne strony korespondują z pierwszą kategorią problemową, gdzie również wskazano alternatywne środki transportu jako zdecydowanie silną stroną miasta. Uczestnicy grupy podkreślali jednak, że póki energia elektryczna w Lublinie pochodzić będzie ze spalania węgla zwiększającego emisję, transport elektryczny nie będzie rozwiązaniem korzystnym dla środowiska. Z kolei słabe strony wiążą się zarówno z istniejącymi nawykami mieszkańców, które wskazują na zbyt małą elastyczność, negatywnie wzmocnioną poprzez niedostatecznie ekologiczne rozwiązania systemowe w zakresie systemu transportowego zarówno zbiorowego, jak i indywidualnego.

**TABELA 3.8.d** Silne i słabe strony obszaru „miasto zielone” w kategorii „odnawialne źródła energii”

K3 Odnawialne źródła energii	
Silne strony	Słabe strony
Autobusy elektryczne	Fotowoltaika (niezadawalające programy)
	Mała świadomość mieszkańców dotycząca OZE
	Niedostateczne uwzględnianie OZE przy dużych inwestycjach miejskich
	Niewystarczające systemowe działanie w zakresie OZE
	Niedostateczne inwestycje w zielone technologie
	Niskie wykorzystanie energii z wód płynących
	Brak infrastruktury w ekologiczny sposób dostarczającej energię do tzw. ekologicznych środków transportu – energia elektryczna pochodzi ze spalania paliw stałych i gazowych, zatem niską emisję zamienia się na wysoką.



W kategorii odnawialnych źródeł energii jako wyraźnie pozytywną silną stronę wymieniono jedynie wykorzystanie autobusów elektrycznych w systemie miejskiego transportu zbiorowego. Jest ona jednak niwelowana przez bardzo niskie wykorzystanie OZE. Wytwarzanie prądu do zasilenia autobusów wciąż generuje znaczne ilości dwutlenku węgla. W pozostałych kwestiach dominują słabe strony, zarówno w kwestii poziomu zaawansowania programów i systemowych działań w zakresie OZE, w tym fotowoltaiki i zielonego transportu bazującego na energii odnawialnej, jak i podnoszenia świadomości mieszkańców.

**TABELA 3.8.e** Silne i słabe strony obszaru „miasto zielone” w kategorii „zielen w mieście – infrastruktura (zielona i niebieska), bioróżnorodność, zielen funkcjonalna, wielość funkcji, zielony ekosystem – usługi ekosystemowe itp.”

K4 Zielen w mieście – infrastruktura (zielona i niebieska), bioróżnorodność, zielen funkcjonalna, wielość funkcji, zielony ekosystem – usługi ekosystemowe itp.	
Silne strony	Słabe strony
Punktowe działania na rzecz zielonej i niebieskiej infrastruktury	Ograniczone strategie rozwojowe dla zielonej i niebieskiej infrastruktury
Dobry stan i jakość zieleni w mieście	Niedostateczne wsparcie dla inicjatyw oddolnych z zakresu zielonej i niebieskiej infrastruktury
Korzystna lokalizacja miasta	Niska świadomość mieszkańców
Strategia opieki nad dzikimi zwierzętami w mieście	Niedostateczna dbałość o drzewostan



W odniesieniu do kategorii zieleni miejskiej członkowie TGR 8 przedstawili zbalansowany katalog silnych i słabych stron. Po stronie słabych stron ponownie pojawił się zbyt niski poziom zarówno po stronie programów i działań miejskich, jak i świadomości samych mieszkańców. Ważną silną stroną miasta jest, zdaniem grupy, dobra jakość zieleni miejskiej. Poczyniono jednak zastrzeżenie, że występują w tym zakresie deficyty na nowo budowanych osiedlach.

**TABELA 3.8.f** Silne i słabe strony obszaru „miasto zielone” w kategorii „planowanie urbanistyczne”

K5 Planowanie urbanistyczne	
Silne strony	Słabe strony
Utworzenie biura miejskiego architekta zieleni	Niepełny Plan Zagospodarowania Przestrzeni (niewiele ponad połowa obszaru miasta)
	Budownictwo
	Niedostateczne planowanie zieleni miejskiej
	Nieadekwatne standardy parkingowe

W zakresie planowania urbanistycznego członkowie TRG 8 odnotowują szereg słabości związanych z budownictwem i pokryciem miasta planami zagospodarowania przestrzennego. Z drugiej strony jako pozytywny aspekt dostrzeżono utworzenie biura miejskiego architekta zieleni.

**TABELA 3.8.g** Silne i słabe strony obszaru „miasto zielone” w kategorii „rewitalizacja obszarów ekologicznych – lubelskie rzeki, Zalew Zemborzycki, Górkki Czechowskie (z uwzględnieniem specyfiki właścicielskiej tych ostatnich)”

K6 Rewitalizacja obszarów ekologicznych – lubelskie rzeki, Zalew Zemborzycki, Górkki Czechowskie (z uwzględnieniem specyfiki właścicielskiej tych ostatnich)	
Silne strony	Słabe strony
Dobre skomunikowanie miasta z ww. obszarami	Problem z planistyką
Istniejące uzasadnienie potrzeby rewitalizacji	Występowanie zagrożenia dla zieleni miejskiej

W kategorii związanej z rewitalizacją obszarów ekologicznych, w szczególności rzek oraz Zalewu Zemborzyckiego i Górek Czechowskich, wskazano na słabości związane z planowaniem przestrzennym oraz niewystarczającym zakresem ochrony zieleni





miejskiej. Za silną stronę uznano z kolei dobry poziom skomunikowania miasta z wskazanymi obszarami ekologicznymi.

**TABELA 3.8.h** Silne i słabe strony obszaru „miasto zielone” w kategorii „planowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami”

K7 Planowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami	
Silne strony	Słabe strony
Recykling odpadów	Nieestetyczne rozwiązania dotyczące lokalizacji pojemników na odpady w przestrzeni miejskiej (osiedla, przestrzeń ogólnodostępna)
Dobra jakość „kranówki”	Słaba gospodarka wodno-ściekowa
Istnienie miejskiej oczyszczalni ścieków w Hajdowie	Słaba gospodarka odpadami
	Brak kanalizacji w niektórych miejscach na terenie Lublina i możliwe negatywne oddziaływanie na jakość wód przez nieszczelne szamba
	Brak procesu dezynfekcji ścieków odpływających z oczyszczalni do rzeki Bystrzycy
	Brak zamkniętych obiegów wody – niepotrzebne odprowadzanie ścieków oczyszczonych do Bystrzycy, które można by było wykorzystać np. w rolnictwie
	Brak systemów retencji wód (małe zbiorniki retencyjne) na terenie Lublina
	Brak systemu zagospodarowania wód opadowych na terenie Lublina
	Zasklepienie gleb, niewystarczające wykorzystanie powierzchni przepuszczalnych – tzw. betonoza

W zakresie planowania gospodarki wodno-ściekowej i odpadami członkowie TGR 8 jako zdecydowanie silną stronę wskazali system recyklingu odpadów oraz dobrą jakość lubelskiej „kranówki”. Z kolei jako słabe strony wymieniono m.in. gospodarkę wodno-ściekową i odpadową, w tym brak estetycznych rozwiązań w przestrzeni miejskiej, które zachęcałyby mieszkańców do aktywnego uczestnictwa w systemie gospodarowania odpadami. Zwrócono również uwagę na problem braku kanalizacji w wybranych miejscach, brak systemu zagospodarowania wód opadowych oraz problem tzw. betonozy.



### POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „MIASTO ZIELONE”

Uczestnicy TGR 8 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie aktualnie widzą trendy zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron kategorii „miasto zielone”, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilanie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

Grupa przypisała trendy zmian do wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazany przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Ogółem spośród zidentyfikowanych trendów 60 proc. przyjęło charakter korzystny, a 40 proc. okazało się niekorzystne.



**TABELA 3.8.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto zielone” w kategorii „przeciwdziałanie zmianom klimatycznym (ochrona gleb, wód i powietrza itp.), kształtowanie postaw ekologicznych”

K1 Przeciwdziałanie zmianom klimatycznym (ochrona gleb, wód i powietrza itp.), kształtowanie postaw ekologicznych	
Korzystne trendy zmian: 31%	Niekorzystne trendy zmian: 69%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Program dofinansowań, np. wymiana pieców	Brak uchwały antysmogowej
Programy typu „Złap deszczówkę”	Niska świadomość społeczna skutków spalania odpadów w piecach przydomowych i ogniskach
Działania informacyjne, związane np. z segregacją odpadów	Zbyt duża liczba „kopciuchów”
Inicjatywy takie jak np. strefa wolna od plastiku, wykorzystanie szarej wody	Zła jakość paliw
	Brak przyłączy do miejskiej kanalizacji ściekowej w przypadku około 8% mieszkańców Lublina
	Słaba promocja programów wśród mieszkańców Lublina, rozdział między ambitnymi planami a faktyczną realizacją, zbyt mała odwaga do zdecydowanych działań ze strony władz miasta
	Brak zabezpieczeń przeciwerozyjnych
	Brak informacji o korzyściach płynących z postaw proekologicznych
	Niska świadomość społeczna dotycząca skutków nadmiernego zużycia wody
	Niewielkie zainteresowanie kształceniem na kierunkach studiów związanych ze zmianami klimatu (np. inżynieria środowiska, ekoenergetyka)
	Brak na szczeblu lokalnym programów wspierających kształcenie w zakresie przeciwdziałania zmianom klimatycznym

W kategorii przeciwdziałania zmianom klimatycznym przeważają bariery. Są to głównie bariery związane z niską świadomością ekologiczną lublinian, przy czym wśród czynników związanych z tym stanem rzeczy członkowie TGR wskazują oprócz braków w polityce informacyjnej również bariery legislacyjne i systemowe, np. w postaci braku uchwały antysmogowej.

Jako istotną przeszkodę rozwojową wskazano niewielkie zainteresowanie kierunkami studiów związanymi z wpływaniem na zmiany klimatu (m.in. inżynierią środowiska czy ekologiczną energetyką). Jednocześnie po stronie potencjałów rozwojowych zidentyfikowano programy informacyjne i inwestycyjne, m.in. przyznające dotacje na wymianę pieców czy zagospodarowywanie wody opadowej.



**TABELA 3.8.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto zielone” w kategorii „zrównoważony transport”

K2 Zrównoważony transport	
Korzystne trendy zmian: 40%	Niekorzystne trendy zmian: 60 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Ograniczenie ruchu pojazdów – istniejąca obwodnica Lublina	Niska jakość samochodów i zbyt duża liczba pojazdów w przeliczeniu na mieszkańca
Liczba stacji ładowania samochodów elektrycznych	Brak zachęty ze strony władz miasta do korzystania z komunikacji miejskiej – w postaci np. darmowej komunikacji miejskiej
Rozwój niskoemisyjnej elektromobilności	Brak wdrożeń wynikających z dyrektyw unijnych
Dostępność systemu ITS (system do zielonej fali, przepustowość)	Brak spójnej sieci połączeń
Przemysłane buspasy i centra przesiadkowe	
Istniejące ścieżki rowerowe	
Zmieniający się styl życia (np. przesiadka na rower)	

Chociaż w kategorii zrównoważonego transportu stosunek zidentyfikowanych przez TGR 8 korzystnych trendów do trendów niekorzystnych nie jest pozytywny: zespół wskazał dużo czynników o charakterze potencjału rozwojowego. Lista potencjałów przewyższa liczebnie katalog barier. W szczególności zwrócono uwagę na elementy systemowe związane zarówno ze zmianami w otoczeniu (takimi jak wyniesienie ruchu tranzytowego poza obręb miasta powiązane z systemem transportu miejskiego i elektromobilnością), jak i ze zmianami w obszarze stylu życia (podążanie za trendami proekologicznymi i prozdrowotnymi w dziedzinie transportu indywidualnego, czyli np. wybór roweru zamiast samochodu). Z drugiej strony TGR 8 wskazała wyraźne bariery rozwojowe w tej kategorii – w szczególności zwrócono uwagę na problem transportu samochodowego jako dominującej formy transportu indywidualnego oraz słabość publicznej komunikacji miejskiej.

**TABELA 3.8.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto zielone” w kategorii „odnawialne źródła energii”

K3 Odnawialne źródła energii	
Korzystne trendy zmian: 25 %	Niekorzystne trendy zmian: 75%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Pojawiające się mikrowdrożenia (np. ławki z fotowoltaiką)	Brak standardu dobrych rozwiązań (np. antyprzykład Areny), jak zastosowanie pomp ciepła w nowopowstających budynkach
Rozwój elektrycznego transportu zbiorowego	Brak dofinansowania ze strony władz miasta inwestycji służących ochronie wód – np. systemów zagospodarowania wód opadowych



K3 Odnawialne źródła energii	
Korzystne trendy zmian: 25 %	Niekorzystne trendy zmian: 75%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Potencjał wód powierzchniowych na terenie Lublina	Zła jakość wód powierzchniowych ze względu na niepodejmowanie działań mających na celu jej poprawę
Potencjał wód podziemnych o dobrej jakości	Niewielka liczba akcji ekologicznych mających na celu kształtowanie postaw ekologicznych wśród mieszkańców Lublina
Dobry potencjał akademicki do kształtowania postaw ekologicznych	Brak konkursów ekologicznych, organizowanych przez miasto Lublin dla uczniów szkół podstawowych i średnich, mających na celu kształtowanie postaw ekologicznych
	Brak projektów międzynarodowych pozwalających na wdrożenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych z zakresu OZE i gospodarki wodno-ściekowej

W tej kategorii ponownie odnotowano przewagę trendów negatywnych. Zespół TGR wskazał jednak istotny potencjał rozwojowy, m.in. w zakresie wód powierzchniowych, jak i możliwości kształcenia akademickiego wpływającego na dalsze kształtowanie postaw proekologicznych. Po stronie barier wskazano ponownie kwestie systemowe związane z brakiem programów wdrożeń OZE i nieodpowiednim finansowaniem. Podniesiono również problem braku działań promujących rozwój postaw proekologicznych i wykorzystania OZE.

**TABELA 3.8.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto zielone” w kategorii „zielen w mieście – infrastruktura (zielona i niebieska), bioróżnorodność, zielen funkcjonalna, wielość funkcji, zielony ekosystem – usługi ekosystemowe itp.”

K4 Zieleń w mieście – infrastruktura (zielona i niebieska), bioróżnorodność, zielen funkcjonalna, wielość funkcji, zielony ekosystem – usługi ekosystemowe itp.	
Korzystne trendy zmian: 62,5%	Niekorzystne trendy zmian: 37,5 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Zielony Budżet jako narzędzie do kreowania zmian infrastruktury	Brak raportowania i analizy całościowych i spójnych koncepcji zagospodarowań danych terenów
Inicjatywy ze strony miasta – łąki kwietne, parki kieszonkowe, trawniki ekstensywne	Opóźnione realizacje z zakresu zielonej i niebieskiej infrastruktury
Rozwijające się zielone trendy: implementowanie w inwestycjach zielonej infrastruktury, zielone dachy, CSK, VIVO, pasieki w mieście	Brak działań lokalnych (inwestycji) – rady dzielnic nieaktywne w zakresie zielonej i niebieskiej infrastruktury
	Mały zakres uwzględniania wyników badań naukowych z terenu miasta w podejmowanych działaniach
	Zaniedbane rzeki w centrum miasta. Brak zagospodarowania dolin rzek i słaba jakość ich wód
	Nadmierne wykorzystanie środków chemicznych



W odniesieniu do kategorii zieleni miejskiej zdecydowanie przeważają trendy korzystne. Towarzyszy im jednak przewaga barier rozwojowych, które mogą ograniczać dalszy rozwój kategorii. Po stronie barier wskazano zarówno braki w systemie całościowego zagospodarowania przestrzennego, jak i niedostateczne wsparcie działań na szczeblu lokalnym oraz niskie wykorzystanie potencjału badawczo-naukowego. Po stronie potencjałów rozwojowych wskazano różnorodne programy i inicjatywy miejskie, takie jak Zielony Budżet, łąki kwietne i parki kieszonkowe oraz proekologiczne rozwiązania w zakresie zielonej infrastruktury.

**TABELA 3.8.1** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto zielone” w kategorii „planowanie urbanistyczne”

K5 Planowanie urbanistyczne	
Korzystne trendy zmian: 40%	Niekorzystne trendy zmian: 60%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Społeczny monitoring interesariuszy przy planowaniu (np. Lipowa)	Brak formalnych wymagań dla deweloperów dotyczących zielonej i niebieskiej infrastruktury w inwestycjach
Dążenie władz do kompromisu w sytuacji konfliktowej wokół zielonej infrastruktury	Długi proces przyjmowania kolejnych planów zagospodarowania przestrzennego
Uwzględnianie zdania mieszkańców	Deficyt niebieskiej infrastruktury przy inwestycjach i w planowaniu
„Kompaktowość” miasta ułatwiająca planowanie	Brak debaty o rozwoju miasta
	„Rozlewanie się” miasta – np. ekspansja zabudowy w stronę Zalewu Zemborzycyckiego

Rozkład trendów w kategorii planowania urbanistycznego koresponduje z wątkami planistycznymi w poprzednich punktach. Widoczna jest niewielka przewaga trendów niekorzystnych w stosunku do korzystnych. Grupa wskazała przy tym więcej barier rozwojowych niż potencjałów. Po stronie barier wskazano przede wszystkim niedociągnięcia i braki w systemowych rozwiązaniach w zakresie standardów inwestycji deweloperskich oraz planów zagospodarowania przestrzennego, jak również koordynacji w kierunkach rozwoju przestrzennego aglomeracji. Obserwacje te pokrywają się z zastrzeżeniami wielokrotnie podnoszonymi przez TGR 2 (Dobre sąsiedztwo). Oprócz barier wskazano jednak również na szereg korzystnych elementów takich jak wielostronność i koncyliacyjność dyskursu w przestrzeni publicznej, moderowanego przez przedstawicieli władz, wpływającego w pozytywny sposób na potencjał rozwojowy.



**TABELA 3.8.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto zielone” w kategorii „rewitalizacja obszarów ekologicznych – lubelskie rzeki, Zalew Zemborzyski, Górki Czechowskie (z uwzględnieniem specyfiki właścicielskiej tych ostatnich)”

<b>K6 Rewitalizacja obszarów ekologicznych – lubelskie rzeki, Zalew Zemborzyski, Górki Czechowskie (z uwzględnieniem specyfiki właścicielskiej tych ostatnich)</b>	
<b>Korzystne trendy zmian: 75%</b>	<b>Niekorzystne trendy zmian: 25%</b>
<b>Potencjały rozwojowe</b>	<b>Bariery rozwojowe</b>
Możliwość uwzględniania działań rewitalizacyjnych w Zielonym Budżecie i budżecie obywatelskim	Małe budżety na zielen w mieście i nowe inwestycje
Możliwości zwiększenia retencji wód na terenie Lublina ze względu na istniejącą sieć rzeczną	Mały zakres wykorzystania wiedzy i badań naukowych z terenu Lublina do planowania i wprowadzania zmian
Wielofunkcyjność Zalewu Zemborzyskiego	Brak kompleksowego planowania i wyznaczenia miejsc wymagających rewitalizacji w obszarze ogólnomiejskim i w obszarze dzielnic
	Brak spójnych koncepcji zagospodarowania terenów zieleni
	W radach dzielnic brak strategii planowania budżetu (rezerwy celowej)
	Brak punktów konsultacyjnych z zakresu zieleni miejskiej dla mieszkańców i radnych dzielnicowych
	Brak działań mających na celu poprawę jakości wód w Zalewie Zemborzyskim oraz w rzekach na terenie Lublina

Trendy pozytywne w odniesieniu do rewitalizacji obszarów ekologicznych zdecydowanie przeważają nad niekorzystnymi pomimo istotnej przewagi zidentyfikowanych barier rozwojowych. Wśród barier wskazano istotne elementy po stronie niedostatecznego finansowania zieleni oraz inwestycji w nowe obszary zielone. Podniesiono



też niewystarczający poziom zaawansowania procesów planistycznych i konsultacyjnych. Wskazano jednak przy tym istotne elementy zwiększające potencjał rozwojowy w obszarze gospodarki wodnej, w tym wykorzystanie Zalewu Zemborzyckiego jako zbiornika wielofunkcyjnego oraz potencjał zwiększenia retencji wód związany z systemem rzeczonym miasta.

**TABELA 3.8.n** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „miasto zielone” w kategorii „planowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami”

K7 Planowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami	
Korzystne trendy zmian: 25%	Niekorzystne trendy zmian: 75%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Komunikacja dotycząca zagospodarowania wód opadowych w ogródkach działkowych	Brak szacunku do wody i marnowanie wody
Świadomość konieczności segregowania odpadów	Marnowanie jedzenia
Recykling, powtórne życie i wykorzystywanie przedmiotów (nowy styl życia)	Dokarmianie ptaków i zwierząt powodujące zaśmiecanie odpadkami żywności i nadmierny rozwój niektórych populacji (np. gołębi miejskich)
	Brak pojazdów umożliwiających jednoczesny odbiór odpadów z kilku frakcji (zmniejszenie liczby przejazdów po odbiór odpadów)

W zakresie gospodarki wodno-ściekowej i odpadowej niekorzystne trendy dominują nad trendami korzystnymi. Zespół TGR 8 wskazał także kilka istotnych barier rozwojowych w tej kategorii. Są to głównie czynniki społeczne, takie jak skłonność do marnowania pożywienia i wody oraz niedozwolone dokarmianie ptaków miejskich zaburzające lokalny ekosystem. Grupa zauważyła jednak także pozytywne zmiany w świadomości mieszkańców, dotyczące konieczności segregacji odpadów oraz możliwości płynących z ich recyklingu. Zwrócono także uwagę na pozytywną rolę komunikacji promującej wykorzystanie wód opadowych w ogródkach działkowych.





### 3.8.5. Przyszłość obszaru „miasto zielone”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „miasto zielone”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.



## IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

**TABELA 3.8.o** Wizje przyszłości obszaru „miasto zielone” w kategorii „przeciwdziałanie zmianom klimatycznym (ochrona gleb, wód i powietrza itp.), kształtowanie postaw ekologicznych”

K1 Przeciwdziałanie zmianom klimatycznym (ochrona gleb, wód i powietrza itp.), kształtowanie postaw ekologicznych			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Wzrost liczby dni, w których przekroczone są wskaźniki jakości powietrza (względem roku 2020).	Spadek liczby dni, w których przekroczone są wskaźniki jakości powietrza (względem roku 2020).	duża liczba dni, w których przekroczone są wskaźniki jakości powietrza.	przeciętna
Wzrost temperatury powietrza w mieście w porównaniu z terenami otaczającymi (wyspa ciepła).	Ograniczenie i stabilizacja średniej temperatury w mieście.	wysoka termoemisyjność miasta	przeciętna
Zwiększony udział instalacji systemów małej retencji na terenie miasta.	Powszechny udział instalacji systemów małej retencji na terenie miasta.	niewielka liczba systemów gromadzenia wód opadowych	wysoka
Degradacja gleb.	Ograniczenie degradacji gleb i zmniejszenie pow. gleb zdegradowanych oraz poprawa ich jakości, ochrona przed erozją.	niewystarczająca ochrona gleb	wysoka
Wzrost świadomości ekologicznej mieszkańców Lublina.	Powszechny i aktywny udział mieszkańców w działaniach z zakresu ekologii.	niewystarczające zaangażowanie mieszkańców miasta w działania proekologiczne	wysoka

Zgodnie ze zidentyfikowaną w wizji BAU dla tej kategorii problemowej przewagą trendów niekorzystnych istnieje ryzyko pogłębienia niepożądanych zjawisk, takich jak dalszy wzrost liczby dni z przekroczonym wskaźnikiem zanieczyszczenia powietrza, wzrost temperatury w terenie zabudowanym (wyspa ciepła) oraz degradacja gleb, przy jednoczesnym niezadowalającym upowszechnieniu się pozytywnych trendów systemowych w postaci rozproszonego systemu retencji wody czy wzrostu świadomości ekologicznej mieszkańców. Elementy wymienione w wizji BAU odbiegają od wizji pożądanej, przy czym elementy luki strategicznej w zakresie ochrony gleb i wód oraz świadomości ekologicznej mieszkańców są w ocenie członków TGR 8 bardziej podatne na zmiany warunków otoczenia niż elementy związane z ochroną powietrza, których podatność jest postrzegana jako przeciętna.



**TABELA 3.8.p** Wizje przyszłości obszaru „miasto zielone” w kategorii „zrównoważony transport”

K2 Zrównoważony transport			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Rozwinięty system zero- i niskoemisyjny transportu i komunikacji miejskiej oparty na dotychczasowych źródłach energii.	Rozwinięty system zero- i niskoemisyjny transportu i komunikacji miejskiej oparty na OZE.	brak zasilania transportu z odnawialnych źródeł energii	przeciętna
Wzrost liczby samochodów i zwiększenie natężenia ruchu w mieście.	Zmniejszenie natężenia ruchu w mieście niezależne od liczby samochodów.	duża liczba samochodów wykorzystywanych w mieście	wysoka
Ruch kołowy (transport prywatny) w centrum miasta nieznacznie ograniczony.	Znaczne ograniczenie prywatnego ruchu kołowego w centrum miasta.	brak ograniczeń dot. poruszania się samochodami w centrum miasta	przeciętna
Rozwój infrastruktury rowerowej w mieście.	Istnienie spójnego systemu komunikacji rowerowej i połączenie Lublina ze szlakiem Green Velo.	brak spójności/ciągłości połączeń rowerowych	wysoka

W kategorii zrównoważonego transportu wizja BAU pokrywa się w pewnym stopniu z wizją pożądaną w zakresie poziomu prywatnego transportu samochodowego. W przypadku pozostałych elementów istnieje duża luka strategiczna, która jest tym istotniejsza, że przewaga negatywnych trendów w tej kategorii jest jeszcze wyraźniejsza niż w poprzedniej. W związku z powyższym wymagane są dalsze skoordynowane działania w zakresie ograniczenia natężenia indywidualnego transportu samochodowego na rzecz spójnego systemu multimodalnego, w szczególności transportu rowerowego, ponieważ elementy te określono jako bardziej podatne na zmianę warunków otoczenia w stosunku do zagadnienia niskoemisyjności transportu zbiorowego.

**TABELA 3.8.r** Wizje przyszłości obszaru „miasto zielone” w kategorii „odnawialne źródła energii”

K3 Odnawialne źródła energii			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Utrzymanie przewagi źródeł konwencjonalnych spowodowane brakiem systemowych rozwiązań dotyczących OZE.	Rozwój rozwiązań dotyczących OZE w obiektach indywidualnych i użyteczności publicznej.	niewielki udział rozwiązań OZE w stosunku do konwencjonalnych źródeł energii	wysoka
Brak dywersyfikacji źródeł OZE.	Rozwój dywersyfikacji źródeł OZE.	deficyt rozwiązań OZE	wysoka



W kategorii odnawialnych źródeł energii, podobnie jak w powiązanej z nią kategorii transportu, występuje nadwyżka niekorzystnych trendów, przy czym przewaga słabych stron jest jeszcze wyraźniejsza. W związku z powyższym należy zwrócić szczególną uwagę na bariery rozwojowe, które przy zachowaniu *status quo* prowadzą do powstania istotnej luki pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną. Do tego obydwa zidentyfikowane elementy wizji, czyli systemowe podejście do OZE oraz ich dywersyfikacja, zostały zakwalifikowane jako wysoce podatne na zmieniające się warunki otoczenia, co niesie ryzyko torpedowania działań podejmowanych w tym zakresie.

**TABELA 3.8.s** Wizje przyszłości obszaru „miasto zielone” w kategorii „zieleń w mieście – infrastruktura (zielona i niebieska), bioróżnorodność, zieleń funkcjonalna, wielość funkcji, zielony ekosystem – usługi ekosystemowe itp.”

K4 Zieleń w mieście – infrastruktura (zielona i niebieska), bioróżnorodność, zieleń funkcjonalna, wielość funkcji, zielony ekosystem – usługi ekosystemowe itp.			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Brak strategii, małe zagospodarowanie i rozwój terenów zieleni.	Rozwój zagospodarowania terenów zieleni w oparciu o strategię.	brak strategii planowania zagospodarowania terenów zieleni	wysoka
Utrzymanie małego udziału zieleni funkcjonalnej i usług ekosystemowych.	Duży udział zieleni funkcjonalnej i rozwinięte usługi ekosystemowe.	brak wykorzystania zieleni miejskiej	wysoka
Spadek liczby dużych drzew w mieście.	Zrównoważone zagospodarowanie drzewostanu w mieście z uwzględnieniem wprowadzenia gatunków rodzimych.	brak spójnego podejścia do drzewostanu w mieście	przeciętna
Utrzymanie braku połączeń między terenami cennymi przyrodniczo.	Zielona sieć (spójność i ciągłość terenów cennych przyrodniczo, poszerzenie ich zasięgu).	fragmentacja terenów zielonych	wysoka
Wzrost różnorodności biologicznej w mieście – rozwiązania punktowe.	Kompleksowe podejście do różnorodności biologicznej.	niewystarczający udział terenów chronionych w kontekście ochrony różnorodności biologicznej	przeciętna

Zieleń w mieście, odmiennie niż poprzednie kategorie, charakteryzuje się według zespołu TGR 8 zdecydowaną przewagą korzystnych trendów zmian nad niekorzystnymi. Przy tym większość elementów potencjalnej luki strategicznej jest odczytywana jako wysoce podatna na zmiany warunków otoczenia. Dotyczy to przede wszystkim strategii zagospodarowania terenów zielonych, zieleni funkcjonalnej



i zapewnienia połączeń między terenami cennymi przyrodniczo. Jako mniej podatne elementy luki wskazano kwestie związane ze stanem drzewostanu miejskiego oraz bioróżnorodności.

**TABELA 3.8.t** Wizje przyszłości obszaru „miasto zielone” w kategorii „planowanie urbanistyczne”

K5 Planowanie urbanistyczne			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Niewystarczające objęcie miasta planem zagospodarowania przestrzennego (chaos budowlany).	Objęcie całego miasta planem zagospodarowania przestrzennego.	miasto objęte w 50% planem zagospodarowania przestrzennego	wysoka
Suburbanizacja miasta.	Ochrona terenów cennych przyrodniczo dla zachowania kompaktowości miasta.	brak zrównoważonego rozwoju miasta	wysoka
Rozwój inwestycji z pominięciem zielonej i niebieskiej infrastruktury.	Inwestycje z wykorzystaniem zielonej i niebieskiej infrastruktury są standardem.	niewielki udział inwestycji z wykorzystaniem zielonej i niebieskiej infrastruktury	wysoka
Tworzenie nowych ogrodów działkowych dostępnych dla lokalnej społeczności.	Zwiększenie udziału nowych oraz powiększenie i modernizacja już istniejących ogrodów działkowych dostępnych dla lokalnej społeczności.	niewystarczająca powierzchnia terenów przeznaczanych na ogrody działkowe	wysoka

W kategorii planowania urbanistycznego członkowie TGR 8 ponownie zidentyfikowali przewagę niekorzystnych trendów zmian w stosunku do korzystnych, co ma swoje odzwierciedlenie również w przewadze słabych stron nad silnymi. W konsekwencji również wizja BAU odbiega znacząco od wizji pożądanej, z czego wynika przewidywanie przez członków grupy roboczej istotnej luki strategicznej we wszystkich elementach wizji, od kwestii zagospodarowania przestrzennego, poprzez zagrożenie dla zrównoważonego rozwoju miasta, po niewystarczający udział terenów zielonych zarówno w inwestycjach, jak i w ogrodach działkowych. Ponadto wszystkie elementy potencjalnej luki strategicznej zostały zidentyfikowane jako wysoce podatne na zmiany niezależnych od władz miejskich warunków otoczenia, co wymaga poświęcenia szczególnej uwagi monitorowaniu otoczenia w planowaniu przyszłych działań.



**TABELA 3.8.u** Wizje przyszłości obszaru „miasto zielone” w kategorii „rewitalizacja obszarów ekologicznych – lubelskie rzeki, Zalew Zemborzycy, Górki Czechowskie (z uwzględnieniem specyfiki właścicielskiej tych ostatnich)”

K6 Rewitalizacja obszarów ekologicznych – lubelskie rzeki, Zalew Zemborzycy, Górki Czechowskie (z uwzględnieniem specyfiki właścicielskiej tych ostatnich)			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Przywrócenie funkcji ekologicznych rzeki Bystrzycy dzięki jej rewitalizacji.	Przywrócenie funkcji ekologicznych rzeki Bystrzycy.	brak	wysoka
Przywrócenie części różnych funkcji ekologicznych i społecznych zalewu Zemborzycy dzięki realizacji zaplanowanej inwestycji.	Przywrócenie większości różnych funkcji ekologicznych i społecznych zalewu Zemborzycy.	ciągłość działań w zakresie rewitalizacji	wysoka
Wzrost oddolnych inicjatyw w ramach budżetów obywatelskich.	Wzrost zrealizowanych inwestycji w ramach budżetów obywatelskich.	terminowa realizacja inwestycji z budżetów obywatelskich	wysoka
Niewystarczające wykorzystanie potencjału akademickiego powoduje pozostanie na obecnym poziomie lub pogorszenie sytuacji w przyszłości.	Instytucje naukowe aktywnie uczestniczą w kształtowaniu obszarów ekologicznych na terenie miasta.	ograniczona komunikacja między instytucjami naukowymi a urzędem miasta	wysoka



W przypadku rewitalizacji obszarów ekologicznych, podobnie do kategorii „zielen w mieście”, korzystne trendy zmian przeważają nad niekorzystnymi. Co więcej, w jednym z elementów kategorii, dotyczącym rewitalizacji rzeki Bystrzycy, nie stwierdzono luki pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną. W przypadku pozostałych elementów istnieje rozbieżność, która wedle przewidywań TGR 8 w przypadku zachowania *status quo* będzie skutkowałą brakiem ciągłości i terminowości realizacji zadań oraz ograniczeniem przepływu informacji pomiędzy instytucjami naukowymi a urzędem miasta. Analiza scenariuszy wskazuje na wysoką podatność wszystkich elementów potencjalnej luki strategicznej na zmiany warunków otoczenia.

**TABELA 3.8.w** Wizje przyszłości obszaru „miasto zielone” w kategorii „planowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami”

K7 Planowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Poprawa jakości wód powierzchniowych poprzez dezynfekcję ścieków odpływających z oczyszczalni.	Wdrożenie systemów zapewniających poprawę jakości wód powierzchniowych na terenie Lublina.	brak	przeciętna
Zmniejszenie ilości niesegregowanych odpadów (mniej odpadów na składowiskach).	Pełna segregacja odpadów komunalnych.	niewystarczające egzekwowanie segregowania odpadów od mieszkańców miasta	wysoka
Zwiększenie zagospodarowania odpadów organicznych.	Pełne zagospodarowanie odpadów organicznych, np. kompostowanie.	niewystarczające zagospodarowanie odpadów organicznych w procesie kompostowania	wysoka
Zwiększenie retencji i zagospodarowania wód opadowych na terenie Lublina.	Kompleksowy system retencji wód opadowych.	systemowe podejście do zagospodarowania wód opadowych	wysoka
Powstawanie zamkniętych obiegu wody.	Powszechne zastosowanie zamkniętych obiegu wody.	niewystarczające wdrażanie technologii umożliwiające wykorzystanie ścieków	wysoka

W ostatniej kategorii problemowej ponownie odnotowano znaczącą przewagę niekorzystnych trendów zmian w stosunku do korzystnych. Podobnie jak w poprzedniej kategorii jeden z elementów, również związany z wodami powierzchniowymi, w wizji BAU nie odbiegał od wersji pożądaney. Pozostałe elementy w warunkach zachowania obecnych trendów, barier rozwojowych i potencjałów zostały zidentyfikowane przez członków TGR 8 jako prowadzące do powstania luki. Pomimo że w wizji BAU więk-



szość elementów została sformułowana pozytywnie, m.in. poprzez zmniejszenie ilości niesegregowanych odpadów, zwiększenie retencji i zagospodarowania wód opadowych oraz zamkniętych obiegów wody, wizja pożądana ustawia poziom docelowy dalece wyżej.

### KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „MIASTO ZIELONE”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpłynie będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „miasto zielone”.

**TABELA 3.8.x** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „miasto zielone”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
nasilenie integracji wewnątrz UE oraz współpracy międzynarodowej	wymuszone kryzysami o charakterze globalnym wymagającymi wspólnych rozwiązań	wyludnianie Lublina	związane z migracją zarobkową albo pogarszającymi się warunkami życia w mieście w efekcie zachodzących zmian klimatu
ogólnokrajowe programy i regulacje prośrodowiskowe	zmiany w prawie stymulujące innowacyjność i wymuszające współpracę regionalną w zakresie mitygacji i adaptacji do zmian klimatu	wzrost cen prądu i usług komunalnych	związany może być np. z gwałtownie zachodzącymi zmianami klimatycznymi i transformacją energetyczną lub kryzysem gospodarczym
rozwój komunikacji zdalnej	związany z utrzymującą się sytuacją pandemiczną oraz rozwojem technologii informatycznych	zmniejszenie mobilności ludności	dotyczy zarówno mobilności dalekiej jak i bliskiej; może nastąpić w następstwie utrzymującej się sytuacji pandemicznej oraz rozwoju komunikacji i pracy zdalnej
zmiana postaw społecznych w kierunku większej otwartości na zmiany	otwarcie na zmiany spowodowane świadomością ich konieczności i nieuchronności, m.in. w związku z kryzysem klimatycznym	zmniejszenie poczucia wspólnotowości	może być związane z utrzymującą się izolacją społeczną w warunkach pandemicznych lub gwałtownym napływem migrantów klimatycznych
wzrost kapitału społecznego (nasilenie współpracy międzyludzkiej)	nasilenie współpracy międzyludzkiej na różnych szczeblach struktury społecznej wymuszone pogarszającą się sytuacją klimatyczną	ograniczona współpraca międzynarodowa	np. w wyniku rosnących napięć politycznych związanych z rozwojem populizmu w następstwie kryzysów różnej natury (epidemicznym, klimatycznym, gospodarczym)





### 3.8.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 8 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej wielkość. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspólnego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci 10 celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

Rekomendowane przez TGR 8 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.8.y.

**TABELA 3.8.y** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „miasto zielone”

C.1		Zwiększenie liczby wdrażanych technologii proekologicznych
C.1.1		Pozyskanie środków na inwestycje proekologiczne
		Opracowanie koncepcji i strategii pozyskiwania środków zewnętrznych i wewnętrznych na ochronę powietrza, gleby i wody
	C.1.2	Popularyzacja programów zachęcających do wdrażania technologii proekologicznych
		Środki na wymianę pieców, na łapanie deszczówki i retencję wody, strefę wolną od plastiku Badania i wprowadzanie nowych/innovacyjnych programów
C.2		Wzrost edukacji ekologicznej
C.2.1		Wprowadzenie zajęć z zakresu ochrony środowiska na różnych etapach edukacji w szkołach
		Opracowanie scenariuszy zajęć i programów oświatowych
C.2.2		Rozwój oferty edukacyjnej dla mieszkańców
		Intensyfikacja kampanii promocyjnych w zakresie partycypacji społecznej
C.2.3		Rozwój ścieżek i gier edukacyjnych na terenie miasta.
		Implementowanie działań edukacyjnych w ramach nowych inwestycji
C.3		Optymalizacja systemu transportu miejskiego w aspekcie zmian klimatu
C.3.1		Rozwój zasilania transportu miejskiego ze źródeł OZE
		Wymiana taboru MPK na nisko- lub zeroemisyjny
		Zwiększenie udziału OZE w zasilaniu transportu miejskiego
C.3.2		Zmniejszenie ruchu samochodów prywatnych
		Ograniczenie ruchu kołowego w centrum miasta
		Wprowadzenie stacji przesiadkowych z transportu prywatnego do komunikacji zbiorowej na przedmieściach



	C.3.3	Rozwój transportu zbiorowego i alternatywnego.
		Rozbudowa systemu komunikacji miejskiej opartej o źródła OZE
		Rozbudowa i spójność sieci ścieżek rowerowych
		Równoległa praca nad wieloma częściami miasta nie objętymi planem zagospodarowania
<b>C.4</b>	<b>Zwiększenie udziału rozwiązań OZE w stosunku do konwencjonalnych źródeł energii</b>	
		Opracowanie obowiązujących standardów wdrażania rozwiązań OZE w inwestycjach miejskich (remonty / nowe inwestycje / modernizacje)
		Opracowanie dobrych praktyk dla miasta – w formie zaleceń i rekomendacji do wdrażania OZE
<b>C.5</b>	<b>Ograniczenie emisji zanieczyszczeń do atmosfery</b>	
	C.5.1	Redukcja liczby „kopciuchów”
		Zwiększenie skali programu wymiany pieców (zwiększenie finansowania) Likwidacja ogrzewania węglowego Wzmocnienie kontroli
		Powstanie sieci zrównoważonego transportu (transport, zbiorowy, alternatywny, pieszy)
<b>C.6</b>	<b>Realizacja spójnego systemu zarządzania zielenią</b>	
	C.6.1	Wdrażanie usług ekosystemowych i zieleni funkcjonalnej.
		Opracowanie programu wdrażania usług ekosystemowych i zieleni funkcjonalnej
		Wdrażanie opracowanych rozwiązań
	C.6.2	Włączenie rad dzielnic i aktywny udział mieszkańców w planowaniu inwestycji i działań dotyczących zieleni
		Stworzenie panelu dyskusyjnego pomiędzy Urzędem Miasta a radami dzielnic, uczelniami, mieszkańcami i grantodawcami
		Zwiększenie środków z budżetu miasta przekazywanych dzielnicom na cele ekologiczne
<b>C.7</b>	<b>Pokrycie miasta w 100% zrównoważonym planem zagospodarowania przestrzennego</b>	
		Równoległa praca nad wieloma częściami miasta nie objętymi planem zagospodarowania
<b>C.8</b>	<b>Rozwój inwestycji infrastruktury zielonej i niebieskiej w mieście</b>	
	C.8.1	Realna współpraca i współdziałania wewnątrz miasta oraz na linii miasto – podmioty zależne – podmioty zewnętrzne
		Wypracowanie jednolitych standardów współpracy pomiędzy UM a podmiotami zależnymi oraz instytucjami zewnętrznymi
		Wdrożenie standardów i podejmowanie konkretnych działań
	C.8.2	Udostępnienie terenu rodzinnych ogrodów działkowych również dla lokalnej społeczności
		Opracowanie warunków współpracy pomiędzy UM a Zarządem Ogródków Działkowych
		Stworzenie możliwości wymiany doświadczeń pomiędzy działkowcami a mieszkańcami miasta w zakresie edukacji ekologiczno-ogrodniczej



C.9		Poprawa stanu obszarów ekologicznie cennych na terenie miasta
	C.9.1	Rozwój zielonej sieci na rzecz poprawy stanu bioróżnorodności w mieście
		Opracowanie programu rozwoju zielonej sieci z uwzględnieniem innych potrzeb i możliwości miasta, w tym uwarunkowań urbanistycznych i geograficznych
		Sukcesywne wdrażanie założeń programu, monitoring efektów i korekta programu w zależności od wyników
	C.9.2	Rewitalizacja terenów cennych przyrodniczo we współpracy z odpowiednimi instytucjami
		Nawiązanie współpracy z instytucjami prowadzącymi działania rewitalizacyjne
		Podjęcie takich działań w zakresie rewitalizacji podlegających administracji miasta
C.10		Optymalizacja gospodarki wodno-ściekowej i odpadami
	C.10.1	Wysokoefektywne systemy gospodarki wodno-ściekowej i zamknięte obiegi wody
		Wprowadzenie systemu dezynfekcji ścieków odprowadzanych z oczyszczalni
		Wykorzystanie ścieków oczyszczonych i tworzenie zamkniętych obiegów wody
	C.10.2	Rozwój systemów retencji wody
		Stworzenie systemu małej retencji w ogródkach działkowych
		Stworzenie systemów małej retencji i małych zbiorników wodnych na obszarach cennych przyrodniczo
	C.10.3	Zmniejszenie strumienia odpadów niepodlegających selektywnej segregacji
		Edukacja ekologiczna i kształtowanie postaw prośrodowiskowych
		Optymalizacja systemu preferencyjnych opłat i ulg dla osób segregujących odpady

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

### 1. Badania i wprowadzanie nowych/innovacyjnych programów zachęcających do wdrażania technologii proekologicznych.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być zrealizowane w trybie ciągłym przez instytucje naukowo-badawcze, UM Lublin oraz uczelnie.

### 2. Opracowanie koncepcji i strategii pozyskiwania środków zewnętrznych i wewnętrznych na ochronę powietrza, gleby i wody.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: niska.

Działanie powinno być zrealizowane do 2022 roku przez Urząd Miasta.

### 3. Edukacja ekologiczna i kształtowanie postaw prośrodowiskowych.

Realizacja celu: C.10.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być zrealizowane przez Urząd Miasta w 2026 roku.



#### 4. Powstanie sieci zrównoważonego transportu (transport, zbiorowy, alternatywny, pieszy).

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno być realizowane do 2026 roku przez UM Lublin i spółki komunalne w oparciu o zasoby eksperckie, badania i analizy potrzeb komunikacji. Do realizacji zadania niezbędne będą zarówno środki finansowe zewnętrzne, jak i wewnętrzne.

#### 5. Równoległa praca nad wieloma częściami miasta nie objętymi planem zagospodarowania.

Realizacja celu: C.7.

Zasobochłonność: wysoka.

Systematyczne działania powinny być prowadzone przez Urząd Miasta od chwili obecnej przez 10 lat przy wsparciu finansowym z budżetu miasta.

### MONITORING REALIZACJI CELÓW

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, uczestnicy TGR 8 zostali poproszeni o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.8.z.

**TABELA 3.8.z** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „miasto zielone”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.1</b>	<b>Zwiększenie liczby wdrażanych technologii proekologicznych</b>	procent zwiększenia liczby technologii proekologicznych	wzrost
	C.1.1 Pozyskanie środków na inwestycje proekologiczne	pula środków	wzrost
	C.1.2 Popularyzacja programów zachęcających do wdrażania technologii proekologicznych	liczba programów	wzrost
<b>C.2</b>	<b>Wzrost edukacji ekologicznej</b>	liczba działań edukacyjnych oraz liczba osób biorących w nich udział	wzrost
	C.2.1 Wprowadzenie zajęć z zakresu ochrony środowiska na różnych etapach edukacji w szkołach	liczba zajęć (godzin przeznaczonych na edukację ekologiczną)	wzrost
	C.2.2 Rozwój oferty edukacyjnej dla mieszkańców	liczba projektów edukacyjnych	wzrost
	C.2.3 Rozwój ścieżek i gier edukacyjnych na terenie miasta	liczba ścieżek i gier edukacyjnych	wzrost
<b>C.3</b>	<b>Optymalizacja systemu transportu miejskiego w aspekcie zmian klimatu</b>	procentowy udział transportu niskoemisyjnego	wzrost



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.3.1	Rozwój zasilania transportu miejskiego ze źródeł OZE	udział OZE w bilansie zasilania transportu	wzrost
C.3.2	Zmniejszenie ruchu samochodów prywatnych	natężenie ruchu	spadek
C.3.3	Rozwój transportu zbiorowego i alternatywnego	zasięg transportu i dostępność	wzrost
<b>C.4</b>	<b>Zwiększenie udziału rozwiązań OZE w stosunku do konwencjonalnych źródeł energii</b>	udział energii generowanej przez OZE w bilansie energetycznym	wzrost
<b>C.5</b>	<b>Ograniczenie emisji zanieczyszczeń do atmosfery</b>	ilość zanieczyszczeń w powietrzu	spadek
C.5.1	Redukcja liczby „kopciuchów”	liczba zlikwidowanych systemów grzewczych opartych na paliwie stałym	spadek
<b>C.6</b>	<b>Realizacja spójnego systemu zarządzania zielenią</b>	wprowadzenie spójnych i wiążących standardów zarządzania zielenią	pojawienie się
C.6.1	Wdrażanie usług ekosystemowych i zieleni funkcjonalnej.	powierzchnia zieleni funkcjonalnej	wzrost
C.6.2	Włączenie rad dzielnic i aktywny udział mieszkańców w planowaniu inwestycji i działań dotyczących zieleni	liczba wdrożonych inicjatyw mieszkańców	wzrost
<b>C.7</b>	<b>Pokrycie 100% miasta zrównoważonym planem zagospodarowania przestrzennego</b>	procent pokrycia miasta planem zagospodarowania przestrzennego	wzrost
<b>C.8</b>	<b>Rozwój inwestycji infrastruktury zielonej i niebieskiej w mieście</b>	liczba inwestycji w infrastrukturę zieloną i niebieską	wzrost
C.8.1	Realna współpraca i współdziałanie wewnątrz miasta oraz na linii miasto – podmioty zależne – podmioty zewnętrzne	przyjęcie kompleksowego standardu współpracy	pojawienie się
C.8.2	Udostępnienie terenu rodzinnych ogrodów działkowych również dla lokalnej społeczności.	liczba otwartych społecznie ogrodów	pojawienie się
<b>C.9</b>	<b>Poprawa stanu obszarów ekologicznie cennych na terenie miasta</b>	stan obszarów ekologicznych	wzrost
C.9.1	Rozwój zielonej sieci na rzecz poprawy stanu bioróżnorodności w mieście	powierzchnia i jakość terenów cennych przyrodniczo	wzrost
C.9.2	Rewitalizacja terenów cennych przyrodniczo we współpracy z instytucjami właściwymi	liczba projektów	wzrost
<b>C.10</b>	<b>Optymalizacja gospodarki wodno-ściekowej i odpadami</b>	wdrożone rozwiązania z zakresu gospodarki wodno-ściekowej i odpadami	wzrost
C.10.1	Wysokoefektywne systemy gospodarki wodno-ściekowej i zamknięte obiegi wody	wysokoefektywne metody oczyszczania ścieków, udział wysokoefektywnie oczyszczonych ścieków w ogólnym bilansie	wzrost

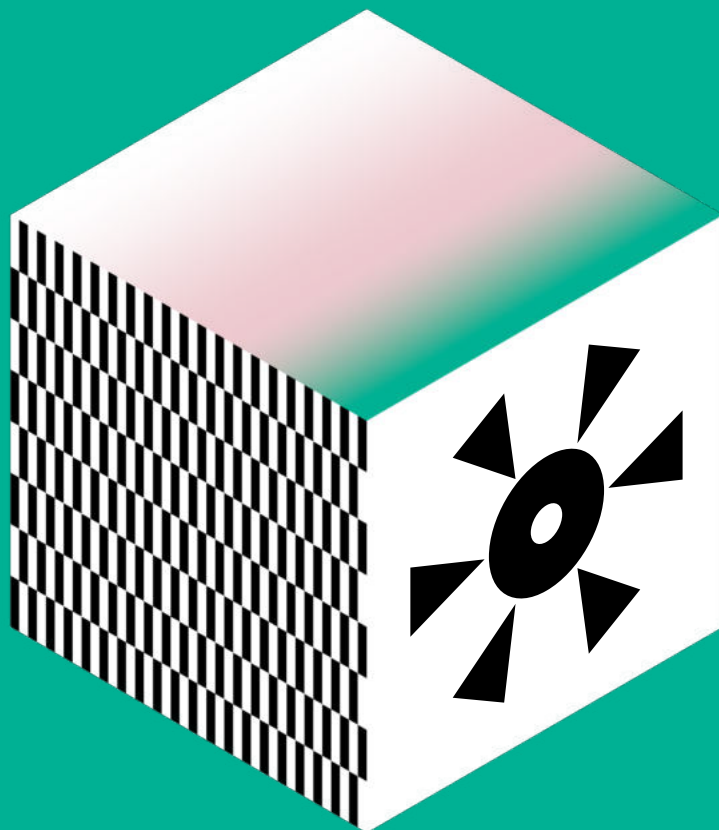


Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.10.2	Rozwój systemów retencji wody	liczba instalacji	wzrost
C.10.3	Zmniejszenie strumienia odpadów niepodlegających selektywnej segregacji	strumień odpadów	spadek

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Trzy spośród analizowanych szans ułatwią realizację ponad połowy zadań. Są to:

- wzrost finansowania działań i innowacji prośrodowiskowych,
- rozwój i zwiększenie dostępności zielonych technologii,
- prośrodowiskowa polityka państwa – restrykcyjne proekologiczne regulacje prawne na szczeblu krajowym.

Warto monitorować możliwość wystąpienia tych szans w celu efektywnego ich wykorzystania przy realizacji strategii.



## 3.9. TGR 9: PARTYCYPACJA I WSPÓŁRZĄDZENIE

### 3.9.1. Wertykalny obszar strategiczny „partycypacja i współzrządzenie”

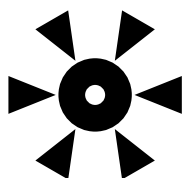
Obszar „partycypacja i współzrządzenie” związany jest z podmiotowością i rolą mieszkańców w procesie podejmowania najważniejszych decyzji dotyczących rozwoju miasta, dostępem do informacji publicznej oraz transparentnością działań.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- mechanizmy uzgadniania potrzeb mieszkańców z różnymi instytucjami, konsultowanie, transparentność konsultacji i rozwiązań, implementacja wyników konsultacji, monitoring potrzeb mieszkańców i jakości usług publicznych, dostęp do informacji pu-

blicznej, rozwój społecznych zespołów doradczych, budżety partycypacyjne, procesy decentralizacji w mieście, demokracja partycypacyjna, współzrządzenie;

- nowoczesne technologie w partycypacji, otwarte dane miejskie, miejska inteligencja i *smart people*, testowanie rozwiązań miejskich, przestrzeń w mieście dla dialogu i partycypacji, partycypacyjne planowanie przestrzenne, dialog wewnątrzrządowy;
- kapitał społeczny, włączanie, wiedza kolektywna, dialog pokoleniowy, dialog międzykulturowy, wymiana idei.



### 3.9.2. Skład TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie

#### Joanna Ciesielka

##### Liderka TGR 9

Z wykształcenia politolożka (UMCS w Lublinie) i marketerka (AGH w Krakowie), od 2009 roku aktywnie działa w trzecim sektorze. Do Lublina przyjechała na studia i pokochała to miasto. Koordynatorka wielu projektów krajowych i zagranicznych dla młodzieży i dorosłych. W pracy zawodowej wykorzystuje techniki *design thinking* do budowania rozwiązań dostosowanych do potrzeb końcowych użytkowników.

#### Agata Cholewa

Główna specjalistka w Biurze Partycypacji Społecznej UM Lublin; animatorka działająca na rzecz rozwoju społeczności lokalnych oraz instytucji; realizatorka i koordynatorka autorskich projektów z zakresu animacji społeczno-kulturalnej, rewitalizacji i edukacji. Trenerka szkoleń. Członkini Rady Dzielnicy Czuby Południowe, Grupy Nieformalnej RTru, zespołu zadaniowego ds. przygotowania aplikacji miasta Lublin do tytułu Europejskiej Stolicy Młodzieży 2023, Zespołu ds. Dzieci i Młodzieży

Lublina. Propaguje rozwijanie partycypacji społecznej, w tym młodzieżowej i dziecięcej.

#### Rafał Kępski

Absolwent Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie i Collegium Civitas w Warszawie. Asystent społeczny posła na Sejm RP Jakuba Kuleszy oraz członek Stowarzyszenia KoLiber. Pasjonat polityki, historii i sportu.

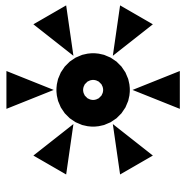
#### Dominika Knap

Animatorka kultury, pedagog cyrku, edukatorka, koordynatorka projektów. Współzałożycielka i członkini zarządu Fundacji Inside Out. Absolwentka Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie w Lublinie oraz studentka Uniwersytetu Warszawskiego. Współpracuje z organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami miejskimi.

#### Marta Kurowska

Fundatorka i prezeska fundacji tu obok, aktywistka miejska. Koordynowała projekt „Miasto dla ludzi”, w którym





powstały „Lubelskie Standardy Piesze”. Działa na rzecz poprawy jakości życia w mieście i włączania mieszkańców w proces podejmowania decyzji, które ich dotyczą. Dbą o obecność kobiet w debacie publicznej i osób starszych w życiu miasta. Działała w Radzie Dzielnicy Wieniawa, Radzie Kultury Przestrzeni, Radzie Działalności Pożytku Publicznego Miasta Lublin. Od lat zaprasza grupę rówieśniczą na regularne spotkania do fundacji; wymyśliła i prowadzi Poranny Dom Kultury.

#### **Małgorzata Kwiatkowska**

Pedagog i animator kultury, absolwentka Wydziału Pedagogiki UMCS w Lublinie oraz studiów podyplomowych na kierunku zarządzanie zasobami ludzkimi, ukończonych w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie. Członek Rady Programowej kierunku „animator kultury” na wydziale Pedagogiki i Psychologii UMCS oraz członek rady pracodawców tego wydziału. Wchodziła w skład zespołu tworzącego Centrum Spotkania Kultur w Lublinie i pracowała w tej instytucji przez 5 lat. Obecnie pracuje w ACK UMCS Chatka Żaka, rozwijając działania o charakterze międzynarodowym.

#### **Szymon Pietrasiewicz**

Aktywista miejski, kulturoznawca, animator kultury. Realizuje projekty społeczno-kulturalne na obszarach

zagrożonych wykluczeniem społecznym. Zawodowo związany z Centrum Kultury w Lublinie, w którym prowadzi Pracownię Sztuki Zaangażowanej Społecznie „REWIRY”.

#### **Marcin Skrzypek**

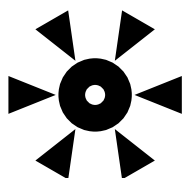
Absolwent anglistyki UMCS w Lublinie, muzyk Orkiestry św. Mikołaja. Animator kultury i publicysta. Pracuje w Ośrodku „Brama Grodzka – Teatr NN” jako specjalista ds kultury przestrzeni. Współautor Strategii Rozwoju Lublina i Kultury Lublina 2020. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

#### **Anna Szadkowska-Ciężka**

Zastępczyni dyrektora Biura Partycypacji Społecznej Urzędu Miasta Lublin.

#### **Małgorzata Wiśniewska**

Osoba wielu zainteresowań, ukończyła socjologię na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II, studia podyplomowe oraz szereg kursów i szkoleń związanych z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi, coachingiem i rozwojem osobistym. Ambasadorka prostego języka w komunikacji społecznej. Promotorka idei *smart city*, rozwiązań ekologicznych w przestrzeni miejskiej i życiu osobistym.



### 3.9.3. Pożądana przyszłość obszaru „partycypacja i współzrządzenie”

#### ZWIĘKSZONA EFEKTYWNOŚĆ MECHANIZMÓW PARTYCYPACJI

Partycypacja jest realna, a urzędnicy i urzędniczki szanują głos mieszkańców i nie boją się z nimi współpracować przy szukaniu i wdrażaniu najlepszych rozwiązań w kwestiach infrastruktury lub oferty miasta / instytucji miejskich. Korzysta się z potencjału i wiedzy mieszkańców, w tym specjalistów w swoich dziedzinach. Wyznaczono ambasadorów partycypacji. Urzędnicy wewnątrz UM również ze sobą współpracują w ramach interdyscyplinarnych zespołów. Powstała baza pomysłów i postulatów dotyczących włączania mieszkańców w tworzenie usług. Planuje się i realizuje długofalowe działania wspierające partycypację i współzrządzenie oraz ich bieżącą ewaluację (podaną do publicznej wiadomości).

#### SKUTECZNA WYMIANA INFORMACJI O DZIAŁANIACH I EFEKTACH PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH

Dbą się o skuteczny dialog i komunikację – utworzono odpowiednie kanały komunikacji i stosuje się język dopasowany do poszczególnych grup odbiorców. Komunikuje się o podejmowanych działaniach – zarówno sukcesach, jak i niepowodzeniach, tak aby mieszkańcy mieli możliwość zobaczenia pełnego obrazu sytuacji. Upowszechnia się wiedzę zarówno o procedurach partycypacyjnych, jak i o efektach i procesach realizacji działań partycypacyjnych (np. projektach realizowanych w ramach BO/MBO/ZBO) – tak by mieszkańcy widzieli efekty swoich działań i czuli się współgospodarzami miasta.

#### ZWIĘKSZONA DOSTĘPNOŚĆ UCZESTNICTWA W PROCESACH

Uczestnictwo w procesach partycypacyjnych jest dostępne dla wszystkich mieszkańców, również mniejszości społecznych. Dbą się o potrzeby wszystkich miesz-

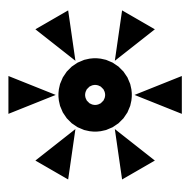
kańców bez względu np. na język, którym się posługują (PJM czy języki obce), niepełnosprawność czy trudności w poruszaniu się. Niweluje się istniejące bariery infrastrukturalne i buduje się takie miejsca, narzędzia i procedury, z których każdy może korzystać.

#### DOCENIENIE I ROZWIJANIE PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH

Obie strony (mieszkańcy oraz Urząd Miasta) rozumieją wagę i celowość partycypacji. Dbają o dobre relacje, dostrzegają dobre intencje i potrzebę współpracy. Tworzy się odpowiednie instytucje i rozwiązania strukturalne, tak aby partycypacja mieszkańców była stałym elementem planowania. UM czerpie z dobrych praktyk i działań podejmowanych w Polsce i za granicą, wykorzystuje wiedzę i zaangażowanie swoich pracowników. Działają liczne ciała doradcze inicjujące nowe działania i dbające o ich realizację zgodnie z interesem mieszkańców.

#### ROZWIJANIE SAMORZĄDNOŚCI DLA RÓŻNYCH GRUP SPOŁECZNYCH I NA RÓŻNYCH POZIOMACH

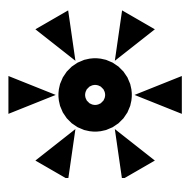
Samorządność jest dostępna dla różnych grup społecznych i na różnych poziomach. Edukuje się mieszkańców (w każdym wieku) i pokazuje, dlaczego warto się angażować w życie lokalnej społeczności i jakie formy może przyjmować to zaangażowanie. Pokazuje się wartość edukacji obywatelskiej, promuje istniejące już dobre praktyki (MBO, Rezerwat Dzikich Dzieci, budżet uczniowski w SP 51). Angażuje się społeczność lokalną na możliwie najniższym poziomie – w dzielnicach i osiedlach. Powstają lokalne centra aktywności umożliwiające spotkanie się mieszkańców i wspólne decydowanie o tym, co dzieje się w ich otoczeniu. Zauważa się potencjał w młodych ludziach i coraz bardziej angażuje się ich do współzrządzenia (poprzez MBO, MRM, włączenie ich przedstawicieli do ciał doradczych, realizację polityki młodzieżowej przez miasto itp.).



### ZWIĘKSZONA TRANSPARENTNOŚĆ PROCESÓW PARTYCYPACJI

Procesy partycypacyjne są transparentne, a mieszkańcy wiedzą, w co i w jaki sposób mogą się angażować – są informowani o możliwościach i wręcz zapraszani do współpracy. Partycypacja działa na etapie nie tylko planowania działań, ale również ich realizacji i ewaluacji. Urząd

Miasto dba o to, żeby na bieżąco ewaluować podejmowane działania i upubliczniać wyniki tej ewaluacji. Mieszkańcy są informowani o zmianach i przyczynach zmian ich projektów (np. zgłoszonych i realizowanych w ramach BO) – modyfikacji dokonuje się wspólnie z mieszkańcami, pokazując, że ich zdanie i uwagi są bardzo istotne.



### 3.9.4. Diagnoza obszaru „partycypacja i współzrządzenie”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła sześć zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „partycypacja i współzrządzenie”. Są to:

1. Efektywność mechanizmów partycypacji.
2. Przepływ informacji dot. procesów partycypacyjnych.
3. Dostępność uczestnictwa w procesach partycypacyjnych.

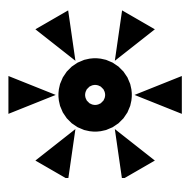
4. Dobre intencje organizatorów procesów partycypacyjnych.
5. Wszechstronny i inkluzywny rozwój samorządności.
6. Transparentność procesów partycypacji.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „partycypacja i współzrządzenie”.

**TABELA 3.9.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „partycypacja i współzrządzenie” a obszarami horyzontalnymi

Obszar horyzontalny / Kategoria problemowa	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiędzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Efektywność mechanizmów partycypacji							
K2 Przepływ informacji dot. procesów partycypacyjnych							
K3 Dostępność uczestnictwa w procesach partycypacyjnych							
K4 Dobre intencje organizatorów procesów partycypacyjnych							
K5 Wszechstronny i inkluzywny rozwój samorządności							
K6 Transparentność procesów partycypacji							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „partycypacja i współzrządzenie” wykazała liczne punkty styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.9.a). Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do umiędzynarodowienia, które ma styczność ze wszystkimi kategoriami problemowymi. Jednocześnie



członkowie TGR 9 podkreślili, że jednym z nadrzędnych celów mechanizmów partycypacji jest doskonalenie / rozwijanie usług dla mieszkańców (mieszkańcy jako odbiorcy i twórcy usług) oraz że wszystkie zagadnienia są związane z koniecznością ich finansowania.

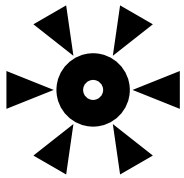
### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „PARTYCYPACJA I WSPÓŁRZĄDZENIE”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 9 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „partycypacja i współzrządzenie” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

**TABELA 3.9.b** Silne i słabe strony obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „efektywność mechanizmów partycypacji”

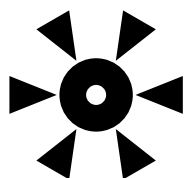
K1	Efektywność mechanizmów partycypacji	
	Silne strony	Słabe strony
	Kapitał społeczny sojuszników partycypacji	Brak świadomości, że partycypacja to nie tylko inicjowanie, ale też wdrażanie i realizacja
	Kapitał doświadczeń, umiejętności do wykorzystania (wiele już wypróbowanych metod i narzędzi do dalszego rozwijania, np. MBO, BO, Zielony Budżet, Dzielnice Kultury itp.)	Niska jakość procesów partycypacyjnych, używanie partycypacji dla kształtowania wizerunku, niewielka troska o jej efektywność
		Brak procedur i praktyki wdrożenia efektów partycypacji w procedury decyzyjne
		Niewykorzystanie potencjału wiedzy i kompetencji mieszkańców w tematach partycypacji
		Dłużąca się realizacja projektów BO (sięgająca nawet lat), duże opóźnienia
		Brak koordynacji pomysłów zgłaszanych przez mieszkańców w BO

W kategorii „efektywność procesów partycypacji” zdecydowanie przeważają słabe strony. Analiza dokonana przez TGR wskazuje, że główne słabości odnoszą się do niewykorzystania potencjału wiedzy i kompetencji mieszkańców oraz braku procedur i praktyk wdrożenia, przez co procedury partycypacyjne często nie przynoszą realnych efektów. Do silnych stron należą kapitał społeczny Lublina oraz kapitał doświadczeń w zakresie samorządności.



**TABELA 3.9.c** Silne i słabe strony obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „przepływ informacji dot. procesów partycypacyjnych”

K2 Przepływ informacji dot. procesów partycypacyjnych	
Silne strony	Słabe strony
Kanały informacyjne: Obywatelski Lublin (fanpage komunikacyjny dotyczący procesów partycypacyjnych), Lublin 2023 (nowy kanał informacyjny dotyczący działań dla młodzieży, uruchomiony w ramach prac nad aplikacją Lublina o tytuł Europejskiej Stolicy Młodzieży), Forum Rad Dzielnic	Niedostosowanie kanałów komunikacji do grup odbiorców, skutkujące utrudnionym dostępem do informacji o samorządności
Przykład dobrych praktyk w publikowaniu informacji Smart City: Idea Kielce	Brak zagwarantowanych środków finansowych na kampanie informacyjne
	Komunikowanie o sukcesach, a unikanie tematu trudności i niepowodzeń, skutkujące tym, że mieszkańcy nie mają pełnego obrazu sytuacji
	Brak jednolitej formuły komunikacji z mieszkańcami (różne procesy konsultacyjne prowadzone w ramach różnych ustaw i różnych wydziałów)
	Brak szerszego wykorzystania nowoczesnych narzędzi i platform społecznościowych (np. Facebook)
	Brak „ambasadorów” lubelskiej partycypacji (osoby społecznego zaufania) na poziomie lokalnym
	Brak możliwości wymiany informacji między interesariuszami procesu

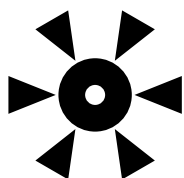


Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie skutecznego informowania oraz dialogu o działaniach i efektach procesów partycypacyjnych dokonana przez TGR wykazała znaczną przewagę słabych stron. Główne silne strony opierają się na dobrej praktyce w publikowaniu informacji (Smart City) oraz użycia kanałów komunikacyjnych. Do słabych stron natomiast należą brak odpowiednich (zróżnicowanych) kanałów komunikacji, brak jednolitej formuły komunikacji UM z mieszkańcami oraz między samymi interesariuszami, a także wybiórcze publikowanie informacji (brak informacji o trudnościach i niepowodzeniach).

**TABELA 3.9.d** Silne i słabe strony obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „dostępność uczestnictwa w procesach partycypacyjnych”

K3 Dostępność uczestnictwa w procesach partycypacyjnych	
Silne strony	Słabe strony
Wdrażanie kwestii dostępności: dostępne strony internetowe, sesje RM, konsultacje społeczne tłumaczone na PJM, coraz więcej ofert z zakresu kultury dostępnej	Konsultacje komunikowane głównie w kanałach informacyjnych dla dorosłych, posługujących się dobrze narzędziami internetowymi i profesjonalnym słownictwem
Wiele powstałych przy UM Lublin jednostek (RDPP, ciała doradcze), dających pole do owocnej dyskusji	Brak standardów w partycypacji dzielnicowej (uzależnienie od woli składu rady), pomijanie grup mniejszościowych w procesach partycypacyjnych
Udział młodzieży w konsultacjach przy I etapie procesu tworzenia Strategii Lublin 2030	Wybiórczość wydarzeń miejskich tłumaczonych na PJM czy inne języki obce, którymi posługują się mieszkańcy
	Niewystarczająca dostępność budynków i infrastruktury (brak konsultacji projektowania uniwersalnego)
	Brak ogólnomiejskich programów edukacyjnych i informacyjnych o działaniach partycypacyjnych
	Niska aktywizacja mieszkańców poprzez obecnie stosowane metody i narzędzia partycypacyjne, wytracanie potencjału (np. Budżet Obywatelski jest narzędziem bardziej dla tych osób, które potrafią pisać projekty i pozyskać bardzo dużo głosów – BO aktywizuje tylko zaktywizowanych)
	Wykluczenie osób głuchych przez prowadzenie konsultacji telefonicznie

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie dostępności uczestnictwa w procesach dokonana przez TGR wskazuje, że znacząco przeważają słabości – główne wykorzystywane metody kontaktu, które nie są inkluzywne, pomijanie grup mniejszościowych w procesach partycypacyjnych (pod względem wieku, języka oraz niepełnosprawności) i brak standardów partycypacji dzielnicowej. Silną stroną jest zaproszenie młodzieży na konsultacje i wdrażanie kwestii dostępności.



**TABELA 3.9.e** Silne i słabe strony obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „dobre intencje organizatorów procesów partycypacyjnych”

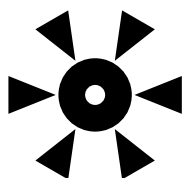
K4 Dobre intencje organizatorów procesów partycypacyjnych	
Silne strony	Słabe strony
Powstanie wielu ciał doradczych	Niska dbałość o relacje urzędnik-mieszkaniec, postrzeganie mieszkańców jako roszczeniowych petentów
Wykorzystanie różnych narzędzi aktywizacji, np. rezerwy celowej	Nieumiejętność przyjmowania krytyki (przez UM) oraz brak wykorzystania jej do konstruktywnych zmian
Inicjatywy Biura Partycypacji budujące współpracę z innymi jednostkami, chęć uczenia się od innych miejsc, gdzie partycypacja jest rozwijana	Niewystarczające działania Prezydenta Miasta i polityków zachęcające urzędników do udziału w działaniach partycypacyjnych
Aktywizacja młodzieży, powstanie MRM i MBO, wspieranie ruchu wokół ESM – dostrzeżenie młodzieży jako ważnej grupy mieszkańców	Brak otwartości niektórych wydziałów i instytucji na możliwość współdecydowania, niedocenywanie partycypacji
	Często niewielkie kompetencje lub decyzyjność ciał doradczych
	Fasadowe traktowanie procesów partycypacyjnych, konsultacje społeczne traktowane raczej jako przymus/obowiązek niż chęć nawiązania dialogu i wypracowania najlepszych rozwiązań
	Brak środków na rozwijanie efektywnych metod i narzędzi partycypacji

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie dobrych intencji organizatorów procesów partycypacyjnych dokonana przez TGR wykazała przewagę słabych stron. Strony silne to głównie aktywizacja młodzieży, istnienie ciał doradczych oraz współpraca Biura Partycypacji z innymi organizacjami. Słabe strony to przede wszystkim niedocenywanie procesów partycypacyjnych, niechęć niektórych instytucji oraz brak środków na rozwijanie metod i narzędzi partycypacji.

**TABELA 3.9.f** Silne i słabe strony obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „wszechstronny i inkluzyjny rozwój samorządności”

K5 Wszechstronny i inkluzyjny rozwój samorządności	
Silne strony	Słabe strony
Istnienie narzędzi włączających i nieselegujących uczestników miejskiej demokracji	Brak ogólnomiejskich programów edukacyjnych dla mieszkańców na temat samorządności w różnych grupach społecznych (uczniowie, osoby starsze)
Działania edukacyjne dla Rad Dzielnic, urzędu i instytucji miejskich organizowane w 2020 online przez BPS	Brak praktyki współdecydowania (instytucji miejskich z mieszkańcami) o przygotowywanej ofercie





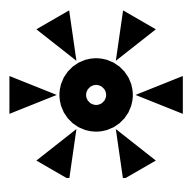
K5 Wszechstronny i inkluzywny rozwój samorządności	
Silne strony	Słabe strony
Przykłady dobrych praktyk partycypacji młodzieży: zainicjowanie w Lublinie Młodzieżowego Budżetu Obywatelskiego przez Młodzieżową Radę Miasta oraz budżetu uczniowskiego w SP 51, Rezerwat Dzikich Dzieci jako miejsce współtworzone przez dzieci i młodszą młodzież i promujące BO dla młodych ludzi	Rezygnowanie bez uzasadnienia z już wdrożonych narzędzi partycypacji (MBO, ZBO)
	Brak świadomości urzędników na temat konieczności uczestnictwa mieszkańców na wszystkich etapach, ograniczenie partycypacji (tym większe, im większego budżetu dotyczy)
	Brak systemowego podejścia do partycypacji (brak cyklicznego charakteru podejmowanych działań), utrudniający utrwalanie aktywnych postaw

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie rozwijania i budowania samorządności dla różnych grup dokonana przez TGR wykazała przewagę stron słabych. Główne słabości odnoszą się do braku odpowiedniego programu edukacji dla mieszkańców w różnych grupach społecznych, braku włączania obywateli w decyzję na wszystkich etapach projektów oraz braku systemowego podejścia do partycypacji. Jako silne strony warto uwzględnić dobre praktyki (m.in. zainicjowanie w Lublinie Młodzieżowego Budżetu Obywatelskiego) oraz działania edukacyjne wśród młodzieży.

**TABELA 3.9.g** Silne i słabe strony obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „transparentność procesów partycypacji”

K6 Transparentność procesów partycypacji	
Silne strony	Słabe strony
Działalność organizacji pozarządowych o charakterze strażniczym, które „wymuszają” transparentność działań i procesów zachodzących w mieście / Urzędzie Miasta	Brak transparentności w informowaniu o projektach BO
Duży potencjał zwiększenia transparentności poprzez wizualizację efektów BO i ZBO, możliwość wykorzystania informacji do celów edukacji obywatelskiej	Realizacja projektu BO inna niż pierwotny projekt (bez konsultacji z mieszkańcami)
Dobre praktyki transparentności w ZBO	Brak aktualizacji na temat realizacji projektów, brak wpływu mieszkańców na wdrażanie projektów
	Brak klarownej informacji dotyczącej odbioru projektów, brak obecności wnioskodawcy/mieszkańców przy odbiorze projektu, co utrudnia ewaluację

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie transparentności procesów partycypacji przeprowadzona przez TGR wskazuje, że przeważają raczej strony słabe. Głównymi silnymi



stronami są działalność organizacji pozarządowych oraz duży potencjał wzmocnienia transparentności. Zestawienie słabości uwzględnia brak efektywnego przepływu informacji oraz aktywnego udziału wnioskodawcy/mieszkańców we wdrażaniu i odbieraniu projektów.

### POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „PARTYCYPACJA I WSPÓŁRZĄDZENIE”

Członkowie TGR 9 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie trendy zmian widzą aktualnie wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron kategorii „partycypacja i współzrządzenie”, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilanie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

Grupa przypisała trendy zmian do 99 proc. wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazaniem przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

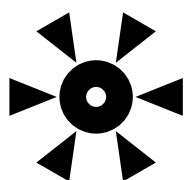
- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Spośród zidentyfikowanych trendów 51 proc. przyjęło charakter trendów korzystnych, a 49 proc. okazało się niekorzystne. Wskazuje to na pozytywny kierunek zmian w obszarze „partycypacja i współzrządzenie”.

**TABELA 3.9.h** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „efektywność mechanizmów partycypacji”

K1 Efektywność mechanizmów partycypacji	
Korzystne trendy zmian: 40%	Niekorzystne trendy zmian: 60%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Niskie dofinansowanie jako motywacja do rozwoju jakościowego, partycypacja jako narzędzie do osiągnięcia efektywności finansowej	Upolitycznienie finansowania inwestycji
Wzrost popularności i skuteczniejszego wykorzystania narzędzi internetowych, większy dostęp do informacji	Ograniczanie samorządności uczniów i szkół
Wzrost świadomości i aktywności obywatelskiej mieszkańców	Niskie nakłady budżetowe na projekty partycypacyjne (co zaszkodzi mniejszym grupom), koncentracja na kwestiach bytowych w warunkach kryzysu

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie efektywności mechanizmów partycypacji dokonana przez TGR wykazuje przewagę niekorzystnych trendów zmian.



Główne bariery wynikają z upolitycznienia finansowania inwestycji oraz braków zasobów finansowych, natomiast potencjały ukształtowane są przez możliwość rozwoju jakościowego, wzrost świadomości i aktywności obywatelskiej, a także rozwój i rosnącą popularność nowych technologii.

**TABELA 3.9.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „przepływ informacji dot. procesów partycypacyjnych”

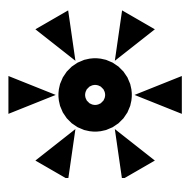
K2 Przepływ informacji dot. procesów partycypacyjnych	
Korzystne trendy zmian: 38 %	Niekorzystne trendy zmian: 62 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Pandemia jako motywacja do korzystania z nowych narzędzi technologicznych (online)	Warunek korzystania z internetu czy nowoczesnych środków przekazu jako bariera, np. dla osób starszych
Rozwój nowoczesnych technologii, trend zwiększania kompetencji społecznych w zakresie komunikacji, wzrost liczby mieszkańców ze stałym dostępem do internetu	Duże grono zrażonych osób, które mogą informować innych pocztą pantoflową i zniechęcać do partycypacji

W tej kategorii przeważają niekorzystne trendy zmian. Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie skutecznego dialogu na temat działań i efektów procesów partycypacyjnych przeprowadzona przez TGR wskazuje, że głównym potencjałem rozwojowym jest użycie nowoczesnych technologii. Bariery natomiast stanowią duże grono zrażonych osób, co niekorzystnie wpływa na proces komunikacyjny, oraz wykluczenie technologiczne osób starszych.

**TABELA 3.9.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „dostępność uczestnictwa w procesach partycypacyjnych”

K3 Dostępność uczestnictwa w procesach partycypacyjnych	
Korzystne trendy zmian: 73%	Niekorzystne trendy zmian: 27%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Uwarunkowania prawne wymuszające udostępnianie miasta	Upolitycznienie finansowania inwestycji, nadmierne upolitycznienie strefy publicznej
Szeroka baza edukacyjna na temat partycypacji, duża dostępność szkoleń	Rozwarstwienie społeczne finansowe i geograficzne, wewnętrzna polaryzacja miast

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie dostępności uczestnictwa w procesach dokonana przez TGR wskazuje, że główne bariery rodzą się z braków



w finansowaniu, w upolitycznieniu sfery publicznej oraz rozwarstwieniu społecznym. Potencjał wynika z szerokiej bazy edukacyjnej oraz uwarunkowań prawnych. W tej kategorii znacznie przeważają korzystne trendy zmian.

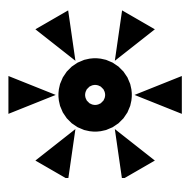
**TABELA 3.9.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „dobre intencje organizatorów procesów partycypacyjnych”

K4 Dobre intencje organizatorów procesów partycypacyjnych	
Korzystne trendy zmian: 44%	Niekorzystne trendy zmian: 56%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Rosnące grono osób chętnych do współdziałania i uruchamiania procesów partycypacji (w tym mieszkańców, urzędników, pracowników organizacji pozarządowych)	Zależność ośrodków decyzyjnych od interesów prywatnych, które kolidują z uczciwą partycypacją i interesem społecznym
Możliwość przeniesienia punktu ciężkości partycypacji z ideałów współzrządzenia na pragmatyzm podwyższania jakości rozwiązań publicznych	Zależność ośrodków władzy od powierzchownego dbania o swój wizerunek (propaganda sukcesu), z czym wiąże się nieodporność na krytykę oraz odruch traktowania niezależnych krytycznych głosów mieszkańców jako zagrożenia politycznego
Rosnąca moda na partycypację i współzrządzenie	Nieumiejętność porozumiewania się z mieszkańcami ze strony władz, unikanie mieszkańców
	Ryzyko braku przełożenia mody na partycypację na rzeczywiste zaangażowanie mieszkańców w projekty

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie dobrych intencji organizatorów procesów partycypacyjnych przeprowadzona przez TGR wskazuje na potencjały wynikające z pragmatyzmu i podnoszenia jakości rozwiązań publicznych, a także ze wzrostu świadomości społeczeństwa i mody na partycypację. Bariery natomiast biorą się z zależności ośrodków od interesów prywatnych, powierzchownego dbania władz o swój wizerunek oraz z braku odporności władz na krytykę (traktowaną jako atak polityczny). W tej kategorii pojawiła się niewielka przewaga trendów niekorzystnych.

**TABELA 3.9.l** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „wszechstronny i inkluzyjny rozwój samorządności”

K5 Wszechstronny i inkluzyjny rozwój samorządności	
Korzystne trendy zmian: 67%	Niekorzystne trendy zmian: 33%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Status miasta uniwersyteckiego i działalność akademicka, potencjał wśród studentów	Sytuacja pandemiczna, która może wymusić rezygnację z pewnych form partycypacji



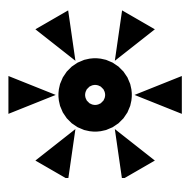
K5 Wszechstronny i inkluzywny rozwój samorządności	
Korzystne trendy zmian: 67%	Niekorzystne trendy zmian: 33%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Ruch ludzi skupionych wokół aplikacji Lublina o tytuł ESM, stanowiący duży potencjał osobowy i kreatywny do wykorzystania w przyszłych działaniach	Duża konkurencja w konkursach wspierających działania edukacyjne, skutkująca trudnościami w uzyskaniu dotacji
Możliwość pozyskania środków finansowych na działania edukacyjne (m.in. dla młodzieży czy uczniów) oraz na projekty, np. przez NGO (we współpracy z UM)	Ryzyko braku decyzji w sprawie ESM lub niepowodzenia aplikacji, skutkujące wypaleniem ruchu i zniechęceniem mieszkańców do działań
Rosnąca świadomość potrzeby współdziałania z grupami mniejszościowymi	

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie wszechstronności i inkluzywności samorządności dokonana przez TGR wykazała przewagę korzystnych trendów zmian. Główne bariery wynikają z sytuacji pandemicznej oraz ryzyka niepowodzenia obecnych projektów. Potencjał rodzi się z statusu miasta uniwersyteckiego oraz ruchu ludzi skupionych wokół aplikacji Lublina o tytuł ESM.

**TABELA 3.9.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „transparentność procesów partycypacji”

K6 Transparentność procesów partycypacji	
Korzystne trendy zmian: 45%	Niekorzystne trendy zmian: 55%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Społeczne finansowanie strażniczych NGO	Obecne tendencje w państwowej polityce blokujące rozwój strażniczych NGO
Finansowanie ze środków Unii Europejskiej	Skłonność do powierzchownie efektywnego zarządzania dotacjami, skutkująca brakiem informacji o problemach
	Degradowanie planowania przestrzennego i nadmierna promocja interesu prywatnego

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie transparentności procesów partycypacji dokonana przez TGR wykazała nieznaczną przewagę niekorzystnych trendów zmian. Potencjały wynikają głównie z działalności strażniczych organizacji pozarządowych oraz możliwości finansowania ze środków UE. Bariery stanowią natomiast obecne tendencje w państwowej polityce względem strażniczych NGO, niechęć do informowania o problemach oraz nadmierna promocja interesu prywatnego.



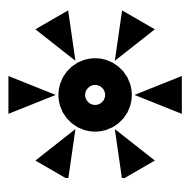
### 3.9.5. Przyszłość obszaru „partycypacja i współzrządzenie”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „partycypacja i współzrządzenie”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono kolejno z wizją pożądaną poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.



## IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

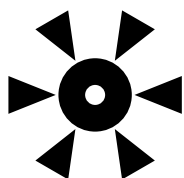
**TABELA 3.9.n** Wizje przyszłości obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „efektywność mechanizmów partycypacji”

K1 Efektywność mechanizmów partycypacji			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Procesy partycypacyjne są nieefektywne ze względu na brak współpracy wewnątrz urzędu.	Procesy partycypacyjne są codzienną rutyną współpracujących ze sobą komórek UM.	brak dobrych praktyk współpracy wewnątrz urzędu i procedur umożliwiających współpracę	wysoka
Liczba procesów partycypacyjnych jest ograniczona ze względu na brak środków finansowych.	Odpowiednie środki finansowe oraz zasoby na działania partycypacyjne są gwarantowane przez UM (na etapie tworzenia budżetu, alokacji środków/zasobów).	brak gwarantowanych środków na działania partycypacyjne	wysoka
Informowanie o efektach procesów partycypacyjnych i o ich wdrażaniu jest niewystarczające.	UM na bieżąco, systematycznie i skutecznie informuje o efektach procesów partycypacyjnych i ich wdrażaniu.	brak systemu i praktyk skutecznego informowania o przebiegu procesów partycypacyjnych, ich wdrażaniu i rezultatach	wysoka

W tej kategorii wizja BAU znacznie odbiega od wizji pożądanej. Główne luki strategiczne wynikają z braku odpowiednich praktyk umożliwiających efektywne współzrządzenie, braku gwarantowanych środków finansowych na te działania, a także braku skutecznego informowania o realizacji projektów. Podatność luk strategicznych na zmiany warunków otoczenia jest wysoka.

**TABELA 3.9.o** Wizje przyszłości obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „przepływ informacji dot. procesów partycypacyjnych”

K2 Przepływ informacji dot. procesów partycypacyjnych			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Z powodu braku poczucia sprawczości zmniejsza się zainteresowanie mieszkańców procesami partycypacyjnymi.	Zainteresowanie mieszkańców procesami partycypacyjnymi jest adekwatne do zakładanych celów poszczególnych procesów.	brak wiary mieszkańców w skuteczność mechanizmów partycypacyjnych (m.in. z powodu braku komunikacji na etapie wdrażania)	wysoka
UM prowadzi dialog w nieskuteczny sposób (problemy ze słuchaniem głosu mieszkańców i przekazywaniem feedbacku).	UM wykorzystuje procedury i zasoby ludzkie umożliwiające skuteczny dialog z mieszkańcami.	brak po stronie urzędu woli i procedur do prowadzenia skutecznego dialogu z mieszkańcami	przeciętna



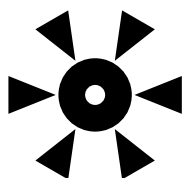
K2 Przepływ informacji dot. procesów partycypacyjnych			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Działania komunikacyjne są prowadzone w sposób nieskoordynowany, krótkoterminowo i doraźnie.	W Lublinie funkcjonuje wieloletnia strategia partycypacji (wypracowana przez UM i mieszkańców) dotycząca zarówno tematów partycypacji i sposobów jej organizacji, jak i edukacji mieszkańców (w tym liderów opinii).	brak zaplanowanej długoterminowo strategii komunikacyjnej dotyczącej procesów partycypacyjnych i ich efektów	przeciętna

W kategorii przepływu informacji wizja BAU różni się od wizji pożądanej, natomiast główną luką strategiczną jest niewykorzystywanie istniejących narzędzi komunikacji w sposób efektywny i brak kompletnej strategii komunikacji, co może doprowadzić do zniechęcenia mieszkańców wobec współzrządzenia. Podatność luk strategicznych na zmiany w otoczeniu jest w tej kategorii raczej przeciętna lub wysoka.

**TABELA 3.9.p** Wizje przyszłości obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „dostępność uczestnictwa w procesach”

K3 Dostępność uczestnictwa w procesach			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Powoli zwiększa się dostępność fizyczna/infrastrukturalna procesów partycypacyjnych (brak barier fizycznych, językowych).	Istnieje i funkcjonuje standard dostępności procesów partycypacyjnych.	brak standaryzacji procesów partycypacji pod kątem dostępności, niewdrażanie standardów	przeciętna
Język procesów (np. sposób sformułowania przedmiotu procesów partycypacyjnych) wciąż utrudnia uczestnictwo w procesie (urzędnicy nie stosują zrozumiałego dla wszystkich języka).	Wszyscy rozumieją przedmiot procesów partycypacyjnych, które ich dotyczą.	brak standardów i kompetencji umożliwiających skuteczną, zrozumiałą i elastyczną komunikację dotyczącą partycypacji	przeciętna
Wybierane przez UM kanały komunikacji ograniczają dostępność uczestnictwa w procesach partycypacyjnych.	UM korzysta z kanałów komunikacyjnych i form komunikatów, które są najskuteczniejsze z punktu widzenia grup interesariuszy procesów partycypacyjnych.	brak kreatywności, wiedzy i woli urzędników, by dobrać najskuteczniejsze kanały komunikacyjne	niska
Mieszkańcy wciąż nie mają odpowiedniej infrastruktury umożliwiającej ich spotkania/integracje.	Lublin zapewnia funkcjonującą sieć Miejsc Aktywności Lokalnej dostępną dla wszystkich mieszkańców.	brak odpowiedniej infrastruktury umożliwiającej spotkania/integrację mieszkańców i brak woli politycznej dla efektywnego wykorzystania istniejących zasobów	przeciętna



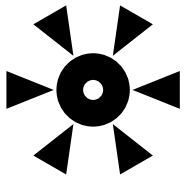


Wizja BAU w kategorii dostępności procesów partycypacyjnych odbiega od wizji pożądanej. Główne luki strategiczne dotyczą braku (lub niewdrażania) obowiązujących standardów, które ułatwiałyby dostęp do procesów partycypacyjnych, a także braku skutecznych i szeroko dostępnych kanałów komunikacji pomiędzy mieszkańcami a urzędem oraz wśród samych mieszkańców. Podatność luk strategicznych na zmiany warunków otoczenia jest raczej przeciętna lub niska.

**TABELA 3.9.r** Wizje przyszłości obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „dobre intencje organizatorów procesów partycypacyjnych”

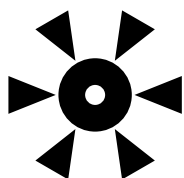
K4 Dobre intencje organizatorów procesów partycypacyjnych			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
UM nadaje priorytet procesom partycypacyjnym, które służą celom politycznym.	UM działa na rzecz dobra wspólnego.	niewłaściwa z punktu widzenia mieszkańców / dobra wspólnego priorytetyzacja procesów partycypacyjnych	wysoka
Decydenci procesów partycypacyjnych realizują procesy w sposób fasadowy (nie są gotowi na wprowadzenie rekomendacji i zmian).	Procesy partycypacyjne nie są realizowane fasadowo, a decydenci są gotowi na uwzględnienie efektów i rekomendacji każdego realizowanego przez UM procesu partycypacyjnego.	Przedmiotowe traktowanie procesów partycypacji mieszkańców po stronie decydentów	przeciętna
Wielu urzędników postrzega procesy partycypacyjne jako utrudnienie dla ich codziennej pracy.	Urzędnicy na różnych szczeblach UM realizują procesy partycypacyjne z rzeczywistym zaangażowaniem.	brak uwzględnienia procesów partycypacyjnych w większości wewnętrznych procedur w UM	przeciętna
Zmniejsza się zaangażowanie aktywnych dotychczas grup mieszkańców z powodu poczucia braku sprawczości.	Rośnie zaangażowanie dotychczasowych grup i pojawiają się kolejne.	Niska sprawczość grup mieszkańców	niska

Przewaga trendów niekorzystnych zmian w tej kategorii sugeruje ryzyko trwania w wizji BAU, która znacząco odbiega od wizji pożądanej. Luki strategiczne dotyczą niechęci urzędników i władz wobec procesów partycypacyjnych, fasadowego traktowania procesów bez przełożenia na rezultaty i braku systemowego uwzględnienia procesów partycypacyjnych w procedurach UM.



**TABELA 3.9.s** Wizje przyszłości obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „wszechstronny i inkluzywny rozwój samorządności”

K5 Wszechstronny i inkluzywny rozwój samorządności			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
W partycypacji uczestniczą zawsze te same osoby, brakuje możliwości zaangażowania się nowych grup mieszkańców.	Procesy partycypacyjne realizowane przez UM angażują coraz większą i bardziej różnorodną grupę mieszkańców, na każdą zmianę mają wpływ jej interesariusze.	niestosowanie odpowiednich mechanizmów wzmacniania motywacji wśród mieszkańców / grup interesariuszy	przeciętna
Maleje aktywność mniej licznych grup mieszkańców przez brak wsparcia ze strony samorządu.	UM wspiera aktywność mniejszych grup mieszkańców.	brak wsparcia dla mniej licznych grup mieszkańców	przeciętna
Powoli postępuje decentralizacja procesów partycypacyjnych i przekazanie właściwych kompetencji instytucjom lokalnym i pomocniczym (np. rady dzielnic, domy kultury).	Działania decentralizacyjne są wspierane.	brak planu i strategii działań decentralizacyjnych	przeciętna
Nastąpiła radykalizacja polityczna niektórych aktywnych grup mieszkańców.	Aktywne grupy mieszkańców współpracują z UM.	marginalizowanie (postrzeganie jako konkurencji) aktywniejszych grup mieszkańców	przeciętna
Procesy partycypacyjne są zdominowane przez najsilniejsze grupy interesariuszy.	Sposób realizacji procesów partycypacyjnych umożliwia dostęp wszystkim zainteresowanym grupom.	brak kompensacji potrzeb niedoreprezentowanych mieszkańców	przeciętna



W tej kategorii zidentyfikowano przewagę pozytywnych trendów zmian, jednak wizja BAU odbiega od rzeczywistości. Luki strategiczne takie jak brak strategii decentralizacji, brak wsparcia dla mniej licznych lub mniejszościowych grup mieszkańców, a także marginalizacja aktywniejszych grup mieszkańców mogą tylko pogłębiać problem. Dodatkowo podatność wszystkich luk na zmiany otoczenia jest przeciętna, co może skutkować problematycznością przewidywania trendów.

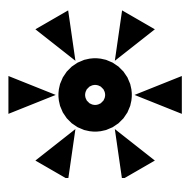
**TABELA 3.9.t** Wizje przyszłości obszaru „partycypacja i współzrządzenie” w kategorii „transparentność procesów partycypacji”

K6 Transparentność procesów partycypacji			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Lobby interesów prywatnych wywiera znaczny wpływ na tłumienie procesów partycypacyjnych.	Samorząd skutecznie zabezpiecza dobro wspólne.	niezabezpieczanie procesów partycypacji przed przejęciem ich przez określone grupy interesantów	wysoka
Organizacje strażnicze monitorują działania urzędników/decydentów.	UM udostępnia dane o mieście i korzysta z monitoringu realizowanego przez organizacje strażnicze do poprawy swoich działań.	nieudostępnianie danych o mieście i brak gotowości do uwzględnienia wyników monitoringu i ewaluacji prowadzonych przez organizacje strażnicze	przeciętna
W efekcie procesów partycypacyjnych tworzone są rozwiązania zgodnie ze strategią win-lose (jednych kosztem drugich).	UM tworzy synergiczne, zrównoważone rozwiązania (w maksymalnym stopniu uwzględniające sprzeczne interesy).	brak kompetencji w tworzeniu rozwiązań w strategii win-win	wysoka

W tej kategorii istnieje rozbieżność pomiędzy wizją BAU a pożądaną. Luki strategiczne dotyczą głównie ryzyka zdominowania procesów partycypacji przez określone grupy interesów, a także braku uwzględniania wyników ewaluacji prowadzonych przez organizacje strażnicze. Podatności zidentyfikowanych luk na zmiany warunków otoczenia wahają się od przeciętnych do wysokich.

### KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „PARTYCYPACJA I WSPÓŁZRZĄDZENIE”

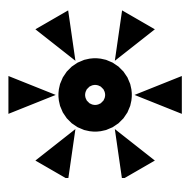
W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpłynie będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane



czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „partycypacja i współzrządzenie”.

**TABELA 3.9.u** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „partycypacja i współzrządzenie”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
wzrost aktywności oddolnej obywateli	nasilenie potrzeby aktywnego działania grup obywateli w obliczu sytuacji kryzysowych	zmniejszenie środków finansowych na rozwój inicjatyw obywatelskich i partycypacji	może wynikać z kryzysu gospodarczego lub zmiany priorytetów, np. w obliczu pandemii lub nasilającego się kryzysu klimatycznego
odgórną regulacją procesów partycypacyjnych	spowodowana np. przejściem do bardziej zrównoważonego modelu gospodarczego, który wymaga większego włączenia obywateli w procesy stanowienia prawa krajowego i miejscowego	zmniejszenie samorządności na rzecz rosnącej centralizacji	np. w wyniku konieczności podejmowania skoordynowanej polityki w obrębie Państwa w odpowiedzi na sytuacje kryzysowe (klimat, kryzys zdrowia publicznego)
wzrost świadomości obywatelskiej	związany z rozwojem i efektywnością działania oddolnych ruchów społecznych (obrona klimatu, obrona praw reprodukcyjnych, inne)	wzrost nierówności społecznych	może nastąpić w wyniku kryzysu gospodarczego albo niekontrolowanej automatyzacji pracy i rosnącego poziomu bezrobocia i ubóstwa oraz w następstwie – pauperyzacji osób starszych
skrócenie tygodnia pracy	związane może być z przejściem do bardziej zrównoważonego modelu gospodarczego lub kontrolowanym wzrostem automatyzacji pracy (większa ilość dostępnego czasu przełożony może na większe zaangażowanie mieszkańców w sprawy wspólne)	nasilenie postaw indywidualistycznych w społeczeństwie	w następstwie kryzysów i pogarszającej się jakości życia mieszkańcy koncentrują się na podstawowych potrzebach bytowych i zapewnieniu bezpieczeństwa własnego
		powstanie silnych grup interesu	może być związane np. z występowaniem kryzysu gospodarczego, niestabilnością sytuacji politycznej lub monopolizacją wybranych obszarów gospodarki



### 3.9.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 9 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej wielkość. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspól-

nego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

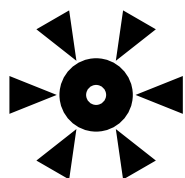
Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci 10 celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

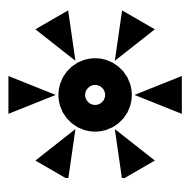
Rekomendowane przez TGR 9 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.9.w.

**TABELA 3.9.w** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „partycypacja i współzrządzenie”

<b>C.1</b>		<b>Koszty partycypacji są obowiązkowymi kosztami operacyjnymi każdej zmiany w polityce miejskiej lub inwestycjach</b>
		Dążenie do uwzględnienia w budżecie każdej zmiany i inwestycji kosztów realizacji procesów partycypacyjnych (przygotowanie formuły budżetowania kosztów procesów partycypacyjnych)
<b>C.2</b>		<b>Lublin posiada strategię działań partycypacyjnych i realizuje wynikające z niej standardy gwarantujące skuteczny dialog</b>
	C.2.1	Lublin posiada strategię działań partycypacyjnych
		Stworzenie zespołu złożonego z osób reprezentujących UM i mieszkańców/mieszkanek, który wypracowuje strategię działań partycypacyjnych Miasta Lublin
		Przeprowadzenie przez urząd analizy potrzeb mieszkańców i mieszkank (desk research)
		Sformułowanie przez zespół standardów skutecznego dialogu ze wszystkimi mieszkańcami i mieszkankami Lublina
	C.2.2	Lublin ma standardy skutecznego dialogu ze wszystkimi mieszkańcami i mieszkankami
	C.2.3	Wszystkie wydziały UM współpracują z Biurem Partycypacji nad wdrażaniem standardów skutecznego dialogu
		Zdiagnozowanie przyczyn braku współpracy wydziałów UM i Biura Partycypacji Społecznej przy wdrażaniu standardów skutecznego dialogu i rozwiązanie problemu
		Regularne, systematyczne analizowanie potrzeb na podstawie kontaktów i relacji z różnymi grupami, testowanie różnych metod komunikacji i ugruntowywanie najbardziej efektywnych form komunikacji
<b>C.3</b>		<b>Lublin realizuje działania partycypacyjne, dostosowując je do aktualnych potrzeb mieszkańców i mieszkank, i odpowiada elastycznie na pojawiające się trendy w komunikacji</b>
		Regularne, systematyczne analizowanie potrzeb na podstawie kontaktów i relacji z różnymi grupami, testowanie różnych metod komunikacji i ugruntowywanie najbardziej efektywnych form komunikacji



<b>C.4</b>		<b>Lublin stosuje standardy zapewniające uwzględnianie potrzeb wszystkich interesariuszy i interesariuszek poszczególnych procesów partycypacyjnych</b>
	C.4.1	Lublin przeprowadza cykliczne badania w obszarze dostępności dotyczącej uczestnictwa w procesach partycypacyjnych i wdraża wynikające z nich rekomendacje
		Realizacja badań w obszarze dostępności uczestnictwa w procesach partycypacyjnych oraz monitoring wdrażania rekomendacji
		Wypracowanie przez UM wspólnie z mieszkańcami i mieszkankami standardów i procedur działań uwzględniających potrzeby wszystkich interesariuszy i interesariuszek poszczególnych procesów partycypacyjnych
<b>C.5</b>		<b>Lublin ma sieć dostępnych dla wszystkich mieszkańców i mieszanek Miejsc Aktywności Lokalnej, która umożliwia im podejmowanie wszelkiej aktywności lokalnej</b>
		UM prowadzi minimum 1 MAL w każdej dzielnicy.
		UM organizuje długoterminowo pracę, wymianę informacji i zasobów oraz szkolenia kadry MAL-i, a także sieciuje animatorów i animatorki MAL-i
		Promowanie MALi jako miejsc, które zbierają i reprezentują potrzeby i interesy mieszkańców i mieszanek
<b>C.6</b>		<b>Lublin na bieżąco monitoruje i ewaluje realizowane w mieście procesy partycypacyjne i na tej podstawie udoskonala narzędzia i procedury partycypacji</b>
		Powstanie panelu eksperckiego ds. partycypacji z udziałem mieszkańców, NGO i innych interesariuszy oraz zastosowanie metody kaizen do doskonalenia partycypacji
<b>C.7</b>		<b>Decydenci korzystają z partycypacji do podnoszenia jakości życia w mieście, uwzględniając wiedzę i doświadczenia wszystkich interesariuszy i interesariuszek</b>
		Szkolenia z zakresu partycypacji dla radnych rady miasta, kadry kierowniczej UM Lublin, w tym z zakresu wdrażania mechanizmów doceniania wkładu i zaangażowania interesariuszy i interesariuszek na rzecz podnoszenia jakości życia
		Badanie potrzeb interesariuszy i interesariuszek na etapie początkowego planowania inwestycji, zagospodarowywania przestrzeni miasta, koncepcji rozwoju instytucji itd., prowadzące do interdyscyplinarnego myślenia o rozwoju Lublina
<b>C.8</b>		<b>Lublin wdraża świadomą i systematyczną edukację obywatelską (dotyczącą m.in. wiedzy o mieście i możliwości współuczestniczenia w politykach miejskich) dla wszystkich grup mieszkańców i mieszanek (w tym dzieci i młodzieży oraz grup mniejszościowych)</b>
	C.8.1	Lublin bada potrzeby różnorodnych grup mieszkańców i mieszanek w obszarze edukacji obywatelskiej i wdraża wynikającej z badań rekomendacje.
	C.8.2	UM Lublin poszerza sieć kontaktów z przedstawicielami różnorodnych grup mieszkańców i mieszanek.
	C.8.3	Lublin ma i realizuje programy z zakresu edukacji obywatelskiej skierowane do poszczególnych grup mieszkańców i mieszanek
		Zagwarantowanie środków na opracowywanie i wdrażanie – dostosowywanych na bazie diagnozy potrzeb – programów edukacyjnych z zakresu edukacji obywatelskiej, skierowanych do poszczególnych grup mieszkańców i mieszanek
<b>C.9</b>		<b>Lublin wzmacnia lokalną samorządność mieszkańców i mieszanek przez delegowanie kompetencji i zadań publicznych wraz z adekwatnymi zasobami do jednostek pomocniczych samorządu, lokalnych instytucji kultury i edukacji, grup nieformalnych i NGO</b>
		Realizacja przez UM długoletniego planu edukacji członków i członkiń Rad Dzielnic, osób zarządzających lokalnymi instytucjami kultury i edukacji, grupami nieformalnymi i NGO w zakresie praw i możliwości podejmowania lokalnych działań; UM wspiera współpracę lokalną tych podmiotów
		Wspieranie przez UM działania grup nieformalnych i finansowanie zgłaszanych przez nie inicjatyw



C.10	<b>Realizowane w Lublinie procesy partycypacyjne są transparentne, jawne i łatwo dostępne na każdym z ich etapów (od planowania do wdrażania rezultatów)</b>
	Realizacja procesów partycypacyjnych w czasie rzeczywistym, poprzez dostępne (w rozumieniu dostępności dla osób ze specjalnymi potrzebami) i przyjazne kanały komunikacyjne dostosowane do potrzeb interesariuszy i interesariuszek (w tym grup mniejszościowych), z wykorzystaniem prostego i dostępnego języka komunikacji

### PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

**1. Dążenie do uwzględnienia w budżecie każdej zmiany i inwestycji kosztów realizacji procesów partycypacyjnych (przygotowanie formuły budżetowania kosztów procesów partycypacyjnych).**

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: bardzo niska.

Działanie powinno być zrealizowane przez Urząd Miasta w 2021 roku.

**2. Wypracowanie przez UM wspólnie z mieszkańcami i mieszkankami standardów i procedur działań uwzględniających potrzeby wszystkich interesariuszy i interesariuszek poszczególnych procesów partycypacyjnych.**

Realizacja celu: C.4.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być zrealizowane do 2024 roku do przez Urząd Miasta wspólnie z mieszkankami i mieszkańcami.

**3. UM prowadzi minimum 1 MAL w każdej dzielnicy.**

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być zrealizowane przez Urząd Miasta do 2026 roku.

**4. Powstanie panelu eksperckiego ds. partycypacji z udziałem mieszkańców, NGO i innych interesariuszy oraz zastosowanie metody kaizen do doskonalenia partycypacji.**

Realizacja celu: C.6.

Zasobochłonność: niska.

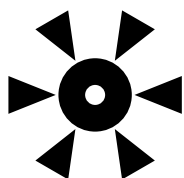
Działanie powinno być realizowane w trakcie pierwszego roku wdrażania strategii przez Biuro Partycypacji we współpracy z mieszkańcami i innymi interesariuszami.

**5. Zagwarantowanie środków na opracowywanie i wdrażanie dostosowywanych na bazie diagnozy potrzeb programów edukacyjnych z zakresu edukacji obywatelskiej, skierowanych do poszczególnych grup mieszkańców i mieszanek.**

Realizacja celu: C.8.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być realizowane w latach 2021-2030 jako działanie ciągłe dostosowywane do potrzeb na bazie ewaluacji i diagnozy prowadzonej przez UM wraz z odpowiednimi podmiotami (szkoły, domy kultury, NGO) na podstawie informacji od podmiotów realizujących edukację.



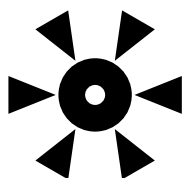
## MONITORING REALIZACJI CELÓW

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, członkowie TGR 9 poproszeni zostali o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.9.x.

**TABELA 3.9.x** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „partycypacja i współzrządzenie”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.1	Koszty partycypacji są obowiązkowymi kosztami operacyjnymi każdej zmiany w politykach miejskich lub inwestycjach	procent budżetu miasta przeznaczony na działania partycypacyjne	pojawienie się
C.2	Lublin posiada strategię działań partycypacyjnych i realizuje wynikające z niej standardy gwarantujące skuteczny dialog	strategia działań partycypacyjnych	pojawienie się
	C.2.1 Lublin posiada strategię działań partycypacyjnych	strategia działań partycypacyjnych	pojawienie się
	C.2.2 Lublin ma standardy skutecznego dialogu ze wszystkimi mieszkańcami i mieszkankami	standardy skutecznego dialogu	pojawienie się
	C.2.3 Wszystkie wydziały UM współpracują z Biurem Partycypacji we wdrażaniu standardów skutecznego dialogu	procent procesów partycypacji zrealizowanych zgodnie ze standardami skutecznego dialogu	wzrost
C.3	Lublin realizuje działania partycypacyjne dostosowując je do aktualnych potrzeb mieszkańców i mieszanek i odpowiada elastycznie na pojawiające się trendy w komunikacji	liczba osób uczestniczących w procesach partycypacyjnych realizowanych przez miasto	wzrost
C.4	Lublin stosuje standardy zapewniające uwzględnianie potrzeb wszystkich interesariuszy i interesariuszek poszczególnych procesów partycypacyjnych	procent interesariuszy i interesariuszek uważających, że ich potrzeby zostały uwzględnione w procesach partycypacyjnych	wzrost
	C.4.1 Lublin przeprowadza cykliczne badania w obszarze dostępności dotyczącej uczestnictwa w procesach partycypacyjnych i wdraża wynikające z nich rekomendacje	dostępne raporty z badań w obszarze dostępności dot. uczestnictwa w procesach partycypacyjnych	wzrost
C.5	Lublin ma sieć dostępnych dla wszystkich mieszkańców i mieszanek miejsc aktywności lokalnej, która umożliwia im podejmowanie wszelkiej aktywności lokalnej	każda dzielnica ma co najmniej jedno Miejsce Aktywności Lokalnej	pojawienie się
C.6	Lublin na bieżąco monitoruje i ewaluje realizowane w mieście procesy partycypacyjne i na tej podstawie udoskonala narzędzia i procedury partycypacji	liczba przeprowadzonych ewaluacji i wdrożonych na ich podstawie rekomendacji	wzrost





C.7	<b>Decydenci korzystają z partycypacji do podnoszenia jakości życia w mieście, uwzględniając wiedzę i doświadczenie wszystkich interesariuszy i interesariuszek</b>		liczba wdrożonych rekomendacji wynikających z procesów partycypacyjnych	wzrost
C.8	<b>Lublin wdraża świadomą i systematyczną edukację obywatelską (dotyczącą m.in. wiedzy o mieście i możliwości współuczestniczenia w polityce miejskiej) dla wszystkich grup mieszkańców i mieszkanki (w tym dzieci i młodzieży oraz grup mniejszościowych)</b>		liczba działań edukacyjnych realizowanych z udziałem mieszkańców i mieszkanki z poszczególnych grup	wzrost
	C.8.1	Lublin bada potrzeby różnorodnych grup mieszkańców i mieszkanki w obszarze edukacji obywatelskiej i wdraża wynikającą z badań rekomendację	liczba dostępnych raportów z badań potrzeb w obszarze edukacji obywatelskiej	wzrost
	C.8.2	UM Lublin poszerza sieć kontaktów z przedstawicielami różnorodnych grup mieszkańców i mieszkanki	liczba aktywnych kontaktów UM Lublin z przedstawicielami różnorodnych grup mieszkańców i mieszkanki	wzrost
	C.8.3	Lublin ma i realizuje programy z zakresu edukacji obywatelskiej skierowane do poszczególnych grup mieszkańców i mieszkanki	opracowane programy edukacji obywatelskiej dla poszczególnych grup mieszkańców i mieszkanki	pojawienie się
C.9	<b>Lublin wzmacnia lokalną samorządność mieszkańców i mieszkanki przez delegowanie kompetencji i zadań publicznych wraz z adekwatnymi zasobami do jednostek pomocniczych samorządu, lokalnych instytucji kultury i edukacji, grup nieformalnych i NGO</b>		liczba kompetencji i zadań publicznych przekazanych do jednostek pomocniczych samorządu, instytucji kultury i edukacji, grup nieformalnych i NGO	wzrost
C.10	<b>Realizowane w Lublinie procesy partycypacyjne są transparentne, jawne i łatwo dostępne na każdym z ich etapów (od planowania do wdrażania rezultatów)</b>		procent interesariuszy i interesariuszek, którzy uważają, że mają łatwy dostęp do informacji o procesach partycypacyjnych na każdym z ich etapów	wzrost

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Trzy spośród analizowanych szans ułatwią realizację ponad połowy zadań. Są to:

- wzrost aktywności oddolnej obywateli,
- wzrost świadomości obywatelskiej,
- odgórna regulacja procesów partycypacyjnych.

Urząd powinien monitorować możliwość wystąpienia tych szans w celu efektywnego ich wykorzystania przy realizacji strategii.





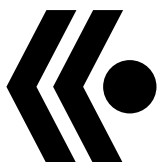
## 3.10. TGR 10: SPORT

### 3.10.1. Wertykalny obszar strategiczny „sport”

Obszar „sport” związany jest z rolą sportu profesjonalnego jako czynnika budującego pozycję miasta oraz kreującego jego tożsamość, a także z kwestią rekreacji i dostępu do infrastruktury sportowej jako zagadnień związanych z jakością życia w mieście.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- kluby sportowe, system wyłaniania talentów sportowych, kadry dla sportu, infrastruktura dla sportu, krajowe i międzynarodowe imprezy sportowe, pro-
- mocja miasta przez sport, dyscypliny priorytetowe, popyt na szeroko rozumiane produkty sportowe, umiędzynarodowienie a sport, zarządzanie i finansowanie sportu, sponsoring w sporcie, współpraca ze związkami sportowymi, system szkolenia w sporcie, wsparcie procesu treningowego, współpraca z organizacjami pozarządowymi, promocja aktywności fizycznej;
- sport szkolny, sport akademicki, sport amatorski, sport osób z niepełnosprawnościami, e-sport.



### 3.10.2. Skład TGR 10: Sport

#### **Tomasz Lewtak**

##### **Lider TGR 10**

Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Od ponad 10 lat zawodowo związany ze sportem w Lublinie w charakterze m.in. członka władz, pracownika uczelni, wolontariusza, instruktora, organizatora i współorganizatora imprez o zasięgu lokalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym. Obecnie pracuje na stanowisku kierownika w MOSiR „Bystrzyca” Sp. z o.o. w Lublinie. Pełni funkcję wiceprezesa Zarządu Lubelskiego Związku Piłki Ręcznej, członka Komisji Rewizyjnej Lubelskiej Unii Sportu i Organizacji Środowiskowej AZS Województwa Lubelskiego.

#### **dr Bożena Bednarska**

Urodzona w Krośnie; doktor nauk o kulturze fizycznej, ukończyła studia magisterskie na Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie, uzyskując też stopień trenera II klasy lekkiej atletyki. Laureatka VII Konkursu Polskiej Akademii Olimpijskiej na pracę z zakresu olimpizmu i edukacji olimpijskiej (2017). Była zawodniczką sekcji lekkiej atletyki AZS AWF Kraków. Medalistka Akademickich Mistrzostw Polski i Młodzieżowych Mistrzostw Polski. Członek Polskiej Akademii Olimpijskiej. Obecnie zatrudniona na stanowisku adiunkta w Centrum Kultury Fizycznej i Sportu Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie.

#### **Paweł Cegiełko**

Radca prawny, aktywista lokalny, sportowiec-amator i wolontariusz na imprezach sportowych

#### **Jarosław Daniewski**

Absolwent Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie. Związany ze sportem od ponad 35 lat

(zawodnik, instruktor, nauczyciel wychowania fizycznego, działacz sportowy). Wyróżniony przez Polski Związek Kajakowy Brązową Odznaką Honorową za zasługi wniesione w rozwój kajakarstwa, odznaczony Medalem Prezydenta Miasta Lublin za wkład w rozwój kajakarstwa w Lublinie.

#### **Konrad Koperwas**

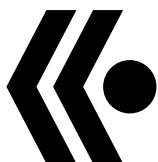
Absolwent Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, kibic lokalnych drużyn reprezentujących Lublin w rozgrywkach ligowych, a przede wszystkim drużyny żużlowego Motoru Lublin. Członek założyciel Stowarzyszenia Kibiców Lubelskiego Żużla „Speedway Euphoria” oraz stowarzyszenia Forum Rozwoju Lublina. Wieloletni administrator fanpage’a „Speedway Motor Lublin” na Facebooku. W przeszłości zaangażowany w działalność klubu żużlowego w roli redaktora oficjalnej strony internetowej, sekretarza zawodów żużlowych i autora tekstów w programach żużlowych poświęconych historii tego sportu.

#### **dr Jakub Kosowski**

Dyrektor Wydziału Sportu Urzędu Miasta Lublin, wicedyrektor Wydziału Prawa i Administracji UMCS w Lublinie.

#### **Jerzy Lipski**

Zawodnik (zapasy, styl wolny), trener, sędzia, działacz sportowy w zapasach i sporcie młodzieżowym. Absolwent AWF w Warszawie, mgr wychowania fizycznego, trener kl. M w zapasach, członek zarządu Lubelskiej Unii Sportu, sekretarz Lubelskiego Związku Zapaśniczego, członek sztabu olimpijskiego Polskiego Związku Zapaśniczego, wyróżniony medalem województwa lubelskiego (2017), w latach 2004–2014 kierownik wyszkole-



nia sportowego w Lubelskiej Unii Sportu, od 2014 roku emeryt. Aktualnie prowadzi stronę internetową pt. „Historia polskiej ciężkiej atletyki”.

### **Maria Stępień**

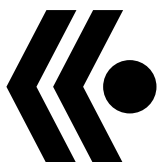
Miłośniczka medycyny i sportu. Pomysłodawczyni Lubelskiego Studenckiego Rejsu Profilaktycznego – inicjatywy żeglarsko-profilaktycznej uznanej przez Parlament Studentów RP za najbardziej innowacyjny projekt roku 2020. Prezes Akademickiego Związku Sportowego na Uniwersytecie Medycznym w Lublinie, członkini zarządu AZS woj. lubelskiego. Autorka projektu „Promocja i rozwój lubelskiego żeglarstwa akademickiego” dofinansowanego przez MNiSW i realizowanego na UM w Lublinie w latach 2020–2022. Przyszła lekarka i romanistka.

### **Emilia Tomala**

Absolwentka Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, obecnie pracownik Wydziału Sportu Urzędu Miasta Lublin.

### **Rafał Walczyk**

Absolwent kierunku administracja oraz prawo menadżerskie na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, studiów podyplomowych Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie. Kierownik Biura Sportu UMCS oraz Prezes Klubu Uczelnianego AZS UMCS Lublin. Członek Zarządu Głównego AZS na kadencję 2020–2024. Przewodniczący komisji rewizyjnej Lubelskiego Związku Piłki Ręcznej.



### 3.10.3. Pożądana przyszłość obszaru „sport”

#### ROZWÓJ INFRASTRUKTURY SPORTOWEJ

Na podstawie sporządzonego przez gminę harmonogramu dokonano rozbudowy i modernizacji infrastruktury przyszkolnej oraz tej służącej mieszkańcom – w tym ścieżek rowerowych, terenów rekreacyjnych nad zalewem, placów zabaw, siłowni, boisk osiedlowych. Inwestycje te możliwe były zarówno dzięki środkom własnym gminy jak i funduszom zewnętrznym (rządowym i europejskim). Opracowany harmonogram opierał się na merytorycznych przesłankach, zawierał priorytetyzację i ściśle określoną kolejność realizacji inwestycji. Potrzeby infrastrukturalne klubów sportowych działających w pięciu najwyższych klasach rozgrywkowych są zaspokojone i pozwalają na realizację planów treningowych i organizację meczów oraz spełniają wymogi regulaminowe polskich związków sportowych. Wybudowano również trzy przyszkolne pełnowymiarowe sale sportowe i pięć boisk przyszkolnych pod kątem szerszego wykorzystania.

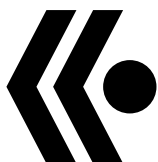
W Lublinie funkcjonuje jedna nowa i dwie zmodernizowane miejskie hale sportowo-widowiskowe, zarządzane przez MOSiR: 1) hala Globus, 2) hala Arena Lublin – położona np. na błoniach Areny Lublin lub w miejscu stoku hali Globus – wyposażona w parking podziemny, spełniająca wymogi międzynarodowych federacji sportowych i organizatorów najbardziej prestiżowych imprez kulturalno-rozrywkowych, 3) hala im. Z. Niedzieli (hala rezerwowa, przeznaczona głównie dla mieszkańców i wykorzystywana na potrzeby niższych i młodzieżowych lig). Pojemność nowej hali sportowej została ustalona w drodze konsultacji z mieszkańcami miasta i analizy potrzeb rynku. Obiekty MOSiR są cyklicznie modernizowane i rozbudowywane.

W następstwie licznych osiągnięć lubelskich sportowców w dziedzinie lekkoatletyki w Lublinie powstała hala lekkoatletyczna, dzięki której w sezonie halowym lubel-

scy sportowcy mogą przygotowywać się do zawodów, rzadziej potrzebując wyjazdu poza Lublin. Dodatkowo Lublin stał się gospodarzem największych halowych imprez lekkoatletycznych. Oprócz sportowców wyczytanych oraz dzieci i młodzieży z tej hali regularnie korzystają mieszkańcy Lublina, dla których jest ona (podobnie jak stadion) ogólnodostępna w wyznaczonych godzinach. W hali organizowane są w szczególności treningi, zawody (w tym zawody amatorskie), a także zajęcia dla mieszkańców m.in. w ramach projektów realizowanych ze środków Budżetu Obywatelskiego Miasta Lublin. Stadion lekkoatletyczny został również zmodernizowany – przede wszystkim zwiększono liczbę miejsc dostępnych dla kibiców.

Władze Miasta uzależniają zmiany planów zagospodarowania przestrzennego i udzielanie pozwoleń na budowę podmiotom realizującym inwestycje w dzielnicach miasta od tego, czy plan inwestycji obejmuje budowę lub przebudowę infrastruktury służącej aktywności fizycznej mieszkańców. Każdy projekt budowy/modernizacji obiektów sportowych wykorzystywanych do sportu wycynowego konsultowany jest z polskim związkiem sportowym, natomiast infrastruktura przyszkolna – z wojewódzkim związkiem sportowym. Odpowiednie organy miejskie prowadzą bieżący monitoring wymogów polskich związków sportowych pod kątem możliwości wykorzystania powstałej infrastruktury na potrzeby imprez międzynarodowych, ogólnopolskich i I klasy rozgrywkowej w Polsce. Obiekty dostosowane są do potrzeb osób niepełnosprawnych.

W przypadku braku możliwości modernizacji stadionu piłkarsko-żużlowego przy Al. Zygmuntońskich, o której mowa w pkt. 7, pod kątem rozgrywek Ekstraligi Żużlowej został wybudowany zapowiadany przez Władze Miasta nowy stadion żużlowy, który jest regularnie wykorzysty-



wany przez lubelskich żużlowców występujących w najwyższej klasie rozgrywkowej, a operator obiektu podejmuje skutecznie działania na rzecz organizacji ciekawych wydarzeń sportowo-rozrywkowych, generujących wysoką frekwencję.

### **WYSOKA JAKOŚĆ I DOSTĘPNOŚĆ EDUKACJI SPORTOWEJ DLA DZIECI I MŁODZIEŻY**

Stworzona została siatka wiodących dyscyplin i/lub klubów korzystających z danych obiektów i prowadzących działalność w danych szkołach. Decyzje w zakresie organizowania zajęć pozalekcyjnych oparte są na jednolitych kryteriach i oczekiwaniach potencjalnych uczestników tych zajęć. Prowadzą je wykwalifikowani nauczyciele i trenerzy, zaangażowani w rozwój sportowo-edukacyjny swoich podopiecznych, pozostający w kontakcie z klubami wiodącymi w danych dyscyplinach. Nabór do klas profilowanych i sportowych odbywa się na podstawie ustalonych jednolitych kryteriów, a także pod bezpośrednim nadzorem Wydziału Sportu Urzędu Miasta Lublin. Władze wszystkich szkół wyznaczyły stałe pasma w atrakcyjnych godzinach w ramach programu „Sportowa Szkoła”, a plany zajęć uczniów klas profilowanych i sportowych uwzględniają program szkolenia sportowego.

Zawarto porozumienia w pionach szkoleniowych większości dyscyplin, a osiągnięte wyniki mają wpływ na poziom finansowania tych dyscyplin. Dyscypliny, w których szkolenie sportowe zostało usystematyzowane i osiągnięte są zakładane efekty tego szkolenia, są traktowane priorytetowo. Miasto Lublin współpracuje z polskimi związkami sportowymi w zakresie realizacji programów szkolenia (np. SMOK, OSPR, AMO, SOS). Wspiera i stawia na ciągły wzrost atrakcyjności sportowo-organizacyjnej sportowców szkolnego i akademickiego we wszystkich dyscyplinach sportu. Dzięki edukacji sportowej reprezentanci Lublina (w dyscyplinach, w których Lublin ma kluby w najwyższych klasach rozgrywkowych) rokrocznie plasują się w najlepszej ósemce rozgrywek młodzieżowych

szczebla Mistrzostw Polski. Wydział Sportu Urzędu Miasta Lublin sprawuje nadzór nad zmianą barw klubowych zawodników wyszkolonych w klubach Miasta Lublin.

### **ZWIĘKSZONE NAKŁADY FINANSOWE NA SPORT**

Zwiększono (poprzez stypendia sportowe i wdrożenie programu „Mistrz” na poziomie sportu młodzieżowego) poziom finansowania sportowców rokujących do reprezentowania Miasta Lublin w dyscyplinach olimpijskich. Wpłynęło to bezpośrednio na większą motywację młodzieży i rodziców w zakresie utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania w uprawianie sportu. Poziom środków finansowych przeznaczonych na sport jest taki sam jak środków przeznaczonych na kulturę, a nie uwzględnia się w tym środków inwestycyjnych na infrastrukturę sportową. Ponadto dochodowe spółki komunalne przeznaczają określony procent wypracowanego zysku na sport. Fundusze te są dzielone według rekomendacji Wydziału Sportu między dane podmioty lub inicjatywy i stanowią dla nich dodatkowe środki. W zamian za udzielone wsparcie spółki otrzymują świadczenia promocyjne i korzyści.

Każdy klub, nieposiadający udziałów Gminy Lublin, reprezentujący Lublin (w tym te w najwyższej klasie rozgrywkowej, których zawodnicy reprezentują Lublin w dyscyplinach olimpijskich na poziomie Mistrzostw Polski Seniorów) otrzymuje finansowanie wyłącznie ze środków pochodzących z dotacji, jako najbardziej transparentnej dostępnej formy wsparcia ze strony Miasta. Wysokość dotacji uzależniona jest od spełniania określonych kryteriów (np. minimalna średnia frekwencja liczona za poprzedni sezon w ekstraklasie na meczach na poziomie nie mniejszym niż 400 osób, udokumentowany ekwiwalent reklamowy na podstawie badań tej samej agencji dla wszystkich klubów). W Radzie Nadzorczej spółek sportowych reprezentujących Lublin w najwyższej klasie rozgrywkowej korzystającej ze środków Miasta Lublin, znajduje się przedstawiciel wyznaczony przez Urząd Miasta Lublin. Nie mniej niż 40 proc. środków w budżecie klubu



bów biorących udział w dwóch najwyższych klasach rozgrywkowych w dyscyplinach olimpijskich to środki inne niż przekazane przez Miasto Lublin (środki komercyjne, sponsoring).

Miasto Lublin powołało jednostkę organizacyjną odpowiadającą za pozyskiwanie środków zewnętrznych na potrzeby sportu (w tym środków z samorządu województwa), przydzielając jej jednocześnie dodatkowe zadania takie jak: organizacja wydarzeń sportowych, realizacja zadań zleconych, pozyskiwanie i rozdzielanie środków z programów europejskich i od spółek Skarbu Państwa. Jednocześnie w tym zakresie kontynuowana jest ścisła współpraca Miasta z innymi organizacjami pozarządowymi. W budżecie Miasta rokrocznie umieszczana i realizowana jest stała kwota z przeznaczeniem na rozwój i modernizację bazy sportowej, służącej aktywności fizycznej mieszkańców na poziomie amatorskim, m.in. ścieżek rowerowych, placów zabaw, siłowni, boisk osiedlowych. Co istotne, kwota ta jest stała niezależnie od innych, bieżących i planowanych działań na rzecz rozwoju tej infrastruktury. Stały poziom środków finansowych z przeznaczeniem na utrzymanie miejskiej infrastruktury sportowej pozwala na jej spokojne funkcjonowanie, a obiekty te stanowią wizytówkę miasta i poprawiają jakość życia mieszkańców. Zwiększono również finansowanie projektów miękkich ze względu na fakt, że od początku powstania Budżetu Obywatelskiego w Lublinie projekty sportowe cieszą się popularnością i wysokim poziomem ich realizacji.

### ROZWÓJ SPORTU AKADEMICKIEGO

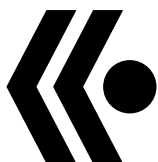
Miasto Lublin współpracuje z uczelniami wyższymi w zakresie promocji ich oferty edukacyjno-sportowej. Wzmocniono i rozwinięto współpracę uczelni z miastem na poziomie programu Akademickiego Centrum Szkolenia Sportowego, który stanowi główne źródło i bezpośrednie zaplecze zawodników reprezentujących Lublin w dyscyplinach olimpijskich, a także stanowi doskonałe na-

rzędzie do zatrzymania w Lublinie młodzieży najbardziej uzdolnionej sportowo. Miasto stworzyło – ze współpracy z wiodącymi klubami – piramidy szkoleniowe od szkół podstawowych do uczelni wyższych, dając swoim sportowcom możliwość prowadzenia kariery dwutorowej (sport oraz edukacja) na wysokim poziomie. We współpracy z Urzędem Miasta jedna z lubelskich uczelni utworzyła w ramach swojej oferty kierunek ściśle związany ze sportem, co w kolejnych latach bezpośrednio przełożyło się na zwiększenie jakości i liczebności kadry trenerskiej w lubelskich Klubach, a także osób pracujących przy sporcie.

### ROZWÓJ SPORTU WYCZYNOWEGO

Zostały ustalone kryteria i zasady przyznawania środków na sport wyczynowy; są one cyklicznie podawane do publicznej wiadomości za pomocą dostępnych źródeł przekazu, również innych niż BIP, z uwzględnieniem polityki informacyjno-edukacyjnej z zakresu obowiązujących przepisów prawa (promocja, dotacja, inne formy przewidziane dla spółek z udziałem Gminy Lublin). Lublin ma zespoły w najwyższej klasie rozgrywkowej w następujących dyscyplinach: żużlu, piłce nożnej, piłce ręcznej, koszykówce, siatkówce, a także rywalizujące w dyscyplinach olimpijskich, m.in. lekkoatletyce i pływaniu, na poziomie podium Mistrzostw Polski Seniorów. Podmioty korzystające ze środków Miasta Lublin zarządzane są przez osoby odpowiednio przygotowane, na wysokim poziomie organizacyjnym.

Wzmocniono finansowo i rozwinięto program „Mistrz”, co zaowocowało dużą liczbą zawodników reprezentujących Lublin podczas zawodów międzynarodowych. Sportowcy ci stanowią wizytówkę miasta i są jego ambasadami – ich wizerunek należy do Miasta Lublin i wspiera je w działaniach promocyjnych. W najwyższych klasach rozgrywkowych około 20 proc. to wychowankowie lubelskich klubów – bezpośredni efekt spójnej polityki miasta w zakresie rozwoju sportu dzieci i młodzieży a także



sportu akademickiego. W II klasie rozgrywkowej zawodnicy wywodzący się z drużyn młodzieżowych klubów Miasta Lublin muszą stanowić około 50 proc. zawodników reprezentujących Lublin.

Urząd Miasta Lublin, wspólnie z klubami, realizuje skuteczną politykę informacyjną w zakresie posiadanej oferty sportowej, a system biletowy i karnetowy na mecze zespołów finansowanych ze środków Gminy Lublin jest jednolity i działa na zasadzie sportowej karty miejskiej. Miasto Lublin i organizacje pozarządowe kojarzone są w polskich związkach sportowych jako pewny partner do organizacji imprez ogólnopolskich w popularnych dyscyplinach sportu. Lublin organizuje rokrocznie jedną imprezę o zasięgu międzynarodowym.

### ZWIĘKSZENIE AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ MIESZKAŃCÓW

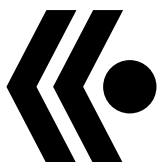
Zmodernizowano infrastrukturę Lublina tak, aby umożliwić mieszkańcom aktywność fizyczną. Zalew Zemborzycki stanowi centrum aktywności fizycznej mieszkańców na poziomie amatorskim – oferuje nowoczesne ścieżki dla biegaczy i odnowione ścieżki rowerowe, a woda w zalewie jest czysta i nadaje się do pływania. Dostępne są publiczne plaże – przestrzeń do uprawiania sportu i do relaksu. Teren ten jest bogaty w zielen, zadbaną i regularnie modernizowaną. Ośrodek Słoneczny Wrotków prowadzony przez MOSiR również został rozbudowany i zmodernizowany, dzięki czemu jest najno-

wocześniejszym i najbardziej obleganym aquaparkiem na otwartym powietrzu we wschodniej Polsce.

Z rokrocznie przeprowadzanych badań satysfakcji mieszkańców Lublina wynika, że 80 proc. z nich identyfikuje się z Lublinem jako miastem przyjaznym aktywności fizycznej i dbającym o postawy prozdrowotne. Jednocześnie ta większość mieszkańców potrafi opisać ofertę sportową miasta, identyfikuje się z reprezentującymi je sportowcami wyczynowymi i jest z nich dumny. Miasto Lublin wspiera inicjatywy związane z pielęgnowaniem i dokumentowaniem historii sportu, m.in. takie serwisy jak Kronika Sportu Miasta Lublin czy Centrum Historii Sportu. W każdej szkole promowana jest oferta sportowa miasta i prowadzone są działania profilaktyczne z zakresu dbałości o zdrowie i zdrowe żywienie.

Miasto Lublin przeznacza środki i wspiera organizację imprez sportowych i zawodów amatorskich dla mieszkańców, a zarazem sprawuje nadzór nad odpowiednim, stałym wzrostem poziomu organizacyjnego tych zawodów. Jest otwarte na oddolne inicjatywy i mniej popularne dyscypliny sportu – wspiera je również pozafinansowo, organizacyjnie. Lublin zapisał się na stałe na sportowej mapie Europy i plasuje się w czołówce europejskich miast pod kątem organizacji maratonu i półmaratonu. Ze względu na poziom organizacyjno-finansowy udział w maratonach organizowanych w Lublinie bierze światowa czołówka.





### 3.10.4. Diagnoza obszaru „sport”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła sześć zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „sport”. Są to:

1. Infrastruktura sportowa.
2. Edukacja sportowa dzieci i młodzieży.
3. Finansowanie sportu.

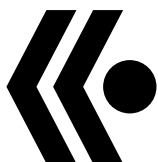
4. Sport akademicki.
5. Sport wyczynowy.
6. Aktywność fizyczna mieszkańców.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś pracy grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „sport”.

**TABELA 3.10.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „sport” a obszarami horyzontalnymi

Obszar horyzontalny / Kategoria problemowa	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiędzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Infrastruktura sportowa							
K2 Edukacja sportowa dzieci i młodzieży							
K3 Finansowanie sportu							
K4 Sport akademicki							
K5 Sport wyczynowy							
K6 Aktywność fizyczna mieszkańców							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „sport” wykazała liczne punkty styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.10.a). Każdy z obszarów horyzontalnych kształtuje bądź jest kształtowany przez co najmniej jeden obszar problemowy. Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do usług dla mieszkańców.



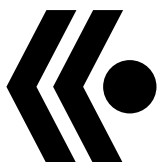
## SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „SPORT”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 10 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „sport” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

**TABELA 3.10.b** Silne i słabe strony obszaru „sport” w kategorii „infrastruktura sportowa”

K1	Infrastruktura sportowa	
	Silne strony	Słabe strony
Dobre wykorzystywanie istniejącej, ogólnomiejskiej infrastruktury	Brak oraz nierównomierne rozłożenie infrastruktury do aktywności sportowej w dzielnicach miasta, w tym na nowo powstałych osiedlach	
Systematyczny wzrost liczby obiektów sportowych	Brak konsultacji społecznych dotyczących optymalnego wykorzystywania infrastruktury sportowej oraz budowy nowych obiektów	
Istniejąca infrastruktura umożliwia organizację międzynarodowych i ogólnopolskich imprez sportowych (Aqua Lublin, Arena, Stadion LA)	Niewielka liczba ogólnomiejskich, pełnowymiarowych obiektów, zbyt mała liczba miejsc dla kibiców	
Modernizacja bazy orlikowej	Niskie nakłady finansowe na szeroko pojętą infrastrukturę sportową	
	Rosnąca liczba zespołów na wysokim poziomie przy jednoczesnym braku rozwijania infrastruktury	
	Niedostateczna szkolna baza sportowa	
	Brak udostępniania obiektów sportowych dla mieszkańców np. w weekendy i wakacje, zbyt krótkie godziny otwarcia obiektów sportowych (np. orlików)	
	Brak zastosowania rozwiązań technologicznych / nowoczesnych / multimedialnych w obiektach sportowych	
	Przestarzałość (części) obiektów sportowych	

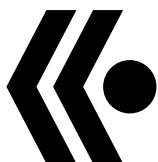
Wśród silnych stron Lublin może pochwalić się rosnącą liczbą obiektów sportowych (nowych i zmodernizowanych), w których już teraz odbywają się ogólnopolskie oraz międzynarodowe imprezy sportowe. Słabą stroną jest jednak brak możliwości pełnego wykorzystania potencjału infrastruktury ze względu na jej nierównomierne rozłożenie na terenie miasta, niewystarczającą dostępność dla użytkowników i widzów, ograniczone nakłady finansowe, a także brak konsultacji z mieszkańcami w kwestiach rozbudowy i wykorzystywania infrastruktury.



**TABELA 3.10.c** Silne i słabe strony obszaru „sport” w kategorii „edukacja sportowa dzieci i młodzieży”

K2 Edukacja sportowa dzieci i młodzieży	
Silne strony	Słabe strony
Wdrażanie różnorodnych projektów sportowych	Deficyt wykwalifikowanej kadry trenerskiej, szczególnie w niektórych dziedzinach (gimnastyka, akrobatyka)
Współpraca z klubami sportowymi w zakresie szkolenia sportowego	Niewiedza mieszkańców na temat różnorodności szkolenia w dyscyplinach sportowych na poziomie szkoły podstawowej
Porozumienia pomiędzy klubami i związkami sportowymi w poszczególnych dyscyplinach	Brak środków dla osób podnoszących swoje kwalifikacje (szkolenie sportowe)
Duże zainteresowanie dzieci i młodzieży aktywnością fizyczną	Niskie wynagrodzenie dla osób pracujących z dziećmi i młodzieżą w zakresie sportu
Rozwinięte szkolenie dzieci i młodzieży oraz studentów w AZS UMCS (stałe w top 10 w Polsce)	Niedostateczne środki na szkolenie sportowe dzieci i młodzieży
Lepsza współpraca dyrekcji szkół z Wydziałem Sportu i klubami w ramach programu „Sportowa Szkoła”	Brak jasnych kryteriów w zakresie finansowania podmiotów działających w sferze sportu (dotacja, promocja lub dokapitalizowanie)
	Brak porozumień pomiędzy klubami i związkami w niektórych dyscyplinach (np. piłka nożna, boks, łyżwiarstwo)

W kategorii edukacji sportowej dzieci i młodzieży przeważają strony słabe. Problemem jest deficyt obiektów sportowych, dofinansowania oraz wykwalifikowanej kadry trenerskiej. Silne strony stanowią natomiast istniejące projekty sportowe i porozumienia pomiędzy klubami, a także duże zainteresowanie aktywnością fizyczną ze strony dzieci i młodzieży.



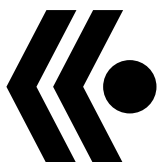
**TABELA 3.10.d** Silne i słabe strony obszaru „sport” w kategorii „finansowanie sportu”

K3		Finansowanie sportu	
Silne strony		Słabe strony	
Stypendia sportowe dla dzieci i młodzieży		Deficyt środków z budżetu miasta na sport (niski procentowy udział w skali budżetu)	
Długofalowa perspektywa planów wsparcia sportowców na najwyższym poziomie (program „Mistrz”)		Brak spojrzenia na sport jako gałąź gospodarki, niska świadomość przedsiębiorców w zakresie korzyści ze wspierania sportu	
		Brak sponsoringu rozproszonego	
		Brak środków budżetowych na wydarzenia sportowe o dużej randze / szerokim zasięgu	
		Brak wieloletniej prognozy finansowania sportu	
		Brak wieloletniej perspektywy w zakresie finansowania podmiotów	
		Niskie nakłady finansowe na promocję (informację) różnych form aktywności ruchowej wśród mieszkańców	
		Brak finansowania szkolenia w niszowych dyscyplinach	

W kategorii finansów przeważały słabe strony. Brakuje finansowania w wielu kwestiach dotyczących sportu oraz długoletnich planów finansowych dla tej sfery, co spowodowane jest między innymi brakiem postrzegania sportu jako gałęzi gospodarki. Silne strony to natomiast istniejące stypendia sportowe dla dzieci i młodzieży, a także program dofinansowania sportowców na najwyższym poziomie.

**TABELA 3.10.e** Silne i słabe strony obszaru „sport” w kategorii „sport akademicki”

K4		Sport akademicki	
Silne strony		Słabe strony	
Bardzo dobry system rozgrywek sportowych		Niedostateczne dofinansowanie sekcji sportowych (zajęcia dodatkowe dla zainteresowanych studentów)	
Szeroka różnorodność dyscyplin w rywalizacji sportowej na poziomie AMWL		Niedostateczne finansowanie wyjazdów na zawody sportowe	
Dostateczne finansowanie akademickich rozgrywek sportowych		Niewykorzystany potencjał umiędzynarodowienia akademickich imprez sportowych	
Dobra współpraca między AZS-em a Miastem			
Dobra infrastruktura sportowa dla studentów			
Lubelska Uniwersjada jako narzędzie do pozyskiwania sportowców na I roku studiów			

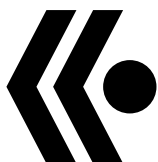


W zakresie sportu akademickiego występuje przewaga silnych stron, takich jak współpraca pomiędzy uczelniami a miastem, rozwinięty system rozgrywek, szeroka gama ujętych w rozgrywkach dyscyplin, dobra infrastruktura oraz satysfakcjonujące dofinansowanie rozgrywek. Wśród słabych punktów akademickiej aktywności sportowej pojawiły się przede wszystkim braki środków na finansowanie wyjazdów na zawody oraz sekcji sportowych.

**TABELA 3.10.f** Silne i słabe strony obszaru „sport” w kategorii „sport wyczynowy”

K5	Sport wyczynowy	
	Silne strony	Słabe strony
	Wzrost liczby reprezentantów Lublina w dyscyplinach olimpijskich	Niewystarczające nakłady finansowe na sport wyczynowy
	Porozumienia w pionie szkoleń (pływanie, lekka atletyka)	Słaba polityka informacyjna miasta w zakresie dostępnej oferty sportu wyczynowego.
	Silne struktury sportu akademickiego wspomagające i realizujące sport wyczynowy	Brak odpowiedniej infrastruktury sportowej dla sportu wyczynowego
	Stabilizacja w zakresie struktur władz klubów i jakości prowadzenia podmiotów	Niewielka dbałość o podnoszenie kwalifikacji zawodowych trenerów
	Współpraca gminy z Polskimi i Wojewódzkimi Związkami Sportowymi	
	Rozwinięte środowisko kibicowskie	

W kategorii sportu wyczynowego miasto dobrze współpracuje ze związkami sportowymi na szczeblu krajowym i wojewódzkim, a także dysponuje bazą do realizacji porozumień w pionie szkoleń. Wśród słabych stron dominuje natomiast brak adekwatnej infrastruktury, słaba promocja sportu wyczynowego, niskie nakłady finansowe oraz niska dbałość o podnoszenie kwalifikacji trenerów, co skutkuje przenoszeniem się zawodników do klubów spoza Lublina.



**TABELA 3.10.g** Silne i słabe strony obszaru „sport” w kategorii „aktywność fizyczna mieszkańców”

K6 Aktywność fizyczna mieszkańców	
Silne strony	Słabe strony
Trend wzrastającej aktywności fizycznej mieszkańców	Brak infrastruktury sportowej w niektórych dzielnicach, w tym na nowopowstałych osiedlach
Nowa infrastruktura sportowa dla mieszkańców (Stadion LA, Skatepark Rusałka).	Słaba polityka informacyjna miasta w zakresie form aktywności fizycznej dostępnych dla mieszkańców
Budżet Obywatelski Miasta Lublin odpowiadający na potrzeby sportu i rekreacji dla mieszkańców	Niska różnorodność oferty sportowej dostępnej dla mieszkańców
	Niewystarczająca liczebność kadry instruktorskiej
	Brak projektów sportowych kierowanych do seniorów

W tej kategorii silne strony stanowią: nowa infrastruktura sportowa dla mieszkańców, realizowanie z Budżetu Obywatelskiego projektów dotyczących aktywności sportowej, a także ogólny trend wzrostowy aktywności fizycznej mieszkańców. Wśród słabych stron należy podkreślić nierównomierne rozmieszczenie infrastruktury sportowej w mieście (co może utrudniać dostęp lub zniechęcać część mieszkańców do aktywności fizycznej), słaby przepływ informacji, niską różnorodność oferty sportowej oraz niewystarczającą liczebność kadry instruktorskiej.

### POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „SPORT”

Członkowie TGR 10 poproszeni zostali o zastanowienie się nad tym, czy i jakie aktualnie widzą trendy zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron kategorii „sport”, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilanie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

Grupa przypisała trendy zmian do wszystkich wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazanym przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnianie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Spośród zidentyfikowanych trendów 100 proc. przyjęło charakter trendów korzystnych, czyli żaden trend nie okazał się niekorzystny. Wskazuje to na pozytywny kierunek zmian w obszarze „sport”.



**TABELA 3.10.h** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „sport” w kategorii „infrastruktura sportowa”

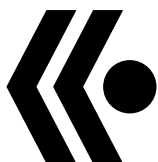
K1 Infrastruktura sportowa	
Korzystne trendy zmian: 100 %	Niekorzystne trendy zmian: 0%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Potencjalne fundusze na odbudowę gospodarki po kryzysie	Kończące się fundusze unijne dedykowane infrastrukturze sportowej
	Problem z priorytetyzacją projektów miejskich

Wyniki przedstawione przez TGR 10 wskazują na zdecydowaną przewagę korzystnych trendów. Potencjałem rozwojowym dla infrastruktury sportowej jest możliwa dostępność funduszy po kryzysie (i po pandemii). Bariery mogą być natomiast problemy z priorytetyzacją finansowanych projektów – infrastruktura sportowa może nie stanowić priorytetu.

**TABELA 3.10.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „sport” w kategorii „edukacja sportowa dzieci i młodzieży”

K2 Edukacja sportowa dzieci i młodzieży	
Korzystne trendy zmian: 100%	Niekorzystne trendy zmian: 0%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Realizacja przez kluby sportowe programów wspomagających proces szkolenia z wykorzystaniem zewnętrznych środków	Mała aktywność władz klubów w zakresie pozyskiwania na szkolenie dzieci i młodzieży funduszy ze źródeł innych niż samorządowe
Rozwój i egzekwowanie siatki stałych lokalizacji priorytetowych dla szkolenia w danej dyscyplinie sportu, tak aby w danym miejscu szkolenie w jednej dyscyplinie nie kolidowało ze szkoleniem w drugiej dyscyplinie	Konkurencja pomiędzy dyscyplinami i klubami – przejmowanie zawodniczek i zawodników

W kategorii problemowej związanej z szkoleniem sportowym dzieci i młodzieży występuje przewaga korzystnych trendów zmian. Istniejące bariery dotyczą w znacznej mierze małej aktywności władz klubów w zakresie pozyskiwania funduszy na szkolenie dzieci i młodzieży ze źródeł innych niż samorządowe oraz odchodzenia lubelskich zawodników do innych klubów. Członkowie grupy roboczej wśród potencjałów rozwojowych kategorii wskazali m.in. zawarcie porozumień w pionie szkoleń w dyscyplinach, w których nie zostały one dotychczas zawarte, oraz wykorzystanie zewnętrznych środków do szkoleń prowadzonych przez kluby sportowe.



**TABELA 3.10.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „sport” w kategorii „finansowanie sportu”

K3		Finansowanie sportu	
Korzystne trendy zmian: 100%		Niekorzystne trendy zmian: 0%	
Potencjały rozwojowe		Bariery rozwojowe	
–		Możliwe zmniejszenie budżetu miejskiego	

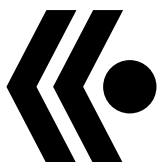
W kategorii finansowania sportu wszystkie trendy zostały określone jako korzystne. Podstawowa bariera rozwojowa jest związana z ryzykiem zmniejszenia budżetu miejskiego.

**TABELA 3.10.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „sport” w kategorii „sport akademicki”

K4		Sport akademicki	
Korzystne trendy zmian: 100%		Niekorzystne trendy zmian: 0%	
Potencjały rozwojowe		Bariery rozwojowe	
Rosnące znaczenie sportu akademickiego w Polsce i na świecie		–	
Potencjał umiędzynarodowienia sportu akademickiego dzięki studentom zagranicznym			

Również w kategorii sportu akademickiego wszystkie trendy zostały zidentyfikowane jako korzystne. Wśród potencjałów rozwojowych należy podkreślić rosnące znaczenie sportu akademickiego w Polsce i na świecie oraz potencjał umiędzynarodowienia sportu akademickiego dzięki zwiększającej się liczbie studentów zagranicznych na lubelskich uczelniach.





**TABELA 3.10.l** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „sport” w kategorii „sport wyczynowy”

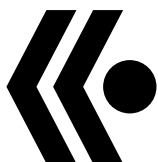
K5 Sport wyczynowy	
Korzystne trendy zmian: 100 %	Niekorzystne trendy zmian: 0%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Współpraca na linii miasto – uczelnie – ministerstwo	Brak „opłacalnego komercyjnie” miejsca na budowę obiektów sportowych
	Transfery zawodników do innych klubów

W kategorii sportu wyczynowego korzystny trend zmian również wynosi 100 proc. Głównym potencjałem tej kategorii jest współpraca kluczowych interesariuszy: miasta, uczelni i ministerstwa, w ramach projektów związanych ze sportem. Bariery rozwojowe stanowią natomiast brak rentownego miejsca na budowę obiektów sportowych oraz transfery zawodników sportów wyczynowych do klubów poza Lublinem.

**TABELA 3.10.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „sport” w kategorii „aktywność fizyczna mieszkańców”

K6 Aktywność fizyczna mieszkańców	
Korzystne trendy zmian: 100%	Niekorzystne trendy zmian: 0%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
–	Zmiany regulaminowe budżetu obywatelskiego zmniejszające szansę realizowania projektów „miękkich” (w tym prosportowych)

Spośród zidentyfikowanych przez członków TGR 10 trendów zmian dla ostatniej kategorii problemowej wszystkie mają charakter korzystny. Członkowie grupy wskazali jednak barierę rozwojową – są to potencjalne zmiany regulaminowe budżetu obywatelskiego zmniejszające szanse projektów „miękkich” (w tym prosportowych).



### 3.10.5. Przyszłość obszaru „sport”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „sport”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

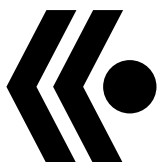
wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.

## IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

TABELA 3.10.n Wizje przyszłości obszaru „sport” w kategorii „infrastruktura sportowa”

K1 Infrastruktura sportowa			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Kluby sportowe z najwyższych klas rozgrywkowych często korzystają z infrastruktury miast ościennych ze względu na brak odpowiednich miejsc w Lublinie.	Potrzeby infrastrukturalne klubów sportowych w najwyższych klasach rozgrywkowych są zaspokojone dzięki uzupełnionej infrastrukturze sportowej Lublina.	niedobór infrastruktury sportowej dla klubów najwyższych klas	przeciętna
Stan infrastruktury służącej aktywności fizycznej mieszkańców jest zły i może zagrażać ich bezpieczeństwu.	Mieszkańcy mają dostęp do bezpiecznej infrastruktury sportowej.	niedobór jakościowy i ilościowy infrastruktury sportowej	przeciętna
Rośnie niezadowolenie aktywnych fizycznie mieszkańców z nietrafionych rozwiązań.	Decyzje w zakresie uzupełnienia infrastruktury sportowej są trafne z punktu widzenia potrzeb mieszkańców.	brak udziału mieszkańców w podejmowaniu decyzji dotyczących infrastruktury sportowej	przeciętna
Polskie związki sportowe nie biorą pod uwagę Lublina jako miejsca organizacji prestiżowych zawodów sportowych.	W Lublinie odbywa się dużo prestiżowych zawodów sportowych.	niedobór infrastruktury spełniającej wymogi polskich i międzynarodowych związków sportowych	przeciętna

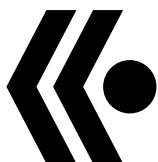


K1 Infrastruktura sportowa			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Stan infrastruktury przyszkolnej nie pozwala na efektywne szkolenie młodych sportowców.	Nowoczesna infrastruktura przyszkolna sprzyja szkoleniu młodych sportowców na najwyższym poziomie.	niedobór jakościowy i ilościowy infrastruktury przyszkolnej	przeciętna

Pomimo zidentyfikowanej wcześniej przewagi trendów korzystnych nad niekorzystnymi, zdaniem grupy, istniejące bariery rozwojowe wpłyną negatywnie na przyszłość kategorii dotyczącej infrastruktury sportowej. Wizja BAU odbiega od wizji pożądanej. W wizji BAU infrastruktura ulega degradacji i nie spełnia wymagań profesjonalnych sportowców ani mieszkańców. Główne luki strategiczne związane są z niską jakością i niedoborem ilościowym infrastruktury sportowej (w tym przeznaczonej dla szkół, klubów i do rozgrywek wyższego szczebla), a także z brakiem konsultacji społecznych w kwestii rozwoju infrastruktury sportowej. We wszystkich wypadkach podatność luk strategicznych na zmianę warunków otoczenia jest jednak przeciętna, co umożliwia tworzenie i wdrażanie planowanych rozwiązań.

**TABELA 3.10.o** Wizje przyszłości obszaru „sport” w kategorii „edukacja sportowa dzieci i młodzieży”

K2 Edukacja sportowa dzieci i młodzieży			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Występuje niewielkie zainteresowanie młodzieży aktywnością fizyczną i udziałem w szkoleniu klubowym.	W szkołach realizowane są różnorodne projekty sportowe z licznym udziałem młodzieży.	brak atrakcyjnej oferty zajęć sportowych	przeciętna
Nastąpiło obniżenie liczby i poziomu kompetencji szkoleniowców.	Liczba szkoleniowców z odpowiednimi kompetencjami jest wystarczająca.	brak motywacji do podnoszenia kompetencji trenerskich	przeciętna
Zmniejszyła się liczba dyscyplin sportu, które w Lublinie mogą uprawiać dzieci i młodzież.	W Lublinie istnieje różnorodna oferta sportowa dla dzieci i młodzieży.	wąska oferta sportowa dla dzieci i młodzieży	przeciętna
Zmniejszyła się liczba punktów (wyników) zdobywanych w systemie współzawodnictwa sportowego dzieci i młodzieży.	Nastąpił wzrost poziomu sportowego w systemie współzawodnictwa sportowego dzieci i młodzieży.	brak udziału wystarczającej liczby dzieci i młodzieży w rywalizacji sportowej	przeciętna
Nastąpił odpływ utalentowanych młodych sportowców do innych dużych ośrodków akademickich.	Lublin jest atrakcyjnym ośrodkiem sportu dla dzieci i młodzieży.	brak warunków rozwoju sportowego dla młodych zawodników	przeciętna

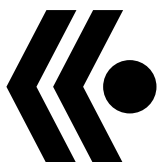


Pomimo całkowitej przewagi trendów korzystnych żaden z elementów wizji BAU nie pokrywa się z wizją pożądaną w kategorii „szkolenie sportowe”. Oznacza to, że także w tej kategorii problemowej należy się spodziewać wystąpienia luki strategicznej w przypadku niepodjęcia żadnych działań zaradczych. Według wizji BAU istnieje ryzyko spadku zainteresowania dzieci i młodzieży sportem, a także odpływu utalentowanych zawodników do klubów poza Lublinem. Luki strategiczne dotyczą głównie braku różnorodnej oferty sportowej dla dzieci i młodzieży oraz niskiej dbałości o kompetencje trenerów. Luki strategiczne są przeciętnie podatne na zmiany warunków otoczenia.

**TABELA 3.10.p** Wizje przyszłości obszaru „sport” w kategorii „finansowanie sportu”

<b>K3</b> Finansowanie sportu			
<b>Wizja BAU</b>	<b>Wizja pożądana</b>	<b>Luka strategiczna</b>	<b>Podatność luki na zmiany warunków otoczenia</b>
Nastąpiła zapaść w rozwoju sportu i aktywności sportowej mieszkańców.	Nastąpił wzrost rozwoju sportu i aktywności sportowej mieszkańców.	niewystarczające środki finansowe na sport	przeciętna
Obniżenie poziomu sportowego lubelskich zawodników.	Wysoki poziom sportowy lubelskich zawodników, również na arenie międzynarodowej.	niewystarczające środki finansowe na sport	przeciętna
Nastąpiło ograniczenie oferty sportowej Lublina.	W Lublinie rozwija się różnorodna działalność sportowa.	niewystarczające środki finansowe na sport	przeciętna
Brak jednolitych kryteriów finansowania utrudnia planowanie budżetów klubów prowadzących szkolenie w perspektywie wieloletniej.	Ustanowiono jasne i jednolite kryteria przydziału środków na sport wycynowy.	brak jednolitych kryteriów przyznawania finansowania	przeciętna
Pogłębia się dezinformacja mieszkańców odnośnie do finansowania sportu.	Przedstawiciele mieszkańców uczestniczą w określaniu kryteriów przyznawania środków, a informacje na ten temat docierają do ogółu.	brak innych niż BIP kanałów przekazywania informacji	przeciętna

Podobnie jak w poprzednich kategoriach problemowych pomimo korzystnych trendów zmian wizja BAU znacząco odbiega od wizji pożądaney. Luka strategiczna dotyczy niewystarczających nakładów finansowych na rozwój oferty sportowej, braku jednolitych kryteriów finansowania oraz słabego przepływu informacji dotyczącego finansowania. Luki są przeciętnie podatne na zmianę warunków otoczenia.



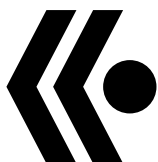
**TABELA 3.10.r** Wizje przyszłości obszaru „sport” w kategorii „sport akademicki”

K4 Sport akademicki			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Wzrasta liczba reprezentantów Lublina na międzynarodowych zawodach sportowych.	Wzrasta liczba reprezentantów Lublina na międzynarodowych zawodach sportowych.	brak luki	brak
Studenci sportowcy wzmacniają wizerunek Lublina w Polsce i na świecie.	Studenci sportowcy wzmacniają wizerunek Lublina w Polsce i na świecie.	brak luki	brak
W Lublinie odbywa się dużo prestiżowych akademickich i ogólnopolskich zawodów sportowych.	W Lublinie odbywa się dużo prestiżowych akademickich i ogólnopolskich oraz międzynarodowych zawodów sportowych.	brak infrastruktury odpowiedniej do międzynarodowych akademickich zawodów sportowych	przeciętna
Lublin pozyskuje i zatrzymuje najlepszych sportowców.	Lublin plasuje się w czołówce miast wybieranych przez sportowców akademickich.	brak odpowiedniej oferty dla najlepszych sportowców, w tym oferty edukacyjnej	przeciętna

Dzięki przewadze silnych stron oraz korzystnych trendów zmian wizja BAU pokrywa się z wizją pożądaną w kwestii osiągnięć lubelskich studentów. Rozbieżności pomiędzy obiema wizjami występują natomiast w zakresie pozyskiwania sportowców akademickich oraz organizacji międzynarodowych zawodów sportowych. Luki strategiczne dotyczą braku odpowiedniej infrastruktury oraz oferty dla najlepszych sportowców. Luki są przeciętnie podatne na zmianę warunków otoczenia.

**TABELA 3.10.s** Wizje przyszłości obszaru „sport” w kategorii „sport wyczynowy”

K5 Sport wyczynowy			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Wzrasta liczba drużyn i sportowców indywidualnych grających w najwyższych klasach rozgrywkowych i biorących udział w zawodach najwyższej rangi.	Wzrasta liczba drużyn i sportowców indywidualnych grających w najwyższych klasach rozgrywkowych i biorących udział w zawodach najwyższej rangi.	brak luki	brak
Zanika społeczna rola sportu wyczynowego w mieście i integracji środowiska kibicowskiego.	Wzrasta społeczna rola sportu wyczynowego w mieście i integracji środowiska kibicowskiego.	brak szeroko zakrojonych działań promujących społeczną rolę sportu i zmierzających do integracji środowiska kibicowskiego	przeciętna



K5 Sport wyczynowy			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Mała liczba zawodników przechodzi ze sportu dziecięcego i młodzieżowego do sportu wyczynowego.	Istnieją dobrze funkcjonujące piramidy szkolenia sportowego.	brak współpracy pomiędzy klubami	przeciętna

W kategorii sportu wyczynowego, dzięki korzystnym trendom zmian, w jednym przypadku nie występuje luka strategiczna, a wizja BAU pokrywa się z pożądaną (kwestia wzrostu liczby zawodników grających w wysokich klasach rozgrywkowych). Wizja BAU jest jednak rozbieżna z pożądaną w zakresie społecznej roli sportu wyczynowego oraz piramid szkolenia sportowego. Luki strategiczne dotyczą niedostatecznej promocji społecznej roli sportu oraz braku współpracy pomiędzy klubami na różnych szczeblach. Podatność luk na zmiany warunków otoczenia jest przeciętna.

**TABELA 3.10.t** Wizje przyszłości obszaru „sport” w kategorii „aktywność fizyczna mieszkańców”

K6 Aktywność fizyczna mieszkańców			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Organizowana jest niewielka liczba zajęć sportowych dla mieszkańców.	Oferta zajęć sportowych odpowiada oczekiwaniom mieszkańców.	niedobór ogólnodostępnych zajęć sportowych	nie określono
Zmniejsza się liczba uczestników zajęć sportowych.	Rośnie liczba uczestników zajęć sportowych.	niedostosowanie zajęć sportowych do potrzeb mieszkańców	przeciętna
Występuje mała różnorodność dyscyplin dostępnych dla mieszkańców.	Oferta dyscyplin sportowych dostępnych dla mieszkańców jest różnorodna.	mała różnorodność dyscyplin dostępnych dla mieszkańców	przeciętna
Pogarsza się stan zdrowia mieszkańców i rośnie liczba przypadków chorób cywilizacyjnych.	Stan zdrowia mieszkańców poprawia się dzięki dużej aktywności sportowej.	brak programów prozdrowotnych	przeciętna
Mieszkańcy postrzegają Lublin jako miasto mało przyjazne aktywności fizycznej, w którym jakość życia jest niska.	Lublin miastem sportu i aktywności fizycznej.	brak różnorodnej oferty sportowej i prozdrowotnej	przeciętna

Również w ostatniej kategorii problemowej pomimo korzystnych trendów zidentyfikowano luki oddalające wizję BAU od wizji pożądaną w zakresie uczestnictwa



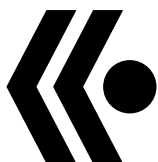
mieszkańców w zajęciach sportowych oraz ich stanu zdrowia. Luki strategiczne dotyczą głównie braku różnorodnej oferty sportowej i prozdrowotnej dostępnej dla mieszkańców. Luki są przeciętnie podatne na zmiany otoczenia, co wskazuje na relatywnie duży potencjał miasta do ich zamknięcia.

### KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „SPORT”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpłynie będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „sport”.

**TABELA 3.10.u** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „sport”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
poprawa jakości powietrza	związana z większą świadomością i działaniami dotyczącymi ochrony środowiska	ograniczenie finansowania sportu	spowodowane kryzysem gospodarczym lub innymi priorytetami związanymi z sytuacją pandemiczną albo katastrofą klimatyczną
powstanie obiektów sportowych o wysokich walorach jakościowych	związane ze zwiększonymi wymaganiami prawnymi wobec nowych obiektów, które mogą być wymuszone poprzez dostosowanie prawa budowlanego do wymogów środowiska	niska podaż sportowców i trenerów sportu	spowodowana zmianami demograficznymi w związku ze starzeniem się społeczeństwa bądź wyludnianiem się Lublina
rozwój i popularyzacja nowych form sportu	może być związana z rozwojem nowych technologii, w tym technologii cyfrowych	zmniejszenie liczby prywatnych obiektów sportowych	na przykład w następstwie fali bankructw po ograniczeniach narzuconych w trakcie pandemii
wzrost finansowania sportu	w wyniku poprawy sytuacji budżetowej lub zmiany priorytetów w związku z kryzysem zdrowia publicznego (programy popularyzacji sportu w ramach profilaktyki i leczenia chorób cywilizacyjnych i zespołu pocovidowego)	przedłużające się fale upałów	występujące latem w związku z nasilaniem się zmian klimatycznych, uniemożliwiające uprawianie sportu na świeżym powietrzu



### 3.10.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 10 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej wielkość. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspól-

nego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci 10 celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

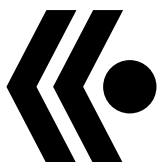
#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

Rekomendowane przez TGR 10 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.10.w.

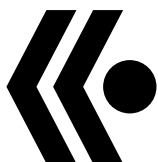
**TABELA 3.10.w** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „sport”

C.1		Inwestycje w infrastrukturę sportową umożliwiającą organizowanie sportowych imprez międzynarodowych: budowa hali lekkoatletycznej, stadionu żużlowego jako całorocznego obiektu wielofunkcyjnego oraz hali widowiskowo-sportowej
C.1.1		Wskazanie miejsca inwestycji
		Wybór lokalizacji
		Stworzenie Planu Zagospodarowania Przestrzennego
C.1.2		Zabezpieczenie środków
		Zgłoszenie wniosków do komisji budżetowej
C.1.3		Sporządzenie dokumentacji technicznej i aplikowanie o środki zewnętrzne
		Stworzenie wniosku o finansowanie zewnętrzne umożliwiające rozpoczęcie inwestycji
		Rozpoczęcie inwestycji z wykorzystaniem środków własnych i pozyskanych środków zewnętrznych
C.2		Inwestycje w ogólnodostępną infrastrukturę sportową – przyszkolną i dzielnicową, ośrodek sportów wodnych nad Zalewem Zemborzyckim
C.2.1		Wskazanie miejsca inwestycji
		Konsultacje społeczne z mieszkańcami, pozyskanie terenu pod inwestycję
C.2.2		Zabezpieczenie środków
		Ujęcie inwestycji w budżecie miasta (w tym w wieloletniej prognozie finansowej)
C.2.3		Sporządzenie dokumentacji technicznej i aplikowanie o środki zewnętrzne
		Opracowanie koncepcji funkcjonalno-użytkowej, znalezienie potencjalnych wykonawców, ogłoszenie przetargów, pozyskanie środków zewnętrznych





<b>C.3 Osiągnięcie wysokich wyników w sporcie dzieci i młodzieży poprzez systematyzację i zawarcie porozumień w pionach szkolenia w dyscyplinach, w których nie zostały one zawarte, oraz poprzez podnoszenie kwalifikacji kadry szkoleniowej</b>		
C.3.1	Wyznaczenie klubów wiodących w danej dyscyplinie	
	Wybór optymalnego klubu dla danej dyscypliny, wraz z odpowiednich dla danej dyscypliny zestawem zasad	
	C.3.2	Zabezpieczenie środków na realizację tych celów
		Zaplanowanie środków w Wieloletniej Prognozie Finansowej miasta
	C.3.3	Stworzenie systemu wspierania rozwoju kadry szkoleniowej, w tym utworzenie kierunku sportowego
		Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za stworzenie ram programowych
	Zabezpieczenie finansowe i wdrożenie systemu	
<b>C.4 Stworzenie systemu motywacyjnego/agregującego na rzecz wzrostu liczby dzieci i młodzieży uprawiających sport oraz ilościowego i jakościowego kadry trenerskiej i instruktorskiej prowadzącej zajęcia sportowe dla dzieci i młodzieży, a także na rzecz kształtowania postaw do aktywności fizycznej</b>		
C.4.1	Stworzenie systemu zajęć sportowych dla dzieci w każdym wieku	
	Przeprowadzenie konsultacji ze środowiskiem sportowym i rodzicami dzieci	
	Wdrożenie systemu zajęć we współpracy ze szkołami i przy udziale klubów sportowych	
C.4.2	Zabezpieczenie środków	
	Zgłoszenie wniosku do komisji budżetowej	
<b>C.5 Systematyczny wzrost nakładów na sport: do poziomu minimum 4% budżetu miasta (nie wliczając w to wydatków na inwestycje), z uwzględnieniem programów wieloletnich (takich jak „Mistrz”, „Mistrz Junior”); tworzenie płaszczyzn współpracy do pozyskiwania środków zewnętrznych przez kluby; wykorzystanie środków z funduszu kapslowego – przeciwalkoholowego</b>		
C.5.1	Udoskonalenie programu „Mistrz Junior”, analogicznego do programu „Mistrz”	
	Wyznaczenie priorytetów finansowania z budżetu gminy z podziałem środków między sport wyczynowy i aktywność fizyczną mieszkańców	
	C.5.2	Ujęcie projektów sportowych w wieloletniej prognozie finansowej
		Wpisanie powyższych projektów do wieloletniej prognozy finansowej
	C.5.3	Ukierunkowanie działań Wydziału Strategii i Przedsiębiorczości na sport
		Wyznaczenie Wydziałowi Strategii i Przedsiębiorczości zadań z zakresu sportu
<b>C.6 Strategia rozwoju sportu akademickiego zakładająca prowadzenie i zatrzymywanie najlepszych sportowców-akademików w Lublinie, zwiększenie liczby akademickich imprez sportowych ogólnopolskich i międzynarodowych, które przełożą się na promocję miasta i wzmocnienie jego wizerunku</b>		
C.6.1	Rozwój projektu Akademickiego Centrum Szkolenia Sportowego	
	Analiza bazy infrastruktury sportowej (wykorzystanie uczelnianych i miejskich obiektów sportowych), zapewnienie kadry szkoleniowej, dostosowanie programu nauki do programu szkolenia sportowego (wykorzystanie istniejących programów, np. Narodowej Reprezentacji Akademickiej), zabezpieczenie środków, współpraca międzyuczelniana w tworzeniu ACSS	
	C.6.2	Pozyskiwanie i wdrażanie programów wspierających sportowców
Analiza dostępnych programów, wsparcie organizacyjne (np. w formie szkoleń) i sprzętowe organizacji sportowych w celu pozyskiwania i wdrażania programów sportowych; opracowanie i realizacja miejskiego systemu wspierania sportowców		



<b>C.7</b>	<b>Ustalenie jednolitych kryteriów i zasad przyznawania środków na sport wyczynowy, z uwzględnieniem partycypacji mieszkańców, oraz cykliczne i skuteczne podawanie ich do publicznej wiadomości za pomocą dostępnych źródeł przekazu, z uwzględnieniem polityki informacyjno-edukacyjnej z zakresu obowiązujących przepisów prawa (promocja, dotacja, inne formy przewidziane dla spółek z udziałem Gminy Lublin)</b>	
	C.7.1	Przeprowadzenie konsultacji środowiskowych w celu ustalenia kryteriów
		Opracowanie narzędzia partycypacyjnego, pozwalającego na osiągnięcie celu głównego
<b>C.8</b>	<b>Powołanie przez Miasto Lublin jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za pozyskiwanie środków zewnętrznych na potrzeby sportu w Lublinie, odpowiedzialnej również za działania takie jak: organizacja międzynarodowych wydarzeń sportowych, realizacja zadań zleconych, pozyskiwanie i rozdzielanie środków z programów europejskich i spółek Skarbu Państwa. Jednocześnie w tym zakresie kontynuowana jest ścisła współpraca miasta z innymi organizacjami pozarządowymi</b>	
	C.8.1	Zabezpieczenie środków w budżecie
		Wybór formy i zakresu funkcjonowania jednostki (np. fundacja, stowarzyszenie, spółka, zakład budżetowy), opracowanie jej statutu lub regulaminu, zabezpieczenie lokalowe i kadrowe, rozpoczęcie działalności
<b>C9</b>	<b>Opracowanie i wdrożenie (z partycypacją mieszkańców) atrakcyjnych programów prozdrowotnych, uwzględniających zainteresowania różnych grup i zachęcających mieszkańców do udziału w różnorodnych formach aktywności fizycznej, tzw. „sportach całego życia”</b>	
	C.9.1	Nawiązanie współpracy pomiędzy POZ i realizatorami zajęć sportowych w celu promocji zdrowego trybu życia i walki z chorobami cywilizacyjnymi
		Wydruk materiałów informacyjnych dla pacjentów, którym zaleca się podjęcie aktywności fizycznej
	C.9.2	Stworzenie i wypromowanie marki „Sportowy Lublin” – Lublin miastem sportu
		Przygotowanie kampanii reklamowej, a następnie zebranie informacji o jej skuteczności
	C.9.3	Stworzenie sieci miejsc do aktywności fizycznej pod kątem współpracy z POZ
		Przygotowanie i wdrożenie uwzględniających różnorodność programów aktywności fizycznej dla mieszkańców
<b>C10</b>	<b>Organizacja imprez masowych (przy partycypacji mieszkańców), w tym maratonu z biegami towarzyszącymi, na odpowiednio wysokim poziomie, tak aby przyciągnąć uczestników z zewnątrz i aktywizować jak największą grupę mieszkańców Lublina</b>	
	C.10.1	Stopniowa poprawa poziomu organizacji imprez
		Wyznaczenie organizatora gwarantującego wysoki poziom jakościowy danej imprezy

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

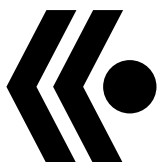
### 1. Rozpoczęcie inwestycji w infrastrukturę sportową umożliwiającą organizowanie sportowych imprez

**międzynarodowych (budowa hali lekkoatletycznej, stadionu żużlowego jako całorocznego obiektu wielofunkcyjnego oraz hali widowiskowo-sportowej) z wykorzystaniem środków własnych i pozyskanych środków zewnętrznych.**

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno być zrealizowane przez Urząd Miasta w 2025 roku z zabezpieczeniem odpowiednich zasobów finansowych.



**2. Wyznaczenie organizatorów gwarantujących wysoki poziom jakościowy imprez masowych, w tym maratonu z biegami towarzyszącymi.**

Realizacja celu: C.10.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno być zrealizowane w 2021 roku przez Wydział Sportu Urzędu Miasta.

**3. Zabezpieczenie finansowe i wdrożenie systemu osiągnięcia wysokich wyników w sporcie przez dzieci i młodzież.**

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być zrealizowane do 2022 roku przez Wydział Sportu Urzędu Miasta oraz uczelnie publiczne przy wykorzystaniu odpowiednich środków finansowych i wiedzy eksperckiej.

**4. Analiza istniejącej infrastruktury sportowej (możliwości wykorzystania uczelnianych i miejskich obiektów sportowych), zapewnienie kadry szkoleniowej, dostosowanie programu nauki do programu szkolenia sportowego (wykorzystanie istniejących programów, np. Narodowej Reprezentacji Akademickiej), zabezpieczenie środ-**

**ków, współpraca międzyuczelniana w tworzeniu ACSS.**

Realizacja celu: C.6.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być realizowane przez Miasto, uczelnie i jednostki organizacyjne odpowiedzialne za sport.

**5. Opracowanie narzędzia partycypacyjnego, pozwalającego na osiągnięcie celu głównego, którym jest: ustalenie jednolitych kryteriów i zasad przyznawania środków na sport wyczynowy, z uwzględnieniem partycypacji mieszkańców, oraz cykliczne i skuteczne podawanie ich do publicznej wiadomości za pomocą dostępnych źródeł przekazu, z uwzględnieniem polityki informacyjno-edukacyjnej z zakresu obowiązujących przepisów prawa (promocja, dotacja, inne formy przewidziane dla spółek z udziałem Gminy Lublin).**

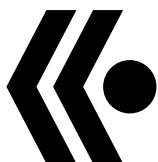
Realizacja celu: C.7.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być realizowane w 2022 roku we współpracy Prezydenta Miasta, Biura Partycypacji Społecznej i Wydziału Sportu, z udziałem mieszkańców, NGO i władz klubów.

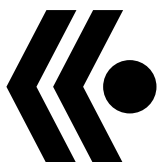
### MONITORING REALIZACJI CELÓW

Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, członkowie TGR 10 zostali poproszeni o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.9.x.

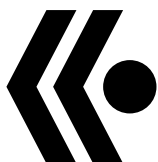


**TABELA 3.10.x** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „sport”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.1</b>	<b>Inwestycje w infrastrukturę sportową umożliwiającą organizowanie sportowych imprez międzynarodowych: budowa hali lekkoatletycznej, stadionu żużlowego jako całorocznego obiektu wielofunkcyjnego oraz hali widowiskowo-sportowej</b>	znacny wzrost liczby organizowanych zawodów sportowych	wzrost
	C.1.1 Wskazanie miejsca inwestycji	wskazane miejsce	pojawienie się
	C.1.2 Zabezpieczenie środków	zapis w budżecie miasta, w tym w wieloletniej prognozie finansowej	pojawienie się
	C.1.3 Sporządzenie dokumentacji technicznej i aplikowanie o środki zewnętrzne	złożenie aplikacji o środki zewnętrzne	pojawienie się
<b>C.2</b>	<b>Inwestycje w ogólnodostępną infrastrukturą sportową – przyszkolną i dzielnicową, a także ośrodek sportów wodnych nad Zalewem Zemborzyskim</b>	wzrost liczby osób aktywnych fizycznie, korzystających z dostępności infrastruktury sportowej; poprawa stanu zdrowia i sprawności fizycznej	wzrost
	C.2.1 Wskazanie miejsca inwestycji	wskazane miejsce	pojawienie się
	C.2.2 Zabezpieczenie środków	zapis w budżecie miasta, w tym w wieloletniej prognozie finansowej	pojawienie się
	C.2.3 sporządzenie dokumentacji technicznej i aplikowanie o środki zewnętrzne	złożenie aplikacji o środki zewnętrzne lub realizacja ze środków własnych miasta	pojawienie się
<b>C.3</b>	<b>Osiąganie wysokich wyników w sporcie dzieci i młodzieży poprzez systematyzację i zawarcie porozumień w pionach szkolenia w dyscyplinach, w których nie zostały one zawarte, oraz poprzez podnoszenie kwalifikacji kadry szkoleniowej</b>	wysoka pozycja w systemie sportu młodzieżowego.	wzrost
	C.3.1 Wyznaczenie klubów wiodących w danej dyscyplinie	porozumienie w pionach szkoleń we wszystkich dyscyplinach	wzrost
	C.3.2 Zabezpieczenie środków na realizację tych celów	zapis w budżecie miasta w tym w wieloletniej prognozie finansowej	pojawienie się
	C.3.3 Stworzenie systemu wspieranie rozwoju kadry szkoleniowej, w tym utworzenie kierunku sportowego	działający system i utworzony kierunek studiów sportowych	
<b>C.4</b>	<b>Stworzenie systemu motywacyjnego/agregującego na rzecz wzrostu liczby dzieci i młodzieży uprawiającej sport oraz ilościowego i jakościowego kadry trenerskiej i instruktorskiej prowadzącej zajęcia sportowe dla dzieci i młodzieży, a także na rzecz kształtowania postaw do aktywności fizycznej</b>	wzrost liczby dzieci w rywalizacji sportowej	wzrost
	C.4.1 Stworzenie systemu zajęć sportowych dla dzieci w każdym wieku	wzrost liczby dzieci uczestniczących w dedykowanych zajęciach	wzrost
	C.4.2 Zabezpieczenie środków	zapis w budżecie	pojawienie się



	Cel	Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.5	Systematyczny wzrost nakładów na sport: do poziomu minimum 4% budżetu miasta (nie wliczając w to wydatków na inwestycje), z uwzględnieniem programów wieloletnich (takich jak „Mistrz”, „Mistrz Junior”); tworzenie płaszczyzn współpracy do pozyskiwania środków zewnętrznych przez kluby; wykorzystanie środków z funduszu kapslowego – przeciwalkoholowego	zwiększenie środków finansowych na sport	wzrost
	C.5.1	Udoskonalenie programu „Mistrz Junior”, analogicznego do programu „Mistrz”	wzrost liczby beneficjentów programu „Mistrz Junior”
	C.5.2	Ujęcie projektów sportowych w wieloletniej prognozie finansowej	odpowiednie zapisy w prognozie
	C.5.2	Ukierunkowanie działań Wydziału Strategii i Przedsiębiorczości na sport	większy udział sektora prywatnego w finansowaniu sportu
C.6	Strategia rozwoju sportu akademickiego zakładająca sprowadzanie i zatrzymywanie najlepszych sportowców-akademików w Lublinie, zwiększenie liczby akademickich imprez sportowych ogólnopolskich i międzynarodowych, które przełożą się na promocję miasta i wzmocnienie jego wizerunku	wzrost liczby sportowców-studentów startujących w międzynarodowych zawodach wysokiej rangi, organizowanych również w Lublinie	wzrost
	C.6.1	Rozwój projektu Akademickiego Centrum Szkolenia Sportowego	zwiększenie liczby beneficjentów projektu
	C.6.2	Pozyskiwanie i wdrażanie programów wspierających sportowców	zwiększenie liczby wdrożonych programów
C.7	Ustalenie jednolitych kryteriów i zasad przyznawania środków na sport wyczynowy, z uwzględnieniem partycypacji mieszkańców, oraz cykliczne i skuteczne podawanie ich do publicznej wiadomości za pomocą dostępnych źródeł przekazu, z uwzględnieniem polityki informacyjno-edukacyjnej z zakresu obowiązujących przepisów prawa (promocja, dotacja, inne formy przewidziane dla spółek z udziałem Gminy Lublin)	ustalenie kryteriów	pojawienie się
	C.7.1	Przeprowadzenie konsultacji środowiskowych w celu ustalenia kryteriów	uwzględnienie opinii mieszkańców
C.8	Powołanie przez Miasto Lublin jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za pozyskiwanie środków zewnętrznych na potrzeby sportu w Lublinie, odpowiedzialnej również za działania takie jak: organizacja międzynarodowych wydarzeń sportowych, realizacja zadań zleconych, pozyskiwanie i rozdzielanie środków z programów europejskich i spółek Skarbu Państwa. Jednocześnie w tym zakresie kontynuowana jest ścisła współpraca miasta z innymi organizacjami pozarządowymi	powołanie jednostki organizacyjnej	pojawienie się
	C.8.1	Zabezpieczenie środków w budżecie	zapis w budżecie



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.9 Opracowanie i wdrożenie (z partycypacją mieszkańców) atrakcyjnych programów prozdrowotnych, uwzględniających zainteresowania różnych grup i zachęcających mieszkańców do udziału w różnorodnych formach aktywności fizycznej, tzw. „sportach całego życia”</b>		wzrost liczby osób biorących udział w programach sportowych, w tym organizowanych w ramach środków z budżetu obywatelskiego; wzrost liczby dyscyplin.	wzrost
C.9.1	Nawiązanie współpracy pomiędzy POZ i realizatorami zajęć sportowych w celu promocji zdrowego trybu życia i walki z chorobami cywilizacyjnymi	liczba osób skierowanych na zajęcia sportowe	wzrost
C.9.2	Stworzenie i wypromowanie marki „Sportowy Lublin” – Lublin miastem sportu	wynik badania przeprowadzonego przez podmiot zewnętrzny – wzrost świadomości marki i postrzegania Lublina jako miasta sportu	pojawienie się
C.9.3	Utworzenie sieci miejsc do aktywności fizycznej pod kątem współpracy z POZ	nowe miejsca aktywności dla mieszkańców	pojawienie się
<b>C.10 Organizacja imprez masowych (przy partycypacji mieszkańców), w tym maratonu z biegami towarzyszącymi, na odpowiednio wysokim poziomie, tak aby przyciągnąć uczestników z zewnątrz i aktywizować jak największą grupę mieszkańców Lublina</b>		wzrost liczby uczestników spośród mieszkańców i przyjezdnych oraz kibiców i wolontariuszy	wzrost
C.10.1	Stopniowa poprawa poziomu organizacji imprez	wzrost udziału uczestników, w tym spoza Lublina	wzrost

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Zdaniem grupy cztery zidentyfikowane szanse ułatwią realizację wszystkich zadań. Są to:

- poprawa jakości powietrza,
- powstanie obiektów sportowych o wysokich walorach jakościowych,
- rozwój i popularyzacja nowych form sportu,
- wzrost finansowania sportu.

Urząd powinien monitorować możliwość wystąpienia tych szans w celu efektywnego ich wykorzystania przy realizacji strategii.



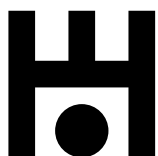
## 3.11. TGR 11: TURYSTYKA

### 3.11.1. Wertykalny obszar strategiczny „turystyka”

Obszar „turystyka” związany jest z perspektywami rozwoju i rolą, jaką pełni w gospodarce i przestrzeni miasta turystyka i powiązane z nią wydarzenia oraz infrastruktura.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- dziedzictwo historyczne, dziedzictwo kulturowe, dziedzictwo żydowskie, oferta wydarzeń kulturalnych, infrastruktura turystyczna, turystyka a transport, baza noclegowa i hotelowa, baza gastronomiczna, baza sportowo-rekreacyjna, baza kongresowa i konferencyjna, szlaki turystyczne, produkty turystyczne, turystyka miejska, turystyka kulturowa, turystyka sentymentalna, turystyka medyczna, turystyka biznesowa,
- turystyka kulinarna, turystyka rowerowa, turystyka poznawcza, turystyka religijno/pielgrzymkowa, turystyka zakupowa, turystyka senioralna, turystyka osób z niepełnosprawnościami;
- marka miasta i promocja turystyczna, system informacji turystycznej, współpraca z organizacjami turystycznymi, synergia i kooperacja z regionem, rola organizacji pozarządowych w rozwoju turystyki;
- bezpieczeństwo turystów, turystyka zrównoważona, turystyka a funkcje mieszkaniowe i usługowe centralnego obszaru miasta, najem krótkoterminowy i jego konsekwencje;
- rozwój turystyki a pandemia.



### 3.11.2. Skład TGR 11: Turystyka

#### Agata Kobyłka

##### Liderka TGR 11

Absolwentka UMCS i Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Wykładowczyni na kierunku turystyka i rekreacja na Uniwersytecie Przyrodniczym w Lublinie. Autorka licznych publikacji o tematyce związanej z zarządzaniem turystyką i turystyką na obszarach chronionych. Wiceprezesa Stowarzyszenia Młodych Naukowców. Przewodnicząca cyklicznej konferencji naukowej Forum Młodych Naukowców. Redaktorka Wydawnictwa SMN.

#### Justyna Domaszewicz

Absolwentka Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, organizatorka wydarzeń kulturalno-rozrywkowych, konferansjerka, specjalistka w dziedzinie komunikacji w mediach społecznościowych, menadżerka lokali gastronomicznych. Koordynatorka Akcji #WzywamyPosiłki w Lublinie i regionie lubelskim. Działaczka społeczna, aktywnie udzielająca się w życiu Lublina. Aktualnie pracowniczka Kancelarii Prezydenta w UM Lublin.

#### Łukasz Fiuta

Przewodnik turystyczny, pilot wycieczek. Jeden z założycieli Lubelskiego Stowarzyszenia Pilotów i Przewodników Turystycznych „POGRANICZE” oraz jego Prezes (2013–2016) i Skarbnik (2016–2018). Jeden z lubelskich prekursorów oprowadzania teatralizowanego w strojach historycznych, realizowanego obecnie pod marką własną Lubliniarnia Turystyka i Rozrywka. Jako koordynator do spraw szkoleń, odpowiada w „Pograniczu” za przygotowywanie adeptów do pracy w przewodnictwie i doskonalenie kadry pracującej w branży.

#### Marzena Koziołek

Pasjonatka turystyki. Pilot wycieczek od 2012 roku. Przewodnik wycieczek po Zamościu i Roztoczu. Wieloletnia pracownica biur turystycznych z dużym doświadcze-

niem w organizowaniu wycieczek, zwłaszcza dla dzieci i młodzieży.

#### Jan Leus

Z zawodu poligraf, z zamiłowania przewodnik miejski PTTK Lublin. Rodowity lublinianin. Pasjonat historii, zwłaszcza Lublina, chętnie dzielący się z przyjezdnymi i mieszkańcami ciekawostkami związanymi z miastem. Hobbystycznie uprawia wędkarstwo i zajmuje się fotografią cyfrową.

#### dr hab. Anna Mazurek-Kusiak

Dr hab. ekonomii, prof. Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie, Katedra Turystyki i Rekreacji. Była kierownikiem projektu „Miniatura 2” (NCN), koordynatorem ponadnarodowego biura projektu (NCBR). Brała udział w dwóch półrocznych stażach badawczych w biurze podróży. Współpracowała z Karoly College w Egerze (Węgry), Ondokuz Mayıs University (Turcja), The Tallinn University (Estonia), Shanghai University (Chiny), Agriculture Academy (Litwa). Autorka ponad 100 publikacji i monografii naukowych. Jest przewodnikiem turystycznym na Lublin i okolice oraz egzaminatorem OKE.

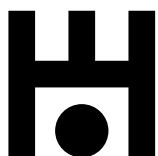
#### Krzysztof Raganowicz

Lublinianin z urodzenia. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalista ds. marketingu i public relations, od 2016 roku związany z Miastem Lublin – promocją inwestycyjną, a następnie promocją turystyczną miasta. Autor systemu promocji inwestycyjnej Invest-in-Lublin.com. Od 2020 roku tworzy Lokalną Organizację Turystyczną Metropolia Lublin.

#### Wojciech Sieńko

Pracownik samorządowy, założyciel Fundacji Firmament. Działacz społeczny, organizator wielu wydarzeń i festiwali miejskich. Organizator/współorganizator między-





narodowych festiwali z tematyki urban highline. Animator, wieloletni trener slackline i prowadzący. Amator sportów ekstremalnych.

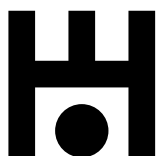
#### **Kinga Witkowska-Mirosław**

Przewodnik miejski (od 2008 roku) oraz „Przewodnik inspiracji” – tytuł nadany przez Wydział Sportu i Turystyki Urzędu Miasta Lublin. Obecnie członek Lubelskiego Stowarzyszenia Przewodników i Pilotów „Pogranicze” – prezes zarządu od 2018 roku. Absolwentka muzealnictwa i ochrony zabytków (KUL), fotografii (UMCS w Lublinie) oraz filozofii kultury (UMCS w Lublinie), były

pracownik Wojewódzkiego Urzędu Ochrony Zabytków w Lublinie. Od 2016 roku tworzy markę „Szczupak Lublin – pamiątki i turystyka”, w ramach której autorskimi grafikami ozdabia produkty pamiątkarskie i promuje Lublin.

#### **Konrad Woliński**

Absolwent Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. User Experience Manager w firmie Nocowanie.pl, dbający o dobre doświadczenia użytkowników. Pasjonat technologii i ich wpływu na nasze podróże i każdy aspekt życia.



### 3.11.3. Pożądana przyszłość obszaru „turystyka”

#### UZNAWIE ZNACZENIA BRANŻY TURYSTYCZNEJ DLA LUBLINA I INICJATYWY WSPÓŁPRACY ZE STRONY MIASTA

Administracja miasta Lublin jest nastawiona na współpracę z przedsiębiorcami, studentami i pozostałymi mieszkańcami w sferze turystyki. Opracowano listę przedsiębiorstw działających w szeroko pojętej branży turystycznej, od których pozyskiwane są dane odnośnie do ich zysków, uwzględniane w wykazie zysków miasta. W Urzędzie Miasta powołano Wydział Turystyki (obecnie istnieje Biuro Rozwoju Turystyki) z referatami ds. organizacyjnych, koordynacji projektów, gospodarki turystycznej oraz marketingu. Branża hotelarsko-gastronomiczna prędko się rozwija, napędzając ruch turystyczny. Miasto promuje kreatywnych mieszkańców i przedsiębiorców. Otwarto również studia podyplomowe „Walory turystyczne województwa lubelskiego”, w których biorą udział pracownicy przedsiębiorstw działających w branży turystycznej, a także osoby z innych sektorów, np. nauczyciele, aby szerzyć wiedzę z zakresu walorów turystycznych województwa. Miasto ogłasza konkursy na opracowanie questów, gier miejskich lub TRInO dla poszczególnych dzielnic.

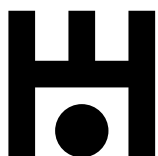
#### ROZWÓJ INFRASTRUKTURY TURYSTYCZNEJ W LUBLINIE I OKOLICACH

Rozwój infrastruktury w mieście i okolicach sprzyja ruchowi turystycznemu. Rozbudowano infrastrukturę rowerową – powstało wiele stojaków, poziomowych parkingów dla rowerów i stacji napraw, połączono także fragmenty ścieżek rowerowych. Stworzono połączenie Lublina ze szlakiem Green Velo – wytyczono nowe ścieżki i drogi rowerowe. Zalew Zemborzycki został oczyszczony, powstała tam baza rekreacyjna, wypożyczalnia rowerów oraz mała infrastruktura wypoczynkowa – ławki, zadaszenia. Wokół całego zalewu są ścieżki – pieszka i rowerowa, które zostały rozdzielone w celu zwiększe-

nia bezpieczeństwa. Nad zalewem powstało nowoczesne centrum konferencyjne i camping dla kamperów. Lublin stał się bazą wypadową do zwiedzania województwa lubelskiego dzięki powstaniu Dworca Metropolitalnego i zwiększeniu liczby połączeń do atrakcyjnych miejscowości w różnych częściach województwa. Organizowane są weekendowe kursy autokarów do miejscowości turystycznych. Powstały przystanki dla autokarów turystycznych przy instytucjach kultury i na Starym Mieście. Utworzono także schronisko młodzieżowe, co przyczyniło się do większej liczby wycieczek szkolnych z Polski i zagranicy, które zatrzymują się w Lublinie na kilka dni.

#### ROZWINIĘTA OFERTA TURYSTYCZNA, W TYM Z WYKORZYSTANIEM NOWYCH TECHNOLOGII ORAZ ZASOBÓW NATURALNYCH

W Lublinie rozwinął się model turystyki 3E (*Entertainment, Excitement, Education* – rozrywka, fascynacja, edukacja), w którym przygotowując produkty turystyczne, skupiamy się na nowych doświadczeniach i przeżyciach, które możemy zapewnić turystom. W obiektach zabytkowych i muzealnych wykorzystuje się najnowsze technologie do prezentacji ekspozycji – rozszerzoną rzeczywistość (aplikacje z animacją niektórych eksponatów, trasą zwiedzania i dodatkowymi informacjami o eksponatach), wirtualną rzeczywistość (aplikacja „Lublin in VR” – przejażdżka rowerem z przewodnikiem po mieście), efekty audiowizualne w przestrzeni miasta. Przewodnicy korzystają z angażujących turystów form krajoznawstwa – np. TRInO, questy, gry miejskie, geocaching. Co roku organizowany jest maraton geocachingowy (w ciągu 24 godzin należy znaleźć jak najwięcej skrytek), który budzi szczególne zainteresowanie młodzieży i studentów. Powstało Lubelskie Centrum Nauki. W jego działanie zaangażowani są lubelscy naukowcy, doktoranci i studenci, którzy prowadzą warsztaty, zajęcia oraz pokazy.



Dzięki wzmożonej promocji dobrze zagospodarowanych terenów zielonych turyści zatrzymują się w Lublinie również w celach wypoczynkowych. Powstał film 360° z lotu helikopterem nad Lublinem, który skupia się na wielkoprzestrzennych zielonych terenach rekreacyjno-wypoczynkowych (Skansen, Ogród Botaniczny, wąwozy, dolina Bystrzycy, Zalew Zemborzycki). Lublin jest postrzegany na arenie krajowej jako miasto zielone dzięki zwiększającej się z roku na rok powierzchni terenów zielonych – parków, łąk kwietnych, inicjatyw mieszkańców bloków i spółdzielni mieszkaniowych (np. akcje sprzętania, pergole i nasadzenia przy miejscach ze śmietnikami na osiedlach, wspólne ogrody ziołowe).

### DOFINANSOWANIE TURYSTYKI

Miasto przeznacza 0,5 proc. swojego budżetu na turystykę i prowadzi ewidencję wpływów z tej dziedziny. Organizowane są zyskowe wydarzenia kulturalne oraz rozrywkowe w obiektach sportowych. W ramach części budżetu organizowane są trzy razy w roku konkursy grantowe na określone działania w obszarze turystyki dla chętnych organizacji, instytucji i grup mieszkańców. Wnioski są oceniane przez przedstawicieli władz miasta i niezależnych ekspertów. Punktacja wniosków jest udostępniana na stronie internetowej konkursu. Wydział Turystyki tworzy bazę programów i konkursów zewnętrznych. Zatrudnia osobę, która pomaga w pisaniu projektów i łączeniu zainteresowanych podmiotów.

### WZMOŻONA PROMOCJA WALORÓW TURYSTYCZNYCH LUBLINA I LEPSZY DOSTĘP DO INFORMACJI

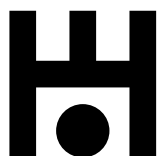
Turyści wiedzą, gdzie szukać informacji o atrakcjach miasta – strona jest dobrze wyposzycjonowana. Rozwinięto różne kanały mediów społecznościowych prowadzone przez profesjonalistów (Instagram, Facebook, YouTube), gdzie prezentowane są zapowiedzi i relacje dotyczące wydarzeń odbywających się w Lublinie. Materiały audiowizualne informacyjne i promocyjne mają napisy dla osób

niesłyszących oraz wersję z audiodeskrypcją. Powstał przewodnik dla osób z niepełnosprawnościami informujący o dostępności oferty muzealnej i kulturalnej w Lublinie. Broszury z ofertami, przewodniki, informatory oraz internetowy portal turystyczny zostały przetłumaczone na kilka języków (szczególnie języki krajów sąsiednich). Lublin ma dedykowaną aplikację – przewodnik z elementami rozszerzonej rzeczywistości, np. wirtualne rekonstrukcje kamienic, obiektów przemysłowych, „Teatru w budowie”. Dzięki temu turyści mogą samodzielnie poznawać miasto.

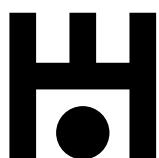
Lepiej wykorzystuje się także ofertę wydarzeń kulturalnych i sportowych w Lublinie. Wraz z zakupionym biletym turysta dostaje rabat na pobyt w obiekcie noclegowym w Lublinie. Przy okazji dużych wydarzeń w obiektach działa mobilna informacja turystyczna. Powstał film dokumentalny o odbywających się w Lublinie festiwalach. Duże festiwale, np. Noc Kultury i Festiwal Sztukmistrzów, odbywają się na większej przestrzeni, a nie tylko w centrum miasta, co pozwala uniknąć dużego zagęszczenia turystów w jednym miejscu.

### WSPÓŁPRACA WEWNĄTRZ BRANŻY TURYSTYCZNEJ

Miasto organizuje dwa razy do roku spotkania branży turystycznej – są to konferencje z tematycznymi panelami (przedstawianie dobrych praktyk), dyskusjami, networkingiem w małych grupach. Organizowane są lokalne targi turystyczne dla branży z Lublina i okolic, mające na celu zapoznanie się z ofertą i zawieranie współpracy. Lublin jest miejscem spotkań podczas średniej wielkości wydarzeń turystyki biznesowej. Oprócz bazy noclegowej i konferencyjnej mamy bogatą ofertę wydarzeń towarzyszących i imprez integracyjnych, podczas których prezentujemy „ducha Lublina i regionu” – lokalne potrawy, zwyczaje itp. Obiekty hotelarskie i konferencyjne współpracują z firmami i osobami prywatnymi



oferującymi ciekawe produkty turystyczne – np. winiarniami, lokalnymi artystami, rzemieślnikami, wioskami tematycznymi. Obecna jest także współpraca pomiędzy ośrodkami akademickimi a branżą turystyczną. Studenci turystyki z lubelskich uczelni są włączani w działania Wydziału Turystyki i LOT Metropolia Lublin – istnieje możliwość odbycia stażu oraz ukończenia kursu na przewodnika w preferencyjnych cenach. Studenci mogą brać udział w organizacji gier miejskich i happeningów w przestrzeni miasta.



### 3.11.4. Diagnoza obszaru „turystyka”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła sześć zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „turystyka”. Są to:

1. Turystyka jako ważna gałąź gospodarki.
2. Infrastruktura Lublina i okolicy.
3. Rozwój oferty turystycznej Lublina.

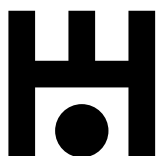
4. Finansowanie sektora turystyki.
5. Promocja oraz informacja.
6. Współpraca organizatorów turystyki.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „turystyka”.

**TABELA 3.11.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „turystyka” a obszarami horyzontalnymi

Obszar horyzontalny / Kategoria problemowa	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiędzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Turystyka jako ważna gałąź gospodarki							
K2 Infrastruktura Lublina i okolicy							
K3 Rozwój oferty turystycznej Lublina							
K4 Finansowanie sektora turystyki							
K5 Promocja oraz informacja							
K6 Współpraca organizatorów turystyki							

Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „turystyka” wykazała liczne punkty styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.11.a). Każdy z obszarów horyzontalnych kształtuje bądź jest kształtowany przez co najmniej jeden obszar problemowy. Najsilniejsza zależność uwidoczniła się w odniesieniu do finansowania, technologii i usług dla mieszkańców.



### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „TURYSTYKA”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 11 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „turystyka” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

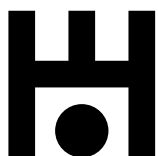
**TABELA 3.11.b** Silne i słabe strony obszaru „turystyka” w kategorii „turystyka jako ważna gałąź gospodarki”

K1 Turystyka jako ważna gałąź gospodarki	
Silne strony	Słabe strony
Istnienie wielu firm, stowarzyszeń oraz ludzi z pasją, oferujących gotowe produkty turystyczne	Brak danych lokalnych na temat dochodów i wpływów do budżetu miejskiego (podatków z przedsiębiorstw turystycznych) potrzebnych do określenia potencjału inwestycyjnego
Kreatywność przedsiębiorców (gotowość do wypracowywania nowych produktów turystycznych)	Brak wydarzeń i spotkań (np. lokalnych targów turystycznych) organizowanych przez miasto dla podmiotów branży turystycznej
Istnienie obiektów hotelarskich i gastronomicznych – HoReCa (Miejsca Inspiracji, Kuchnie Inspiracji)	Niski poziom przeszkolenia/edukacji obsługi w miejscach turystycznych na temat lokalnych atrakcji, niska dostępność materiałów o turystyce Lublina w hotelach i restauracjach
	Brak ciągłego, bieżącego wsparcia ze strony miasta dla branży w pisaniu projektów w celu pozyskania środków zewnętrznych

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie turystyki jako ważnej gałęzi gospodarki przeprowadzona przez TGR wykazuje, że słabości przeważają nad silnymi stronami. Główne słabości odnoszą się do braku bieżącego wsparcia miasta dla branży turystycznej oraz niskiej dostępności informacji na temat turystyki Lublina. Silnymi stronami są kreatywność przedsiębiorców i już istniejące obiekty turystyczne.

**TABELA 3.11.c** Silne i słabe strony obszaru „turystyka” w kategorii „infrastruktura Lublina i okolicy”

K2 Infrastruktura Lublina i okolicy	
Silne strony	Słabe strony
Coraz lepiej rozwinięte ścieżki rowerowe	Mała liczba parkingów rowerowych oraz stacji naprawy rowerów
Rozwinięty system rowerów miejskich, możliwość wypożyczenia różnorodnych rowerów z LOITIK	Brak połączeń z okolicznymi atrakcjami (np. Kozłówka)
Dostępność i jakość e-hulajnóg i e-skuterów	Duży ruch samochodowy na terenie Starego Miasta (w tym samochody dostawcze i śmieciarki)
Dobrze rozwinięta komunikacja miejska (przyjazna dla użytkownika i środowiska), możliwość wykupienia karty miejskiej	Brak parkingów (PGR) z dobrym połączeniem z centrum oraz wysokie ceny biletów parkingowych i słabe działanie aplikacji
Autobus turystyczny jeżdżący po mieście	Ograniczona dostępność i bezpieczeństwo ścieżek rowerowych w ścisłym centrum, brak połączenia z Green Velo



K2 Infrastruktura Lublina i okolicy	
Silne strony	Słabe strony
System drive and go	Brak campingów dla kamperów
Szynobus tworzący połączenie z lotniskiem, lotnisko położone blisko centrum miasta	Brak informacji turystycznej (w przestrzeni miasta) dla osób ze specjalnymi potrzebami
Drogi szybkiego ruchu na trasie Warszawa-Lublin / Rzeszów-Lublin	Zaśmiecone przestrzenie, zbyt mało śmietników
	Brak wystarczającej liczby przystanków turystycznych dla autokarów (grup zorganizowanych)
	Ograniczenia tonażowe obejmujące autokary turystyczne (utrudniony wjazd do centrum i brak możliwości dojechania do hoteli, instytucji kultury czy atrakcji turystycznych)

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie dostępnej infrastruktury miasta i okolicy przeprowadzona przez TGR wykazuje przewagę stron słabych. Silne strony uwzględniają rozwój transportu publicznego i osobistego oraz dobrą komunikację miasta. Jako słabości można określić problemy związane z dostępnością parkingów i cenami biletów parkingowych oraz ograniczenia związane z dostępem do atrakcji turystycznych (szczególnie w przypadku transportu zorganizowanego).

**TABELA 3.11.d** Silne i słabe strony obszaru „turystyka” w kategorii „rozwój oferty turystycznej Lublina”

K3 Rozwój oferty turystycznej Lublina	
Silne strony	Słabe strony
Festiwale i wydarzenia kulturalne	Słabe oznaczenia atrakcji i punktów informacyjnych
Odnowione parki miejskie oraz rewitalizacja miasta, obiekty sportowe	Nisko rozwinięta turystyka szkolna
Dobrze rozwinięta oferta noclegowa i gastronomiczna	Słaba infrastruktura i zaśmieszenie Zalewu Zemborzyckiego
Bogata historia miasta oraz wielokulturowość	Brak oferty hostelowej (ekonomicznej) dla wycieczek szkolnych w okresie kumulacji wyjazdów
Opracowane przez miasto szlaki turystyczne, przewodnicy	Brak dostępności dobrej jakości pamiątek miejskich
Produkty regionalne oraz tradycje (cebularz, koziołek, Perła, legendy)	Brak całorocznego budowania oferty w oparciu o festiwale markowe (promocji festiwali poza okresem festiwalowym)
Otwartość mieszkańców, silne więzi międzyludzkie	Niedostateczna oferta dla turystów zagranicznych (szczególnie ze wschodu), brak tłumaczenia oferty i informacji na języki obce
Rozwinięta oferta turystyki zakupowej (np. wycieczki z Izraela)	Zbyt mało nowoczesnych form zwiedzania miasta (np. gry miejskie, questy)
Lublin jako baza wypadowa do regionu i za wschodnią granicę	Brak dużej przestrzeni rekreacyjnej (oprócz Zalewu Zemborzyckiego)



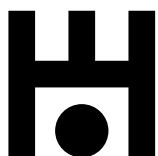
Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie oferty miasta i udostępniania przeprowadzona przez TGR wykazuje stosunkowo zrównoważony udział wad i zalet. Główne słabości odnoszą się do braku nowoczesnej oferty i problemów z dostępnością informacji. Silnymi stronami są natomiast obiekty hotelarsko-gastronomiczne, rewitalizacja centrum miasta, otwartość mieszkańców i rozwinięta oferta regionalna.

**TABELA 3.11.e** Silne i słabe strony obszaru „turystyka” w kategorii „finansowanie sektora turystyki”

K4 Finansowanie sektora turystyki	
Silne strony	Słabe strony
Dofinansowanie przez miasto wydarzeń turystycznych i kulturalnych	Nakłady budżetowe na turystykę niewspółmierne do wpływów budżetowych z turystyki
Wpływy z podatków dzięki dużej liczbie wydarzeń sportowych i kulturalnych	Brak konkursów grantowych na projekty turystyczne (dla stowarzyszeń)
	„Upolitycznienie” finansowania branży („podział tektoniczny” w organizacjach turystycznych – duopol) oraz niespójność informacyjna
	Małe wykorzystanie istniejącej infrastruktury sportowej do celów innych niż sportowe (wydarzenia kulturalne i masowe)

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie finansowania przeprowadzona przez TGR wskazuje, że najważniejszymi silnymi stronami są wsparcie finansowania wydarzeń przez miasto oraz wpływy z podatków branży turystycznej. Słabościami są natomiast nieadekwatne dofinansowanie branży turystycznej, upolitycznienie finansowania branży oraz brak konkursów grantowych na projekty turystyczne.





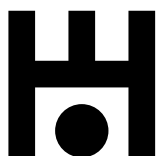
**TABELA 3.11.f** Silne i słabe strony obszaru „turystyka” w kategorii „promocja oraz informacja”

K5	Promocja oraz informacja	
	Silne strony	Słabe strony
Marka Lublina – Lublin Miastem Inspiracji		Niewielka rozpoznawalność współczesnego Lublina; w świadomości społeczeństwa wizerunek Lublina sprzed 15–20 lat
Lublininfo.com: platforma – baza informacyjna dla turysty (najświeższa)		Słabe pierwsze wrażenie po przyjeździe do Lublina (rozczarowanie infrastrukturą: dworce PKP i PKS, toalety publiczne)
Polska Marka Turystyczna, dająca miastu wsparcie promocyjne		Niewielki stopień wykorzystania nowoczesnych narzędzi promocyjnych (np. internet, materiały filmowe, zdjęcia)
Wydarzenia masowe i festiwale		Niewystarczająco rozpowszechniona wśród turystów krajowych i zagranicznych informacja o ofercie turystycznej Lubelszczyzny
Promocja Lublina przez blogerów i intagramerów oraz marketing szeptany (udział mieszkańców w mediach społecznościowych)		Niewykorzystane możliwości turystyki biznesowej
Akcja promocyjna „Autostopowicze” i „Zagubione wspomnienia” (2009 rok)		Aktualny brak promocji miasta w postaci event marketingu
		Brak rozpoznawalnej pamiątki (kulinarnej lub materialnej)
		Niski przepływ informacji na temat działalności lokalnych organizacji pozarządowych

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie promocji przeprowadzona przez TGR wskazuje, że słabości odnoszą się głównie do wizerunku Lublina i braku efektywnej promocji oraz informacji. Najsilniejszymi stronami są natomiast promocja Lublina w mediach społecznościowych przez indywidualnych użytkowników oraz wydarzenia masowe.

**TABELA 3.11.g** Silne i słabe strony obszaru „turystyka” w kategorii „współpraca organizatorów turystyki”

K6	Współpraca organizatorów turystyki	
	Silne strony	Słabe strony
Klaster Restauratorów i Hotelarzy		Brak kompleksowych produktów turystycznych złożonych z ofert wielu organizatorów
Pasjonaci działający w mieście, kapitał społeczny		Brak wiedzy i wymiany informacji między organizacjami, brak wspólnej bazy danych dla organizatorów turystyki
Tytuł Polskiej Marki Turystycznej		Brak spotkań/wydarzeń dla podmiotów branży turystycznej



K6 Współpraca organizatorów turystyki	
Silne strony	Słabe strony
LOT Metropolia Lublin	Rywalizacja i konkurencja między organizacjami pozarządowymi (brak przepływu informacji, walka o środki)
Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna (LROT)	
Biuro Rozwoju Turystyki UM	
Organizacje współpracy branży (m.in. IGHP region Lubelski, Stowarzyszenie Pogranicze, PTTK)	
Dążenie do współpracy i stowarzyszania się (ogólnopolska akcja np. „Wzywamy Posiłki”, „Ratujemy Gastro”)	
Lubelskie Centrum Konferencyjne, Lubelskie Convention Bureau	
Współpraca LCB i LCK z lubelskimi uczelniami, obiektami noclegowymi	

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie współpracy organizatorów turystyki przeprowadzona przez TGR wskazuje, że główne słabości spowodowane są rywalizacją i brakiem wymiany informacji pomiędzy podmiotami. Silne strony skupiają się wokół chęci współpracy wśród branży i pasjonatów turystyki oraz na inicjatywach publicznych.

### POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „TURYSTYKA”

Uczestnicy TGR 11 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie aktualnie widzą trendy zmian wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron kategorii „turystyka”, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilanie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

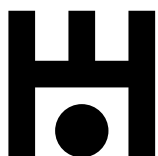
Grupa przypisała trendy zmian do 99 proc. wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiedzialnych za występowanie tych trendów. Wskazanym przez uczestników trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Aż 65 proc. spośród zidentyfikowanych trendów przyjęło charakter trendów korzystnych, a tylko 35 proc. okazało się niekorzystne. Wskazuje to na pozytywny kierunek zmian w obszarze „turystyka”.



**TABELA 3.11.h** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „turystyka” w kategorii „turystyka jako ważna gałąź gospodarki”

K1 Turystyka jako ważna gałąź gospodarki	
Korzystne trendy zmian: 50%	Niekorzystne trendy zmian: 50 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Potencjał na zainteresowanie mniejszymi miastami w czasie pandemii	Pandemia COVID-19 (lub inne sytuacje pandemiczne) powodująca blokadę turystyki
Duży potencjał społeczny i przedsiębiorczy potencjał branży turystycznej	Wysokie ryzyko upadku działalności gospodarczej, ryzyko budowania nowych firm turystycznych, zmniejszenie oferty turystycznej (z powodu pandemii)
Lokalność produktów i usług, moda na lokalność	Brak odpowiedniego finansowania dla branży turystycznej w najbliższym czasie
Łączenie się obszarów turystyki, np. sport, kultura, akademickość	

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w kategorii turystyki jako ważnej gałęzi gospodarki przeprowadzona przez TGR wskazuje, że główne potencjały objawiają się głównie w sferach społeczeństwa i przedsiębiorczości oraz cenionej lokalności produktów. Bariery są ukształtowane głównie przez obecną sytuację pandemiczną, która negatywnie wpływa na prospekty finansowe i blokuje ruch turystyczny.

**TABELA 3.11.i** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „turystyka” w kategorii „infrastruktura Lublina i okolicy”

K2 Infrastruktura Lublina i okolicy	
Korzystne trendy zmian: 64%	Niekorzystne trendy zmian: 36%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Projektowanie uniwersalne przestrzeni i instytucji	Ograniczenie dofinansowania na duże inwestycje
Włączenie do europejskiej sieci dróg i autostrad, dostępność komunikacyjna	Błędne planowanie inwestycji, standardów, niezrozumienie oczekiwań turysty
	Zbyt mało atrakcyjnej przestrzeni dla turystów, mało atrakcyjna lokalizacja

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie dostępnej infrastruktury miasta i okolicy przeprowadzona przez TGR wskazuje, że jako bariery określa się ograniczenia finansowe i błędne planowanie. Natomiast za potencjał można uznać rozwój infrastruktury i projektowanie uniwersalne przestrzeni. W tej kategorii przeważają korzystne trendy zmian.



**TABELA 3.11.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „turystyka” w kategorii „rozwój oferty turystycznej Lublina”

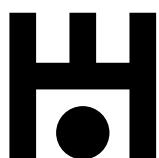
K3 Rozwój oferty turystycznej Lublina	
Korzystne trendy zmian: 87,5%	Niekorzystne trendy zmian: 12,5%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Nowe usługi turystyczne, innowacyjne produkty, nowe technologie (wirtualna rzeczywistość)	Brak zgody mieszkańców na intensywny ruch turystyczny (skutki: ograniczenie wjazdu do centrum miasta, parkingi, wyższy koszt porządkowe)
Rozwój turystyki biznesowej	Upadek przewoźników (samoloty, autokary)
Rozwój turystyki rodzinnej, kameralnej, indywidualnej	Zahamowanie turystyki masowej ze względu na pandemię
	Spadek jakości usług turystycznych ze względu na kryzys

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie oferty miasta i udostępniania przeprowadzona przez TGR wskazuje, że główne potencjały wynikają z rozwoju nowych usług turystycznych, produktów i technologii, a także różnych typów turystyki. Trend w tej kategorii jest bardzo korzystny. Bariery powstają wskutek zahamowania turystyki ze względu na sytuację pandemiczną i upadku przewoźników, więc są to bariery tymczasowe, a nie strukturalne.

**TABELA 3.11.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „turystyka” w kategorii „finansowanie sektora turystyki”

K4 Finansowanie sektora turystyki	
Korzystne trendy zmian: 37,5%	Niekorzystne trendy zmian: 62,5%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Potencjalne fundusze z UE	Brak systemowego wsparcia finansowego turystyki w Polsce, co wpływa znacząco na rozwój finansowania turystyki lokalnej
Wola Miasta Lublin do zwiększenia środków na turystykę	Rozdrobnienie branży, małe działalności
Taksa turystyczna wspomagająca rozwój turystyki	Zmniejszony budżet domowy (przez kryzys gospodarczy) na wakacje i turystykę
Wzrost popularności Polski i Lublina wśród turystów zagranicznych	Przyzwyczajenie do bezpłatnych wydarzeń

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie finansowania przeprowadzona przez TGR wskazuje, że barierami są rozdrobnienie branży i brak systemowego wsparcia finansowego, a także zmniejszony z powodu pandemii budżet domowy potencjalnych

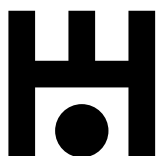


turystów. Potencjały rozwojowe wynikają ze wzrostu popularności Polski wśród turystów zagranicznych oraz potencjalnych funduszy z UE. W tej kategorii niekorzystne trendy zmian są w przewadze.

**TABELA 3.11.I** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „turystyka” w kategorii „promocja oraz informacja”

K5 Promocja oraz informacja	
Korzystne trendy zmian: 78%	Niekorzystne trendy zmian: 22%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Polska Marka Turystyczna – zwiększona promocja	Wykluczenie cyfrowe
Zmieniający się pozytywny wizerunek Lublina	Wizyty tylko online, brak przyjazdu do miasta (obecnie z powodu pandemii)
Zwiększenie liczby form i popularności nowych technologii promocji (np. większa liczba użytkowników internetu i mediów społecznościowych)	
Współpraca pomiędzy miastami czy regionami, kooperacja różnych organizacji turystycznych	

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie promocji przeprowadzona przez TGR wskazuje, że jako główne potencjały rozwojowe można podkreślić rozwijającą się współpracę pomiędzy miastami i pozytywnie zmieniający się wizerunek Lublina, a także większą popularność nowych technologii, które służą za narzędzia promocyjne.

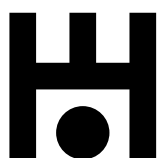


Barierą jest natomiast wykluczenie cyfrowe oraz częsty brak przełożenia zainteresowania Lublinem w internecie na wizyty w mieście. Korzystne trendy zmian znacznie przeważają nad niekorzystnymi.

**TABELA 3.11.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „turystyka” w kategorii „współpraca organizatorów turystyki”

K6 Współpraca organizatorów turystyki	
Korzystne trendy zmian: 75%	Niekorzystne trendy zmian: 25 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Potencjał i pasje mieszkańców oraz przedsiębiorców do działania, do zmiany	Rywalizacja o środki
Organizacja na większą skalę wydarzeń wspierających OT, targów, wydarzeń	Brak przepływu informacji, brak narzędzi do współpracy i porozumiewania się, sieciowania
Budowanie więzi, kooperacji między OT, polecenie innych	Przerwanie łańcucha w branży wśród OT
Potencjał OT działających na wzór klastrowy – konkretne cele do realizacji wzmacniające branżę turystyczną (partycypacja członków)	Obawa o skuteczność działania i wzmocnienia branży turystycznej

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie współpracy organizatorów turystyki przeprowadzona przez TGR wskazuje, że barierami w tej kategorii są głównie rywalizacja o środki oraz brak narzędzi do współpracy przedsiębiorców. Potencjałem natomiast wykazuje się budowanie więzi między OT i organizacja wydarzeń wspierających LOT. Również w ostatniej kategorii występuje zdecydowana przewaga korzystnych trendów.



### 3.11.5. Przyszłość obszaru „turystyka”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „turystyka”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

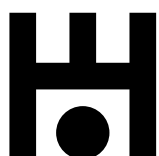
wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.

## IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

**TABELA 3.11.n** Wizje przyszłości obszaru „turystyka” w kategorii „turystyka jako ważna gałąź gospodarki”

K1 Turystyka jako ważna gałąź gospodarki			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Brakuje danych odnośnie do dochodów i wpływów do budżetu z turystyki.	Utworzona została metodologia zbierania danych odnośnie do dochodów i wpływów.	brak metodologii zbierania danych	niska
Oferta nadal nie jest do końca rozpoznawalna wśród turystów.	Świadomość oferty wzrasta wśród turystów	niedostateczna promocja oferty wśród turystów	przeciętna
Odbywa się niewiele spotkań branży turystycznej.	Spotkania branży turystycznej odbywają się regularnie (dwa razy w roku).	zbyt mało organizowanych przez Urząd Miasta spotkań	przeciętna
Mieszkańcy i przedsiębiorcy Lublina są kreatywni, ale mało rozpoznawalni.	Kreatywni mieszkańcy i przedsiębiorcy są promowani przez miasto.	niedostateczna promocja kreatywnych mieszkańców i przedsiębiorców	wysoka
Potencjał turystyczny branży HoReCa nie jest w pełni wykorzystany.	Branża HoReCa stanowi ważną gałąź napędzającą ruch turystyczny.	niedostatecznie wykorzystany potencjał turystyczny branży HoReCa	niska



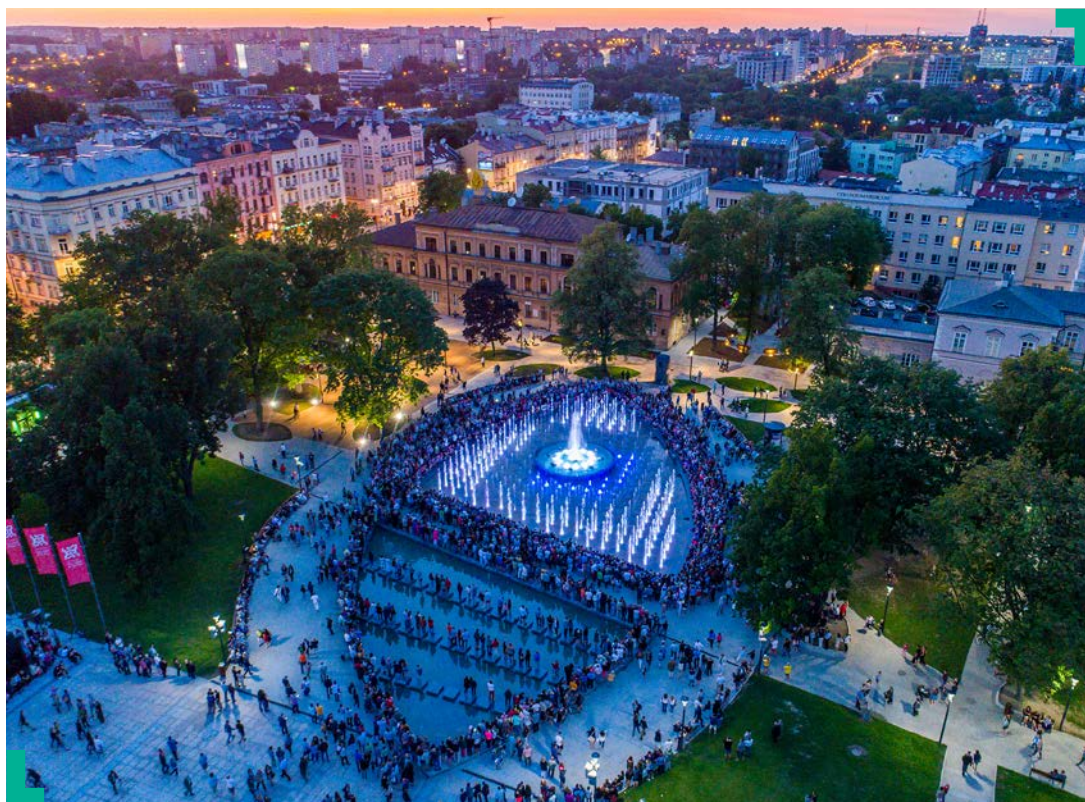
Pomimo zidentyfikowanej wcześniej równowagi trendów korzystnych i niekorzystnych, zdaniem grupy, istniejące bariery rozwojowe wpłyną negatywnie na przyszłość kategorii. Zidentyfikowane luki wiążą się z niewystarczającymi działaniami promocyjnymi, zarówno wśród turystów, jak i mieszkańców oraz przedsiębiorców, a także z nie w pełni wykorzystanym potencjałem turystycznym i niską współpracą wewnątrz branży.

**TABELA 3.11.o** Wizje przyszłości obszaru „turystyka” w kategorii „infrastruktura Lublina i okolicy”

K2 Infrastruktura Lublina i okolicy			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Teren Zalewu Zemborzyckiego jest nieodpowiednio zagospodarowany.	Nastąpiła rewitalizacja i zagospodarowanie terenu Zalewu Zemborzyckiego.	brak rewitalizacji i odpowiedniego zagospodarowania terenu zalewu	wysoka
Istnieją ograniczenia infrastrukturalne dla grup zorganizowanych.	Utworzono infrastrukturę miasta dostosowaną do potrzeb grup zorganizowanych.	brak infrastruktury dostosowanej do potrzeb grup zorganizowanych	przeciętna
Brakuje dbałości o estetykę miasta.	Lublin jest miastem czystym i estetycznym.	niedostateczna dbałość o estetykę i czystość miasta	przeciętna
Lublin jest coraz bardziej dostępny komunikacyjnie dla turystów i funkcjonuje dobrze rozwinięta komunikacja publiczna zbiorowa i indywidualna.	Lublin jest dobrze skomunikowany z miejscowościami w okolicy.	niewystarczające skomunikowanie Lublina z miejscowościami w okolicy	przeciętna
Istnieją ograniczenia infrastrukturalne dla osób ze szczególnymi potrzebami.	Lublin jest dostępny infrastrukturalnie dla osób ze szczególnymi potrzebami.	niedobór infrastruktury przystosowanej dla osób ze szczególnymi potrzebami	niska

Przewaga korzystnych trendów dla kategorii nie odzwierciedla się w wizji BAU, która odbiega od pożądanego wizji dla tej kategorii. Trudno stwierdzić, czy mimo przewagi potencjałów rozwojowych i równomiernego rozkładu stron silnych i słabych możliwa jest realizacja wizji pożądanego – dychotomia luk strategicznych w kwestii ich podatności na zmiany otoczenia nie ułatwia podjęcia decyzji. Warto zwrócić uwagę na niedobór infrastruktury przystosowanej dla osób ze szczególnymi potrzebami, gdyż jest to aspekt, nad którym można podjąć pracę bez obaw przed drastycznymi zmianami.

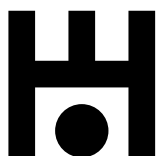




**TABELA 3.11.p** Wizje przyszłości obszaru „turystyka” w kategorii „rozwój oferty turystycznej Lublina”

K3 Rozwój oferty turystycznej Lublina			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Brakuje informacji turystycznej dla osób ze szczególnymi potrzebami.	Osoby ze szczególnymi potrzebami otrzymują wyczerpującą informację o ofercie.	niedostateczna informacja o ofercie turystycznej dla osób ze szczególnymi potrzebami	przeciętna
Lublin jest rozpoznawalny jako miasto festiwali kulturalnych w centrum miasta.	Lublin proponuje różnorodną ofertę festiwalową w różnych dzielnicach.	skupienie festiwali kulturalnych w centrum miasta	wysoka
Lublin nadal kojarzy się tylko z cebularzem.	Lublin ma rozpoznawalne, unikalne symbole.	niewykorzystanie innych symboli do celów promocyjnych	przeciętna
Lublin dysponuje dobrze rozwiniętą bazą rekreacyjną i sportową.	Lublin dysponuje powszechnie dostępną i wypromowaną bazą rekreacyjną i sportową.	brak promocji i informacji o dostępności bazy rekreacyjnej i sportowej	przeciętna
Lublin jest drugorzędnym ośrodkiem turystyki biznesowej.	Lublin jest miastem „drugiego wyboru” w turystyce biznesowej ( <i>Secondary Destination</i> ).	niewystarczająca promocja Lublina jako celu turystyki biznesowej	przeciętna

W tej kategorii można zauważyć znaczną przewagę korzystnych trendów zmian oraz silnych stron. Dodatkowo wizja BAU nie różni się znacząco od pożądaney – zmiany wydają się możliwe do osiągnięcia lub są bardzo blisko oczekiwanego i pożądanego efektu. Jedyną obawę rodzi podatność luk strategicznych na zmiany ze względu na otoczenie, jednak łatwość ich niwelacji podtrzymuje pozytywny całej obraz kategorii.



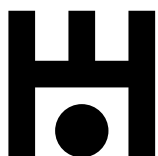
**TABELA 3.11.r** Wizje przyszłości obszaru „turystyka” w kategorii „finansowanie sektora turystyki”

K4 Finansowanie sektora turystyki			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Urząd Miasta przeznaczają niewielką część swojego budżetu na turystykę.	Urząd Miasta przeznaczają 0,5% budżetu na turystykę.	brak dostatecznych funduszy na rozwój turystyki	przeciętna
Istnieje tylko jeden konkurs grantowy dla branży turystycznej.	Istnieją trzy konkursy grantowe dla branży turystycznej.	zbyt mało konkursów grantowych	niska
Brakuje centralnego systemu finansowania turystyki regionalnej i lokalnej.	Dostępne środki są racjonalnie wykorzystywane pomimo potencjalnego braku centralnego systemu finansowania.	nieracjonalne wykorzystanie środków	przeciętna
Wpływy z turystyki kulturalnej, sportowej i biznesowej wzrastają, ale są trudne do zmierzenia.	Wzrost wpływów z turystyki jest mierzalny.	brak metodologii zbierania danych	niska
Wydarzenia kulturalne i rozrywkowe są organizowane na obiektach sportowych.	Zyskowe wydarzenia kulturalne i rozrywkowe są organizowane na obiektach sportowych.	zbyt mała liczba rentownych wydarzeń	wysoka

Przewaga niekorzystnych trendów odzwierciedla się w wizji BAU dla kategorii finansowania. Luka związana jest z brakiem dostatecznych środków oraz ich nieoptymalnym wykorzystaniem. Podatność luki na zmiany warunków otoczenia w tej kategorii jest bardzo zróżnicowana, od niskiej, przez przeciętną, aż po wysoką.

**TABELA 3.11.s** Wizje przyszłości obszaru „turystyka” w kategorii „promocja oraz informacja”

K5 Promocja oraz informacja			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Brakuje dbałości o estetyczny wizerunek miasta.	Miasto jest estetyczne i zadbane.	niedostateczna dbałość o estetykę miasta	przeciętna
Miasto zyskuje coraz lepszy pozytywny wizerunek.	Pozytywny wizerunek miasta jest kształtowany zgodnie z wizją miasta.	brak kontroli nad budowanym wizerunkiem miasta	przeciętna
Lublin wykorzystuje nowoczesne formy promocji miasta.	Lublin wykorzystuje nowoczesne formy promocji miasta zgodnie ze strategią marketingową miasta.	niespójne działania, niewpisujące się w strategię marketingową miasta	niska



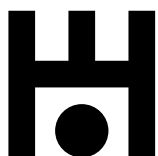
K5 Promocja oraz informacja			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Lublin oferuje rozpoznawalną pamiątkę.	Lublin oferuje rozpoznawalną i pożądaną przez turystów pamiątkę.	brak pożądanego pamiątki	przeciętna
Informacja turystyczna o Lublinie jest rozproszona w internecie.	Miasto udostępnia dobrze wypozycjonowany, kompletny i aktualny portal turystyczny.	brak dobrze wypozycjonowanego, aktualnego i kompletnego portalu turystycznego	niska

Tym razem możemy zaobserwować obecność zarówno korzystnych trendów zmian, jak i słabych stron. Poza dbałością o estetyczny wizerunek miasta wizja BAU nie odbiega znacząco od wizji pożądanego, tak więc wcześniejsze obserwacje dają nadzieję na pozytywny trend zmian. Niewskazane jest obawianie się luk strategicznych – ich podatność na zmiany jest głównie niska, a w najgorszym wypadku przeciętna.

**TABELA 3.11.t** Wizje przyszłości obszaru „turystyka” w kategorii „współpraca organizatorów turystyki”

K6 Współpraca organizatorów turystyki			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Istnieją prężnie działające organizacje turystyczne (LOT, LROT, LCB, LCK).	Prężnie działające organizacje turystyczne współpracują ze sobą w ramach jednej strategii promocyjnej.	brak współpracy pomiędzy organizacjami turystycznymi	przeciętna
Przepływ informacji pomiędzy podmiotami z branży jest niski.	Obecna jest regularna komunikacja i przepływ informacji pomiędzy podmiotami z branży.	brak wymiany informacji pomiędzy podmiotami z branży turystycznej	wysoka
Ośrodki akademickie współpracują z organizacjami turystycznymi.	Ośrodki akademickie systematycznie współpracują z organizacjami turystycznymi.	brak systematycznej współpracy pomiędzy ośrodkami akademickimi a organizacjami turystycznymi	niska
Organizowane są cykliczne spotkania branżowe.	Organizowane są cykliczne spotkania branżowe o charakterze kreatywnym i warsztatowym.	niedostateczna liczba spotkań o charakterze kreatywnym i warsztatowym	przeciętna
Następuje powolna i stopniowa konsolidacja oferty turystycznej.	Wypozycjonowany portal branżowy konsoliduje kompleksową ofertę turystyczną.	brak wypozycjonowanego portalu branżowego konsolidującego kompleksową ofertę turystyczną	przeciętna

Odnutowalna jest zmienna rozbieżność wizji BAU i wizji pożądanego – w niektórych kategoriach nie odbiegają od siebie, a w innych są przeciwstawne. Podobną sytuację



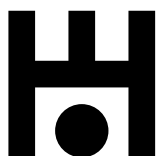
zaobserwować można w kwestii podatności luk na zmiany. Ze względu na powyższe czynniki ciężko określić możliwy wynik działań. Przewaga zarówno korzystnych trendów zmian, jak i silnych stron daje jednak duże nadzieje na osiągnięcie pożądanej wizji.

### KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „TURYSTYKA”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpływać będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgromowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „turystyka”.

**TABELA 3.11.u** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „turystyka”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
rozwój technologii 5G	usprawniający komunikację oraz śledzenie i optymalizację ruchu turystycznego	trwałe zmniejszenie ruchu turystycznego w Polsce i na świecie	spowodowana pandemią trwała zmiana stylu życia, w tym wyrobienie nowych nawyków spędzania czasu wolnego oraz utrwalenie obaw przed podróżowaniem
rozwój narzędzi promocji w internecie	związany ze zmianami społecznymi zachodzącymi w następstwie pandemii (przeniesienie części życia do świata wirtualnego) oraz rozwojem technologii informacyjnych	zahamowanie turystyki biznesowej	związane z utrwaleniem zdalnych metod pracy oraz zdalnych form konferencyjnych i warsztatowych
zwiększenie turystyki krajowej	związane z obawami lub niechęcią do podróży zagranicznych Polaków w okresie postpandemicznym	załamanie branży HoReCa	fala upadłości związanych z przedłużającymi się obostrzeniami w okresie pandemii
wprowadzenie krajowych regulacji i programów prośrodowiskowych	zwiększające dostępność środków finansowych oraz możliwości rewitalizacji i rozwoju miejskich i podmiejskich terenów zielonych	przedłużające się fale upałów, susza i pustynnienie terenu	zachodzące w wyniku nasilających się zmian klimatycznych; prowadzące do znacznego wzrostu temperatury w miesiącach letnich (wyspa ciepła), ograniczeń w dostępności wody oraz wysychania zalewu
rozwój i upowszechnienie e-turystyki	związane z postępem technologicznym w zakresie technologii informacyjnych, nasilone w dobie pandemii	likwidacja części obiektów sportowych	może zachodzić w następstwie nierentowności związanej ze skutkami pandemii bądź w wyniku konieczności przekształcenia ich w obiekty o innym charakterze



### 3.11.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 11 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej wielkość. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspól-

nego, oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

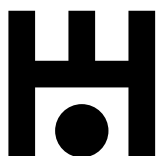
Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci ośmiu celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

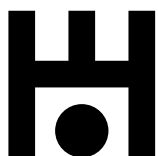
Rekomendowane przez TGR 11 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.11.w.

**TABELA 3.11.w** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „turystyka”

C.1		Promocja turystyczna miasta z wykorzystaniem potencjału różnych segmentów branży turystycznej	
C.1.1	Rozwój siatki połączeń komunikacyjnych		
	Zorganizowanie sezonowych przejazdów jako atrakcji turystycznych – „podróże małe i duże” (podróże w granicach miasta i poza nie)		
	Połączenie różnych form komunikacyjnych i budowanie na ich bazie oferty, np. PKP i bus, PKP i meleks, rajdy piesze i rowerowe		
	C.1.2	Rozwój oferty noclegowej	
		Powstanie spójnej bazy obiektów noclegowych z wyróżnioną ofertą dla grup	
		Stworzenie portalu „Nocujemy w Lublinie”	
C.1.3	Zwiększenie udziału innych podmiotów w promocji oferty biznesowej		
	Promowanie działalności Lubelskiego Convention Bureau		
C.2		Wypracowanie metodologii zbierania danych odnośnie do wpływów z turystyki – stworzenie systemu zbierania danych statystycznych z różnych branż turystycznych	
C.2.1	Powołanie zespołu, który zajmie się opracowaniem systemu zbierania danych		
	Wytypowanie specjalistów potrzebnych w zespole		
	Testy i ewaluacja systemu zbierania danych		
C.2.2	Zaangażowanie podmiotów branży turystycznej zbierających dane		
	Szkolenia dla pracowników z branży popularyzujące zalety zbierania i analizy danych		



<b>C.3</b>		<b>Uzupełnienie i dostosowanie infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej z uwzględnieniem estetyki miasta</b>
C.3.1	Współpraca z Forum Kultury Przestrzeni	
	Włączenie Forum Kultury Przestrzeni do procesów decyzyjnych za pomocą narzędzi partycypacyjnych Urzędu Miasta Lublin	
C.3.2	Wprowadzenie uchwały krajobrazowej	
	Dokończenie procesu sporządzania uchwały krajobrazowej	
C.3.3	Stworzenie centrum informacji o zaśmiecaniu miasta – do przyjmowania skarg	
	Rozszerzenie funkcjonalne aplikacji „NaprawmyTo!” o możliwość zgłaszania zaśmiecenia w mieście	
<b>C.4</b>		<b>Opracowanie oferty turystyczno-rekreacyjnej dla osób ze szczególnymi potrzebami</b>
C.4.1	Dostosowanie infrastruktury dla osób ze szczególnymi potrzebami	
	Korzystanie z zewnętrznych funduszy na dostosowanie infrastruktury dla osób ze szczególnymi potrzebami	
	Analiza i testowanie rozwiązań architektonicznych przez wykwalifikowanych przedstawicieli grup osób ze specjalnymi potrzebami	
C.4.2	Opracowanie książki wytycznych i dobrych praktyk dla sektora prywatnego	
	Wdrożenie i konsekwentne realizowanie książki standardów	
	Stworzenie funduszu/projektu w celu współfinansowania wdrażania książki standardów	
C.4.3	Dostosowanie materiałów informacyjno-promocyjnych dla osób ze szczególnymi potrzebami	
	Stworzenie funduszu/projektu w celu współfinansowania wdrażania dostępności, w tym szkoleń z nią związanych	
	Analiza i testowanie rozwiązań w zakresie dostępności materiałów przez wykwalifikowanych przedstawicieli grup osób ze specjalnymi potrzebami	
<b>C.5</b>		<b>Przeznaczenie przynajmniej 0,5% budżetu miasta na turystykę</b>
C.5.1	Stworzenie programów grantowych dla turystyki	
	Stworzenie projektów grantowych polegających na finansowaniu rozwiązań mających na celu długofalowe rozszerzenie oferty turystycznej miasta lub zapełnienie zdefiniowanych luk w ofercie	
	Powiązanie konkursów grantowych z innych dziedzin (np. kultura, sport) z potrzebami branży turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem wymiaru praktycznego i długofalowego realizowanych działań	
C.5.2	Wprowadzenie opłaty lokalnej – podatek turystyczny	
	Lobbing w sprawie dostosowania przepisów o opłacie lokalnej (podatku turystycznym) do warunków praktycznych	
	Opłata miejscowa jako źródło finansowania organizacji turystycznych	
<b>C.6</b>		<b>Kreowanie turystycznego wizerunku miasta z udziałem wszystkich podmiotów turystycznych</b>
C.6.1	Organizowanie dobrze wypromowanych dużych wydarzeń	
	Koordinacja promocji wszystkich dużych wydarzeń	
	Poprawna organizacja i mobilizacja sektora turystycznego przy dużych wydarzeniach	



	C.6.2	Organizowanie kampanii turystycznych dla Lublina
		Projektowanie kampanii tematycznych dla Lublina
		Wdrożenie i promocja poszczególnych kampanii tematycznych
	C.6.3	Przeprowadzanie cyklicznych badań rozpoznawalności wizerunkowej Lublina
		Zebranie i wyciągnięcie wniosków ze wszystkich dotychczas przeprowadzonych badań wizerunkowych Lublina
		Rozpoznanie luki w badaniach i jej likwidacja
<b>C.7 Scentralizowanie oferty turystycznej miasta na jednym portalu</b>		
	C.7.1	Wypromowanie portalu i przekierowanie tam ruchu
		Zebranie rozproszonych danych
		Stała promocja scentralizowanego portalu
<b>C.8 Regularne spotkania branży, których celem będzie wypracowanie wspólnych rozwiązań</b>		
	C.8.1	Wsparcie w zapewnieniu infrastruktury i obsługi technicznej do spotkań warsztatowych
		Udostępnienie odpowiednich sal konferencyjnych na spotkania branży oraz prace warsztatowe
		Zapewnienie obsługi technicznej dostosowanej do warunków spotkań
	C.8.2	Zachęcenie wszystkich branż turystycznych do brania udziału w spotkaniach
		Kampania informacyjna dotycząca tematyki i celu spotkań
		Aktywizacja podmiotów uczestniczących w spotkaniach (np. umożliwienie prezentacji poszczególnym podmiotom)

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

### 1. Połączenie różnych form komunikacyjnych i budowanie na ich bazie oferty, np. PKP i bus, PKP i meleks, rajdy piesze i rowerowe.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być zrealizowane w latach 2023–2030 przez ZTM, Biuro Rozwoju turystyki, LOT, poro-

zumienie rowerowe, Urząd Miasta i PKP, przy wykorzystaniu środków finansowych, infrastruktury i zasobów ludzkich.

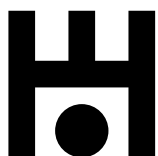
### 2. Testy i ewaluacja systemu zbierania danych.

Realizacja celu: C.2.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być zrealizowane w latach 2023–2030 przez powołany do tego zespół, przy wykorzystaniu środków finansowych i zasobów ludzkich.

### 3. Korzystanie z zewnętrznych funduszy na dostosowanie infrastruktury dla osób ze szczególnymi potrzebami.



Realizacja celu: C.4.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno być zrealizowane w latach 2021-2030 przez Urząd Miasta Lublin i przedstawicieli branży turystycznej.

**4. Powiązanie konkursów grantowych z innych dziedzin (np. kultura, sport) z potrzebami branży turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem wymiaru praktycznego i długofalowego realizowanych działań.**

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: wysoka.

Działanie powinno być zrealizowane niezwłocznie

przez Urząd Miasta Lublin we współpracy z organizacjami branżowymi i grantobiorcami, przy wykorzystaniu takich zasobów jak: dane dotyczące potrzeb i luk w ofercie turystycznej miasta, wiedza branżowa, system interdyscyplinarnej wymiany informacji, precyzyjne kryteria jakościowe.

**5. Stała promocja scentralizowanego portalu.**

Realizacja celu: C.7.

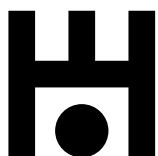
Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno rozpocząć się niezwłocznie (w pierwszym kwartale 2021). Promocja powinna być prowadzona przez LOT Metropolia Lublin.

**MONITORING REALIZACJI CELÓW**

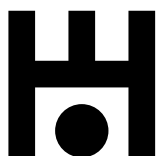
Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, członkowie TGR 11 poproszeni zostali o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.9.x.





**TABELA 3.11.x** Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „turystyka”

Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.1</b>	<b>Promocja turystyczna miasta z wykorzystaniem potencjału różnych segmentów branży turystycznej</b>	liczba turystów odwiedzających miasto	wzrost
	C.1.1 Rozwój siatki połączeń komunikacyjnych	liczba nowych połączeń	wzrost
	C.1.2 Rozwój oferty noclegowej	liczba nowych miejsc noclegowych.	wzrost
	C.1.3 Zwiększenie udziału innych podmiotów w promocji oferty biznesowej	liczba uczestników wydarzeń biznesowych	wzrost
<b>C.2</b>	<b>Wypracowanie metodologii zbierania danych odnośnie do wpływów z turystyki – stworzenie systemu zbierania danych statystycznych z różnych branż turystycznych</b>	gotowa metodologia	pojawienie się
	C.2.1 Powołanie zespołu, który zajmie się opracowaniem systemu zbierania danych	istnienie zespołu	pojawienie się
	C.2.2 Zaangażowanie podmiotów branży turystycznej zbierających dane	liczba podmiotów zbierających dane.	pojawienie się
<b>C.3</b>	<b>Uzupełnienie i dostosowanie infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej z uwzględnieniem estetyki miasta</b>	liczba dostosowanych miejsc i obiektów	wzrost
	C.3.1 Współpraca z Forum Kultury Przestrzeni	nawiązanie współpracy	pojawienie się
	C.3.2 Wprowadzenie uchwały krajobrazowej	uchwała krajobrazowa	pojawienie się
	C.3.3 Stworzenie centrum informacji o zaśmiecaniu miasta (do przyjmowania skarg)	pojawienie się takiego centrum informacji	pojawienie się
<b>C.4</b>	<b>Opracowanie oferty turystyczno-rekreacyjnej dla osób ze szczególnymi potrzebami</b>	oferta dla osób ze szczególnymi potrzebami	pojawienie się
	C.4.1 Dostosowanie infrastruktury dla osób ze szczególnymi potrzebami.	liczba projektów zrealizowanych z dofinansowaniem dedykowanych programów	wzrost
	C.4.2 Opracowanie książki wytycznych i dobrych praktyk dla sektora prywatnego.	powstanie książki	pojawienie się
	C.4.3 Dostosowanie materiałów informacyjno-promocyjnych dla osób ze szczególnymi potrzebami.	odsetek dostosowanych materiałów	utrzymanie
<b>C.5</b>	<b>Przeznaczenie przynajmniej 0,5% budżetu miasta na turystykę.</b>	procent budżetu	wzrost
	C.5.1 Stworzenie programów grantowych dla turystyki.	liczba programów grantowych	wzrost
	C.5.2 Wprowadzenie opłaty lokalnej – podatek turystyczny.	wprowadzenie opłaty	pojawienie się



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
<b>C.6 Kreowanie turystycznego wizerunku miasta z udziałem wszystkich podmiotów turystycznych.</b>		rozpoznawalność Lublina jako miasta turystycznego – odsetek Polaków	wzrost
	C.6.1 Organizowanie dobrze wypromowanych dużych wydarzeń	liczba nowych wydarzeń	wzrost
	C.6.2 Organizowanie kampanii turystycznych dla Lublina	liczba kampanii	wzrost
	C.6.3 Przeprowadzanie cyklicznych badań rozpoznawalności wizerunkowej Lublina	pojawienie się cyklicznego badania	pojawienie się
<b>C.7 Scentralizowanie oferty turystycznej miasta na jednym portalu</b>		liczba „wizytówek” produktów turystycznych (pojedynczych elementów oferty)	wzrost
	C.7.1 Wypromowanie portalu i przekierowanie tam ruchu	liczba odsłon strony	wzrost
<b>C.8 Regularne spotkania branży, których celem będzie wypracowanie wspólnych rozwiązań</b>		liczba regularnych (cyklicznych) spotkań	pojawienie się
	C.8.1 Wsparcie w zapewnieniu infrastruktury i obsługi technicznej do spotkań warsztatowych	zapewnienie sal dostosowanych do wymagań	pojawienie się
	C.8.2 Zachęcenie wszystkich branż turystycznych do brania udziału w spotkaniach	liczba osób biorących udział w spotkaniu	inna

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Trzy spośród analizowanych szans ułatwią realizację ponad połowy zadań. Są to:

- rozwój narzędzi promocji w internecie,
- rozwój technologii 5G,
- rozwój turystyki krajowej.

Warto monitorować możliwość wystąpienia tych szans w celu efektywnego ich wykorzystania przy realizacji strategii.



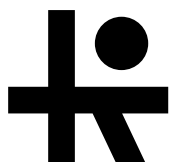
## 3.12. TGR 12: URBANISTYKA I MOBILNOŚĆ MIEJSKA

### 3.12.1. Wertykalny obszar strategiczny „urbanistyka i mobilność miejska”

Obszar „urbanistyka i mobilność miejska” związany jest z rozwojem i kształtowaniem przestrzeni miasta, rolą i funkcją przestrzeni publicznych i zabudowy mieszkaniowej oraz perspektywami rozwoju infrastruktury komunikacyjnej i środków transportu.

#### Słowa kluczowe opisujące obszar:

- zrównoważona struktura funkcjonalno-przestrzenna miasta, nowy urbanizm, tożsamość miejsca, miasto historyczne, ukształtowanie terenu a przekształcenia urbanistyczne, miasto policentryczne, wielofunkcyjna sieć dzielnic, zabudowa *brownfields vs. greenfields*, rozlewanie się zabudowy, zagęszczanie zabudowy, miasto kompaktowe, hybrydyzacja przestrzeni, zielone budownictwo, przestrzenie substandardowego zagospodarowania, obszary transformacji jako forma dzielnicowych obszarów funkcjonalnych, nowe centra miastotwórcze w Lublinie;
- standardy planowania zagospodarowania przestrzennego, lokalne standardy urbanistyczne, ochrona zasobu zabytków, gospodarowanie nieruchomościami komunalnymi, rola polityki mieszkaniowej w planowaniu przestrzennym, rewitalizacja, kształtowanie przestrzeni i obszarów wielofunkcyjnych, niwelowanie chaosu wizualnego i poprawa estetyki przestrzeni miejskiej, projektowanie uniwersalne;
- zrównoważona mobilność, współdzielona mobilność, zarządzanie mobilnością, dostępność przestrzeni publicznych, ruch pieszcy, ruch rowerowy, infrastruktura rowerowa, publiczny transport zbiorowy, transport ni-



skoemisyjny, sieć szybkiego transportu publicznego, infrastruktura przystankowa, motoryzacja indywidualna, sieć drogowa i inżynieria ruchu, organizacja i bezpieczeństwo ruchu, system ITS, transport zintegrowany, intermodalność transportu publicznego w Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym, zintegrowane węzły przesiadkowe, zarządzanie parkowaniem, system transportowy dla Lubelskiego Obszaru Funkcj-

nalnego, edukacja na rzecz zrównoważonego transportu, mobilność osób z niepełnosprawnościami, finansowanie mobilności, systemy taryfowe, spójność infrastruktury;

- dane w urbanistyce i mobilności oraz ich analiza, wykorzystanie technologii informatycznych, partycypacyjne planowanie rozwiązań urbanistycznych i mobilności.

### 3.12.2. Skład TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska

#### **dr hab. inż. arch. Natalia Przesmycka**

##### Liderka TGR 12

Absolwentka Wydziału Architektury Politechniki Krakowskiej oraz Master Class Stadslab, European Urban Design Laboratory. Dr hab. inż. architekt, profesor Politechniki Lubelskiej. p.o. kierownik Katedry Architektury, Urbanistyki i Planowania Przestrzennego na Wydziale Budownictwa i Architektury Politechniki Lubelskiej. W latach 2018–2020 członek Głównej Komisji Urbanistyczno-Architektonicznej kraju. Zastępca Przewodniczącego Rady Lubelskiej Okręgowej Izby Architektów. Autorka ponad 40 publikacji naukowych. Organizator i prowadzący wielu warsztatów o tematyce urbanistycznej i rewitalizacyjnej.

#### **Mirosław Hagemeyer**

Absolwent Wydziału Architektury i Urbanistyki Politechniki Warszawskiej. Dyrektor Wydziału Planowania UM Lublin, w latach 2011–2017 dyrektor Wydziału Architektury i Budownictwa. Autor projektów zespołów i budynków mieszkaniowych, hotelowych i użyteczności publicznej. Ma doświadczenie w przygotowaniu i prowadzeniu inwestycji budowlanych. Członek SARP i Izby Architektów RP. W IARP pełnił funkcje Przewodniczącego Lubelskiej Okręgowej Rady i Członka Rady Krajowej. Były Przewodniczący GKUA w Kazimierzu Dolnym i Nałęczowie. Były

członek ministerialnego zespołu ds. zmian w ustawie o planowaniu i prawie budowlanym.

#### **dr inż. Bartłomiej Kwiatkowski**

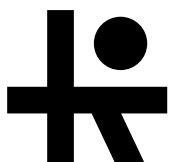
Absolwent Wydziału Architektury Politechniki Krakowskiej. Studia podyplomowe – Master of European Urban Design. W latach 1994–1998 uczestnik polskiej misji konserwatorskiej w Wietnamie. Od 1999 roku pracownik naukowo dydaktyczny Politechniki Lubelskiej. Autor publikacji dotyczących zabudowy przemysłu wiejskiego na terenie Lubelszczyzny oraz projektowania dla osób niepełnosprawnych intelektualnie. Prodziekan ds. studenckich kier. architektura WBiA PL. Członek SARP, IARP, przewodniczący SKZ oddz. Lublin.

#### **Dominika Mazur**

Doktorantka w Szkole Doktorskiej Nauk Społecznych Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, pracownica Fundacji Krajobrazy. Absolwentka Wydziału Nauk o Ziemi i Gospodarki Przestrzennej UMCS. W latach 2017–2018 pełniła funkcję prezesa zarządu Studenckiego Koła Naukowego Planistów UMCS „SmartCity”.

#### **dr Hubert Mącik**

Dr historii sztuki, od 2012 roku pełni funkcję miejskiego konserwatora zabytków w Lublinie. Autor opracowań



naukowych i popularnych dotyczących zabytków Lublina i Lubelszczyzny.

#### **Paweł Mierzwa**

Absolwent Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej (1983). Urodzony i zamieszkały w Lublinie czynny architekt. Od 1990 roku współwłaściciel i projektant w BLM Architekci Spółka z o.o. Aktywny członek SARP od roku 1984. Od 2002 roku członek Rady Lubelskiej Okręgowej Izby Architektów RP. Przez wiele lat (do 2019) członek Komisji Urbanistyczno-Architektonicznej Miasta Lublin. Radny dzielnicy Węglin Północny pełniący w 2 ostatnich kadencjach funkcję Zastępcy Przewodniczącego Zarządu.

#### **Maciej Mikulski**

Absolwent Politechniki Lubelskiej i Krakowskiej (transport), za swój projekt sieci linii komunikacji miejskiej otrzymał wyróżnienie Prezydenta Lublina w konkursie na najlepszą pracę dyplomową. Zaczynał jako Założyciel i Prezes Lubelskiego Towarzystwa Zrównoważonego Transportu, koordynator projektu „Komunikacja Lublin” oraz dziennikarz Radia Centrum. Obecnie realizuje się w Zarządzie Transportu Publicznego w Krakowie, nie tracąc jednak kontaktu z ukochanym Lublinem. Autor artykułów o transporcie zbiorowym i ekologii. Ukończył studia MBA. Pasjonat podróży i muzyki organowej, wychowawca kolonijny.

#### **Arkadiusz Niezgoda**

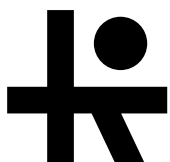
Absolwent Politechniki Lubelskiej Wydział Inżynierii Budowlanej i Sanitarnej w Lublinie, od 20 lat pracownik samorządowy różnych szczebli, absolwent studiów podyplomowych z zakresu administracji i zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, menadżera w samorządzie terytorialnym, wizerunku i zarządzania w administracji publicznej a także inżynierii ruchu drogowego.

#### **Krzysztof Ożóg**

Mieszkaniec Lublina od urodzenia. Z zawodu projektant usług i doświadczeń, z zamiłowania rowerzysta. Interesuje się szeroko pojętym designem – w tym społecznym. W TGR szukał wiedzy, inspiracji i przestrzeni do uczynienia Lublina miastem, którym ma potencjał się stać.

#### **Karolina Skowronek**

Absolwentka studiów związanych z urbanistyką, w tym projektowaniem i planowaniem urbanistycznym. Posiada międzynarodowe doświadczenie i różne umiejętności zdobyte na dziewięciu renomowanych uniwersytetach na świecie. Pasjonatka miast i podróży. Miała możliwość studiowania i mieszkania w Warszawie, Brukseli, Wiedniu, Kopenhadze, Madrycie, Szanghaju i Mediolanie. Zainteresowana wszystkimi dziedzinami skupiającymi się na miastach, a w szczególności związanymi z przestrzenią publiczną, jakością życia, tożsamością, dziedzictwem materialnym i niematerialnym oraz zrównoważonym rozwojem.



### 3.12.3. Pożądana przyszłość obszaru „urbanistyka i mobilność miejska”

#### REALNE ZAANGAŻOWANIE MIESZKAŃCÓW W PLANOWANIE URBANISTYCZNE

Mieszkańcy miasta mają łatwy dostęp do informacji publicznej, w szczególności odnoszącej się do polityki miejskiej. Mogą realnie uczestniczyć w tworzeniu rozwiązań projektowych poprzez konsultacje społeczne na wczesnym etapie projektowania, w ramach uzupełnienia formalnego toku prawnego (np. budowa placów zabaw jest poprzedzona warsztatami z dziećmi). Mieszkańcy mają poczucie realnego wpływu na poprawę jakości życia w mieście, a także czują się szanowani w procesie planowania – dzięki m.in. gwarancji ochrony wartościowych przyrodniczo obszarów oraz wysokiej jakości rozwiązań urbanistycznych w nowych obszarach zabudowy.

#### ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ INFRASTRUKTURY: BALANS MIĘDZY KOMPAKTOWOŚCIĄ A METROPOLITALNOŚCIĄ

Lublin rozwija się z poszanowaniem terenów cennych przyrodniczo. Nowe zespoły zabudowy mieszkaniowej powstają na terenach dobrze skomunikowanych z centrum miasta i z innymi dzielnicami. Dzięki uchwalonym przez samorząd standardom urbanistycznym obszary te mają zapewnione niezbędną infrastrukturę i optymalne wykorzystanie przestrzeni. Po Lublinie z przyjemnością chodzi się na piechotę, nie tylko w obrębie śródmieścia. Realizowany jest postulat ze strategii na lata 2013–2020 dotyczący rewitalizacji terenów zajezdni MPK na Helenowie poprzez stworzenie nowoczesnego centrum biurowo-usługowego („Lubelskie City”) o wysokiej zabudowie.

#### WYSOKO ROZWIĄTE I ZINTEGROWANE SIECI TRANSPORTU MIEJSKIEGO

Korzystanie z różnych systemów komunikacji publicznej jest łatwe, wygodne i bardziej efektywne niż indywidualna komunikacja samochodowa, dzięki czemu wielu mieszkańców rezygnuje z używania samocho-

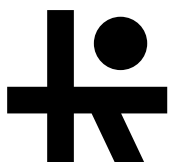
dów. Powstają parkingi zintegrowane z systemem transportu publicznego. Przybywa przystanków, połączeń i buspasów. Utrzymywana jest wysoka jakość taboru oraz wprowadzono na stałe zachęty finansowe do korzystania z komunikacji publicznej. Ścieżki rowerowe tworzą gęstą i spójną sieć pokrywającą całe miasto, sprawiając, że jazda na rowerze jest wygodna i bezpieczna. Przybywa połączeń komunikacji publicznej pomiędzy Lublinem a gminami ościennymi, więc nawet mieszkający pod Lublinem nie są zmuszeni do używania samochodów.

#### OCHRONA ZABYTKÓW I REWITALIZACJA URBANISTYCZNA

Historyczna zabudowa śródmieścia jest atrakcyjna funkcjonalnie i zadbana w obrębie całego zespołu, zachęca do podejmowania różnych form aktywności nie tylko turystów, ale również mieszkańców Lublina. Jednocześnie w obszarze zabudowy historycznej nie zanika funkcja mieszkaniowa. Poprawia się stan obszarów Śródmieścia wymagających rewitalizacji – bez gentryfikacji i z uwzględnieniem potrzeb mieszkańców. Rośnie świadomość potrzeby poszanowania obiektów historycznych i zabytkowych u ich właścicieli i zarządców. Wszystkie nowe pomniki powstają w drodze konkursów i mają starannie przemyślaną lokalizację. Obiekty z listy dóbr kultury współczesnej są realnie chronione, a lista sukcesywnie poddawana jest weryfikacji. Z krajobrazu miasta znikają billboardy i nieestetyczne reklamy, a panorama zespołu staromiejskiego jest eksponowana bez elementów szpecących jej tło lub przedpole.

#### OCHRONA ZIELENI ORAZ ZIELONA INFRASTRUKTURA UWZGLĘDNIONE W PROCESIE PLANOWANIA

Realizowany jest program „odbetonowywania miasta”, prowadzący do zwiększenia udziału powierzchni biologicznie czynnych z obecnych 8,9 proc. powierzchni mia-



sta do min. 15 proc., między innymi poprzez ograniczanie powierzchni utwardzonych oraz zakładanie nowych parków i urządzonych terenów zielonych. Wszystkie dotychczas niezabudowane cenne przyrodniczo tereny zieleni takimi pozostają. Są chronione w dokumentach planistycznych i monitorowane poprzez cykliczne inwentaryzacje. Rozwija się infrastruktura rekreacyjna i wypoczynkowa, która nie koliduje z wartościami przyrodniczymi. Drzew się nie wycina, ale dostrzega ich udział w oczyszczaniu powietrza i dopełnia istniejące zadrzewienia, by tworzyły spójny system. Wody opadowe są traktowane jako zasób – powstają zbiorniki retencyjne i ogrody deszczowe. Doliny rzeczne są zagospodarowywane bez utraty przyrodniczego charakteru (zielono-błękitna infrastruktura). Realizowana jest realna ochrona suchych dolin przed nasypami, przekształceniami stoków oraz nową zabudową kubaturową. Ogrody działkowe, zwłaszcza te położone w Śródmieściu, zmieniają charakter poprzez częściowe upublicznienie, tak aby można było przez nie przejść lub przejechać na rowerze. Powstają również ogrody społeczne.

### **DBAŁOŚĆ O ESTETYKĘ MIASTA**

Przestrzenie publiczne w obrębie starszych osiedli mieszkaniowych są chronione przed zabudową, zamianą w parkingi lub banalną modernizacją. Powołane zostało biuro plastyka lub architekta miejskiego, które odpowiada za kształtowanie wizerunku przestrzeni miejskiej oraz nadzór nad estetyką. Przestrzeń publiczna w Lublinie kształtowana jest w sposób ciągły i sekwencyjny. Widoczna jest dbałość o jej jakość i estetykę niezależnie od skali i rangi miejsca. Zostaje utworzony System Informacji Miejskiej, służący orientacji w mieście.

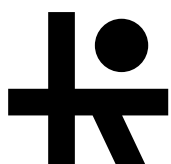
### **EKOLOGICZNY I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ MIASTA**

Plan adaptacji Lublina do zmian klimatu jest konsekwentnie realizowany. Maleje miejski ślad węglowy, a ja-

kość powietrza jest bardzo wysoka. Rośnie udział pojazdów elektrycznych w transporcie publicznym i prywatnym. Istniejące tereny leśne nie zmniejszają się i są objęte ochroną. Tereny rekreacyjne tworzą ciągły system, zintegrowany we wszystkich dzielnicach miasta z infrastrukturą pieszą i rowerową.

### **WYSOKA JAKOŚĆ PLANOWANIA I REALIZACJI POLITYKI ROZWOJU PRZESTRZENNEGO MIASTA**

Opracowania planistyczne są bardziej szczegółowe. Wykorzystywany jest potencjał opracowań 3D. Nowa generacja planów korzysta z procedury scaleń oraz zawiera szczegółowe wytyczne dla przestrzeni publicznych, zwiększone parametry zieleni biologicznie czynnej, ograniczenie intensywności i wysokości zabudowy w strefach zewnętrznych, a także promuje zabudowę „nisko-gęsto”. Dla obszaru całego miasta uchwalono plany miejscowe. Zwiększone zostały nakłady na realizację strategii zarządzania dziedzictwem kulturowym i gminnym programem opieki nad zabytkami. Zwiększa się liczba konkursów urbanistycznych i architektonicznych. Ustanowiono obligatoryjność konkursów na prace projektowe dotyczące budynków użyteczności publicznej realizowanych przez samorząd (tj. szkół, przedszkoli, żłobków, obiektów sportowych, budynków administracyjnych oraz przestrzeni publicznych). Miasto prowadzi wyrazistą politykę mieszkaniową i konsekwentnie ją realizuje. Realizację poprzedza planowanie. Powszechną praktyką stały się planistyczne przeciwdziałanie rozpraszaniu zabudowy i preferencje na korzyść uzupełniania istniejącej tkanki miejskiej (np. uruchamianie planistyczne nowych terenów inwestycyjnych dopiero po wypełnieniu istniejących zasobów).



### 3.12.4. Diagnoza obszaru „urbanistyka i mobilność miejska”

Grupa, analizując udostępnione jej materiały, w tym raporty z konsultacji społecznych, wyodrębniła osiem zasadniczych kategorii problemowych składających się na wertykalny obszar strategiczny „urbanistyka i mobilność miejska”. Są to:

1. Społeczna rola planowania i urbanistyki.
2. Balans pomiędzy kompaktowością a metropolitalnością.
3. Jakość komunikacji publicznej oraz integracja sieci transportu.

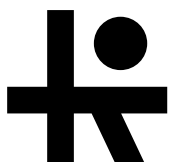
4. Ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna.
5. Ochrona zieleni oraz zielona infrastruktura.
6. Dbalność o estetykę miasta.
7. Ekologia i zrównoważony rozwój miasta.
8. Planowanie i realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta.

Wyodrębnione kategorie problemowe stanowiły oś prac grupy nad diagnozą, wizjami przyszłości oraz celami strategicznymi obszaru „urbanistyka i mobilność miejska”.

**TABELA 3.12.a** Punkty styku między kategoriami problemowymi obszaru wertykalnego „urbanistyka i mobilność miejska” a obszarami horyzontalnymi

Kategoria problemowa \ Obszar horyzontalny	H1 Demografia	H2 Finansowanie	H3 Infrastruktura	H4 Przestrzeń i planowanie przestrzenne	H5 Technologie	H6 Umiędzynarodowienie	H7 Usługi dla mieszkańców
K1 Społeczna rola planowania i urbanistyki							
K2 Balans między kompaktowością a metropolitalnością							
K3 Jakość komunikacji publicznej oraz integracja sieci transportu							
K4 Ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna							
K5 Ochrona zieleni oraz zielona infrastruktura							
K6 Dbalność o estetykę miasta							
K7 Ekologia i zrównoważony rozwój miasta							
K8 Planowanie i realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta							





Analiza kategorii problemowych wertykalnego obszaru strategicznego „urbanistyka i mobilność miejska” wykazała wiele punktów styku z obszarami horyzontalnymi (tabela 3.12.a). Najsilniejsza zależność uwidoczniła się oczywiście w odniesieniu do przestrzeni i planowania przestrzennego. Silna zależność widoczna jest również w przypadku kolejnych trzech obszarów horyzontalnych: infrastruktury, finansowania oraz usług dla mieszkańców, które mają po sześć punktów styku z kategoriami problemowymi. Jedyny obszar horyzontalny, w którym nie znalazły się żadne punkty styku z wertykalnym obszarem strategicznym, to umiędzynarodowienie.

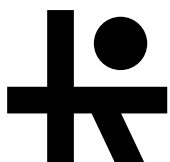
### SILNE I SŁABE STRONY OBSZARU „URBANISTYKA I MOBILNOŚĆ MIEJSKA”

W oparciu o analizę raportów z badań i konsultacji społecznych TGR 12 przygotowała rozbudowane zestawienie silnych i słabych stron obszaru strategicznego „urbanistyka i mobilność miejska” z rozbiciem na poszczególne kategorie problemowe.

**TABELA 3.12.b** Silne i słabe strony obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „społeczna rola planowania i urbanistyki”

K1 Społeczna rola planowania i urbanistyki	
Silne strony	Słabe strony
Duża grupa zainteresowanych (eksperti i nie tylko)	Brak zrozumienia mieszkańców dla działań i decyzji Miasta (problem informacyjny)
	Problemy ze zintegrowanym zarządzaniem procesami w UM
	Brak spójności wizualnej i standardów urbanistycznych
	Brak znajomości przepisów prawa u mieszkańców
	Brak partycypacji społecznej oraz konsultacji społecznych na wstępnym etapie projektowania planów oraz programów funkcjonalno-użytkowych (także przedsięwzięć infrastrukturalnych)

Diagnoza silnych i słabych stron w zakresie społecznej roli planowania i urbanistyki oraz jej standardów przeprowadzona przez TGR wskazuje, że główna słabość to brak spójności wizji mieszkańców oraz brak zrozumienia przez nich decyzji Miasta. Silną stroną natomiast jest duża grupa zainteresowanych.



**TABELA 3.12.c** Silne i słabe strony obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „balans między kompaktowością a metropolitalnością”

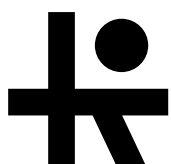
K2 Balans między kompaktowością a metropolitalnością	
Silne strony	Słabe strony
Zmiana na Krakowskim Przedmieściu (przeznaczenie przestrzeni wyłącznie dla ruchu pieszego)	Brak lub niespójność infrastruktury przystosowanej do nowej mobilności
	Brak miejsc spotkań na nowych osiedlach
	Brak ciągłości przestrzeni publicznych
	Konkurencyjność gmin ościennych jako miejsc zamieszkania
	Brak scalania gruntów pod obszary zabudowy mieszkaniowej

W kwestii infrastruktury przeważają słabości w postaci braku ciągłości przestrzeni publicznych, konkurencyjności gmin sąsiadujących oraz ograniczenia miejsc spotkań. Jedyną silną stroną są aktualne zmiany na Krakowskim Przedmieściu w postaci przeznaczenia przestrzeni wyłącznie dla ruchu pieszego.

**TABELA 3.12.d** Silne i słabe strony obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „jakość komunikacji publicznej oraz integracja sieci transportu”

K3 Jakość komunikacji publicznej oraz integracja sieci transportu	
Silne strony	Słabe strony
Estetyka i bezpieczeństwo komunikacji publicznej	Niewielki postęp rozwoju zintegrowanego transportu: o określonych porach mała liczba kursów na wszystkich liniach, brak koordynacji ruchu, brak reakcji na aktualne potrzeby, nietraktowanie komunikacji zbiorowej i nowej mobilności jako priorytetu, potrzeba dywersyfikacji transportu (brak zbadania potencjału sieci tramwajowej)
Funkcjonowanie Systemu Dynamicznej Informacji Pasażerskiej (choć liczba użytkowników jest ograniczona)	Słabo rozplanowana odległość i rozlokowanie przystanków, niska dostępność dla osób z niepełnosprawnościami
Buspas umożliwiający autobusom unikanie korków samochodowych	Mała liczba połączeń pomiędzy miastem a gminami ościennymi, ale także pomiędzy poszczególnymi dzielnicami w obrębie miasta; brak „obwodnicy śródmiejskiej”

W kategorii komunikacji publicznej można zaobserwować wyjątkowo równomierny rozkład stron słabych i silnych. Silne strony komunikacji publicznej to przede wszystkim estetyka i bezpieczeństwo komunikacji publicznej oraz działanie buspasa. Negatywnymi aspektami są między innymi odległość i rozlokowanie przystanków, brak



udogodnienie dla osób z niepełnosprawnościami, mała liczba połączeń pozamiastowych oraz słaby rozwój transportu zintegrowanego w samym Lublinie.

**TABELA 3.12.e** Silne i słabe strony obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii: „ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna”

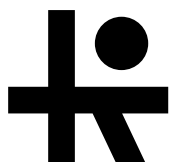
K4 Ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna	
Silne strony	Słabe strony
Historyczna zabudowa Śródmieścia objęta ochroną, malownicze uliczki Starego Miasta, architektura i zespoły urbanistyczne charakterystyczne tylko dla Lublina	Brak wpływu konserwatora zabytków na sposób eksploatacji obiektów (z powodu ich prywatnego charakteru)
Lokalizacja starego miasta na wzgórzu, pozwalająca podziwiać panoramy	Brak lub niewystarczający zakres ochrony wyjątkowych zespołów urbanistycznych
Materialne i niematerialne dziedzictwo kulturowe – elementy charakteryzujące Lublin (hejnał, cebularze, klikon)	Obiekty psujące panoramę, obiekty niepasujące funkcją lub estetyką do otoczenia, zaniedbane, zaśmiecone miejsca

W przypadku ochrony zabytków i rewitalizacji urbanistycznej możemy ponownie zaobserwować równomierny rozkład pozytywnych i negatywnych aspektów. Silną stroną Lublina jest jego materialne i niematerialne dziedzictwo, piękna lokalizacja starego miasta i fantastyczne panoramy. Niestety występuje też brak odpowiedniego zakresu ochrony wyjątkowych zespołów urbanistycznych.

**TABELA 3.12.f** Silne i słabe strony obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „ochrona zieleni oraz zielona infrastruktura”

K5 Ochrona zieleni oraz zielona infrastruktura	
Silne strony	Słabe strony
Duży zasób zieleni kształtowanej	Brak ochrony zieleni w przypadku nowych inwestycji
Potencjał ogródków działkowych	Znaczna część zasobów zielonej infrastruktury (np. ogródki działkowe) w prywatnych rękach
	Prymat inwestycji drogowych nad istniejącą zielenią przyrodzną

Poruszając kwestię infrastruktury zielonej, odnotowujemy jako pozytywny aspekt duży zasób zieleni oraz potencjał ogródków działkowych. Jednakże istniejąca zielona infrastruktura może łatwo ulec zniszczeniu z powodu niskiego poziomu ochrony zieleni (w szczególności te zasoby, które stanowią własność prywatną).



**TABELA 3.12.g** Silne i słabe strony obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „dbałość o estetykę miasta”

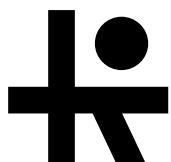
K6 Dbałość o estetykę miasta	
Silne strony	Słabe strony
Publiczny dostęp do Wąwozu Rury, suchych dolin i innych obszarów zielonych	Brak analiz oraz konsultacji społecznych w zakresie estetyki miasta
Stare Miasto i śródmieście oraz starsze dzielnice (LSM, Tatary, Kalina)	Zaśmiecanie krajobrazu miasta reklamami i niespójna estetyka przestrzeni miejskich
	Brak przejrzystych planów krystalizujących układ przestrzenny miasta w kontekście pieszego, brak masterplanów dotyczących np. oświetlenia miasta
	Obiekty powstające bez uwzględnienia punktów widokowych i osi widokowych (np. Centrum Onkologii)

W przypadku estetyki miasta dominują niestety strony słabe – brak systemu przestrzeni publicznych, obiekty powstające bez uwzględnienia punktów widokowych, zaśmiecanie krajobrazu licznymi reklamami oraz niespójna estetyka przestrzeni miejskich. Pozytywnymi elementami estetyki miasta są Stare Miasto oraz Śródmieście, a także dostęp do okolicznych przestrzeni zielonych.

**TABELA 3.12.h** Silne i słabe strony obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „ekologia i zrównoważony rozwój miasta”

K7 Ekologia i zrównoważony rozwój miasta	
Silne strony	Słabe strony
Wdrożenie uchwalonego planu adaptacji do zmian klimatu	Niewystarczające wykorzystanie możliwości retencyjnych
Elektryczna mobilność, rozwój trolejbusów, zakup taboru autobusów elektrycznych	Wzrastająca liczba samochodów osobowych, także starszego typu
Zasoby terenów zielonych w mieście (Stary Gaj, Zalew Zemborzyci itd.)	Brak istotnego wsparcia dla inwestycji proekologicznych w zakresie energii odnawialnej

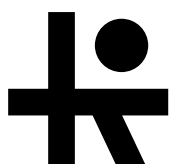
Silne strony w kategorii „ekologia i zrównoważony rozwój” to przede wszystkim rozwój ekologicznej infrastruktury transportu miejskiego w postaci trolejbusów oraz autobusów elektrycznych. Pozytywnym czynnikiem jest także istnienie terenów zielonych w mieście. Niestety, środowisku zagrażają wzrost liczby samochodów osobowych (w tym starszego typu) oraz brak istotnego wsparcia dla inwestycji proekologicznych.



**TABELA 3.12.i** Silne i słabe strony obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta”

K8 Realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta	
Silne strony	Słabe strony
-	Brak ciągłości realizacji zadań w ramach dotychczasowej strategii rozwoju miasta
	Opóźnienia w realizacji polityki rozwoju przestrzennego miasta i mobilności
	Niewspółmiernie małe nakłady na realizację strategii zarządzania dziedzictwem kulturowym i gminnym programem opieki nad zabytkami
	Mało produktywne procedury uchwalania MPZP, szczegółów i kolejność uchwalanych MPZP, brak otwartych konkursów na opracowanie szczegółowych MPZP
	Brak procedur inwestycyjnych wspomagających rozwój wysokiej jakości przestrzeni miejskiej i obiektów publicznych (brak konkursów na kluczowe inwestycje miejskie, jak np. Dworzec Metropolitalny i szkoły na Czubach Pd. i Ponikwodzie)
	Brak polityki mieszkaniowej miasta

W kategorii realizacji polityki rozwoju przestrzennego miasta widoczna jest definietywna przewaga stron słabych, takich jak: brak polityki mieszkaniowej, nieciągłość w realizacji zadań, opóźnienia w działaniach, nieefektywne procedury uchwalania MPZP, problemy z finansowaniem rozwoju przestrzeni miejskiej itp.



## POTENCJAŁY I BARIERY ROZWOJOWE OBSZARU „URBANISTYKA I MOBILNOŚĆ MIEJSKA”

Członkowie TGR 12 zostali poproszeni o zastanowienie się nad tym, czy i jakie trendy zmian widzą aktualnie wśród zidentyfikowanych silnych i słabych stron urbanistyki Lublina, oraz o wskazanie, jakie czynniki zewnętrzne odpowiadają za nasilenie się słabych stron i słabnięcie stron silnych (bariery rozwojowe), a jakie sprzyjają wzmocnieniu stron silnych i zanikaniu stron słabych (potencjały rozwojowe).

Grupa przypisała trendy zmian do wszystkich wskazanych wcześniej silnych i słabych stron oraz przygotowała rozbudowane zestawienie barier i potencjałów rozwojowych odpowiadających za występowanie tych trendów. Wskazanim przez członków trendom przypisać można charakter korzystny lub niekorzystny. Do trendów korzystnych zaliczono:

- utrzymywanie się silnej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej silnej strony,
- słabnięcie istniejącej słabej strony.

Za trendy niekorzystne uznano z kolei:

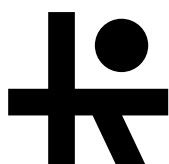
- utrzymywanie się słabej strony na niezmiennym poziomie,
- wzmocnienie się istniejącej słabej strony,
- słabnięcie istniejącej silnej strony.

Tylko 35 proc. spośród zidentyfikowanych trendów przyjęło charakter trendów korzystnych, a aż 65 proc. okazało się niekorzystne. Wskazuje to na niekorzystny trend zmian w obszarze „urbanistyka i mobilność miejska”.

**TABELA 3.12.j** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „społeczna rola planowania i urbanistyki”

K1 Społeczna rola planowania i urbanistyki	
Korzystne trendy zmian: 17%	Niekorzystne trendy zmian: 83 %
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Aktywni mieszkańcy	Brak zmian w zarządzaniu UM
Rozwój technologii 3D wykorzystywany do wizualizacji planów	Powolny rozwój infrastruktury informacyjnej
	Brak wpływu opinii mieszkańców na decyzje

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie współczesnej społecznej roli planowania i urbanistyki postawiona przez TGR wskazuje, że niekorzystne trendy zmian przeważają nad korzystnymi. Główne potencjały wynikają z aktywności mieszkańców Lublina oraz rozwoju nowych technologii, które można wykorzystać do wizualizacji planów. Bariery natomiast to powolny rozwój infrastruktury, brak zmian w zarządzaniu UM oraz brak wpływu opinii mieszkańców na decyzje.



**TABELA 3.12.k** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „balans pomiędzy kompaktowością a metropolitalnością”

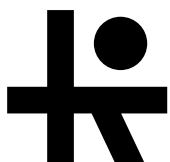
K2 Balans pomiędzy kompaktowością a metropolitalnością	
Korzystne trendy zmian: 33%	Niekorzystne trendy zmian: 67%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Działalność grup interesariuszy wpływających na podejmowane działania	Presja na przeznaczenie terenów pod zabudowę mieszkaniową (tereny otwarte opisane w studium UiKZP)
Dobre przykłady prawidłowo zrealizowanej przestrzeni publicznej	Niedostosowanie deweloperów w zakresie planowania przestrzeni
Skala miasta	

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie balansu między kompaktowością a metropolitalnością przeprowadzona przez TGR wskazuje, że główne bariery definiowane są przez presję na przeznaczenie terenów pod zabudowę i niedostosowanie w zakresie planowania przestrzeni. Potencjały rozwojowe natomiast to dobre przykłady zrealizowanych projektów przestrzeni publicznej oraz działalność grup interesariuszy. W tej kategorii przeważają niekorzystne trendy zmian.

**TABELA 3.12.l** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „jakość komunikacji publicznej oraz integracja sieci transportu”

K3 Jakość komunikacji publicznej oraz integracja sieci transportu	
Korzystne trendy zmian: 50%	Niekorzystne trendy zmian: 50%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Istnienie podmiejskiej sieci kolejowej	Powolny rozwój pozamiejskiej komunikacji szynowej
	Brak analizy dywersyfikacji form transportu (np. tramwaj) i analiz KBR
	Małe możliwości inwestycyjne
	Brak odwagi do wprowadzenia wizjonerskich pomysłów i wykorzystania nowoczesnej technologii

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie komunikacji publicznej przeprowadzona przez TGR wskazuje, że głównym źródłem potencjału jest rozwijająca się podmiejska sieć kolejowa. Bariery natomiast to m.in. małe możliwości inwestycyjne w tym zakresie, brak odwagi do wprowadzania wizjonerskich pomysłów oraz brak analizy dywersyfikacji transportu. W tej kategorii korzystne i niekorzystne trendy zmian kształtują się na podobnym poziomie.



**TABELA 3.12.m** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna”

K4 Ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna	
Korzystne trendy zmian: 50%	Niekorzystne trendy zmian: 50%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Zasoby i jakość posiadanego dziedzictwa	Bariery finansowe i formalne
Zaplecze merytoryczne (naukowcy, architekci)	Brak świadomości wartości obiektów i potencjału
Marketing miasta, festiwale organizowane w przestrzeni miejskiej	
Postrzeganie Starego Miasta przez mieszkańców Lublina jako wartości	

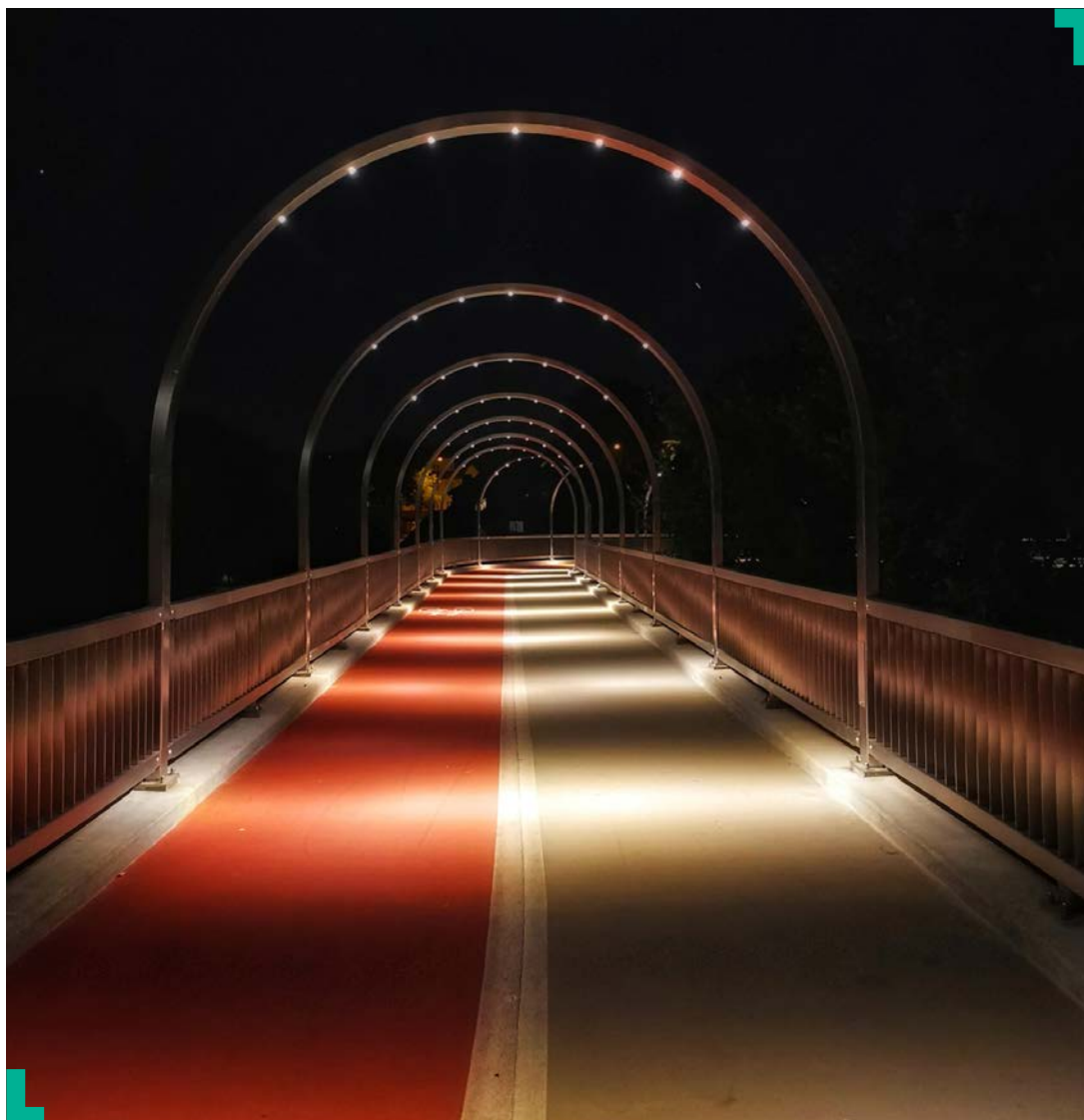
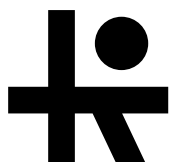
Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie ochrony zabytków przeprowadzona przez TGR wskazuje, że korzystne i niekorzystne trendy zmian są wyrównane. Główne bariery wynikają z problemów finansowych i formalnych oraz braku świadomości wartości obiektów. Potencjał za to stanowią jakość lubelskiego dziedzictwa, zaplecze merytoryczne oraz marketing miasta.

**TABELA 3.12.n** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „ochrona zieleni oraz zielona infrastruktura”

K5 Ochrona zieleni oraz zielona infrastruktura	
Korzystne trendy zmian: 50%	Niekorzystne trendy zmian: 50%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Układ miasta, fizjografia	Priorytet inwestycji, wpływ inwestorów na decyzje dotyczące zieleni
Aktywność mieszkańców	Brak poczucia odpowiedzialności u osób podejmujących decyzje

Przeprowadzona przez TGR diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie zieleni miejskiej rozumianej jako infrastruktury wskazuje, że główne potencjały wynikają z aktywności mieszkańców i fizjografii miasta. Bariery mogą być brak poczucia odpowiedzialności osób odpowiedzialnych za decyzje oraz działania prywatnych inwestorów (deweloperów) nastawione na zysk. Korzystne i niekorzystne trendy zmian są w tej kategorii wyrównane.

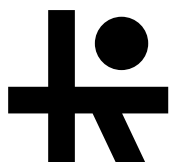




**TABELA 3.12.o** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „dbałość o estetykę miasta”

K6 Dbałość o estetykę miasta	
Korzystne trendy zmian: 33%	Niekorzystne trendy zmian: 67%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Rosnące zainteresowanie mieszkańców estetyką miasta, wpływ na podniesienie jakości życia	Niewykorzystywanie miejsc historycznych poza śródmieściem jako potencjalnych atrakcji turystycznych
	Struktura własnościowa terenów

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie estetyki miasta przeprowadzona przez TGR definiuje jako główne bariery strukturę własnościową terenów oraz niepełne wykorzystanie potencjału turystycznego przestrzeni poza śródmieściem, co przekłada się na mniejszą dbałość o te przestrzenie. Potencjałem można nazwać rosnące zainteresowanie mieszkańców kwestią estetyki miasta. W tej kategorii przeważają niekorzystne trendy zmian.



**TABELA 3.12.p** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „ekologia i zrównoważony rozwój miasta”

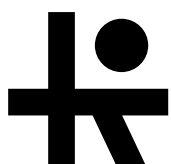
K7 Ekologia i zrównoważony rozwój miasta	
Korzystne trendy zmian: 50%	Niekorzystne trendy zmian: 50%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Plan adaptacji zmian klimatu	Brak zmian uwarunkowań prawnych – np. w zakresie emisji
Układ przyrodniczy miasta i fizjografia	Brak realnej aktywności mieszkańców (deklaratywność)
Zwiększająca się świadomość mieszkańców	

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie ekologii i rozwoju zrównoważonego przeprowadzona przez TGR wskazuje, że korzystne i niekorzystne trendy zmian są wyrównane. Główne potencjały wynikają z układu przyrodniczego Lublina, zwiększającej się świadomości mieszkańców oraz planu adaptacji do zmian klimatu. Bariere stanowi możliwy brak jakichkolwiek zmian uwarunkowań prawnych lub realnej aktywności mieszkańców.

**TABELA 3.12.r** Potencjały i bariery rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „planowanie i realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta”

K8 Planowanie i realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta	
Korzystne trendy zmian : 0%	Niekorzystne trendy zmian: 100%
Potencjały rozwojowe	Bariery rozwojowe
Udostępnianie terenów projektowanych funkcjonalnie	Destrukcyjny wpływ deweloperów
	Braki w zasobach urzędu – niewystarczająco liczna obsada części działów
	Ograniczenia związane z przepisami prawnymi
	Nadużywanie procedur typu „zaprojektuj i wybuduj”

Diagnoza potencjałów i barier rozwojowych w zakresie realizacji polityki rozwoju przestrzennego miasta przeprowadzona przez TGR wskazuje, że jako bariery identyfikowane są głównie: braki w zasobach ludzkich, ograniczenia związane z przepisami prawnymi, destrukcyjny wpływ deweloperów oraz nadużywanie szybkich procedur. Jedynym zidentyfikowanym potencjałem jest udostępnianie terenów projektowanych funkcjonalnie. W tej kategorii trendy zmian są całkowicie niekorzystne.



### 3.12.5. Przyszłość obszaru „urbanistyka i mobilność miejska”

W trakcie warsztatu poświęconego przyszłości Lublina do 2030 roku członkowie grupy roboczej zostali poproszeni o ekstrapolację zidentyfikowanych przez siebie trendów przy założeniu utrzymania się istniejących barier i potencjałów rozwojowych. Na tej podstawie mieli w kilku punktach opisać, jak w tych warunkach kształtować się będzie przyszłość kategorii problemowych, które składają się na wertykalny obszar strategiczny „urbanistyka i mobilność miejska”. Opis ten stanowi wizję BAU (*Business as Usual*), a więc wizję przyszłości obszaru w sytuacji, gdyby nie doszło do istotnych zmian w otoczeniu ani polityce miasta.

Wizję BAU zestawiono następnie z pożądaną wizją poprzez przypisanie poszczególnym jej elementom odpo-

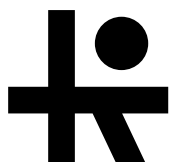
wiednich twierdzeń w warunkach najlepszego, zdaniem grupy, możliwego rozwoju sytuacji w reprezentowanym przez nich obszarze. Różnica pomiędzy wizją BAU a wizją pożądaną wyznaczyła lukę strategiczną, której zamknięcie wymagać może aktywnych działań ze strony Miasta.

Dodatkowo w procesie analizy scenariuszowej wyznaczono podatność wielkości luki na zmiany warunków otoczenia, które są niezależne od przyjętej polityki miejskiej. Wskazano tym samym te elementy wizji, które w mniejszym stopniu reagować będą na czynniki zewnętrzne (podatność niska lub przeciętna) i mogą być łatwiej kształtowane odpowiednią polityką miejską.

#### IDENTYFIKACJA LUKI STRATEGICZNEJ

**TABELA 3.12.s** Wizje przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „społeczna rola planowania i urbanistyki”

K1 Społeczna rola planowania i urbanistyki			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Zainteresowanie mieszkańców procesami planowania jest niskie.	Mieszkańcy są zaangażowani w procesy planistyczne.	brak instrumentów do włączania mieszkańców w procesy planowania, brak zaangażowania społeczności lokalnej, brak promocji zaangażowania społeczności	przeciętna
Występują istotne różnice w poziomie jakości życia między dzielnicami.	Nastąpiło zmniejszenie różnic w poziomie jakości życia między dzielnicami.	niedoinwestowanie infrastruktury w poszczególnych dzielnicach	przeciętna
Postępuje chaotyczny rozrost zabudowy mieszkaniowej.	Struktura dzielnic w mieście jest uporządkowana.	brak kontroli nad realizacją zaplanowanych procesów urbanistycznych	przeciętna
Istnieje widoczna segregacja społeczna, przestrzenna i funkcjonalna.	Mieszkańcy wszystkich dzielnic i grup społecznych mają równy dostęp do usług miejskich.	niedoinwestowanie infrastruktury w poszczególnych dzielnicach	wysoka

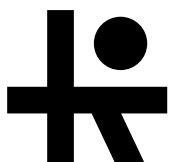


Wizja BAU pokrywa się ze zidentyfikowaną wcześniej przewagą trendów niekorzystnych nad korzystnymi i odbiega od wizji pożądaney. Według tej pierwszej zainteresowanie mieszkańców planowaniem jest niewielkie i następuje chaotyczny rozrost zabudowy mieszkaniowej, występują istotne różnice w jakości życia pomiędzy poszczególnymi dzielnicami Lublina, widoczna staje się segregacja społeczna, przestrzenna i funkcjonalna. Luki związane są z brakiem instrumentów wspierających partycypację mieszkańców w procesach planistycznych oraz brakiem kontroli nad realizacją procesów i niedoinwestowaniem infrastruktury poszczególnych dzielnic. Podatność luk na zmiany warunków otoczenia jest raczej przeciętna.

**TABELA 3.12.t** Wizje przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „balans pomiędzy kompaktowością a metropolitalnością”

K2 Balans pomiędzy kompaktowością a metropolitalnością			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Postępuje ilościowy przestrzenny rozwój miasta.	Postępuje jakościowy rozwój miasta.	brak współpracy z gminami ościennymi, różnice w priorytetach	przeciętna
Koszty utrzymania miasta są wysokie.	Wykorzystuje się uzbrojone tereny.	brak standardów urbanistycznych	przeciętna
Postępuje reaktywny rozwój miasta.	Gmina ma bank ziemi, miasto inwestuje w nowe tereny po wypełnieniu dostępnych terenów.	brak racjonalnej gospodarki miasta, brak prowadzenia procesu scalania gruntów	nie określono
Istnieje duża liczba arterii i ciągów komunikacyjnych drogowych bez infrastruktury towarzyszącej.	Istnieje zagęszczona sieć traktów pieszych i ścieżek rowerowych.	brak infrastruktury towarzyszącej	nie określono

Również w kategorii balansu między kompaktowością i metropolitalnością wizja BAU pokrywa się z przewagą niekorzystnych trendów w kategorii i odbiega od wizji pożądaney. Luka strategiczna wynika z braku współpracy między gminami, różnic w priorytetach,

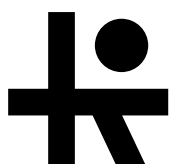


braków standardów urbanistycznych, racjonalnej gospodarki miasta i infrastruktury towarzyszącej. Podatność luk na zmiany otoczenia w części przypadków nie została określona, jednak zdecydowana przewaga negatywnych trendów może przemawiać za wnioskiem, że jest to kategoria wymagająca większego nakładu pracy, aby sprostać pożądanym rezultatom.

**TABELA 3.12.u** Wizje przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „jakość komunikacji publicznej oraz integracja sieci transportu”

K3 Jakość komunikacji publicznej oraz integracja sieci transportu			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Czas przejazdu „od drzwi do drzwi” jest długi.	Czas przejazdu ulega skróceniu.	brak alternatyw dla osób zmotoryzowanych, wpływ tego stanu na mentalność mieszkańców w kontekście wyboru środka transportu	wysoka
Mieszkańcy przemieszczają się samochodami, nie transportem publicznym.	Transport publiczny jest realną alternatywą dla transportu indywidualnego, został zintegrowany, powstał nowy środek transportu zbiorowego (np. tramwaj).	brak nowego środka transportu w Lublinie, brak opracowań i analiz dotyczących nowego środka transportu, brak uwzględnienia nowego środka transportu w planowaniu	przeciętna
W wielu miejscach występuje trudność z zaparkowaniem samochodu.	Miasto pozyskuje od deweloperów środki na budowę parkingów strategicznych.	brak parkingów strategicznych i garaży	przeciętna
Duże zapotrzebowanie na miejsca parkingowe skutkuje likwidacją terenów zielonych.	Istnieją w mieście parkingi strategiczne, następuje ograniczenie miejsc parkingowych w przestrzeni centralnej.	brak parkingów strategicznych i garaży	przeciętna
Mieszkańcy miast ościennych korzystają z samochodów.	Istnieje szybko działająca komunikacja szynowa z miastami ościennymi.	brak komunikacji szynowej z miastami ościennymi	przeciętna

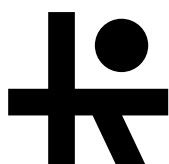
Wizja przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w tej kategorii jest negatywna. Wizje BAU i pożądana znacznie się różnią. Przewiduje się długi czas przejazdu „od drzwi do drzwi” czy też duże zapotrzebowanie na miejsca parkingowe, które skutkuje likwidacją terenów zielonych. Nadzieją na rozwiązanie tych problemów jest znaczne rozwinięcie komunikacji miejskiej. Podatność luk strategicznych na zmiany warunków otoczenia jest przeciętna.



**TABELA 3.12.w** Wizje przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna”

K4 Ochrona zabytków i rewitalizacja urbanistyczna			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Lublin jest miastem pozbawionym dziedzictwa i lokalności (miasto generyczne).	Lublin jest miastem zachowującym ciągłość dziedzictwa i na tym opiera swój rozwój.	brak świadomości społecznej o tożsamości (m.in. przez brak edukacji), niskie docenianie lokalności, nadmierny zachwyty globalizacją	nie określono
Lublin utracił tożsamość i jest podatny na skutki postępującego procesu globalizacji.	Lublin jest miastem autentycznym z silną tożsamością.	brak społecznego poczucia tożsamości (m.in. przez brak edukacji)	nie określono
Postępuje utrata substancji zabytkowej.	Osiągnięto utrzymanie substancji zabytkowej i odpowiednie z punktu widzenia autentyzmu jej wykorzystanie.	brak świadomości społecznej, instrumentów i środków finansowych na utrzymanie substancji zabytkowej	nie określono
Zatarta tożsamość krajobrazu kulturowego.	Atrakcyjność krajobrazu kulturowego (w tym panoramy Starożytności, osiedli z połowy XX wieku) jest elementem marki Lublina.	brak wdrożenia analizy 3D w procesie realizacji i planowania krajobrazu kulturowego	nie określono
Atrakcyjność Lublina jest niska (m.in. turystyczna i biznesowa), postępuje gentryfikacja.	Procesy rewitalizacyjne postępują i są prowadzone prawidłowo.	brak instrumentów gwarantujących prawidłowy przebieg procesu rewitalizacji	nie określono

Wizja BAU przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” znacznie różni się w tej kategorii od wizji pożądaney. Luki strategiczne dotyczą głównie braku odpowiednich instrumentów oraz zasobów finansowych na przeprowadzenie rewitalizacji miasta, a także niskiej świadomości tożsamości lokalnej wśród społeczeństwa. W tej kategorii nie określono podatności luk na zmiany warunków otoczenia.



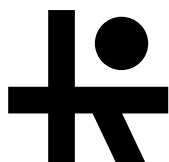
**TABELA 3.12.x** Wizje przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „ochrona zieleni oraz zielona infrastruktura”

K5 Ochrona zieleni oraz zielona infrastruktura			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Przyspieszone procesy chaotycznej urbanizacji ograniczają powierzchnię terenów zielonych.	Miasto dysponuje odpowiednią powierzchnią terenów zielonych dostępną dla mieszkańców, zachowano tereny cenne przyrodniczo.	brak standardów urbanistycznych w procesie planistycznym, różnica priorytetów	przeciętna
Brakuje w przestrzeni miejskiej terenów, na których mieszkańcy mogliby spędzać czas wolny.	Mieszkańcy mogą wybierać spośród szerokiej gamy form aktywności w przestrzeni miejskiej, miasto je promuje.	brak wykorzystania istniejących instrumentów do egzekwowania zabudowy terenów przeznaczonych do aktywności mieszkańców, brak dostępu do informacji o takich terenach	niska
Postępuje osłabienie roli zieleni jako infrastruktury.	Infrastruktura zielona jest ciągła.	brak ciągłości infrastruktury zielonej	przeciętna

Wizje BAU i pożądana w tej kategorii nie pokrywają się. Główne luki strategiczne dotyczą braku standardów planowania, które brałyby pod uwagę zieleni jako część infrastruktury, oraz braku wykorzystania istniejących instrumentów do budowy infrastruktury zielonej mającej służyć aktywności mieszkańców. Podatność luk strategicznych tej kategorii na zmiany warunków otoczenia jest przeciętna lub niska.

**TABELA 3.12.y** Wizje przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „dbałość o estetykę miasta”

K6 Dbłość o estetykę miasta			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Brakuje miejsc do spotkań.	W mieście jest dostępnych wiele atrakcyjnych miejsc, zachęcających do spędzania czasu w przestrzeni publicznej; istniejące miejsca spotkań są otaczane opieką.	brak komórki w urzędzie miasta dbającej o atrakcyjność przestrzeni	niska
Postępuje osłabienie lokalnych społeczności, co przyczynia się do niskiej dbałości mieszkańców o estetykę miasta.	Istnieje silna społeczność lokalna identyfikująca się ze swoją dzielnicą, przestrzeń jest dostosowana do potrzeb poszczególnych społeczności.	brak podporządkowania remontów charakterowi dzielnic i potrzebom mieszkańców, brak komunikacji między decydentami i mieszkańcami	wysoka



K6 Dbłość o estetykę miasta			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Atrakcyjność przestrzeni publicznych i obiektów jest niska.	Miasto udostępnia wiele atrakcyjnych miejsc zachęcających do spędzania czasu w przestrzeni publicznej i stwarza możliwość wyboru spośród szerokiej gamy dostępnych aktywności; atrakcyjność łączy się z funkcjonalnością; organizowane są konkursy na obiekty użyteczności publicznej.	brak w urzędzie miasta komórki dbającej o atrakcyjność przestrzeni, brak konkursów na obiekty użyteczności publicznych	nie określono
W Lublinie panuje chaos estetyczny.	Przestrzeń miejska Lublina jest harmonijna i skontekstualizowana.	brak świadomości estetycznej, brak edukacji w tym zakresie	nie określono

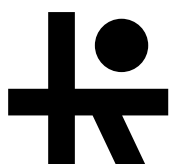
Wizje BAU i pożądana nie pokrywają się w tej kategorii. Przewiduje się brak miejsc do spotkań, chaos estetyczny czy też osłabienie lokalnych społeczności. Luki strategiczne dotyczą braku w urzędzie miasta komórki dbającej o estetykę Lublina, a także braku świadomości estetycznej. Podatność zidentyfikowanych luk na warunki otoczenia waha się od niskiej do wysokiej i dla części luk nie została określona.

**TABELA 3.12.z** Wizje przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „ekologia i zrównoważony rozwój miasta”

K7 Ekologia i zrównoważony rozwój miasta			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Postępuje zanieczyszczenie środowiska.	Istnieją instrumenty, które pozwalają ograniczyć zanieczyszczenie środowiska; informacja o stanie środowiska jest publicznie dostępna.	brak harmonogramu realizacji planu adaptacji do zmian klimatu	wysoka
Spada jakość powietrza.	Jakość powietrza jest wysoka.	brak edukacji i świadomości mieszkańców	wysoka
Następuje wzrost liczby przypadków chorób cywilizacyjnych.	Zachorowalność na choroby cywilizacyjne utrzymuje się na niskim poziomie dzięki wysokiej świadomości zagrożeń.	brak dostępności wczesnej diagnozy, brak informacji o źródłach chorób cywilizacyjnych	wysoka
Brakuje systemu zielonej sieci i szans na zmianę.	Struktura ekologiczna miasta jest utrwalona.	brak realizacji planu adaptacji do zmian klimatu	przeciętna

Wizje BAU i pożądana są w tej kategorii mocno zróżnicowane. Zwrócono uwagę na takie aspekty jak postępujące zanieczyszczenie środowiska oraz rozwój chorób cywi-

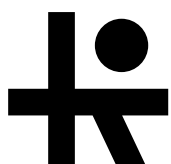




lizacyjnych. Główne luki strategiczne to brak harmonogramu realizacji planu adaptacji do zmian klimatu oraz niska świadomość i brak dostępu do informacji związanych z zanieczyszczeniem środowiska. Podatność luk strategicznych na zmiany warunków otoczenia jest w większości przypadków wysoka.

**TABELA 3.12.aa** Wizje przyszłości obszaru „urbanistyka i mobilność miejska” w kategorii „planowanie i realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta”

K8 Planowanie i realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta			
Wizja BAU	Wizja pożądana	Luka strategiczna	Podatność luki na zmiany warunków otoczenia
Możliwość prowadzenia polityki rozwoju przestrzennego miasta mającej na celu podniesienie jakości życia w Lublinie jest zablokowana.	Prowadzone są (przez urząd miasta i prezydenta) uporządkowane działania prowadzące do rozwoju przestrzennego miasta.	brak skoordynowanych opracowań urbanistycznych dla LOM, wysoka akceptacja społeczna dla niskiej jakości rozwiązań przestrzennych	przeciętna
Powstał monopol uprzywilejowanych grup (developeerów) w zakresie wpływu na kształt zabudowy miasta.	Wpływ deweloperów na rozwój przestrzenny miasta jest ograniczony.	brak roli koordynatora, brak transparentności	nie określono
Dochodzi do licznych konfliktów społecznych.	Wypracowano procedury prowadzenia dyskusji społecznych.	niski poziom egzekwowania ustaleń partycypacji społecznej	nie określono



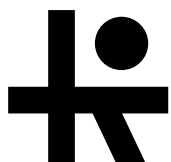
W przypadku kategorii „realizacja polityki rozwoju przestrzennego miasta” trend zmian jest w całości po stronie barier rozwojowych. W konsekwencji wizja BAU znacznie odbiega od pożądaney. Luki strategiczne dotyczą braku skoordynowanych opracowań urbanistycznych, braku transparentności oraz niskiego poziomu egzekwowania ustaleń wypracowanych w ramach konsultacji społecznych. Podatność luki strategicznej na zmianę warunków otoczenia jest przeciętna lub nie została określona.

### KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA OBSZARU „URBANISTYKA I MOBILNOŚĆ MIEJSKA”

W toku analizy scenariuszowej grupa wskazywała szczegółowe czynniki, których potencjalne wystąpienie wpływać będzie na zwiększenie bądź zmniejszenie zidentyfikowanej wcześniej luki strategicznej. Najczęściej wymieniane czynniki zmniejszające lukę zgrupowane zostały w kluczowe szanse rozwojowe, a najczęściej identyfikowane czynniki ją zwiększające składają się na główne zagrożenia rozwojowe obszaru „urbanistyka i mobilność miejska”.

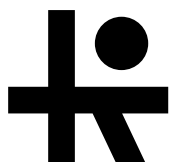
**TABELA 3.12.ab** Najważniejsze szanse i zagrożenia rozwojowe obszaru strategicznego „urbanistyka i mobilność miejska”

Szanse rozwojowe		Zagrożenia rozwojowe	
regulacje i programy proekologiczne na szczeblu krajowym	zwiększenie dostępności środków na zrównoważony transport miejski, OZE oraz ograniczenie problemu niskiej emisji; wymagane daleko idące zmiany o charakterze mitygacyjnym i adaptującym do zmian klimatu	brak środków w budżecie miejskim	może być związany z kryzysem finansowym lub rosnącymi wydatkami interwencyjnymi (likwidacja następstw kryzysu pandemicznego, skutków zmian klimatu lub innych zdarzeń o dużej skali)
skrócenie czasu pracy	może być spowodowane zmianą modelu gospodarczego na bardziej zrównoważony lub postępującą automatyzacją pracy	wzrost niskiej emisji	może być związany z rosnącym ubóstwem
zmniejszenie mobilności ludności	związane z przedłużającym się funkcjonowaniem w warunkach pandemicznych: pracą zdalną, zmianą sposobów spędzania wolnego czasu oraz podejścia do wyjazdów turystycznych	odwrot od środków transportu zbiorowego	związany z utrzymującym się lękiem przed transmisją chorób zakaźnych
rozwój i zwiększenie dostępności nowych środków transportu	w szczególności transportu bezemisyjnego i autonomicznego w następstwie szybkiego postępu technologicznego	wzrost zapotrzebowania na nowe mieszkania	wzrost zapotrzebowania na tereny pod zabudowę mieszkaniową związany ze zwiększeniem budownictwa komunalnego lub napływem nowej ludności do miasta



Szanse rozwojowe	Zagrożenia rozwojowe	
	kryzys zdrowia publicznego	zwiększona podatność na choroby płuc i serca wśród ozdowieńców COVID-19 przy jednoczesnej zapaści systemu opieki zdrowotnej; skrócenie średniej długości życia i długości życia w zdrowiu

Dodatkowo grupa zaznaczyła, że kluczowym zagrożeniem, które nie znalazło się wśród zaproponowanego zestawu, jest zagrożenie związane z wystąpieniem sytuacji, w której UE zablokuje Polsce dostęp do środków unijnych, np. w związku z nieprzestrzeganiem praworządności. W przypadku wystąpienia tego zagrożenia żadne z proponowanych w Lublinie działań (w szczególności cele 4–6) nie będzie mogło zostać zrealizowane, bowiem aktualnie 80 proc. środków budżetu miasta pochodzi z budżetu UE. W obliczu tego zagrożenia (które jest realne) będziemy potrzebować strategii zarządzania miastem w sytuacji kryzysowej.



### 3.12.6. Cele i proponowane kierunki działań rozwojowych

W toku warsztatu poświęconego strategii miasta TGR 12 przeanalizowała zidentyfikowaną lukę strategiczną i sformułowała cele, których realizacja do 2030 roku pozwoli zminimalizować jej wielkość. Wyznaczając cele, członkowie grupy brali pod uwagę rekomendacje w zakresie działań na styku z innymi obszarami strategicznymi, wypracowane w przebiegu spotkania wspólnego,

oraz zdefiniowane przez siebie bariery i potencjały rozwojowe.

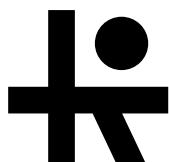
Cele sformułowane zostały przez grupę w sposób hierarchiczny w postaci dziewięciu celów głównych oraz przypisanych do nich celów wspierających rozpisanych na skonkretyzowane kierunki działań.

#### CELE I KIERUNKI DZIAŁAŃ

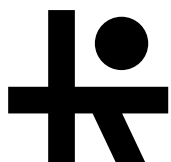
Rekomendowane przez TGR 12 cele wraz z przypisanymi do nich kierunkami działań obrazuje tabela 3.12.ac.

**TABELA 3.12.ac** Cele i kierunki działań strategicznych obszaru wertykalnego „urbanistyka i mobilność miejska”

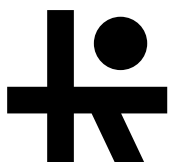
C.1		Uczestnictwo mieszkańców w procesie projektowania i planistycznym
C.1.1		Utworzenie przy radach dzielnic stałych komisji do spraw zagospodarowania przestrzennego dzielnicy
		Wdrożenie zasady włączania rad dzielnic na etapie analizy zasadności zmian MPZP oraz przygotowywania programu funkcjonalno-użytkowego inwestycji publicznych na obszarze dzielnicy
		Edukacja mieszkańców w zakresie planowania przestrzennego i polityki miejskiej
C.1.2		Istnienie na stronie internetowej urzędu miasta (lublin.eu) zakładki dotyczącej polityki przestrzennej i promocja tej podstrony
		Stworzenie na portalach internetowych urzędu miasta (lublin.eu) i stała aktualizacja zakładki dotyczącej polityki przestrzennej miasta, gdzie publikowane będą: standardy piesze i rowerowe, urbanistyczne, informacje o planowanych inwestycjach, infrastruktura społeczna, drogowa itd.
		Przyjęcie gminnych standardów urbanistycznych
C.1.3		Wyrównanie różnic w dostępie do usług miejskich między dzielnicami
		Zwiększenie zakresu dostępnych usług i infrastruktury na obszarach deficytowych
		Określenie (wspólnie z radami dzielnic) potrzeb (uzupełnienie luki minimalnego standardu) każdej z dzielnic i oczekiwanego standardu wyposażenia w usługi oraz kosztów realizacji
C.2		Przyjęcie jako nadrzędnej koncepcji rozwoju miasta idei kompaktowości jako przeciwdziałanie zjawisku rozlewania się zabudowy. Budowanie pozycji miasta jako metropolii w sensie jakościowym, a nie ilościowym
C.2.1		Rozwój usług lokalnych i miejsc pracy dostępnych w ramach transportu publicznego i komunikacji pieszej
		Realizacja nowoczesnych zintegrowanych dworców i kolejnych przystanków kolejowych oraz ich najbliższego otoczenia (wysoka jakość wykonania), uruchomienie Lubelskiej Kolei Aglomeracyjnej w celu zwiększania potencjału metropolitalności



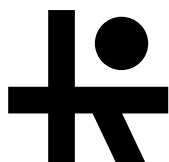
		Opracowanie planu dotyczącego możliwości zwiększenia intensywności zagospodarowania miasta (większa różnorodność struktury funkcjonalno-przestrzennej terenu)
	C.2.2	Zahamowanie odpływu mieszkańców
		Ustalenie polityki mieszkaniowej miasta – dostępność atrakcyjnych i różnorodnych możliwości mieszkaniowych na terenie Lublina
		Zapewnienie w skali miasta wszystkich potrzeb mieszkańców (życiowych, kulturalnych, oświatowych, sportowych, zdrowotnych, zawodowych, transportowych itp.)
	C.2.3	Tworzenie wielofunkcyjnych jednostek urbanistycznych (wielofunkcyjnego zagospodarowania terenu)
		Przyjęcie założeń dotyczących możliwości rozszerzenia funkcji terenów już zagospodarowanych oraz uchwalenie planów miejscowych
		Scalanie gruntów i stworzenie banku ziemi pod inwestycje publiczne
<b>C.3</b>	<b>Zintegrowanie systemu transportu publicznego i indywidualnego, wprowadzenie nowego środka transportu (tramwaj) i koncentracja na ekologicznych rozwiązaniach</b>	
	C.3.1	Uruchomienie nowego środka transportu szynowego – tramwaju
		Opracowanie analizy możliwości uruchomienia linii tramwajowej (tramwajowych)
		Uruchomienie funkcjonalnego systemu komunikacji tramwajowej
	C.3.2	Zmniejszenie emisji zanieczyszczeń w miejscu eksploatacji transportu zbiorowego
		Promocja transportu nieemitującego zanieczyszczeń w miejscu eksploatacji, a także wymiany taboru
		Rozwój indywidualnych, niezmotoryzowanych środków transportu
	C.3.3	Wzrost liczby osób przemieszczających się środkami transportu zbiorowego, mikrotransportu oraz rowerami
		Integracja różnych środków transportu (tworzenie zintegrowanych węzłów wraz z parkingami P+R, K+R, B+R), rozwój systemu Lubelskiego Roweru Miejskiego i infrastruktury dla niezmotoryzowanych użytkowników
		Rozwój sieci buspasów połączony z rozwojem i utrzymaniem wysokiego priorytetu dla transportu publicznego (ITS)
<b>C.4</b>	<b>Zachowanie autentyczności i silnej tożsamości lokalnej poprzez ochronę krajobrazu kulturowego (zwłaszcza panoramy Starego Miasta), obiektów i zespołów zabytkowych, a także cennych kulturowo przestrzeni i budynków współczesnych</b>	
	C.4.1	Procesy rewitalizacyjne przebiegają prawidłowo, z ograniczeniem gentryfikacji
		Zwiększenie różnorodności funkcji obszarów rewitalizowanych pod kątem ich atrakcyjności zarówno dla mieszkańców Lublina, jak i turystów; zachowanie odpowiedniego zróżnicowania funkcji
		Pełne wykorzystanie dostępnych narzędzi prawnych i finansowych w zakresie wsparcia rewitalizacji
	C.4.2	Ochrona krajobrazu kulturowego Lublina
		Wdrożenie narzędzi formalno-prawnych i finansowych ochrony krajobrazu kulturowego i niematerialnego dziedzictwa Lublina; wykorzystanie istniejącego zasobu opracowań analitycznych i wykonanie uszczegółowionych nowych; wdrożenie w pierwszym rzędzie prawnej ochrony panoramy Starego Miasta w widokach od wschodu ze szczególnym uwzględnieniem ciągu spacerowego nad Bystrzycą od ujścia rzeki Czerniejówki do Dworku Grafa
		Realizacja działań edukacyjnych i promocyjnych dotyczących dziedzictwa, budowanie świadomości potrzeby poszanowania obiektów historycznych i zabytkowych u ich właścicieli i zarządców



	C.4.3	Realna ochrona dóbr kultury współczesnej (obiekty z II poł. XX wieku i pocz. XXI wieku)
		Bieżąca diagnoza i wartościowanie zasobu dóbr kultury współczesnej
		Opracowanie zasad i planów ochrony osiedli modernistycznych z II poł. XX wieku, objęcie najważniejszych z nich ochroną jako parków kulturowych
<b>C.5</b>	<b>Stworzenie ciągłego systemu zieleni miejskiej z realizacją i rozbudową ekologicznego systemu ochrony obszarów chronionych (ESOCh) w oparciu o obowiązujące studium</b>	
	C.5.1	Objęcie terenów zielonych i terenów Esochu ochroną planistyczną
		Delimitacja z uwzględnieniem terenów leśnych – określenie obszaru, który ma być objęty ochroną, i nadanie priorytetów poszczególnym terenom
		Objęcie ochroną planistyczną
	C.5.2	Realizacja programu odbetonowania miasta
		<p>Działania prawne i planistyczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– projekt zmniejszenia parametrów technicznych jezdni, poprzedzonego obserwacjami, w których miejscach można implementować to rozwiązanie,</li> <li>– planowanie nowych parków, pocket parków oraz urządzonych terenów zieleni,</li> <li>– projekt ograniczania liczby stanowisk parkingowych i powierzchni utwardzonych ze szczególnym uwzględnieniem obszaru śródmieścia</li> <li>– działania na rzecz zaprzestania wycinki drzew, dostrzeżenia ich udziału w oczyszczaniu powietrza; w nowych zespołach zabudowy planowanie ochrony istniejącej zieleni i sadzenia nowych drzew rodzimych gatunków, tak by miały szansę na pełny rozwój,</li> <li>– opracowanie dokumentów/zapisów chroniących suche doliny,</li> <li>– otoczenia suchych dolin realną ochroną przed powstawaniem nasypów, przekształceniami stoków oraz nową zabudową kubaturową</li> </ul> <p>Działania operacyjne – ocena i zmiana stanu istniejącego, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejszenie parametrów technicznych jezdni poprzedzone obserwacjami, w których miejscach można implementować to rozwiązanie,</li> <li>– tworzenie nowych parków, pocket parków oraz urządzonych terenów zieleni,</li> <li>– ograniczanie liczby stanowisk parkingowych i powierzchni utwardzonych ze szczególnym uwzględnieniem obszaru śródmieścia</li> <li>– zaprzestanie wycinki drzew, dostrzeżenie ich udziału w oczyszczaniu powietrza; w nowych zespołach zabudowy ochrona istniejącej zieleni i sadzenie nowych drzew rodzimych gatunków, tak by miały szansę na pełny rozwój</li> </ul>



	C.5.3	Wykorzystanie wód opadowych
		Inwestycja w zielono-błękitną infrastrukturę
		Promowanie wśród mieszkańców wykorzystywania deszczówki na własnej działce
<b>C.6</b>	<b>Tworzenie zlokalizowanych w różnych częściach miasta miejsc spotkań o różnym charakterze i w różnym stopniu przekształconych, zapewniających ludziom warunki do korzystania z przestrzeni publicznej</b>	
	C.6.1	Zwiększenie atrakcyjności przestrzeni publicznych
		Tworzenie przestrzeni publicznej: 1) w skali miasta – przeznaczonej dla wszystkich mieszkańców z różnych dzielnic – <i>landmarks</i> ; 2) w skali lokalnej – przede wszystkim dla mieszkańców poszczególnych dzielnic – <i>urban living rooms</i> (przestrzeń prywatna, półpubliczna); w tym tworzenie atrakcyjnych przestrzeni miejskich przyciągających różne grupy społeczne, umożliwiających życie publiczne w dzień i w nocy o każdej porze roku, z uwzględnieniem wszystkich możliwych potrzeb, zachowań, interakcji użytkowników
		Bieżąca analiza życia publicznego i przestrzeni, badanie zachowań tłumu w istniejących przestrzeniach publicznych w mieście
	C.6.2	Dążenie do ukształtowania się silnych społeczności lokalnych identyfikujących się ze swoją dzielnicą oraz miastem
		Organizacja warsztatów i spotkań dla mieszkańców umożliwiającą im bezpośredni kontakt między sobą oraz z decydentami, na przykład tworzenie wspólnych ogrodów i przestrzeni (ogrody kieszonkowe, <i>urban gardening</i> )
		Wspieranie lokalnych przedsiębiorców (targi osiedlowe, rzemieślnicy, restauracje, usługi)
	C.6.3	Kształtowanie harmonijnej oraz skontekstualizowanej przestrzeni miejskiej i dbanie o nią
		Stworzenie miejskiej uchwały krajobrazowej (w tym masterplanu oświetlenia), przeprowadzenie audytu nielegalnych nośników reklam oraz wdrożenie kampanii społecznej na temat świadomości estetycznej i objęcie nią szkół
		W ramach struktur UM zostaje powołana komórka, która koordynuje działania inwestycyjno-remontowe w zakresie kształtowania wizerunku przestrzeni miejskiej oraz nadzoru nad estetyką, w tym spójnego sposobu iluminacji miasta. Zajmuje się również realizowaniem projektów mających na celu zgłębianie charakteru i tożsamości miasta
<b>C.7</b>	<b>Miasto zapewnia utrzymanie i poprawę struktury ekologicznej, jak również instrumenty kontrolujące stan środowiska przy zapewnianiu publicznego dostępu do informacji o jego stanie</b>	
	C.7.1	Realizacja planu adaptacji do zmian klimatu
		Stopniowa, konsekwentna realizacja planu połączona ze stałym monitoringiem jakości środowiska życia mieszkańców
		Ograniczenia prawne w stosowaniu źródeł ciepła wytwarzających CO <sub>2</sub> (z częściowym dopuszczeniem kominków opalanych drewnem)
	C.7.2	Wzrost udziału pojazdów elektrycznych w transporcie publicznym i prywatnym
		Wprowadzenie ograniczeń w dostępie prywatnych samochodów spalinowych do niektórych stref miasta
		Rozwój sieci stacji (publicznych i prywatnych) do szybkiego ładowania pojazdów elektrycznych
	C.7.3	Ochrona prawna wielofunkcyjności terenów zielonych (w tym rolnych i lasów)
		Działanie na rzecz popularyzacji rekreacyjnego korzystania z terenów zielonych (m.in. ułatwienie dostępu)
		Zapewnienie bezpieczeństwa i komfortu na terenach leśnych i rekreacyjnych



C.8 Poprawa jakości przestrzeni publicznej i obiektów użyteczności publicznej	
C.8.1	Stworzenie procedur promujących kryteria jakościowe w projektowaniu i realizacji inwestycji miejskich
	Utworzenie stanowiska architekta miejskiego jako koordynatora działań inwestycyjnych i polityki przestrzennej miasta
	Uczynienie obligatoryjną organizacją konkursów na projekty przestrzeni publicznych i budynków użyteczności publicznej realizowanych przez miasto.
C.8.2	Objęcie obszaru całego miasta miejscowymi planami zagospodarowania nowej generacji (wyprzedzającymi urbanizację) na podstawie decyzji o warunkach zabudowy
	Zwiększenie możliwości realizacji opracowań planistycznych przez pracownię miejską (zwiększenie nakładów na zatrudnienie, sprzęt i kształcenie pracowników) z dostosowaniem do przyjętego harmonogramu
	Wprowadzenie zasady powoływania do MKUA profesjonalistów – delegowanych przez samorzady i stowarzyszenia zawodowe – w celu podniesienia rangi MKUA jako jedynej ustawowo umocowanego, profesjonalnego i niezależnego ciała opiniodawczego w zakresie działań planistycznych samorządu
C.8.3	Ochrona istniejących zasobów i zapewnienie wysokiego standardu zamieszkania, pracy i wypoczynku
	Przyjęcie wytycznych planistycznych i minimalnych standardów miejskich dla zabudowy mieszkaniowej i terenów zielonych; stosowanie najnowszego dorobku nauki z dziedziny urbanistyki i planowania przestrzennego; miasto policentryczne: jednostki urbanistyczne z czytelnym układem komunikacyjnym i systemem terenów zielonych
	Rewitalizacja dolin rzecznych, suchych dolin i realizacja systemu terenów zielonych
C.9 Uporządkowanie prowadzących do rozwoju przestrzennego miasta działań, realizowanych przez Prezydenta Miasta Lublin, Marszałka i odpowiednie urzędy	
C.9.1	Weryfikacja i ewentualna kontynuacja zapisów ze Strategii 2013–2020
	Uchwalenie zasad polityki mieszkaniowej i ich konsekwentna realizacja przy ograniczeniu wpływu deweloperów na decyzje planistyczne dotyczące miasta
	Uchwalenie i stosowanie standardów konsultacji społecznych w inwestycjach kluczowych dla samorządu ze wzmocnieniem roli rad dzielnic w procesie konsultacji

## PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń strategicznych, grupa wskazała pięć priorytetowych kierunków działań, które wymagają realizacji w pierwszej kolejności, niezależnie od możliwości wystąpienia niekorzystnych zmian w otoczeniu.

Są to:

### 1. Przyjęcie gminnych standardów urbanistycznych.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: niska.

Działanie powinno być zrealizowane do 30 listopada 2022 roku przez Gminę Lublin we współpracy z NGO i mieszkańcami.

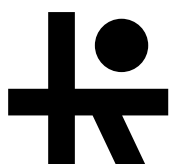
### 2. Zwiększenie zakresu dostępnych usług i infrastruktury na obszarach deficytowych.

Realizacja celu: C.1.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być realizowane od początku obowiązywania strategii, we współpracy Gminy Lublin z sektorem prywatnym.





### 3. Uruchomienie funkcjonalnego systemu komunikacji tramwajowej.

Realizacja celu: C.3.

Zasobochłonność: bardzo wysoka.

Działanie powinno być zrealizowane do 31 grudnia 2030 roku i w pierwszym etapie objąć Miasto Lublin, a w drugim etapie Lubelski Obszar Metropolitalny (w szczególności Świdnik).

### 4. Wdrożenie narzędzi formalno-prawnych i finansowych ochrony krajobrazu kulturowego i niematerialnego dziedzictwa Lublina; wykorzystanie istniejącego zasobu opracowań analitycznych i wykonanie uszczegółowionych nowych; wdrożenie w pierwszym rzędzie prawnej ochrony panoramy Starego Miasta w widokach od wschodu ze szczególnym uwzględnieniem ciągu spacerowego nad Bystrzycą od ujścia rzeki Czarniejówki do Dworku Grafa.

Realizacja celu: C.4.

Zasobochłonność: przeciętna.

Działanie powinno być zrealizowane jako proces ciągły do 2030 roku we współpracy UM Lublin i Lubelskiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków.

### 5. Objęcie ochroną planistyczną terenów zielonych i terenów Esochu (dotyczy: stworzenia ciągłego systemu zieleni miejskiej z realizacją i rozbudową ekologicznego systemu ochrony obszarów chronionych [ESOCH] w oparciu o obowiązujące studium).

Realizacja celu: C.5.

Zasobochłonność: wysoka.

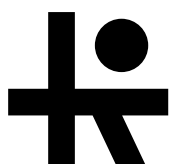
Działanie powinno być zrealizowane przez Wydział Planowania Przestrzennego w podziale na etapy, do czerwca 2022 – ESOCh, pozostały teren – do końca 2023 roku.

## MONITORING REALIZACJI CELÓW

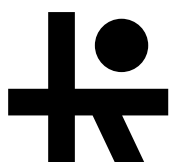
Aby umożliwić monitoring realizacji zgłoszonych celów, członkowie TGR 12 zostali poproszeni o zaproponowanie wskaźników, którymi można mierzyć postęp w realizacji celów, wraz z oczekiwanym kierunkiem ich zmian. Zestawienie proponowanych przez grupę wskaźników znajduje się w tabeli 3.12.ad.

TABELA 3.12.ad Wskaźniki realizacji celów obszaru wertykalnego „urbanistyka i mobilność miejska”

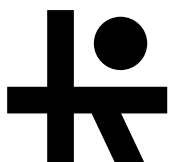
Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.1	Uczestnictwo mieszkańców w procesie projektowania i planistycznym	liczba osób biorących udział w spotkaniach dotyczących projektowania	wzrost
C.1.1	Utworzenie przy radach dzielnic stałych komisji do spraw zagospodarowania przestrzennego dzielnicy	procent rad dzielnic, przy których funkcjonują komisje	wzrost
C.1.2	Istnienie na stronie internetowej urzędu miasta (lublin.eu) zakładki dotyczącej polityki przestrzennej i promocja tej podstrony	liczba odwiedzin zakładki strony dotyczącej polityki przestrzennej miasta	wzrost
C.1.3	Wyrównanie różnic w dostępie do usług miejskich między dzielnicami	procent realizacji planu oczekiwanego wyposażenia dzielnicy	wzrost



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana	
<b>C.2</b>	<b>Przyjęcie jako nadrzędnej koncepcji rozwoju miasta idei kompaktowości jako przeciwdziałanie zjawisku rozlewania się zabudowy. Budowanie pozycji miasta jako metropolii w sensie jakościowym, a nie ilościowym</b>	liczba nowych inwestycji realizowanych zgodnie z ideą miasta kompaktowego	wzrost	
	C.2.1	Rozwój usług lokalnych i miejsc pracy dostępnych w ramach transportu publicznego i komunikacji pieszej	czas dotarcia do usług podstawowych i miejsc rekreacji poniżej 15 minut	
	C.2.2	Zahamowanie odpływu mieszkańców	procent mieszkańców, którzy przenoszą się do gmin sąsiednich	spadek
	C.2.3	Tworzenie wielofunkcyjnych jednostek urbanistycznych (tworzenie wielofunkcyjnego zagospodarowania terenu)	procent zróżnicowania funkcji społeczno-ekonomicznych	inna
<b>C.3</b>	<b>Zintegrowanie systemu transportu publicznego i indywidualnego, wprowadzenie nowego środka transportu (tramwaj) i koncentracja na ekologicznych rozwiązaniach</b>	liczba punktów integracji transportu integrującego więcej niż trzy środki transportu zbiorowego	wzrost	
	C.3.1	Uruchomienie nowego środka transportu szynowego – tramwaju	istnienie nowego środka transportu szynowego (tramwaj)	pojawienie się
	C.3.2	Zmniejszenie emisji zanieczyszczeń w miejscu eksploatacji transportu zbiorowego	pomiar emisji w przeliczeniu na 1 pojazd	spadek
	C.3.3	Wzrost liczby osób przemieszczających się środkami transportu zbiorowego, mikrotransportu i z użyciem rowerów		wzrost
<b>C.4</b>	<b>Zachowanie autentyczności i silnej tożsamości lokalnej poprzez ochronę krajobrazu kulturowego (zwłaszcza panoramy Starego Miasta), obiektów i zespołów zabytkowych, a także cennych kulturowo przestrzeni i budynków współczesnych</b>	zmiana procenta zachowanych obiektów i procenta powierzchni obszarów cennych kulturowo o zmniejszonym autentyzmie w stosunku do stanu w chwili rozpoczęcia monitoringu/przyjęcia strategii	wzrost	
	C.4.1	Procesy rewitalizacyjne przebiegają prawidłowo, z ograniczeniem gentryfikacji	zmiana procentowa stosunku powierzchni użytkowej mieszkań do powierzchni o innych funkcjach	utrzymanie
	C.4.2	Ochrona krajobrazu kulturowego Lublina	procent powierzchni miasta, z której usunięto niewłaściwe formy reklamy	wzrost
	C.4.3	Realna ochrona dóbr kultury współczesnej (obiekty z II poł. XX wieku i pocz. XXI wieku)	procent zachowanych obiektów współczesnych (w stosunku do stanu w chwili przyjęcia strategii)	wzrost
<b>C.5</b>	<b>Stworzenie ciągłego systemu zieleni miejskiej z realizacją i rozbudową ekologicznego systemu ochrony obszarów chronionych (ESOCh) w oparciu o obowiązujące studium</b>	procent obszaru miasta zajęty przez tereny zielone i biologicznie czynne	wzrost	
	C.5.1	Objęcie terenów zielonych i terenów Esochu ochroną planistyczną	powierzchnia terenów zielonych i terenów ESOCHu objętych ochroną planistyczną	wzrost



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana	
	C.5.2	Realizacja programu odbetonowania miasta	procent udziału terenów biologicznie czynnych w porównaniu do stanu istniejącego	wzrost
	C.5.3	Wykorzystanie wód opadowych	procentowa ilość wody opadowej traktowanej jako ściek i kierowanej do rzek	spadek
<b>C.6</b>	<b>Tworzenie zlokalizowanych w różnych częściach miasta miejsc spotkań o różnym charakterze i w różnym stopniu przekształconych, zapewniających ludziom warunki do korzystania z przestrzeni publicznej</b>		liczba nowych miejsc spotkań,  liczba inwentaryzacji i diagnoz istniejących oraz potencjalnych miejsc	wzrost
	C.6.1	Zwiększenie atrakcyjności przestrzeni publicznych	liczba analiz, ewaluacji i wdrożenia rekomendacji;  procent zamówień publicznych, w których użyto formy konkursu;  liczba atraktorów miejskich	wzrost
	C.6.2	Dążenie do ukształtowania się silnych społeczności lokalnych, identyfikujących się ze swoją dzielnicą oraz miastem	liczba organizowanych wydarzeń, liczba lokalnych przedsiębiorców	wzrost
	C.6.3	Kształtowanie harmonijnej oraz skontekstualizowanej przestrzeni miejskiej i dbanie o nią	procent wdrożenia uchwały krajobrazowej	wzrost
<b>C.7</b>	<b>Miasto zapewnia utrzymanie i poprawę struktury ekologicznej, jak i istnienie instrumentów kontrolujących stan środowiska przy zapewnianiu publicznego dostępu do informacji o jego stanie</b>		procent objęcia planami terenów zielonych (w tym rolnych i lasów)	wzrost
	C.7.1	Realizacja planu adaptacji do zmian klimatu	procent realizacji działań wyszczególnionych w planie	wzrost
	C.7.2	Wzrost udziału pojazdów elektrycznych w transporcie publicznym i prywatnym	udział pojazdów elektrycznych w transporcie publicznym i prywatnym	wzrost
	C.7.3	Ochrona prawna wielofunkcyjności terenów zielonych (w tym rolnych i lasów)	procent objęcia planami terenów zielonych (w tym rolnych i lasów)	wzrost
<b>C.8</b>	<b>Poprawa jakości przestrzeni publicznej i obiektów użyteczności publicznej</b>		procent zadowolenia mieszkańców, procent mieszkańców korzystający z przestrzeni publicznych	wzrost
	C.8.1	Stworzenie procedur promujących kryteria jakościowe w projektowaniu i realizacji inwestycji miejskich	liczba inwestycji zrealizowanych w wyniku przeprowadzonych konkursów	wzrost
	C.8.2	Objęcie obszaru całego miasta miejscowymi planami zagospodarowania nowej generacji (wyprzedzającymi urbanizację) na podstawie decyzji o warunkach zabudowy	procentowy udział obszarów miasta objętych MPZP	wzrost
	C.8.3	Ochrona istniejących zasobów i zapewnienie wysokiego standardu zamieszkania, pracy i wypoczynku	procent wdrożenia standardów	wzrost



Cel		Wskaźnik (KPI)	Oczekiwana zmiana
C.9	Uporządkowanie prowadzących do rozwoju przestrzennego miasta działań, realizowanych przez Prezydenta Miasta Lublin, Marszałka i odpowiednie urzędy	procentowa realizacja zapisów Strategii 2030	inna
	C.9.1 Weryfikacja i ewentualna kontynuacja zapisów Strategii 2013–2020	ustanowienie koordynatora, liczba przedsięwzięć wspólnych i porozumień z jednostkami samorządowymi i administracji centralnej	pojawienie się

W toku finalnego warsztatu strategicznego grupa wskazała także szanse rozwojowe, których wystąpienie będzie stanowiło znaczne ułatwienie w realizacji zaproponowanych kierunków działań. Są to:

- regulacje i programy proekologiczne na szczeblu krajowym,
- rozwój i zwiększenie dostępności nowych środków transportu.

Warto monitorować możliwość wystąpienia tych szans w celu efektywnego ich wykorzystania przy realizacji strategii.





## 3.13. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE PUNKTÓW STYKU OBSZARÓW STRATEGICZNYCH

Podczas drugiego warsztatu poproszono członków TGR, aby sformułowali pytania o przyszłość innych obszarów tematycznych. Pytania te dotyczyły kwestii o istotnym znaczeniu nie tylko dla obszaru, o który pytano, ale także – a może przede wszystkim – dla obszaru reprezen-

owanego przez osobę pytającą. W sumie zadano 331 pytań, które wyznaczyły punkty styku pomiędzy poszczególnymi wertykalnymi obszarami strategicznymi. Punkty stały się przedmiotem dyskusji podczas spotkania wspólnego przedstawicieli TGR.

### 3.13.1. Punkty styku i mapa powiązań między TGR

Analiza pytań zdefiniowanych przez poszczególne TGR uwiaryściła, że pomiędzy wybranymi parami obszarów występują szczególnie silne współzależności. Najmocniej powiązаныmi obszarami okazały się obszar akademickości oraz inteligentnej i zrównoważonej gospodarki. Tylko jeden punkt styku mniej łączył obszar metropolii oraz obszar urbanistyki i mobilności miejskiej. Oprócz

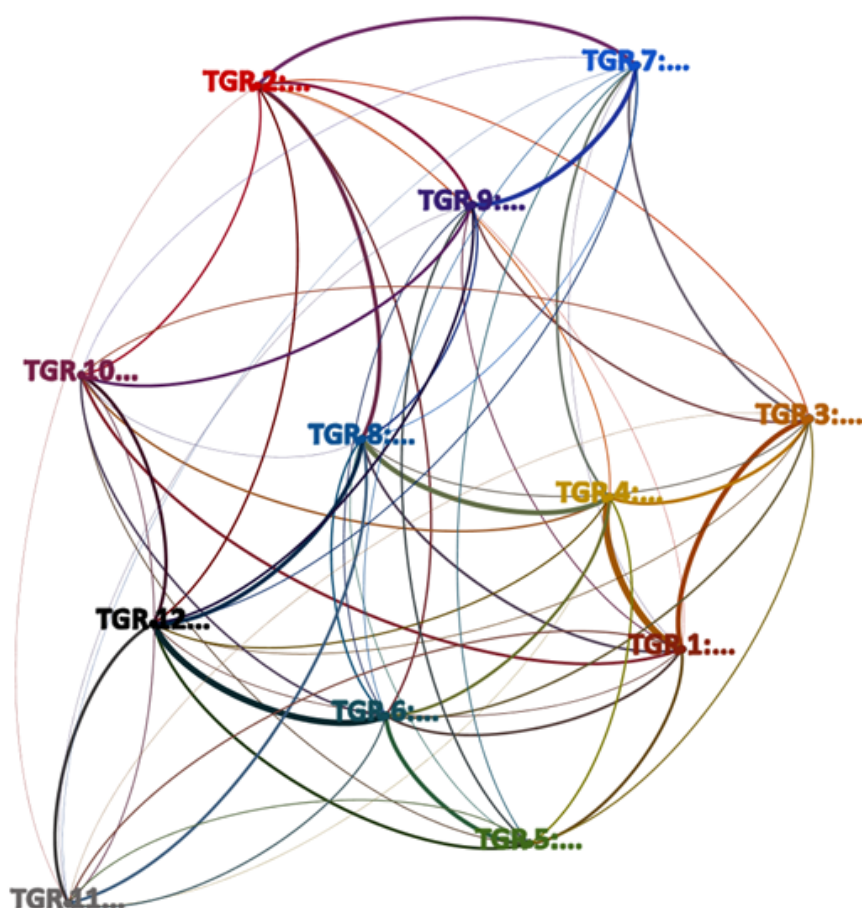
tego silnie powiązane okazały się obszary akademickości i edukacji, innowacyjnej i zrównoważonej gospodarki z zielonym miastem oraz miasta społecznie wrażliwego z partycypacją i współrzędzeniem. Liczbę wszystkich zidentyfikowanych punktów styku pomiędzy parami TGR prezentuje tabela 3.13.a.

**TABELA 3.13.a** Liczba punktów styku pomiędzy poszczególnymi obszarami strategicznymi

TGR	TGR 1	TGR 2	TGR 3	TGR 4	TGR 5	TGR 6	TGR 7	TGR 8	TGR 9	TGR 10	TGR 11	TGR 12
TGR 1												
TGR 2	1											
TGR 3	12	3										
TGR 4	16	3	8									
TGR 5	7	0	4	5								
TGR 6	6	5	5	7	10							
TGR 7	1	9	6	6	3	2						
TGR 8	6	10	3	12	2	5	2					
TGR 9	3	7	5	0	5	3	11	5				
TGR 10	7	5	3	5	3	5	1	1	7			
TGR 11	4	1	1	1	3	4	1	7	1	3		
TGR 12	2	5	2	4	7	15	3	10	6	8	8	

Bliskość pomiędzy poszczególnymi obszarami można łatwo zwizualizować za pomocą mapy powiązań, którą zamieszczono poniżej. Tematyczne Grupy Robocze o największej liczbie punktów styczności znajdują się na mapie w swoim sąsiedztwie. Siła powiązań wyrażona liczbą punktów styku oznaczona została także grubością linii łączących wierzchołki reprezentujące poszczególne TGR. Ogólny kształt grafu wskazuje na występowanie relatywnie silnych współzależności pomiędzy wszystkimi obszarami strategicznymi.

**Rys. 3.13.a** Mapa powiązań między wertykalnymi obszarami strategicznymi



Chociaż nie istnieją obszary strategiczne, które w żaden sposób nie łączyłyby się z innymi, niektóre z nich były wskazywane przez TGR reprezentujące inne obszary szczególnie często. W tabeli 3.13.b uporządkowano obszary reprezentowane przez poszczególne TGR według malejącej liczby punktów styku wskazanych przez reprezentantów innych grup.

**TABELA 3.13.b** Obszary strategiczne uporządkowane wg malejącej liczby punktów styku wskazanych przez reprezentantów innych TGR

TGR	liczba wskazanych punktów styku
TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	40
TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	37
TGR 6: Metropolia	37
TGR 1: Akademickość	36
TGR 8: Miasto zielone	36
TGR 3: Edukacja	31
TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	26
TGR 5: Kultura i przemysł kreatywny	22
TGR 10: Sport	19
TGR 2: Dobre sąsiedztwo	19
TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	18
TGR 11: Turystyka	10

Obszarem, który według wskazań członków grup może mieć największy wpływ na pozostałe obszary strategiczne, jest urbanistyka i mobilność miejska, która w pytaniach o przyszłość została wskazana aż czterdziestokrotnie. Niewiele rzadziej pytano o obszary inteligentnej i zrównoważonej gospodarki, metropolii, akademickości oraz zielonego miasta. Przy czym dla tego ostatniego w ponad połowie przypadków podejrzewano możliwość wystąpienia sprzecznych interesów względem innego obszaru strategicznego. Na drugim biegunie znalazł się obszar turystyki, zainteresowanie przyszłością którego wyrażono aż czterokrotnie rzadziej. Relatywnie rzadko zastanawiano się też nad przyszłością miasta społecznie wrażliwego, dobrego sąsiedztwa oraz sportu.

### 3.13.2. Rekomendowane kierunki działań w punktach styku obszarów strategicznych

Po przyjęciu za punkt wyjścia listy zidentyfikowanych punktów styku pomiędzy wertykalnymi obszarami strategicznymi przeprowadzono podczas spotkania wspólnego TGR ustrukturalizowaną czteroetapową dyskusję warsztatową. W jej toku przedstawiciele TGR decydowali, które ze zidentyfikowanych niepewności wymagają uspołnienienia stanowisk pomiędzy grupami, a następnie formułowali dla nich wspólne rekomendacje. Ostatecznie rekomendacje działań sformułowano dla

89 spośród 331 punktów styku stanowiących punkt wyjścia do dyskusji. Rekomendacje zawierają pożądaną (kompromisową w przypadku kwestii konfliktowych) stan zgłoszonych uprzednio niepewności oraz propozycje działań w obszarach tematycznych, które pozwolą ten stan osiągnąć. Pełną listę rekomendacji dotyczących punktów styków pomiędzy poszczególnymi obszarami strategicznymi zawiera tabela 3.13.c poniżej.

**TABELA 3.13.c** Lista rekomendowanych działań w punktach styku obszarów strategicznych

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy w Lublinie istnieje Eksploratorium Marii Skłodowskiej-Curie?	TGR 1: Akademia	TGR 3: Edukacja	Tak, w Lublinie istnieje Eksploratorium Marii Skłodowskiej-Curie, które rozwija kompetencje przyszłości oraz pobudza gospodarkę.	pełna współpraca z edukacją	stworzenie centrum nauki i eksperymentu
Czy na lubelskich uczelniach prowadzone jest nauczanie on-line?	TGR 1: Akademia	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	Lubelska oferta online jest dostępna na platformach międzynarodowych zdalnego nauczania.	przygotowanie takiej oferty kierunków studiów	współtworzenie takiej oferty
Czy nastąpiła konsolidacja lubelskich uczelni publicznych?	TGR 1: Akademia	TGR 6: Metropolia	Obecność jednostek o statusie uczelni badawczej w akademickim Lublinie. Lublin to piąty ośrodek akademicki w Polsce. Istnieje jeden silny uniwersytet publiczny/państwowy.	konsolidacja na poziomie dyscyplin, infrastruktury, kadry i kapitału intelektualnego	tworzenie ekosystemu współpracy miasto – uczelnia – biznes ( <i>Study in Lublin, Research in Lublin</i> , tworzenie klastrów)
Czy Lublin jest liderem w branży <i>Teaching Design</i> ?	TGR 1: Akademia	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	Lublin jest liderem.	wprowadzenie kierunku studiów <i>Teaching Design</i>	powstanie branży TD w ramach przemysłu kreatywnego; podsektor przemysł kreatywnego
Czy komercjalizacja wiedzy na lubelskich uczelniach zaowocowała rozwiązaniem lub produktem, który został wdrożony/przyjęty na arenie międzynarodowej?	TGR 1: Akademia	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	Istnieje zdolność monetywizacji i zachodzi skuteczne skalowanie (rynki zbytu).	współpraca nauki z biznesem, profesjonalizacja centrum komercjalizacji i transferu wiedzy	opracowanie modelu komercjalizacji, utworzenie instytutu na rzecz inkluzywnego rozwoju miasta
Czy Lublin stał się stolicą kultury studenckiej?	TGR 1: Akademia	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	Lublin jest stolicą kultury studenckiej.	projekt „Chatka Żaka 2.0”	wsparcie projektów kultury studenckiej, w tym m.in. Chatki Żaka 2.0



Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy na New Connect notowane są start-upy wywodzące się z lubelskiego środowiska akademickiego?	TGR 1: Akademia	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	Lublin zagłębieniem start-upów i spin-offów.	tworzenie SPV na uczelniach jako bufora pomiędzy uczelnią a spin-offami	edukacja probiznesowa na uczelniach, Lubelska Spółka Inwestycyjna
Czy realizowane są programy studiów z partnerami zagranicznymi w ramach europejskich sieci?	TGR 1: Akademia	TGR 6: Metropolia	Rozbudowana anglojęzyczna oferta kierunków studiów na różnych poziomach.	programy wymiany studentów (Erasmus+), systemy praktyk i staży międzynarodowych <i>Study in Lublin</i>	
Czy w Lublinie istnieje efektywna współpraca w trójce miasto – uniwersytet – przedsiębiorcy?	TGR 1: Akademia	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	W 2030 roku w Lublinie funkcjonuje efektywna współpraca pomiędzy Miastem, zwłaszcza edukacją i uniwersytetami, a przedsiębiorcami (mikro-, małymi, średnimi i dużymi).	kształcenie na potrzeby rynku przedsiębiorcy, który w Lublinie istnieje – zarówno na poziomie średnim i zawodowym, jak i akademickim; systemy praktyk i staży, studia dualne, komercjalizacja i transfer wiedzy; wiedza ekspercka	stworzenie instytutu na rzecz inkluzywnego rozwoju, aktywizacja różnych środowisk i organizacji, stworzenie komórek udzielających wsparcia przedsiębiorcom
Czy w Lublinie są uczelnie będące członkami konsorcjum Europejskiego Uniwersytetu?	TGR 1: Akademia	TGR 6: Metropolia	Działają Konsorcjum Europejskie Marii Skłodowskiej-Curie.	programy międzynarodowe: Horizon Europe	aktywna rola miasta w EUniverCities; aranżowanie wymiany akademickiej między miastami partnerskimi; umowy partnerskie z miastami Konsorcjum
Czy w Lublinie wspiera się sport akademicki (uczelnia, miasto, biznes)?	TGR 1: Akademia	TGR 10: Sport	Systemowe rozwiązanie na rzecz wsparcia sportu akademickiego dla wszystkich uczelni.	konsolidacja sportu akademickiego w Lublinie	wypracowanie dobrych praktyk w zakresie wsparcia akademickiego; intensyfikacja współpracy w zakresie finansowania zewnętrznego
Czy na terenach nowopowstałych osiedli i terenów mieszkaniowych znajdują się tereny rekreacyjne w zieleni?	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	TGR 8: Miasto zielone	W Lublinie na terenach nowopowstałych osiedli i terenów mieszkaniowych znajduje się wiele ogólnodostępnych terenów rekreacyjno-sportowych w zieleni, które nie są przeinwestowane.	wzmocnienie infrastruktury dzielnic, w tym o miejsca aktywności fizycznej dla mieszkańców	wzmocnienie infrastruktury dzielnic, w tym o miejsca aktywności fizycznej dla mieszkańców
Czy praca zdalna pozostała standardem?	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	Praca hybrydowa, zacieśnienie więzi sąsiedzkich, wzmocnienie sektora usług, regulowanie warunków pracy i zabezpieczenie standardów interesariuszy.	zapewnienie wysokiej jakości przestrzeni wspólnych, rekreacyjnych, aby zatrzymać lublinian w granicach Lublina	wzmocnienie infrastruktury IT, działania związane z dostępnością cyfrową usług płatnych i nieopłatnych, edukacja

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy udało się odbudować zaufanie na linii ratusz-mieszkańcy?	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	Szeroka i efektywna komunikacja urząd-mieszkańcy: - mieszkańcom dobrze się mieszka; - konsultowanie inwestycji; - aktywność mieszkańców i ich zaangażowanie (poczucie wpływu); - respektowanie konsultacji, opinii RPP itp. - poczucie realnego wpływu; - budowanie od podstaw zaufania w grupie migrantów (poprzez włączanie); - komunikacja ciągła i otwarta; - znajomość wzajemnych opinii na linii mieszkańcy-mieszkańcy (różne grupy); - włączanie w procesy decyzyjne dot. „dużych” tematów (a nie działania fragmentaryczne/pozorowane).  ZAUFANIE W KONTEKŚCIE CAŁOKSZTAŁTU DZIAŁAŃ	lepsze wykorzystanie już istniejących narzędzi (rady dzielnicy, miejsca spotkań);  lobbowanie na rzecz lepszego wykorzystania narzędzi przez urząd miasta;  wzmacnianie roli watchdogów;  edukacja obywatelska, informowanie, kiedy i gdzie mieszkańcy mogą/powinni się wypowiedzieć, świadomość kompetencji mieszkańców, urzędników, procedur;  edukacja i podnoszenie kompetencji dot. partycypacji wśród urzędników i osób podejmujących decyzje	edukacja obywatelska, informowanie, kiedy i gdzie mieszkańcy mogą/powinni się wypowiedzieć, świadomość kompetencji mieszkańców, urzędników, procedur;  włączanie grup niewidocznych, mniejszości (szeroko rozumianych)
Czy w każdej dzielnicy jest szkoła podstawowa i miejskie przedszkole?	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	TGR 3: Edukacja	Dostęp do szkół i przedszkoli o takim samym standardzie i możliwościach edukacyjnych w każdej dzielnicy. Gwarancja infrastruktury edukacyjnej zgodnej z kierunkami rozwoju miasta, ze szczególnym naciskiem na tereny rozwijające się.	TGR 2 artykułuje potrzeby mieszkańców poprzez rady dzielnic i bezpośrednio wnioski mieszkańców	zapewnienie odpowiedniej liczby miejsc w szkołach i przedszkolach o podobnym standardzie we wszystkich dzielnicach
Czy Lublin jest nadal zielonym miastem?	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	Rozwijamy gospodarkę Lublina w sposób zrównoważony, bez nadmiernej eksploatacji.	monitorowanie potrzeb i ewaluacja efektów współpracy	rozwój i promocja zielonej gospodarki, systemy wsparcia dla przedsiębiorstw chcących rozwijać rozwiązania proekologiczne
Czy w Lublinie w końcu powstały linie tramwajowe?	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	W Lublinie istnieje komunikacja szynowa, która powstała w oparciu o istniejącą infrastrukturę drogową.	promocja zrównoważonej komunikacji między dzielnicami w mieście	promocja zrównoważonej komunikacji między dzielnicami w mieście

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy mikro- i małe przedsiębiorstwa pozostały podstawą przedsiębiorczości Lublina?	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	Rozwijamy gospodarkę Lublina w sposób zrównoważony, również pod kątem równowagi wielkościowej; Lublin jest europejską stolicą organicznej przedsiębiorczości, mieszkańcy mają wpływ na kształt sąsiedztw.	zrównoważona polityka mieszkaniowa, monitorowanie potrzeb, współpraca lokalnych społeczności z przedsiębiorcami, aktywizacja i edukacja ekonomiczno-gospodarcza, społeczna akceptacja przedsiębiorczości	instytucjonalny system wsparcia prawnopodatkowego i finansowego dla mikroprzedsiębiorców, wsparcie innowacyjności
Czy w 2030 roku najzdolniejsi uczniowie będą wybierać uczelnie lubelskie?	TGR 3: Edukacja	TGR 1: Akademickość	Najzdolniejsi uczniowie wybierają uczelnie lubelskie.	dobry system współpracy szkół z uczelniami; system stypendialny promujący pozostawanie najlepszych lubelskich absolwentów w Lublinie	stworzenie atrakcyjnej oferty, uzyskanie statusu uczelni badawczej, rozwój programu <i>Study in Lublin</i> oraz <i>Research in Lublin</i>
Czy w Lublinie w 2030 roku są otwarte miejsca dla mieszkańców do spotkań i kreatywnych działań?	TGR 3: Edukacja	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	Istnieją miejsca spotkań i kreatywnych działań dla mieszkańców, współzarządzane przez grupy zainteresowane w sposób poziomy, wielofunkcyjny, międzypokoleniowy; do takich funkcji wykorzystuje się infrastrukturę istniejących placówek, np. filii bibliotek (MBP Lublinie).	zachęcanie do podejmowania aktywności, wdrożenie programu kształcenia postaw społecznych i obywatelskich, wykorzystanie infrastruktury oświatowej	badanie potrzeb, ewaluacja i monitorowanie wskazanych działań i zapewnienie komunikacji w obydwie strony (np. przez rady dzielnic)
Czy osoby studiujące w Lublinie w 2030 roku uczestniczą w życiu kulturalnym miasta?	TGR 3: Edukacja	TGR 5: Kultura i przemysły kreatywne	Studenci (i – szerzej – młodzież) biorą udział w życiu kulturalnym miasta – jako uczestnicy i jako kreatorzy.	systemowa współpraca instytucji kultury z edukacją: przygotowanie uczniów do bycia kreatorami i odbiorcami kultury	przygotowanie oferty kulturalnej dla studentów obcokrajowców, rozwój kultury studenckiej – ACK „Chatka Żaka”, włączenie studentów z zagranicy w życie kulturalne miasta (jako kreatorów i uczestników), włączenie studentów w działalność organizacji pozarządowych, praktyki i staże studenckie w instytucjach kultury, koordynacja współpracy na polu kultury
Czy istnieją w Lublinie siedziby/oddziały dużych korporacji?	TGR 3: Edukacja	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	W Lublinie istnieją siedziby/oddziały korporacji stosujących czyste technologie o wysokim stopniu zakorzenienia w lokalnej gospodarce, spójne z inteligentnymi specjalizacjami miasta.	wysoka jakość i efektywność edukacji, rozwój kształcenia zawodowego i kompetencji przyszłości (w tym kompetencje miękkie oraz nauka przedsiębiorczości); współpraca pomiędzy szkołami a uczelniami, doradztwo zawodowe i planowanie karier, efektywny system współpracy z pracodawcami	promocja i wspieranie procesów inwestycyjnych, system preferencji (zachęty podatkowe, ułatwienie umiejscowienia się w danej lokalizacji), wsparcie w poszukiwaniu źródeł finansowania, koordynacja z rynkiem pracy

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy w Lubinie istnieje kreatywna przestrzeń młodzieżowa?	TGR 3: Edukacja	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	Istnieją miejsca spotkań i kreatywnych działań specjalnie zaprojektowane dla młodzieży, np. makerspace'y.	wdrożenie programu kształcenia postaw społecznych i obywatelskich, badanie potrzeb młodzieży i projektowanie kreatywnej przestrzeni młodzieżowej	ewaluacja i monitorowanie wskazanych działań, zapewnienie komunikacji w obydwie strony (np. przez rady dzielnic), włączenie streetworkerów i animatorów młodzieżowych
Czy wzrosła liczba szkół integracyjnych na poziomie podstawowym i średnim?	TGR 3: Edukacja	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	Istnieje infrastruktura edukacyjna dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i powstał ośrodek edukacyjno-rehabilitacyjno-kulturalny dla dzieci z niepełnosprawnościami.	infrastruktura edukacyjna dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, utworzenie ośrodka edukacyjno-rehabilitacyjno-kulturalnego dla dzieci z niepełnosprawnościami	pilnowanie standardów określonych w ustawie o dostępności
Czy są programy finansowe umożliwiające działalność kulturalną w dzielnicach?	TGR 3: Edukacja	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	Programy grantowe na działalność kulturalną, rozwój programu „Dzielnice Kultury”, podnoszenie jakości działań kulturalnych odbywających się poza centrum.	edukacja kulturalna, program aktywizacji obywatelskiej	zapewnienie długoletniego finansowania działań w dzielnicach (wzmacnianie lokalności)
Czy zostały poszerzone granice miasta?	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	TGR 6: Metropolia	Lublin w poszerzonych granicach oferuje atrakcyjne tereny inwestycyjne.	przedsiębiorstwa jako beneficjenci nowych terenów inwestycyjnych	budowanie świadomości metropolitalnej i promocja efektu korzyści
Czy rozwój metropolitalny pozwolił na zahamowanie rozlewania się miasta?	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	Miasto rozszerza się w sposób kontrolowany i planowany.	wyznaczenie nowych terenów inwestycyjnych i poszerzenie strefy ekonomicznej, uwzględnienie charakteru terenów przyłączonych, wykorzystanie gospodarcze zasobów	dołożenie starań, aby rozwój metropolitalny był rozumiany jako funkcje metropolitalne, a niekoniecznie rozlewanie zabudowy, i żeby rozwój przestrzenny następował w sposób kompaktowy; przeprowadzenie ponownej analizy możliwości inwestycyjnych w granicach administracyjnych celem lepszego wykorzystania zasobu
Czy zostały wdrożone efektywne rozwiązania na rynku pracy dot. włączenia osób wykluczonych?	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	Na lokalnym rynku pracy efektywnie funkcjonują osoby, które wcześniej były wykluczone z różnych powodów.	tworzenie miejsc pracy dla osób wykluczonych, programy szkoleń w przedsiębiorstwach	programy aktywizacyjne, aktywizacja seniorów chcących pracować; korzystanie z wiedzy i umiejętności imigrantów; programy włączeniowe dla migrantów (włączenie w życie miasta i rynek pracy)

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy w Lublinie zostały ulokowane duże firmy zagraniczne?	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	TGR 6: Metropolia	W Lublinie znajdują się siedziby/filie światowych marek.	poszerzenie granic miasta – oferta nowych terenów inwestycyjnych, promocja gospodarcza miasta, systemowe wsparcie prawno-podatkowe oraz w poszukiwaniu/dywersyfikacji źródeł finansowania inwestycji	wsparcie miasta i atrakcyjna oferta dla inwestorów, atrakcyjne tereny inwestycyjne, budowanie dobrego klimatu sprzyjającego lokowaniu inwestycji międzynarodowych w Lublinie
Czy powstały w Lublinie Centrum Sztuki Współczesnej, Lubelskie Centrum Nauki i Centrum Sztuki Dziecka?	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	TGR 3: Edukacja	Do 2030 roku powstały w Lublinie: Centrum Sztuki Współczesnej, Lubelskie Centrum Nauki, Centrum Sztuki Dziecka (nowa siedziba Teatru Andersena).	inicjacja przez Wydział Kultury UM procesu powstania Centrum Sztuki Współczesnej, Lubelskiego Centrum Nauki (wspólnie z Wydziałem Oświaty i uczelniami) i Centrum Sztuki Dziecka (nowa siedziba Teatru Andersena); udział w pracach koncepcyjnych, powołanie właściwych instytucji kultury, zapewnienie ambitnego programu dostosowanego do zróżnicowanej grupy odbiorców, zapewnienie stabilnego finansowania, promocja i pozycjonowanie ww. instytucji na mapie Polski i Europy, zapewnienie dostępności ww. instytucji, stała współpraca przemysłów kreatywnych ze wszystkimi wymienionymi centrami, stworzenie unikalnego ośrodka łączącego sztukę i edukację	stworzenie koncepcji i programu merytorycznego, koordynacja powstania Lubelskiego Centrum Nauki i Eksperymentu
Czy Górkę Czechowskie zostały zabudowane?	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	TGR 8: Miasto zielone	Konflikt wokół Górek Czechowskich został przez miasto rozwiązany i na jego kanwie wypracowano standardy współpracy pomiędzy miastem, prywatnym właścicielem i mieszkańcami. Plany zagospodarowania przestrzennego Lublina odzwierciedlają wartości związane z bezpieczeństwem ekologicznym i ochroną środowiska.	miasto buduje przestrzeń dialogu międzysektorowego i edukacji ekologicznej	tworzenie standardów współpracy miasta z prywatnymi właścicielami, tworzenie przestrzeni do dialogu między zainteresowanymi podmiotami (przede wszystkim mieszkańcami miasta)

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy Zalew Zemborzycki został zrewitalizowany?	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	TGR 8: Miasto zielone	Rewitalizacja zalewu zmaksymalizowała potencjał miejsca, przez co powstała atrakcyjna przestrzeń dla mieszkańców, umożliwiającą realizację potrzeb rekreacyjnych, kulturalnych, sportowych.	tworzenie oferty kulturalnej dla mieszkańców odpoczywających w okolicach zalewu; zapewnienie udziału mieszkańców w projektowaniu jego funkcjonalności kulturalnych zalewu	podjęcie przez miasto współpracy w szerokim zakresie z innymi podmiotami na rzecz rewitalizacji zalewu, włączenie mieszkańców w aranżowanie tego obszaru
Czy wciąż mamy tak dużo studentów z zagranicy?	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	TGR 1: Akademia	Lublin jest liderem w zakresie liczby studentów zagranicznych i osiąga wskaźniki umiędzynarodowienia liderów z państw OECD.	tworzenie oferty dla obcokrajowców, przyciąganie studentów przez kulturę, pozycjonowanie Lublina jako atrakcyjnego miejsca do studiowania dzięki bogatej ofercie kulturalnej	wykorzystanie kultury jako elementu promocji akademickiego Lublina; stale poszerzana oferta studiów anglojęzycznych i ich wysoka jakość
Czy centrum Lublina się rozwija?	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	TGR 6: Metropolia	Centrum miasta jest najbardziej harmonijną przestrzenią miasta, o doskonale zachowanych walorach kulturowych, w której odbywają się ważne wydarzenia kulturalne, przyciągające mieszkańców metropolii oraz turystów. Nie zanika tu działalność handlowa, rozwija się dzielnica kreatywna, a światowe instytucje mają tu siedziby/filie. Centrum miasta nie ma jednak monopolu jako przestrzeń wydarzeń kulturalnych i aktywności obywatelskiej, z których znacząca część odbywa się w dzielnicach i na obszarze LOM.	utrzymanie i dalszy rozwój dużych festiwali o europejskim zasięgu (także powstanie nowych), aktywna rola instytucji kultury posiadających siedziby w centrum miasta, lokowanie przemysłów kreatywnych w centrum miasta	dążenie do tego, żeby centrum Lublina pełniło funkcje metropolitalne i było kwintesencją marki „Lublin”, a także żeby stanowiło centrum całego LOM-u, a jako otwarte i powiązane z całym LOM przyciągało jego mieszkańców
Czy uczelnie się skonsolidowały?	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	TGR 1: Akademia	Pełna konsolidacja państwowych uczelni lubelskich.	zainicjowanie procesu tworzenia Akademii Artystycznej i Przemysłów Kreatywnych	praktyczne docenienie kształcenia kierunków artystycznych i ich rynkowego znaczenia, wsparcie miasta uczelni w zakresie tworzenia nowych kierunków artystycznych
Czy są tu nadal uczelnie stacjonarne?	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	TGR 1: Akademia	Kształcenie hybrydowe (zarówno stacjonarne, jak i online).	wykorzystanie jako profesorów wizytujących przedstawicieli kultury i przemysłu kreatywnego	powołanie Akademii Artystycznej i Przemysłów Kreatywnych, <i>teaching design</i> jako nowy wymiar kształcenia online
Czy młodzi artyści nadal muszą wyjeżdżać na studia do innych miast?	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	TGR 1: Akademia	Powstała Akademia Artystyczna i Przemysłów Kreatywnych.	zainicjowanie procesu tworzenia Akademii Artystycznej i Przemysłów Kreatywnych	pozycjonowanie Lublina jako centrum kultury cyfrowej i przemysłów kreatywnych

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy otrzymaliśmy Tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2029?	TGR 6: Metropolia	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	Dzięki modelowemu przygotowaniu i przeprowadzeniu procesu aplikacyjnego Lublin otrzymał tytuł ESK 2029.	wykorzystanie statusu ESK 2029 do wzmocnienia miarki Miasta Lublin i funkcji metropolitalnej Lublina w dziedzinie kultury w Europie i na świecie	przeprowadzenie procesu aplikacyjnego i przygotowanie aplikacji ESK 2029
Czy na sport amatorski wydaje się więcej niż na sport zawodowy?	TGR 6: Metropolia	TGR 10: Sport	Sport zawodowy jest finansowany w większym stopniu przez sponsorów, sport mieszkańców – bardziej przez miasto	dążenie do tego, żeby centra aktywności sportowej powstały we wszystkich dzielnicach i miejscowościach LOM	rozwijanie kompetencji osób prowadzących zajęcia w infrastrukturze przyszkolnej, dzielnicowej
Czy Motor Lublin gra w Ekstraklasie?	TGR 6: Metropolia	TGR 10: Sport	Motor Lublin gra w Ekstraklasie, a inne drużyny są w najwyższej lidze.	wzmacnianie funkcji metropolitalnych sprzyjających rozwojowi klubów	stworzenie i utrzymanie odpowiednich warunków organizacyjno-finansowych przy jednoczesnym spójnym traktowaniu innych sportów i klubów sportowych
Czy w Lublinie odbywają się wydarzenia o znaczeniu światowym?	TGR 6: Metropolia	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	Lublin systematycznie jest gospodarzem wydarzeń o europejskim i/lub światowym znaczeniu: kulturalnych, sportowych, turystycznych, uniwersyteckich i handlowych.	stworzenie warunków sprzyjających temu, aby Lublin mógł być gospodarzem wydarzeń o zasięgu międzynarodowym, dbanie o to, żeby Lublin przyciągał, ale też kreował nowe wydarzenia/produkty o zasięgu międzynarodowym	sukcesywna organizacja wydarzeń o zasięgu międzynarodowym w ciągu całego procesu przedaplikacyjnego i aplikacyjnego; pozycjonowanie Lublina jako bramy na Wschód/Zachód i Północ/Południe, promowanie wielokulturowości związanej z marką miasta; przeprowadzenie procesu ubiegania się o status ESK i zbudowanie międzynarodowego programu, z udziałem maksymalnie wielu interesariuszy; prowadzenie instytucji i projektów o zasięgu międzynarodowym; zaangażowanie przemysłów kreatywnych w maksymalnie dużym stopniu
Czy rady dzielnic zyskały decyzyjność w sprawach zarządzania miastem?	TGR 6: Metropolia	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	Rosnąca rola rad dzielnic we współzarządzaniu miastem i dzielnicami bez tendencji separatystycznych i tworzenia odrębnych JST.	włączenie dzielnic w rozmowy dotyczące LOM, włączenie rad dzielnic w system zarządzania miastem	wsparcie wspólnego wypracowywania modelu związanego z większą rolą dzielnic we współzarządzaniu miastem

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy istnieje współpraca na linii samorząd – biznes – nauka – mieszkańcy?	TGR 6: Metropolia	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	Lublin wypracował model, wdrożył i udoskonalił współpracę samorządu, mieszkańców, biznesu i nauki.	wykorzystywanie doświadczeń miast partnerskich, krajowych i światowych liderów; współpraca jako baza dla wzmocnienia funkcji metropolitalnych	ciągłe rozwijanie działań na rzecz włączania poszczególnych grup interesariuszy i budowania dialogu pomiędzy nimi;  uczenie się i wyciąganie wniosków, ciągła ewaluacja prowadzonych działań i wspólne projektowanie kolejnych na bazie dotychczasowych doświadczeń;  ciągłe dbanie o uwzględnianie potrzeb i interesów grup w trudniejszym położeniu, np. osób z niepełnosprawnościami, osób nie posługujących się biegle językiem polskim i in.
Czy Lublin jest zagłębiem przemysłów kreatywnych?	TGR 6: Metropolia	TGR 5: Kultura i przemysły kreatywne	Lublin znajduje się w czołówce polskich miast w zakresie rozwoju przemysłów kreatywnych.	budowanie marki miasta z wykorzystaniem przemysłów kreatywnych,  budowanie sieci w oparciu o miasta w Polsce i na świecie,  budowanie ekosystemów przemysłów kreatywnych w LOM	badanie i pozyskiwanie wiedzy dotyczącej przemysłu kreatywnego,  infrastrukturalne i edukacyjne wsparcie przemysłu kreatywnego;  promocja lubelskich przemysłów kreatywnych;  wsparcie procesu sieciowania się przemysłów kreatywnych i organizowanie związanych z nimi wydarzeń
Czy w szkołach w Lublinie działa wprowadzona systemowo edukacja antydyskryminacyjna i antyprzemocowa?	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	TGR 3: Edukacja	Program edukacji antydyskryminacyjnej (tolerancji i integracji) jest realizowany w lubelskich szkołach. Wprowadzono rozwiązania systemowe i nawiązano współpracę z NGO	koordynacja programu (z udziałem mniejszości – włączanie), współpraca z NGO	partnerstwo w tworzeniu i realizacji miejskiego programu edukacji w zakresie praw człowieka i antydyskryminacyjnej
Czy w Lublinie istnieje problem przemocy i dyskryminacji?	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	TGR 3: Edukacja	Liczba aktów przemocy i nietolerancji spadła – powstał system monitorowania przypadków przemocy i dyskryminacji (w działania te włączono istniejące punkty poradnictwa).	dostarczenie narzędzi do monitorowania aktów przemocy (metodologia działań – rejestracja, porady itp.);  inicjowanie kampanii i akcji społecznych promujących postawy antydyskryminacyjne	tworzenie i realizacja miejskiego programu edukacji w zakresie praw człowieka (antydyskryminacyjnej), udział w akcjach promujących postawy antydyskryminacyjne



Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy mieszkańcy dalej chętnie biorą udział w działaniach partycypacyjnych?	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	[Powiązane z pytaniem: „Czy udało się odbudować zaufanie na linii ratusz–mieszkańcy?”, zob. s. 433].  Istnieje stały regulamin budżetu obywatelskiego. Mieszkańcy i mieszkanki rozumieją, czym jest partycypacja, znają jej narzędzia i z nich korzystają; narzędzia te są bez problemu dostępne.		
Czy Lublin prowadzi politykę równości i różnorodności?	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	Istnieje polityka różnorodności i równości: horyzontalna, zabudżetowana, oparta na diagnozie i prawach człowieka, stworzona partycypacyjnie, uwzględniająca administrację i NGO.	dbanie o różnorodność i włączenie mniejszości w proces tworzenia polityki równości	zaangażowanie Biura Partycypacji Społecznej
Czy są realizowane programy profilaktyczne celowane?	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	TGR 3: Edukacja	Są realizowane takie programy.	opracowanie i przekazanie ww. programów do placówek edukacyjnych	współpraca przy realizacji i wdrażaniu w placówkach oświatowych, współpraca z podmiotami realizującymi, kontynuacja programu miejskiej sieci przedszkoli i szkół promujących zdrowie
Czy seniorzy mają pełny dostęp i wiedzę w zakresie korzystania z komputerów?	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	TGR 3: Edukacja	Seniorzy zdobywają kompetencje w zakresie ICT.	opracowanie i wdrożenie programu podnoszącego kompetencje ICT u seniorów	udostępnienie infrastruktury
Czy samorząd lubelski ma możliwość wprowadzania lokalnych programów edukacyjnych skierowanych do seniorów?	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	TGR 3: Edukacja	Powstają nowe programy edukacyjne dla seniorów.	opracowanie i wdrożenie programów dla seniorów	udostępnienie infrastruktury
Czy rozwinęła się infrastruktura turystyczna nad zalewem?	TGR 8: Miasto zielone	TGR 11: Turystyka	Zalew oczyszczono i zagospodarowano z zachowaniem zasobów naturalnych. Jest atrakcją turystyczną z infrastrukturą rozwijaną w sposób zrównoważony.	zachęcanie do korzystania z walorów zalewu, wzmacnianie infrastruktury przy zalewie	skierowanie ruchu turystycznego w okolicy Zalewu, zatrzymywanie turystów na dłużej
Czy gminy z okolic Lublina współpracują w zakresie ochrony środowiska z urzędem miasta w Lublinie?	TGR 8: Miasto zielone:	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	UM współpracuje z gminami z okolic Lublina w zakresie ochrony środowiska naturalnego.	zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego miasta, współpraca z gminami	uzmysłowienie mieszkańcom, że sąsiad może mieszkać dalej niż „przez płot”

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy Lubelska gospodarka opiera się na nowoczesnych technologiach ekologicznych?	TGR 8: Miasto zielone	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	Lubelscy przedsiębiorcy są proekologiczni, stosują rozwiązania przyjazne środowisku.	działania promujące podstawy proekologiczne, współpraca biznesu ze środowiskiem naukowym	system zachęt do zmiany nastawienia, system restrykcji – działania zmierzające do ograniczenia emisji CO <sub>2</sub> ; animowanie zmian w środowisku biznesowym; działania na rzecz specjalizacji Lublina w oparciu o gospodarkę obiegu zamkniętego
Czy przewidywane jest powiększenie terytorium Lublina?	TGR 8: Miasto zielone	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	Lublin ma takie same granice administracyjne jak w 2021 roku, ale efektywniej wykorzystuje swoje tereny. Miasto rozwija się zgodnie z koncepcją miasta kompaktowego.	kompaktowość wspiera ekologiczność oraz bezpieczeństwo ekologiczne miasta	właściwe wykorzystywanie rezerwy terenu i priorytetowe traktowanie terenów, które mają doprowadzoną infrastrukturę; wzmocnienie infrastruktury dzielnic i tym samym przeciwdziałanie tendencji do rozlewania się miasta; zachęcanie rodzin z dziećmi, żeby nie zmieniały obecnych dzielnic zamieszkania
Czy ludzie jeszcze się spotykają?	TGR 8: Miasto zielone	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	W 2030 roku ludzie spotykają się w Lublinie w przestrzeniach wspólnych.	zachęcanie do tworzenia przestrzeni wspólnych (dobrze zaprojektowanych, różnorodnych, dostępnych i przemysłowych), dbanie o już istniejące przestrzenie	zobowiązanie deweloperów i inwestorów miejskich do zachowania funkcji terenów zielonych i miejsc spotkań w przestrzeniach osiedlowych; zachęcanie do wspólnej aktywności sąsiedzkiej; kształtowanie polityki mieszkaniowej miasta i doprowadzenie do sytuacji, w której miasto i deweloper nie są jedynymi inwestorami
Czy zwiększy się atrakcyjność turystyczna Lublina i regionu?	TGR 8: Miasto zielone	TGR 11: Turystyka	Pojawią się nowe atrakcje, które będą wydłużały pobyt.	zachęcanie do podejmowania działań związanych z zieloną i niebieską infrastrukturą	nakłanianie do korzystania; promowanie lokalnych atrakcji i wypoczynku w Lublinie, budowanie oferty atrakcji i uczynienie z niej środka zachęty do wydłużenia pobytu przez turystów
Czy grupy mniejszościowe są włączane w procesy decyzyjne?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	Budowanie partycypacji w sposób, który nie będzie wykluczał nikogo. Weryfikowanie koncepcji przy uwzględnieniu potrzeb grup mniejszościowych.	edukowanie urzędników, jak zapraszać poszczególne grupy społeczne (zwł. mniejszości), budowanie w mieszkańcach i mieszkankach świadomości obywatelskiej i zaangażowania	budowanie w mieszkańcach i mieszkankach świadomości obywatelskiej i zaangażowania, otwartość na kanały, którymi posługują się mniejszości (dostępność)
Czy piesi są zadowoleni z wdrażania standardów pieszych?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	Zostały wdrożone standardy piesze.	badanie przez UM stopnia zadowolenia mieszkańców z realizowanych standardów, słuchanie mieszkańców i mieszkank i reagowanie na bieżąco na ich potrzeby	planowanie systemów połączeń i przejść dla pieszych



Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy obiekty sportowe ułatwiają uprawianie sportów wszystkim mieszkańcom?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 10: Sport	Istnieje oferta sportowa uwzględniająca realne potrzeby różnych grup (również preferencje czasowe, np. seniorów – w tygodniu w godzinach przedpołudniowych).	budowanie oferty i obiektów we współpracy z mieszkańcami i mieszkankami, przy ich partycypacji	praca animatorek i animatorów oparta na realnych potrzebach mieszkank i mieszkańców
Czy łatwo można korzystać z podmiejskich terenów zielonych, np. wygodnie tam dojechać?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 6: Metropolia	Podmiejskie tereny zielone są otwarte dla wszystkich mieszkańców i łatwo dostępne (komunikacja miejska, brak barier infrastrukturalnych).	dbałość ze strony UM o partycypacyjne planowanie dostępności terenów podmiejskich, tak żeby nie wykluczać żadnych mieszkańców ani mieszkank	zapewnienie odpowiedniej infrastruktury dostępności i dostępu do terenów zielonych, współpraca w ramach LOM (wspólna oferta dla wszystkich mieszkańców), wspólne planowanie (przygotowanie dokumentów strategiczno-planistycznych)

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy z każdego miejsca można sprawnie dojechać komunikacją miejską do centrum?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	Dostępność komunikacyjna – dojazd komunikacją publiczną do centrum z każdego miejsca w Lublinie.	dbanie o dostępność dla wszystkich	planowanie dostępności komunikacyjnej – możliwości dojazdu komunikacją publiczną do centrum z każdego miejsca w Lublinie
Czy Lublin aplikował o tytuł ESK 2029?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 5: Kultura i przemysł kreatywne	Dzięki modelowemu przygotowaniu i przeprowadzeniu procesu aplikacyjnego Lublin otrzymał tytuł ESK 2029.	modelowe przygotowanie i przeprowadzenie procesu aplikacyjnego, otrzymanie tytułu ESK 2029; dostosowywanie oferty z wysłuchaniem potrzeb mieszkańców i mieszkanek, korzystanie z narzędzi partycypacyjnych	modelowe przygotowanie i przeprowadzenie procesu aplikacyjnego, otrzymanie tytułu ESK 2029
Czy zwiększyła się liczba przestrzeni wspólnych w dzielnicach ościennych/sypialnianych?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	Miasto jest spójne w swojej strukturze funkcjonalnej i wizualnej, a przede wszystkim pieszej – dzięki zapewnieniu ciągłości wysokiej jakości atrakcyjnych przestrzeni publicznych. Obecne miejsca spotkań nadal istnieją, powstają też nowe, zwłaszcza w ramach przestrzeni społecznych na poziomie dzielnicowym, osiedlowym i wspólnotowym. Dobra przestrzeń mieszkaniowa jest starannie zaprojektowana i harmonijna oraz różnorodna.	dbanie o to, żeby w każdej dzielnicy powstawały i aktywnie działały Miejsca Aktywności Lokalnej	opracowanie i realizacja kompleksowych działań sprzyjających uczestwieniu w statusu potrzebnego
Czy plany zabudowy miasta są efektywnie konsultowane z mieszkańcami?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	Plany zabudowy miasta są efektywnie konsultowane z mieszkańcami.	wsparcie procesów konsultacji planów zabudowy, edukowanie, informowanie i dbanie o skuteczny dialog mieszkańców i mieszkanek z urzędem oraz pomiędzy poszczególnymi grupami, angażowanie grup mniejszościowych w procesy planowania i uwzględnianie ich potrzeb	

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy miasto stworzyło sieć MAL-i?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 2: Dobre sąsiedztwo	Miejsca Aktywności Lokalnej: <ul style="list-style-type: none"> <li>- lokalne centra neutralne światopoglądowo, dostępne, otwarte, budujące aktywność i zaangażowanie,</li> <li>- dostępne dla OzN,</li> <li>- miejsca aktywności i samopomocy,</li> <li>- decentralizacja środków na te działania, zaangażowanie finansowe miasta,</li> <li>- aktywizacja różnych grup, w tym mniejszości,</li> <li>- różnorodna oferta tworzona społecznie - miejsce dla nowych oddolnych pomysłów/działań,</li> <li>- liderzy lokalni,</li> <li>- lotnicy - streetworkerzy, docieranie do publiczności peryferyjnej,</li> <li>- wzmocnienie systemów regrantingowych,</li> <li>- narzędzie dla rad dzielnic w kontekście sprawczości mieszkańców,</li> <li>- centra aktywności sportowej (społeczna rola sportu).</li> </ul>	zorganizowanie otwartego konkursu na prowadzenie takich przestrzeni, wykorzystanie siedzib rad dzielnic; wspólne przestrzenie dla rad dzielnic i MAL-i (wprowadzenie systemowego rozwiązania w tym kierunku)	wykorzystanie siedzib rad dzielnic; wspólne przestrzenie dla rad dzielnic i MAL-i (wprowadzenie systemowego rozwiązania w tym kierunku), otwarty konkurs na prowadzenie takich przestrzeni
Czy miasto wspiera samorządność / edukację obywatelską młodzieży?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 3: Edukacja	Mieszkańcy i mieszkańki wiedzą, czym jest partycypacja, i chcą się angażować. Edukacja w tym zakresie jest wdrażana od wieku szkolnego, a miasto współpracuje ze szkołami.  Istnieje system współpracy między samorządami szkolnymi i młodzieżową radą miasta, a także system wsparcia samorządów przez miasto; działają budżety uczniowskie.  Realizowany jest program kształcenia postaw obywatelskich w szkołach, działa ośrodek kształcenia kompetencji obywatelskich (również dla uczniów spoza Lublina).	stworzenie systemu edukacji obywatelskiej dla najmłodszych (merytoryka i dydaktyka, praca również z nauczycielami i nauczycielkami),  wsparcie samorządu: budżety obywatelskie, współpraca z samorządami uczniowskimi	stworzenie programu kształcenia kompetencji społecznych realizowanego w szkołach, przygotowanie do tego nauczycieli (budżety uczniowskie, współpraca z samorządami uczniowskimi)
Czy miasto wspiera edukację antidyskryminacyjną i równościową?	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	TGR 3: Edukacja	Program edukacji antidyskryminacyjnej (tolerancji i integracji) realizowany w lubelskich szkołach.	wsparcie w tworzeniu i realizacji programu (z udziałem mniejszości - włączanie), zaangażowanie NGO	stworzenie i realizacja programu

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy będą dalej rozwijane Akademickie Centra Szkolenia Sportowego?	TGR 10: Sport	TGR 1: Akademickość	ACSS jest wzorcowym rozwiązaniem sieciowym. Rozwój ACSS jako pewnego rodzaju idei.	nabór do programu i gwarancja jego jakości, planowanie wieloletnie budżetu programów	powielanie dobrych standardów, umocnienie ogólnopolskiej sieci akademickich centrów, rozwój programów np. „Mistrz Junior”, „Mistrz”; z równoważony rozwój sportu akademickiego we wszystkich uczelniach lubelskich
Czy uczelnie zwiększyły środki na sport akademicki oraz aplikują o organizację międzynarodowych akademickich imprez sportowych?	TGR 10: Sport	TGR 1: Akademickość	Stały procent budżetu każdej uczelni jest przeznaczany na sport. Organizowane są 4 imprezy o charakterze międzynarodowym.	monitorowanie sytuacji i oddolne inicjowanie działań na uczelniach, aplikowanie o środki	organizacja Uniwersjady
Czy zmodernizowano stare obiekty sportowe i wybudowano nowe?	TGR 10: Sport	TGR 6: Metropolia	Działają dwie nowe (w tym jedna lekkoatletyczna) i dwie zmodernizowane hale sportowo-widowiskowe oraz stadion żużlowy. Trwa rozbudowa i budowa obiektów przyszkolnych, które będą jednocześnie traktowane jako dzielnicowe obiekty sportowe.	całoroczna możliwość prowadzenia procesu szkolenia sportowego i organizacji imprez sportowych najwyższej rangi; dalsze wsparcie zespołów reprezentujących Lublin w lekkiej atletyce i sportach halowych; animowanie zajęć dla mieszkańców, organizacja zawodów amatorskich	działania na rzecz tego, żeby mieszkańcy LOM i regionu korzystali z infrastruktury, a wydarzenia w obiektach przyciągały kibiców z regionu, Polski i świata
Czy sport jest istotnym elementem w planowaniu rozwoju uczelni i poprawy jakości życia studentów?	TGR 10: Sport	TGR 1: Akademickość	Promowanie uczelni poprzez sport.	promocja przez sport spójna z promocją miasta	promocja uczelni poprzez sport, wzmacnianie marki uniwersytetu
Czy uczelnie w ramach rekrutacji kładą większy nacisk na możliwość udziału studentów w rozgrywkach sportowych, w których będą reprezentować swoją uczelnię?	TGR 10: Sport	TGR 1: Akademickość	Uruchomienie kierunków sportowych.	poszerzenie gamy dyscyplin sportu akademickiego	założenie Akademii Wychowania Fizycznego
Czy powstał nowy stadion żużlowy w Lublinie?	TGR 10: Sport	TGR 6: Metropolia	Stadion żużlowy przyciąga trenujących i kibiców, a także inne wydarzenia kulturalno-artystyczne. Drużyna żużlowa jest w najwyższej klasie rozgrywkowej.	zapewnienie wykorzystania obiektu poza sezonem żużlowym, w tym na imprezy artystyczno-kulturalne	działania na rzecz tego, żeby mieszkańcy LOM i regionu korzystali z infrastruktury, a wydarzenia w obiektach przyciągały kibiców z regionu, Polski i świata

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy miasto zacieśniło współpracę z uczelniami w zakresie promocji oferty sportowo-edukacyjnej i programu Akademickiego Centrum Szkolenia Sportowego?	TGR 10: Sport	TGR 1: Akademia	Wzmocnienie współpracy.	opracowanie koncepcji AWF w Lublinie	organizacja Uniwersjady
Czy TGR 1 (Akademia) wdrożyła programy stypendialne dla sportowców?	TGR 10: Sport	TGR 1: Akademia	Wdrożenie programów stypendialnych.	wzorcowy program stypendialny w Lublinie	zapewnienie odpowiednich środków w budżecie
Czy sport stanowi jedną z aktywności sprzyjających integracji w ramach Metropolii Lublin?	TGR 10: Sport	TGR 6: Metropolia	Sport jest ważnym elementem integracji metropolii.	promowanie integracyjno-społecznej roli sportu w skali metropolii i regionu	zwiększanie roli miast partnerskich we współpracy sportowej i aktywnej roli sportu w budowaniu marki „Lublin” w skali międzynarodowej
Czy w każdym domu i zakładzie pracy są zainstalowane systemy solarne do wytwarzania energii i ogrzewania?	TGR 11: Turystyka	TGR 8: Miasto zielone	Znacznie zwiększenie udziału OZE.	promowanie Lublina jako miasta zielonego, ekologicznego	promowanie Lublina jako miasta zielonego, ekologicznego
Czy zachowaliśmy naturalne tereny zielone?	TGR 11: Turystyka	TGR 8: Miasto zielone	Rewitalizacja i zachowanie.	powiązanie zielonej turystyki miejskiej z turystyką regionalną	zachęcanie i podejmowanie działań na rzecz zachowania oraz rewitalizacji terenów zielonych i poprawy ich jakości
Czy rewitalizowaliśmy okolice zalewu?	TGR 11: Turystyka	TGR 8: Miasto zielone	Oczyszczenie zalewu. Zagospodarowanie z zachowaniem zasobów naturalnych. Zalew jest atrakcją turystyczną z infrastrukturą rozwijaną w sposób zrównoważony.	skierowanie ruchu turystycznego w okolice Zalewu, zatrzymywanie turystów na dłużej	zachęcanie do korzystania z walorów zalewu, wzmacnianie infrastruktury przy zalewie
Czy powstały w mieście nowe skwery albo inne przestrzenie zielone?	TGR 11: Turystyka	TGR 8: Miasto zielone	Znacznie zwiększenie udziału OZE.	powiązanie zielonej turystyki miejskiej z turystyką regionalną	podjęcie działań związanych z rozwojem polityki zielonej w mieście

Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy została utworzona przestrzeń integracji osób starszych z młodzieżą?	TGR 11: Turystyka	TGR 7: Miasto społecznie wrażliwe	W Lublinie widoczna jest potrzeba i chęć (miejsca i przestrzenie) integracji seniorów z młodzieżą. Funkcjonuje system małych grantów na działania międzypokoleniowe z różnych zasobów finansowych (nie tylko samorządowych).	aplikacja łącząca nowoczesność z tradycją: seniorzy jako przewodnicy po historiach dawnych, młodzież jako łącznik/„tłumacz” między światem dawnym, tradycyjnym, a światem współczesnym,  wprowadzenie systemu zaproszenia / pakietu turystycznego dla seniorów „młodych duchem” (pakiet międzypokoleniowy: senior + młoda osoba)	opracowanie systemu zapraszania / pakietu turystycznego dla seniorów „młodych duchem”
Czy parki Doliny Bystrzycy stanowią oś wypoczynkową i rekreacyjną dla mieszkańców i turystów?	TGR 11: Turystyka	TGR 8: Miasto zielone	Rewitalizacja Bystrzycy i zagospodarowanie terenu rzeki.	przygotowanie oferty turystycznej Parku Dolina Bystrzycy	podjęcie działań zmierzających do rewitalizacji Bystrzycy z uwzględnieniem współpracy z podmiotami zewnętrznymi (gł. Wodami Polskimi)
Czy mamy park na Górkach Czechowskich?	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	Pożądane jest zachowanie przyrodniczego charakteru Górek Czechowskich.	podjęcie próby ochrony tego terenu mimo obecnej niekorzystnej sytuacji formalno-prawnej	dalsze próby zmiany stanu prawnego, który nie pozwala na działanie w tym obszarze
Czy władze miasta zrealizowały postulaty zawarte w Strategii 2030?	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	TGR 8: Miasto zielone	Założenia realizowane są w sposób równomierny i konsekwentny, z uwzględnieniem wniosków wyciągniętych ze stopnia realizacji Strategii 2013–2020	monitoring i ewaluacja realizacji Strategii Lublin 2030	monitoring i ewaluacja realizacji Strategii Lublin 2030
Czy rady dzielnic mają realny wpływ na zagospodarowanie swoich dzielnic?	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	TGR 9: Partycypacja i współzrządzenie	Rady dzielnic mają realny wpływ na ich zagospodarowanie (pod warunkiem, że radni są wyedukowani); większa świadomość radnych dzielnic.	zwiększenie zaangażowania mieszkańców w procesy planistyczne; mieszkańcy miasta powinni mieć umożliwiony łatwy dostęp do informacji publicznej, w szczególności odnoszącej się do polityki miejskiej; uczestnictwo mieszkańców w tworzeniu rozwiązań projektowych poprzez możliwość konsultacji na wczesnym etapie projektowania będzie uzupełnieniem formalnego toku prawnego	wzmocnienie przez UM decentralizacji i edukowanie radnych rad dzielnic w zakresie partycypacyjnego zarządzania oraz działania miasta, wzmacnianie kompetencji w zakresie prowadzenia dialogu z mieszkańcami i mieszkańcami oraz badanie ich potrzeb
Czy w Lublinie jest praca?	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	Lublin jest miastem o niskiej stopie bezrobocia i rosnącej aktywności zawodowej.	stworzenie atrakcyjnych warunków dla pracodawców (atrakcyjność przestrzeni i dostępność infrastrukturalna) oraz uczynienie Lublina miejscem atrakcyjnym do zamieszkania	dywersyfikacja gospodarki miasta, co wpływa na dostępność różnorodnych miejsc pracy, przyciąganie inwestorów, wsparcie dla przedsiębiorców



Zagadnienie	TGR wskazujący	TGR wskazany	Stan pożądany (opis)	Rola TGR wskazującego	Rola TGR wskazanego
Czy jakość życia w Lublinie jest satysfakcjonująca?	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	TGR 4: Inteligentna i zrównoważona gospodarka	Średni poziom wynagrodzeń w Lublinie przewyższa średnią krajową, a biznes prowadzony jest etycznie.	dbanie o jakość przestrzeni, poziom infrastruktury i dostęp do usług, jako że jakość życia powiązana jest z tymi czynnikami	utrzymanie wysokiego (co najmniej II) miejsca w Polsce pod względem tzw. efektywności kosztowej dzięki właściwemu zintegrowaniu działań instytucjonalnych oraz koordynacji działań organizacji pożytku publicznego
Czy udało się zahamować chaos przestrzenny i istnieją obiekty będące wizytówką miasta?	TGR 12: Urbanistyka i mobilność miejska	TGR 6: Metropolia	Lublin rozwija się jako miasto harmonijne, zwarte i dostępne. Chaos przestrzenny został zahamowany poprzez wykorzystanie terenów objętych inwestycjami, w szczególności zabytków i dziedzictwa modernizmu II poł. XX wieku, przekształcenia i maksymalną ochronę terenów cennych przyrodniczo. Obiekty będące wizytówką miasta to niezmiennie zabytki i panorama, ale również obiekty nowe.	budowanie miasta kompaktowego i jakościowego – kompaktowość miasta będzie sprzyjać maksymalnemu wykorzystaniu zasobów istniejącej infrastruktury, oszczędności terenu i tworzeniu zagęszczonych sieci traktów pieszych i rowerowych; dbałość o jakość dokumentów planistycznych; zachowanie zasobu zabytków i dziedzictwa kulturowego; właściwe przeprowadzenie procesów rewitalizacyjnych; prowadzenie właściwej gospodarki nieruchomościami	rozszerzenie granic pozwoliło na ograniczenie <i>urban sprawl</i> ; powstały spójne dokumenty planistyczno-strategiczne i programowe, a także wspólna polityka rozwoju; pojawią się nowe obiekty, „wizytówki LOM”

# 4. PODSUMOWANIE



## 4.1. PODSUMOWANIE EFEKTÓW PRACY GRUP

Tematyczne Grupy Robocze pracowały w okresie od 10 grudnia 2020 do 23 stycznia 2021 roku. W przedsięwzięciu wzięło udział łącznie 120 osób, z których każda poświęciła ponad 24 godziny na pracę grupową oraz wiele dodatkowego czasu na pracę międzywarsztatową. **Łącznie było to blisko 3600 roboczogodzin pracy wysoce zaangażowanych mieszkańców Lublina, ekspertów w dziedzinach objętych strategicznymi obszarami wertykalnymi.** Czas ten poświęcony został na analizę efektów dotychczas przeprowadzonych badań i działań partycypacyjnych, sformułowanie diagnozy obecnego stanu Lublina, naszkicowanie pożądanej wizji jego przyszłości oraz określenie działań, które należy podjąć, aby tę wizję zrealizować. W efekcie powstały tysiące stron materiałów warsztatowych i notatek oraz ponad 400 godzin materiału audio-wideo. Ten obszerny materiał rekomendacyjny opracowany przez TGR stał się podstawą niniejszego ra-

portu, który szczegółowo opisuje efekty prac poszczególnych grup w przypisanych im obszarach strategicznych.

Podsumowując, warto przypomnieć, że Lublin w pożądanej wizji przyszłości grup jest miastem przyjaznym dla wszystkich swoich mieszkańców, stanowiących zróżnicowaną społeczność rodowitych i przyjezdnych lublinian. Względem 2021 roku w mieście przybyło studentów i gości z zagranicy. Zapewnia mu to niepowtarzalną witalność, różnorodność i koloryt. Miasto zachowało jednak swą kulturową unikalność i relatywnie kameralny charakter. Mieszkańcy dobrze odnajdują się w historii Lublina, jego kulturze, tradycji i zwyczajach. Kultura odgrywa tu zresztą bardzo ważną rolę. Kwitną zarówno duże, jak i niszowe instytucje kultury. Bardzo dynamicznie rozwija się kultura studencka, a jedną z najważniejszych gałęzi lubelskiej gospodarki stanowią przemysły kreatywne.



Dobrobyt w Lublinie zapewnia rozwinięty rynek pracy, oferujący rozliczne szanse zawodowe absolwentom renomowanych lubelskich uczelni wyższych. Jakość życia w mieście jest wysoka dzięki m.in. nowo powstającym i zrewitalizowanym terenom zielonym o zwiększonej bioróżnorodności (np. Zalew Zemborzycki), zapewniającym miejsca do rekreacji i odpoczynku. W przeciągu ostatniej dekady poprawiła się także jakość i dostępność przestrzeni wspólnych i osiedlowych. Lublin cały czas rozrasta się i rozwija, jednak dzieje się to w sposób planowy i zrównoważony. Miastu udało się poszerzyć swoje granice, a przy tym uniknąć chaotycznej zabudowy przedmieść. Stale rośnie także udział mieszkańców w zarządzaniu miastem.

Partycypacyjny proces tworzenia „Strategii Lublin 2030” nie był wyjątkiem, lecz początkiem nowego podejścia do zarządzania Lublinem. Wszelkie ważniejsze decyzje są konsultowane, ze szczególnym uwzględnieniem

głosu mniejszości i osób zagrożonych wykluczeniem. Lublin w 2030 roku jest miastem pamiętającym o swoich najmłodszych i najstarszych mieszkańcach. Ma bogatą ofertę i infrastrukturę edukacyjną dla dzieci i osób dorosłych. Zapewnia także bogatą ofertę i dostępność usług dla seniorów, z których doświadczenia korzystają także młodszy lublinianie – dzięki rozwiniętym mechanizmom współpracy międzypokoleniowej. Na koniec w Lublinie dynamicznie rozwija się sport amatorski i zawodowy oraz rośnie dostępność obiektów sportowych dla mieszkańców.

Jako pomoc do realizacji tych i innych ambitnych elementów wizji przyszłości miasta grupy robocze wyznaczyły łącznie 99 celów głównych i 193 cele wspierające osiągnięcie tych pierwszych. Cele te przełożyły się na 347 rekomendowanych kierunków działań, z których 60 ma charakter priorytetowy i powinno być wdrażanych niezależnie od występujących w przyszłości warunków otoczenia.



## 4.2. CO DALEJ?

Niniejszy raport, stanowiący podsumowanie prac dwunastu Tematycznych Grup Roboczych w formie ustrukturalizowanych rekomendacji, będzie wykorzystywany przez redaktorów w pracach nad finalną „Strategią Lublin 2030”.

Wpierw jednak ustalenia raportu zostaną poddane dyskusji w szerszym gronie ekspertów podczas spotkania zamykającego prace grup roboczych, które odbędzie się 30 marca 2021 roku. Wydarzenie to będzie stanowić inaugurację procesu dalszych konsultacji społecznych. Raport będzie przedmiotem konsultacji z mieszkańcami, realizowanych przez Urząd Miasta Lublin we współpracy z part-

nerem społecznym projektu – Lubelską Grupą Badawczą. Zaplanowane są także konsultacje z radami dzielnic i dyskusje wewnętrzne Urzędu Miasta. Raport stanie się również przedmiotem dyskusji na spotkaniach branżowych z przedstawicielami biznesu i uczelni.

Planowane dyskusje i konsultacje mają na celu przede wszystkim pogłębienie i uzupełnienie rekomendacji wypracowanych przez Tematyczne Grupy Robocze oraz zweryfikowanie ich spójności z innymi dokumentami strategicznymi miasta, a także ocenę pod kątem zgodności i wykonalności w odniesieniu do obowiązujących przepisów prawa.



## 4.3. PODZIĘKOWANIA

Chcielibyśmy w tym miejscu podziękować wszystkim osobom zaangażowanym w powstanie tego raportu i treści, które zawiera.

W pierwszej kolejności podziękowania należą się **wszystkim Członkom Tematycznych Grup Roboczych**. Dziękujemy za tytaniczną wręcz pracę, którą wykonali Państwo podczas bardzo wymagających merytorycznie i czasowo warsztatów roboczych. Praca Państwa była tym trudniejsza, że odbywała się w czasie szczególnym i stresującym dla większości z nas. Nie mogliśmy się spotkać osobiście, a tryb zdalny wymagał od Państwa dodatkowego wysiłku związanego z obsługą narzędzi informatycznych oraz wszelkimi ograniczeniami komunikacji zdalnej. Wiemy, że było ciężko, ale wysiłek się opłacił. To dzięki Państwu powstał obszerny materiał zawierający rekomendacje w zakresie kierunków rozwoju miasta, który stanie się podstawą do dalszych prac nad stworzeniem projektu dokumentu Strategii Lublin 2030.

Dziękujemy za poświęcony czas również **wszystkim, którzy zgłosili chęć udziału w pracach TGR**, jednak nie zostali wybrani przez Komisję Rekrutacyjną. Zgłoszeń było trzy razy więcej niż miejsc, więc nie mogliśmy zaprosić wszystkich z Państwa. Żałujemy, bo tak naprawdę wszystkie zgłoszenia charakteryzowały się bardzo wysokim poziomem merytorycznym oraz widocznym zaangażowaniem w sprawę Lublina. Jeszcze nie raz będą mieli Państwo okazję przysłużyć się naszemu miastu i wiemy, że zrobią to Państwo doskonale.

Pragniemy również złożyć specjalne podziękowania **Lubelskiej Grupie Badawczej**, która zrealizowała wśród mieszkańców Lublina badania stanowiące główny materiał wejściowy do prac TGR. Dziękujemy Państwu za wartościowe materiały, wsparcie w procesie ich porządkowania oraz stałą gotowość niesienia pomocy grupom w toku ich pracy.

Podziękowania należą się także wszystkim **Facylitatorom i Obserwatorom**, którzy opiekowali się poszczególnymi Tematycznymi Grupami Roboczymi. Zdajemy sobie sprawę, że praca w warunkach pandemicznych, gdy wszystkie warsztaty realizowane były zdalnie, stanowiła szczególne wyzwanie, z którego wywiązali się Państwo wzorowo.

W końcu – uważamy, że realizacja projektu nie przebiegła by tak gładko, gdyby nie **Zespół wsparcia technicznego**, który czuwał nad przebiegiem warsztatów od strony technicznej, zapewniając wszystkim uczestnikom spotkania szybką i niezawodną pomoc. Dziękujemy!



## 4.4. BIBLIOGRAFIA.

1. Antal, Potencjał inwestycyjny Lublina. Lublin 2019.
2. Arcadis, Ranking Polskich Miast Zrównoważonych. Lublin.
3. ASM Centrum Analiz i Badań Rynku, Diagnoza Społeczna Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego. Kutno 2019.
4. Bendyk Edwin, Król Justyna, Kuźmińska Agata, Raport: Foresight Lublin 2050. Lublin 2018.
5. Biostat, Barometr Turystyczny Lublina 2018. Lublin 2018.
6. Duda-Jastrzębska Agnieszka, Nazaruk-Napora Marta, Niewidzialni mieszkańcy. Uczestnictwo cudzoziemców i cudzoziemców w życiu kulturalnym Lublina. Lublin 2019.
7. Europolis, Miasta naprzeciw kryzysom. Lublin 2020.
8. Grabowski Marcin, Gruba Przemysław, Kozak Aldona, Prożogo Sędzimir, Wymyślmy wspólnie Lublin 2030. Kierunki rozwojowe miasta Lublin do 2030 roku. Perspektywa lubelskiego biznesu. Lublin 2019.
9. Jędrzejewska-Kozłowska Beata, Sobol Bożena, Blachani Marcin, Stefańczak Aleksandra, Abramek Milena, Kłos Monika, Mozel Hanna, Podsiadły Sławomir, Tarnawski Rafał, Strategia rozwoju elektromobilności w Lublinie. Lublin 2020.
10. Kijek Tomasz i inni, Specjalizacje gospodarcze Lublina – w nowym europejskim układzie współzależności ekonomicznych (w perspektywie do 2030 r.), cz. 1. Lublin 2020.
11. Kociuba Dagmara, Kierunki rozwoju przestrzenno-inwestycyjnego Lublina. Lublin 2019.
12. Kołtun Aleksandra, Wnioski z jakościowej analizy materiałów zebranych podczas punktów mobilnych realizowanych w ramach projektu pn.: „Wymyślmy wspólnie Lublin. Partycypacyjnie tworzymy inteligentną Strategię Lublin 2030”. Raport badawczy. Lublin 2020.
13. Kuźmińska Agata, Kasprzak Tomasz, Załącznik nr 1 do raportu „Foresight Lublin 2050”. Lublin 2018.
14. Kuźmińska Agata, Słupiński Mateusz, Załącznik nr 2 do raportu „Foresight Lublin 2050”. Lublin 2018.
15. Mąciak Radosław, Ratajczyk Monika, Smalej Olga, Analiza stanu przemysłów kreatywnych w Lublinie. Lublin 2018.
16. Maleszyk Piotr, Czego potrzebuje Lublin? Raport z badania jakości życia w dzielnicach Lublina. Lublin 2018.
17. Maleszyk Piotr, Badanie losów absolwentów liceów i techników prowadzonych przez Miasto Lublin. Rocznik 2015/2016. Lublin.
18. Maleszyk Piotr, Badanie losów absolwentów liceów i techników prowadzonych przez Miasto Lublin. Rocznik 2016/2017. Lublin.
19. Maleszyk Piotr, Badanie losów absolwentów liceów i techników prowadzonych przez Miasto Lublin. Rocznik 2017/2018. Lublin.
20. Maleszyk Piotr, Badanie losów absolwentów liceów i techników prowadzonych przez Miasto Lublin. Rocznik 2018/2019. Lublin.
21. Maleszyk Piotr, Gwozda Mariusz, Opoka Magdalena, Raport o stanie Miasta Lublin za 2019 r. Lublin 2020.
22. Maleszyk Piotr, Sagan Mariusz, Lublin 2030 – europejska metropolia?. Lublin 2018.
23. Maleszyk Piotr, Stępnia Mateusz, Wymyślmy wspólnie Lublin 2030. Raport z analiz pytań otwartych ankiety internetowej. Lublin 2020.
24. Maleszyk Piotr, Stępnia Mateusz, Wymyślmy wspólnie 2030. Raport z ankiety badania warunków życia w dzielnicach. Lublin 2020.
25. Miejski Urząd Pracy w Lublinie, Informacja nt. aktualnej sytuacji na rynku pracy w Lublinie oraz bieżących działań MUP w Lublinie – aktualizacja wg. stanu na dzień 03.12.2020. Lublin 2020.
26. Olifrowicz Grzegorz, Raport z warsztatu Future Game. Lublin 2020.
27. Polski Instytut Ekonomiczny, Akademickość Polskich Miast. Lublin 2019.
28. Prezydent Miasta Lublin, Sprawozdanie z wykonania budżetu miasta Lublin za 2019 rok. Lublin 2020.
29. Rydzewski Paweł, Opinie i oczekiwania mieszkańców Lublina. Stan aktualny i dynamika zmian. Lublin 2019.
30. Rydzewski Paweł, Opinie mieszkańców Lublina o swoim mieście. Raport z badań przeprowadzonych w 2016 r. Lublin 2016.
31. Rydzewski Paweł, Opinie mieszkańców Lublina o swoim mieście. Raport z badań przeprowadzonych w 2017 r. Lublin 2017.
32. Rydzewski Paweł, Opinie mieszkańców Lublina o swoim mieście. Raport z badań przeprowadzonych w 2018 r. Lublin 2018.
33. Rzeczpospolita, Potencjał inwestycyjny Lublina w nowych realiach gospodarki. Lublin 2020.

34. Sagan Mariusz, Jak rozwija się Lublin? Raport monitoringowy z realizacji Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 w 2013 r. Lublin 2016.
35. Sagan Mariusz, Podstrefa Lublin Specjalnej Strefy Ekonomicznej (2007–2017). W kierunku inteligentnej reindustrializacji miasta. Lublin 2017.
36. Sagan Mariusz, Maleszyk Piotr, Jak rozwija się Lublin? Raport monitoringowy z realizacji Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 w 2015 r. Lublin 2018.
37. Sagan Mariusz, Maleszyk Piotr, Żyśko Robert, Jak rozwija się Lublin? Raport monitoringowy z realizacji Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 w 2016–2018 r. Lublin 2020.
38. Sagan Mariusz, Żyśko Robert, Jak rozwija się Lublin? Raport monitoringowy z realizacji Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 w 2014 r. Lublin 2017.
39. Seendico Doradcy, Szanse i bariery rozwoju przemysłu elektromaszynowego w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym. Lublin 2017.
40. Trochimiak Katarzyna, Misztal Izabela, Lublin 2030. Raport z warsztatów przyszłości. Lublin 2020.
41. Urząd Miasta Lublin, II Aktualizacja planu gospodarki niskoemisyjnej dla miasta Lublin. Lublin 2020.
42. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Spotkanie informacyjne „Obywatelskie Śniadanie Czwartkowe”. Zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
43. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Aktywność młodych ludzi w mieście” oraz spotkania „Aktywni młodzi w mieście”, działań realizowanych przez zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
44. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Aktywność seniorów i senierek w mieście”, działania realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej we współpracy z Fundacją Krajobrazy. Lublin 2020.
45. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Edukacja przyszłości” uzupełnione o dane ze spotkania informacyjno-koncepcyjnego. Lublin 2020.
46. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego: „Lublin dla wszystkich. Cudzoziemki i cudzoziemcy w mieście” uzupełnione o informacje ze spotkania przygotowawczego z Grupą Wsparcia Integracji. Działania zrealizowane przez zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
47. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Lublin dla wszystkich: Miasto bez barier”, działania realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
48. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego: „Miasto zielone”, działania realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
49. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Mobilne miasto” oraz spotkania koncepcyjnego realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej i Fundację Krajobrazy. Lublin 2020.
50. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Parking czy drzewa? Jaka przyszłość miasta?”, działania realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
51. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Przestrzeń wspólna”, działania realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej i Fundację Krajobrazy. Lublin 2020.
52. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Parking czy drzewa? Jaka przyszłość miasta?”, działania realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
53. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Samowystarczalność dzielnic – dobre sąsiedztwo”, działania realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
54. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Zmiany klimatyczne a miasto”, działania realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
55. Urząd Miasta Lublin, Biuro Partycypacji Społecznej, Sprawozdanie z wydarzenia tematycznego „Turystyka w Lublinie”, działania realizowanego przez zespół kafejki partycypacyjnej. Lublin 2020.
56. Urząd Miasta Lublin, Gminny Program Rewitalizacji dla Lublina. Raport z konsultacji społecznych. Lublin 2020.
57. Urząd Miasta Lublin, Konsultacje Społeczne. Konsultacje projektu Gminnego Programu Rewitalizacji dla Lublina na lata 2020–2029. Lublin 2020.



58. Urząd Miasta Lublin, Lublin: wskaźniki usług miejskich i jakości życia zgodne z metodologią PN-ISO 37120:2015-03. Lublin 2018.
59. Urząd Miasta Lublin, Plan adaptacji do zmian klimatu Miasta Lublin do roku 2030. Lublin 2018.
60. Urząd Miasta Lublin, Plan Mobilności Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego. Lublin 2018.
61. Urząd Miasta Lublin, Podręcznik wnioskodawcy i beneficjenta programów polityki spójności 2014-2020 w zakresie informacji i promocji. Lublin 2017.
62. Urząd Miasta Lublin, Program Rewitalizacji dla Lublina na lata 2017-2023. Lublin 2017.
63. Urząd Miasta Lublin, Program Wsparcia i Aktywizacji Społecznej Seniorów na terenie Miasta Lublin w latach 2021-2025. Lublin 2020.
64. Urząd Miasta Lublin, Raport o stanie Miasta Lublin za 2018 r. Lublin 2019.
65. Urząd Miasta Lublin, Raport z realizacji planu gospodarki niskoemisyjnej dla Miasta Lublin. Lublin 2020.
66. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2007 roku. Lublin 2008.
67. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2008 roku. Lublin 2009.
68. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2009 roku. Lublin 2010.
69. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2010 roku. Lublin 2011.
70. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2011 roku. Lublin 2012.
71. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2012 roku. Lublin 2013.
72. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2013 roku. Lublin 2014.
73. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2014 roku. Lublin 2015.
74. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2015 roku. Lublin 2016.
75. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2016 roku. Lublin 2017.
76. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2017 roku. Lublin 2018.
77. Urząd Miasta Lublin, Sprawozdanie z działalności Prezydenta Miasta Lublin w 2018 roku. Lublin 2019.
78. Urząd Miasta Lublin, Strategia funkcjonowania Związku Uczelni Lubelskich na lata 2018-2020. Lublin 2018.
79. Urząd Miasta Lublin, Strategia rozwoju turystyki Miasta Lublin do roku 2025. Część I analityczna. Lublin.
80. Urząd Miasta Lublin, Strategia rozwoju turystyki Miasta Lublin do roku 2025. Część II strategiczna. Lublin.
81. Warsztaty Kultury i Lublin, Notatka z wydarzenia „Miestoczulość: Dziecko w mieście”. Lublin 2020.

Urząd Miasta Lublin  
Wydział Strategii i Przedsiębiorczości  
Plac Litewski 1, 20-080 Lublin  
tel.: 81 466 25 00  
e-mail: [biznes@lublin.eu](mailto:biznes@lublin.eu)  
[2030@lublin.eu](mailto:2030@lublin.eu)  
[www.2030.lublin.eu](http://www.2030.lublin.eu)