



**Strategia rozwoju sektora przemysłów kreatywnych w Lublinie
i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym
na lata 2020 - 2030**

Spis treści:

Jak rozumieć strategię?	3
Wprowadzenie	6
1. Sektor kreatywny w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym	7
1.1 Identyfikacja podmiotów należących do sektora kreatywnego	8
1.2 Wielkość i znaczenie sektora kreatywnego	9
1.3 Potencjał podsektorów sektora kreatywnego	10
1.4 Lublin jako przestrzeń funkcjonalna sektora kreatywnego	12
1.5 Potrzeby i wsparcie sektora kreatywnego	14
1.6 Pozycja strategiczna sektora kreatywnego w Lublinie	15
1.7 Rekomendacje dla strategii wspierania rozwoju sektora kreatywnego	17
2. Prognoza rozwoju sektora kreatywnego do roku 2030	18
3. Przebieg prac nad tworzeniem strategii rozwoju CCI	21
4. Definicja i podział sektora kreatywnego	21
5. Misja, wizja i cele do roku 2030	26
5.1. Wizja sektora kreatywnego dla Lublina i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego	26
5.2. Misja sektora kreatywnego w Lublinie i LOF	27
5.3. Cele strategiczne sektora kreatywnego w Lublinie i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego	28
6. Operacjonalizacja celów strategicznych CCI	28
6.1. Logika Balanced Score Card	29
6.2. Założenia dualnego podejścia strategicznego do CCI	30
6.3. Inicjatywy i zadania strategii rozwoju CCI w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym – wariant A.	31
6.3.1. Inicjatywy strategiczne	31
6.3.2. Powołanie Jednostki Koordynującej CCI (JK CCI)	32
6.3.3. Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem	37
6.3.4. Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI	44
6.3.5. Budowa systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI	50
6.3.6. Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości dotyczącej CCI	54
6.3.7. Działania promocyjne i budowy świadomości dotyczącej CCI wśród potencjalnych odbiorców	58
6.3.8. Przygotowanie i udostępnienie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI	62
6.4. Inicjatywy i zadania strategii rozwoju CCI w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym – wariant B.	68
7. Strategia rozwoju CCI a Action Plan City of Lublin	74
8. Wdrażanie i monitoring realizacji strategii rozwoju przemysłów kreatywnych w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym	75
9. Zestawienie inicjatyw, zadań i miar dla poszczególnych celów strategicznych, z podziałem na poszczególne inicjatywy BSC	77
Załączniki	87

Jak rozumieć strategię?

Strategia Rozwoju Sektora Kreatywnego dla Lublina i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego (LOF¹) na lata 2020–2030 (zwana dalej Strategią Rozwoju CCI²) stanowi nowatorskie podejście do tego rodzaju dokumentów pod względem koncepcji, struktury oraz sposobu publikacji. Wynika to z przyjętego założenia, zgodnie z którym dokument ten ma być nie tylko zbiorem idealistycznych zamierzeń i działań zaplanowanych do realizacji w ciągu najbliższej dekady, lecz jednocześnie wskazywać lub sugerować sposoby ich realizacji, zarówno pod względem jakościowym, jak i ilościowym. W tej części zamieszczone zostały informacje, których celem jest pomoc czytelnikowi / odbiorcy w lepszym zrozumieniu intencji przyświecającej nie tylko autorom dokumentu, lecz również dziesiątkom osób, które na różnych etapach jego opracowania służyły pomocą, radą, konstruktywną krytyką i tym samym wywarły wpływ na ostateczny kształt tego opracowania.

W tym miejscu nadmienić należy, że inspiracją do opracowania tej strategii był udział Miasta Lublin w projekcie: *Regional Creative Industries Alliance (RCIA) – From European recommendations to better regional CCI policies for a more competitive economy*³. Realizowane w ramach tego projektu cykle spotkań, poświęcone m.in. wymianie wzajemnych doświadczeń i dobrych praktyk stanowiły stały się podbudową strategicznego myślenia w kontekście wspierania rozwoju CCI w Mieście Lublin i na Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym. Dały także możliwość szerszego spojrzenia na problematykę wspierania CCI w długim okresie oraz sugerowały konsekwencję realizacji poszczególnych działań, których pozytywne rezultaty wymagają relatywnie długiego horyzontu czasowego.

Strategia Rozwoju CCI jest przede wszystkim usystematyzowanym zbiorem zamierzeń władz miasta i wynikających z nich zadań dla struktur organizacyjnych administracji samorządowej, a także dla planowanej do powołania w ramach realizacji strategii Jednostki Koordynującej Rozwój CCI (JK CCI). Równolegle, strategia jest także skierowana do wszystkich instytucji

¹ Lubelski Obszar Funkcjonalny tworzą Miasto Lublin, gminy miejskie: Lubartów, Świdnik oraz gminy: Głusk, Jabłonna, Jastków, Konopnica, Lubartów, Mełgiew, Natęczów, Niedzwica Duża, Niemce, Piaski, Spiczyn, Strzyżewice, Wólka.

² CCI jest akronimem pochodzącym od angielskiej nazwy sektora kultury i kreatywnego, tj.: *Creative and Cultural Industries*. Ze względu na niejednoznaczność definicyjną w Polsce (o czym mowa w strategii) zdecydowano na zamienne używanie akronimu angielskiego z polskimi określeniami tego sektora.

³ <https://www.interregeurope.eu/RCIA/>

i podmiotów (gospodarczych, naukowych, branżowych, społecznych, kulturalnych i innych), mających na celu, holistycznie rozumiane, długookresowe „dobro” sektora kreatywnego. Ponadto, jeżeli strategia stanie się inspiracją dla dowolnego podmiotu lub osoby do podjęcia działań spójnych z przyjętymi założeniami lub zgodnych z jej duchem, Miasto Lublin gwarantuje przychyłność dla tego rodzaju inicjatyw i aktywności.

Strategia jest zbiorem głównych inicjatyw i zadań zaplanowanych do zrealizowania w zakładanym przedziale czasowym. Wychodząc naprzeciw celom długookresowym, definiuje obszary, których rozwój ma sprzyjać umocnieniu i urynkowieniu CCI w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym. Nie oznacza to, że zamyka możliwość realizacji i wsparcia innych inicjatyw w przyszłości, które okażą się być zasadne i jednocześnie będą sprzyjały wypełnieniu wizji i misji Miasta Lublin w obszarze rozwoju CCI. Stąd też, strategia zakłada utrzymywanie dynamicznej równowagi. Oznacza to, że nie będzie ona realizowana według sztywno ustalonej gradacji celów i zadań zaplanowanych do wykonania w danym czasie, lecz będzie elastycznie adoptowana do zmieniających się warunków rynkowych, społecznych, oczekiwań interesariuszy oraz możliwości realizacji poszczególnych inicjatyw tak, by uzyskać możliwie najwyższy efekt synergiczny.⁴ Strategia jest jednocześnie próbą przełożenia obecnych wyobrażeń i zamiarów na kształtowanie przyszłości, spisanych w sposób pozwalający na szeroką interpretację poszczególnych zapisów przez osoby odpowiedzialne za ich realizację. Należy przy tym mieć świadomość, że dokonywane w przyszłości wybory określonych działań, skala ich implementacji oraz adaptacja do bieżących warunków i ograniczeń musi korespondować z możliwościami ich realizacji. Stąd niezbędna jest szeroka wyobraźnia osób wdrażających, która pozwoli na podjęcie właściwych decyzji, tzn. zapewniających maksymalizację korzystnych efektów realizacji poszczególnych działań.

Dzięki realizacji zadań ujętych w niniejszym dokumencie zakłada się ponadto uzyskanie szeregu efektów pośrednich. Strategia będzie służyła przede wszystkim wspieraniu postrzegania Miasta Lublin i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego jako otwartej przestrzeni kreatywnej, wpisując się tym samym we wzmacnianie wizerunku Lublina jako „miasta inspiracji”. Oczekuje się, że dzięki niektórym wiązkom zadań wzmocni percepcję Miasta Lublin jako *Smart City*, stawiając je w czołówce polskich metropolii ukierunkowanych na nowoczesny i zrównoważony rozwój. Ma

⁴ Efekt synergiczny oznacza taki proces współdziałania dwóch albo więcej czynników, którego efekt łączny przekracza sumę efektów ich pojedynczego działania.

również sprzyjać przynajmniej częściowemu zachowaniu ginących zawodów, szczególnie o charakterze rzemieślniczym, pozwalając im na funkcjonowanie w nowej rzeczywistości ekonomicznej, włączając je do obiegu gospodarczego miasta oraz podnosząc jakość ich funkcjonowania w sektorze kreatywnym. Nieukrywanym zamierzeniem jest ukierunkowanie działań strategii na uzyskanie korzyści międzysektorowych, tak by wspomniane wcześniej efekty synergiczne realizowane były również dzięki kooperacji podmiotów sektora CCI z tradycyjnymi gałęziami gospodarki, sprzyjając podnoszeniu ich efektywności ekonomicznej i wrażliwości społecznej. Reasumując, logika tego dokumentu zaplanowana została w taki sposób, by odpowiadała oczekiwaniom współczesnych trendów zaznaczonych w wysoko rozwiniętych krajach, do których zalicza się *culture preneurship*, będące generalnym określeniem stosowanym w procesie definiowania oczekiwań stawianych przed sektorem kreatywnym.

Strategia rozwoju CCI została wypracowana na drodze konsultacji i kompromisu zawartego przez poszczególne grupy interesariuszy. Dlatego też zakłada się partycypację możliwie szerokiego kręgu instytucji i osób w realizacji poszczególnych inicjatyw, zarówno na terenie miasta Lublina, jak i w przestrzeni Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego. Niezaprzeczalnie te inicjatywy, którym towarzyszyć będą zaangażowane partnerstwa w sposób naturalny będą miały większą szansę skutecznej realizacji. Dlatego też zachęca się wszystkich potencjalnie zainteresowanych do konstruktywnego włączenia na etapie realizacji poszczególnych celów i inicjatyw strategicznych, zgodnie z posiadaną wiedzą, kompetencjami, zainteresowaniami czy chęcią realizacji własnych marzeń.

Elżbieta Bukalska



Beata Żukowska



Robert Zajkowski



Wprowadzenie

Sektor kulturalny i kreatywny, jako odrębne części gospodarki, obejmuje wszystkie podsektory, których aktywność bazuje na wartościach kulturalnych lub artystycznych oraz innych indywidualnych i zbiorowych formach kreatywnej ekspresji. W węższym rozumieniu sektor ten skupia wszelkie formy kreatywnej aktywności, które mogą w przyszłości mieć znaczenie w tworzeniu wartości dodanej w tradycyjnych gałęziach przemysłu dzięki rozpowszechnieniu i włączeniu działań kreatywnych do procesów produkcyjnych i wytwórczych⁵. Sektor kreatywny funkcjonuje więc na styku kultury i biznesu, stąd jego istotą jest łączenie działalności o charakterze gospodarczym z wymiarem społecznym i kulturowym. Nadmienić należy, że w polskiej praktyce gospodarczej pojęcie przemysłu kreatywnego zostało wprowadzone stosunkowo niedawno i nadal budzi wątpliwości definicyjne. W tym opracowaniu zdecydowano więc, że zamiennie używane będą pojęcia: sektor kreatywny, przemysł kreatywny oraz akronim CCI, pochodzący od anglojęzycznej nazwy zjawiska (*cultural and creative industries*). Celem opracowania jest prezentacja głównych zamierzeń, jakie planowane są do implementacji, ukierunkowanych na stworzenie możliwie najlepszych warunków dla długookresowego rozwoju sektora CCI w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym.

Pierwsza część opracowania poświęcona jest krótkiej charakterystyce CCI w Mieście Lublin i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym. Następnie przedstawiona została prognoza rozwoju CCI do roku 2030. Kolejne części poświęcone zostały omówieniu procesu przebiegu prac nad tym dokumentem, zdefiniowany został sam sektor, a w ramach jego podziału wewnętrznego wymienione zostały poszczególne podsektory. Kolejna część opracowania poświęcona została misji, wizji oraz głównym celom strategicznym sformułowanym dla sektora kreatywnego w Mieście Lublin i LOF. W dalszej części cele strategiczne zostały poddane operacjonalizacji w oparciu o logikę strategicznej karty wyników. Omówione zostały inicjatywy zaplanowane do wdrożenia w ramach realizacji poszczególnych celów oraz zadania wypełniające każdą z inicjatyw. Całość kończy tabelaryczne zestawienie inicjatyw, zadań i miar ich realizacji, zaplanowanych do wdrożenia w ramach strategii rozwoju CCI w Mieście Lublin i LOF.

⁵ https://ec.europa.eu/culture/policy/cultural-creative-industries_en

1. Sektor kreatywny w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym

Stan wiedzy odnoszący się do sektora kreatywnego i kultury w Mieście Lublin i na Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym na koniec roku 2018 był niewystarczający. Poza rozproszonymi zbiorami informacji o pojedynczych aktorach tego segmentu, którzy wyróżniali się pod względem aktywności, zaangażowania i własnej promocji, w zasadzie nie było wiadomo jak liczne jest to środowisko, kto je reprezentuje oraz jaki ma oczekiwania względem samorządu lokalnego. Stanowiło to istotną przeszkodę w procesie opracowania założeń strategii wsparcia dla CCI, w szczególności gdy głównym zamierzeniem było zaplanowanie ukierunkowanych i akceptowalnych przez reprezentantów tego sektora instrumentów. Stąd działania poprzedzające opracowanie tej strategii skoncentrowane zostały na próbie możliwie szerokiej i kompleksowej analizy tego segmentu, operującego na styku szeroko rozumianej kultury i sztuki oraz biznesu. Na zlecenie Miasta Lublin przeprowadzona została „Analiza stanu przemysłów kreatywnych” przez zespół badawczy w składzie: R. Mącik, M. Ratajczyk, O. Smalej, i przedstawiona w publicznie dostępnym raporcie.⁶

Dokument ten zawiera między innymi:

- a) dane diagnozujące wielkość i stan sektora kreatywnego w Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym, ze szczególnym uwzględnieniem Miasta Lublin,
- b) dane dotyczące wielkości i potencjału wyodrębnionych podsektorów przemysłu kreatywnego w Lublinie,
- c) informacje dotyczące percepcji Lublina jako przestrzeni do prowadzenia działalności kreatywnej: zidentyfikowane bariery oraz potencjał Miasta,
- d) zdiagnozowane potrzeby wyrażone przez przedstawicieli sektora kreatywnego wraz z rekomendacjami,
- e) wyniki przeprowadzonej analizy SWOT, identyfikujące pozycję strategiczną sektora kreatywnego w Lublinie.

Stanowi tym samym studium diagnostyczne stanu CCI w mieście Lublin i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym, zgodnie z aktualnym stanem wiedzy w tym zakresie (dane statystyczne na koniec 2017 r.). Główne konkluzje sformułowane w tym opracowaniu dały podstawę i punkt wyjścia do nakreślenia ram strategicznego rozwoju CCI, zamieszczonych w tym opracowaniu.

⁶ <https://gospodarczy.lublin.eu/centrum-informacji/blog/spotkanie-prezentacja-raportu-analiza-przemyslow-kreatywnych>

1.1 Identyfikacja podmiotów należących do sektora kreatywnego

Sektor kreatywny charakteryzuje przede wszystkim specyfika wytwarzanych dóbr (które zwykle stanowią własność intelektualną i są chronione prawami autorskimi), indywidualny talent, a także kreatywność ich twórców. Ze względu na dużą złożoność i niejednorodność sektora, dokonuje się jego podziałów na bardziej szczegółowe podsektory. W dokumencie „Analiza stanu przemysłów kreatywnych” przyjęto podział sektora oparty na austriackiej strategii rozwoju przemysłów kreatywnych, zmodyfikowany następnie w tym opracowaniu, ze względu na konieczność uwzględnienia warunków lokalnych i specyfiki CCI w Lublinie oraz LOF.

Odnosząc się do studium diagnostycznego, wskazane w nim zostało łącznie 10 podsektorów:

1. Architektura.
2. Książki i rynek wydawniczy.
3. Design.
4. Film i wideo.
5. Wydarzenia artystyczne.
6. Muzyka.
7. Radio i telewizja.
8. Gry i oprogramowanie.
9. Reklama.
10. Biblioteki i muzea.

Podmioty były klasyfikowane do danego podsektora na podstawie podanego do bazy REGON, głównego kodu PKD 2007. Sposób przypisania kodów PKD do poszczególnych podsektorów znajduje się w załączniku 1 do niniejszego opracowania.⁷ Podział ten wykorzystany został w przywołanym raporcie do analizy ilościowej CCI oraz oceny „skali zjawiska”, jak też prognozy kierunków potencjalnego rozwoju w przyszłości, o czym mowa dalej w tym opracowaniu.

⁷ Dla potrzeb tej strategii i wypracowanej w ramach jej tworzenia własnej klasyfikacji podsektorów CCI, przypisano kody wymienione w raporcie „Analiza stanu przemysłów kreatywnych” do wydzielonych grup – załącznik 2.

1.2 Wielkość i znaczenie sektora kreatywnego

Na koniec 2017 roku, zidentyfikowano w Lublinie 3.364 podmioty, które ze względu na podany w bazie REGON główny przedmiot działalności (PKD), spełniały kryteria przyjęte dla identyfikacji sektora kreatywnego. Udział podmiotów należących do branży kreatywnej w łącznej liczbie podmiotów gospodarczych zarejestrowanych na terenie miasta wyniósł 7,41%. Ponadto, w 16 pozostałych gminach należących do Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego zidentyfikowano dodatkowo 1.024 tego rodzaju podmioty. Ich uwzględnienie w dalszych analizach jest zasadne, z uwagi na zachodzące w aglomeracji lubelskiej procesy suburbanizacji, ścisłe związki firm funkcjonujących na obszarze LOF z miastem Lublin oraz nieustannie poszerzające się możliwości związane ze zdalnym prowadzeniem biznesu.

Na przestrzeni lat 2009–2017 liczba podmiotów tworzących sektor kreatywny zarejestrowanych na terenie LOF wzrosła o 63,8%, przy czym w samym Lublinie o 57,4%. Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły na sformułowanie kilku krytycznych uwag dotyczących przytoczonych danych statystycznych:

1. W rejestrze REGON nie są zarejestrowane osoby działające jako tzw. *freelancers*, nieprowadzący samodzielnie działalności gospodarczej.
2. Do liczby zarejestrowanych podmiotów zaliczeni zostali samozatrudnieni, którzy ze względu na korzyści wynikające z optymalizacji podatkowej, pracują zwykle na zlecenie jednego, większego podmiotu, zawyżając tym samym statystyki dotyczące liczby przedsiębiorstw.
3. W rejestrze REGON często znajdują się podmioty niewy rejestrowane, które na dany moment w rzeczywistości nie prowadzą działalności gospodarczej.
4. Część podmiotów zaliczonych do sektora kreatywnego ze względu na podane w bazie PKD, rzeczywiście nie realizuje działalności o twórczym charakterze (np. punkty xero).

Stąd należy mieć na uwadze, że zawarte w raporcie dane ilościowe pokazują jedynie szacunki wielkości sektora i jego rozwoju. Zakłada się, że w miarę prowadzenia dalszych prac badawczych oraz analiz ilościowych i jakościowych zostanie wypracowana metodyka pozwalająca na znacznie bardziej precyzyjną analizę numeryczną donoszącą się do sektora CCI. Niemniej jednak, bazując na przywołanym raporcie szacuje się, że liczba osób pracujących w sektorze kreatywnym w Lublinie może wynosić 12–18 tys. osób, z czego kilka tysięcy stanowią *freelancers*.

Badania ilościowe wykazały, że głównym obszarem działalności sektora kreatywnego jest rynek lokalny (Lublin i okolice). Ponad jedna czwarta badanych podmiotów wskazywała na współpracę z odbiorcami spoza regionu, 13,4% deklaruowała współpracę z partnerami zagranicznymi.

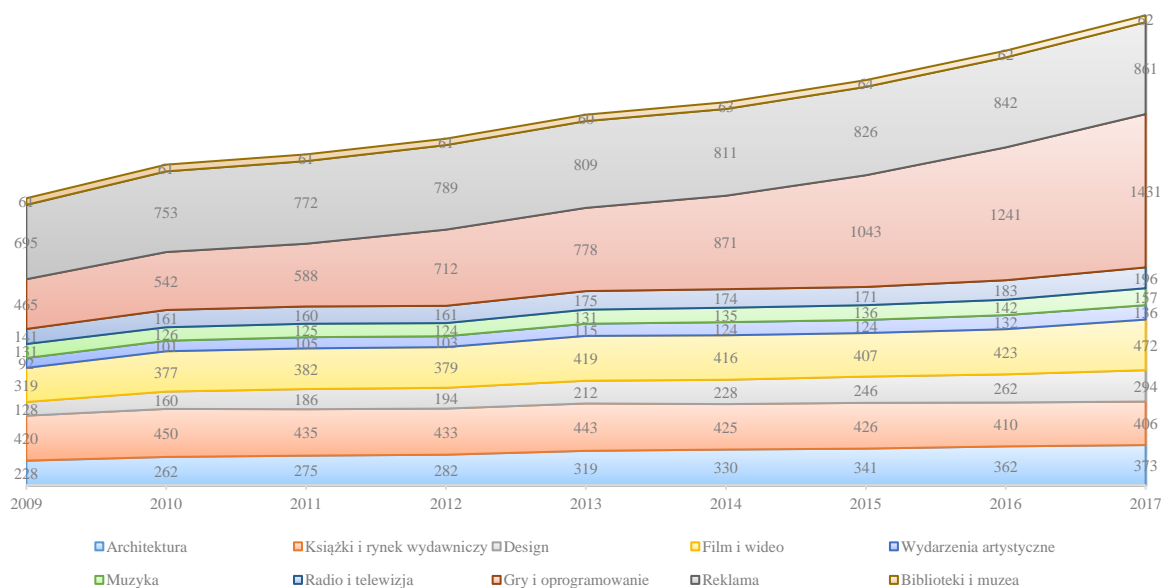
Większość respondentów objętych badaniem ilościowym wyraziła pozytywną opinię na temat „kondycji” prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej (22% oceniła ją jako bardzo dobrą, 49% jako dobrą). Ponadto, blisko połowa badanych wskazała, że kondycja ich działalności uległa w ostatnim roku poprawie (47,5%).

Przeważające, pozytywne samooceny działalności są zapewne konsekwencją dwóch grup zjawisk, z których pierwsza to generalnie dobra koniunktura gospodarcza, utrzymująca się od kilku lat. Ponadto nie można pominąć starań dokładanych przez Miasto Lublin zorientowanych na ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej oraz tworzenia warunków sprzyjających wszystkim interesariuszom, którzy zorientowani są proprzedsiębiorczo.

1.3 Potencjał podsektorów sektora kreatywnego

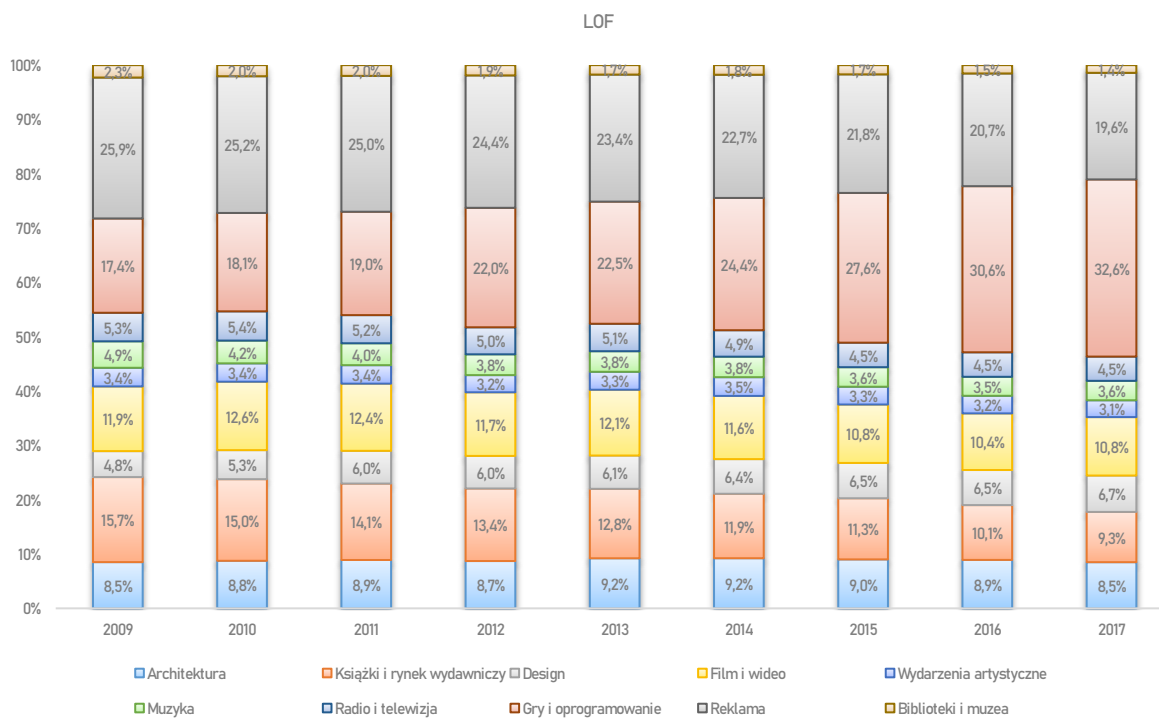
Struktura przemysłów kreatywnych w Mieście Lublin i LOF przez ostatnich 9 lat zmieniała się pod wpływem zachodzących zmian technologicznych oraz społecznych, związanych z nowymi kierunkami konsumpcji mediów i kultury. W latach 2009–2017 dynamicznie rósł udział podsektora „Gry i oprogramowanie” (blisko dwukrotnie z 17,4% do 32,6%), znacząco zmniejszał się natomiast udział podsektora „Reklama” oraz „Książki i rynek wydawniczy”. Na uwagę zasługuje podsektor design, charakteryzujący się niewielkim udziałem w strukturze sektora, a którego tempo wzrostu jest wyższe, niż tempo wzrostu całej branży kreatywnej (rys. 1. i 2).

Rys. 1. Liczba podmiotów tworzących CCI na obszarze Miasta Lublin i LOF



Źródło: Mącik, R., Ratajczyk, M., Smalej, O. (2018). Analiza stanu przemysłów kreatywnych, Miasto Lublin i LOF.

Rys. 2. Struktura podmiotów tworzących CCI na obszarze LOF



Źródło: Mącik, R., Ratajczyk, M., Smalej, O. (2018). Analiza stanu przemysłów kreatywnych, Miasto Lublin i LOF.

Wykorzystując analizy sporządzone w oparciu o współczynniki lokalizacji, udało się wskazać na subsektory, które z uwagi na swój potencjał gospodarczy wymagają, zdaniem autorów raportu, wsparcia ze strony władz lokalnych. Zaliczono do nich Gry i oprogramowanie, Muzykę, Architekturę, Wydarzenia artystyczne oraz Design.

Badania ilościowe potwierdziły uzyskany wynik. Zdaniem respondentów za najbardziej rozwojowe podsektory w Lublinie uważane są: Gry i oprogramowanie, Wydarzenia artystyczne oraz podsektor Design. Bez względu jednak na uzyskane wyniki w drodze konsultacji podjęta została decyzja, że działania ujęte w tej strategii adresowane będą do wszystkich przedstawicieli CCI, pod warunkiem, że spełnią określone warunki wstępne, dające im dostęp do określonych form wsparcia.

1.4 Lublin jako przestrzeń funkcjonalna sektora kreatywnego

Potencjał kreatywny Lublina został zbadany zarówno ilościowo, jak i jakościowo. W badaniach jakościowych uczestnicy podkreślali, że w Mieście Lublin działa wiele utalentowanych osób, które prowadzą działalność kreatywną, pomimo że wiąże się z to wieloma problemami. Kluczową barierą okazał się brak szerokiego rynku odbiorców, do których mogliby oni kierować efekty swojej pracy. Niekiedy staje się to przyczyną do zmiany miejsca zamieszkania i kontynuowania swojej działalności w innych regionach kraju.

Analiza badań ilościowych pozwoliła na wskazanie tych obszarów, które z punktu widzenia respondentów należałoby poprawić, aby Lublin stał się miastem postrzeganym jako bardziej sprzyjające przemysłowi kreatywnym. Wykorzystując metodę IPMA (*Importance Performace Map Analysis*), zidentyfikowano następujące priorytetowe obszary, wymagające zdaniem badanych poprawy:

- a) połączenia komunikacyjne (z resztą kraju oraz z zagranicą),
- b) infrastruktura miasta,
- c) wsparcie podmiotów publicznych,
- d) współpraca (wewnątrzsektorowa oraz międzynarodowa),
- e) współpraca ze szkołami i uczelniami,
- f) nastawienie mieszkańców do korzystania z wytworów sektora kreatywnego.

Ponadto, na podstawie porównań profili semantycznych postrzegania Lublina i wybranych miast, służących za punkt odniesienia (które zdaniem respondentów mogłyby stanowić wzór w zakresie wspierania branży kreatywnej), zidentyfikowano tylko jedną przewagę Miasta Lublin – niskie koszty prowadzenia działalności kreatywnej.

Zarówno podczas badań jakościowych, jak i ilościowych ich uczestnicy mieli możliwość swobodnej wypowiedzi na temat najważniejszych barier związanych z prowadzeniem działalności kreatywnej. Syntezę przeanalizowanych odpowiedzi zebrano w tabeli 1.

Tabela 1. Bariery prowadzenia działalności kreatywnej w Lublinie – podsumowanie

Bariery związane z procesem twórczym	Problemy lokalowe – związane z brakiem miejsca na gromadzenie potrzebnych surowców, sprzętów, gotowych wytworów.
	Brak przestrzeni co-workingowej – brak infrastruktury do współpracy branży kreatywnej.
	Czas – krótkie terminy na realizację zleceń, niesprzyjające kreatywności
Bariery związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	Wymóg multizadaniowości – osoba prowadząca kreatywny biznes, zamiast na tworzeniu, skupia się na czynnościach administracyjnych, marketingowych itd.
	Brak wiedzy biznesowej nt. ochrony własności intelektualnej, marketingu, tworzenia modeli biznesowych
	Ograniczenia finansowe – brak środków na ponoszenie dużych inwestycji, konieczność dofinansowywania działalności prywatnymi środkami
	Brak wykwalifikowanej kadry – konieczność szkolenia potencjalnych pracowników.
	Brak dużych zleceń – będący skutkiem małego popytu na dobra i usługi kreatywne.
Bariery związane z rynkiem zbytu	Roszczeniowość klientów – klienci mają często wymagania niewspółmierne do proponowanej ceny, nie mają szacunku do pracy twórczej
	Niska świadomość klientów – klienci nie są w stanie ocenić jakości proponowanych dóbr kreatywnych, często nie doceniają znaczenia sztuki i wyrobów artystycznych.
	Niski poziom dochodów – niskie zarobki mieszkańców regionu nie sprzyjają tworzeniu popytu na dobra i usługi kreatywne
Bariery związane z prowadzeniem działalności w Lublinie	Brak silnej marki Lublina – Lublin traktowany jest jako miasto peryferyjne, nieproponujące atrakcyjnych warunków rozwoju, co zniechęca kreatywne jednostki do kontynuowania tutaj działalności.
	Brak wsparcia – brak merytorycznego wsparcia dla kreatywnych pomysłów, brak inicjatyw integrujących sektor kreatywny.
	Hermetyczność – często o sukcesie projektu decydują znajomości, a nie wartość merytoryczna czy artystyczna projektu, nieszablonowe rozwiązania są niemile widziane.
	Niski poziom współpracy wewnątrz branży kreatywnej – branża nie zna się nawzajem.
	Negatywne doświadczenia we współpracy z organami administracyjnymi – brak woli współpracy ze strony samorządów, urzędnicze paradoksy.
	Problemy związane ze współpracą ze szkołami i uczelniami – brak kierunków studiów związanych z przemysłami kreatywnymi, zastrzeżenia względem jakości kształcenia, brak współpracy pomiędzy ośrodkami naukowymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mąciak, R., Ratajczyk, M., Smalej, O. (2018). Analiza stanu przemysłów kreatywnych, Miasto Lublin.

W toku badań udało się również zidentyfikować korzyści, jakie uzyskują podmioty sektora kreatywnego, ze względu na możliwość prowadzenia działalności w Lublinie. Należą do nich:

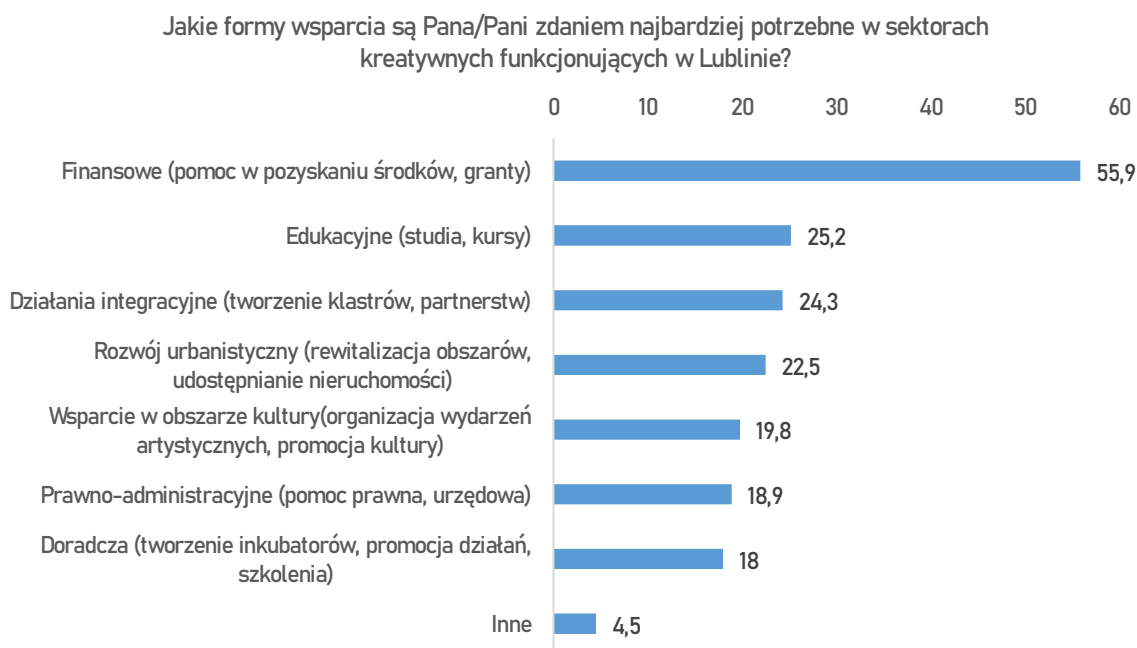
- a) niskie koszty prowadzenia działalności,
- b) niska presja konkurencji,
- c) bliskość chłonnego rynku (Warszawa),
- d) dostępność potencjału kreatywnego w postaci zasobów ludzkich,
- e) istnienie potencjału kreatywnego, w postaci dostępności inspiracji, szerokiego wachlarza wydarzeń kulturalnych.

Generalny wniosek wynikający z przeprowadzonych badań przedstawicieli sektora wskazuje, iż pomimo odnotowanych barier i czynników utrudniających funkcjonowanie podmiotom i osobom „kreatywnym”, Miasto Lublin posiada znaczący, ukryty potencjał, który po odpowiednim skanalizowaniu może stać się motorem napędowym dla CCI. Wymaga to jednak wprowadzenia określonych mechanizmów, pozwalających na „uruchomienie” niewykorzystanych zasobów.

1.5 Potrzeby i wsparcie sektora kreatywnego

Oprócz analiz barier i oczekiwań przedstawicieli sektora kreatywnego, zdiagnozowano również jakie formy wsparcia ich zdaniem byłyby najskuteczniejsze (rys. 3)

Rys. 3. Potrzeby w zakresie form wsparcia CCI



Źródło: Mącik, R., Ratajczyk, M., Smalej, O. (2018). Analiza stanu przemysłów kreatywnych, Miasto Lublin, s. 126.

Badania wskazały na główne obszary, które wymagają wsparcia zewnętrznego, są to:

- a) **integracja sektora** – konieczne są działania ze strony Urzędu Miasta, który koordynowałby spotkania pomiędzy przedstawicielami branży kreatywnej, instytucjami otoczenia biznesu, uczelniami i samorządem (konferencje, targi); stworzenie przestrzeni wirtualnej do wymiany informacji – dobrym rozwiązaniem byłoby prowadzenie platformy/portalu, na którym można byłoby dzielić się wiedzą i kształtować trendy, stworzenie przestrzeni co-workingowej,
- b) **edukacja biznesowa** – szkolenia i kursy w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, sposobu promowania swoich wytworów, możliwość odbycia konsultacji biznesowych i doradztwa,
- c) **edukacja społeczeństwa** – konieczność budowania świadomości w potencjalnych odbiorcach wytworów kreatywnych,
- d) **promocja** – budowa marki kreatywnego miasta Lublin, tworzenie wspólnego marketingu branży, powstanie przestrzeni promującej miasto,
- e) **podejście strategiczne do rozwoju sektora** – konieczność wypracowania wspólnej, akceptowanej przez przedstawicieli sektora strategii jego rozwoju, wyboru specjalizacji.
- f) **wsparcie finansowe** – ulgi podatkowe, systemy grantowe, dotacje na remont i wyposażenie pracowni.

Przeprowadzone badania potwierdziły, konieczność kompleksowego wsparcia dla sektora, obejmującego zarówno bezpośrednie instrumenty oddziaływania finansowego i pozafinansowego na pojedyncze podmioty/osoby, jak również aktywności pośrednie ukierunkowane na integrację i promocję całego sektora. Zarysowana została także potrzeba uwzględnienia CCI jako jednego z elementów tworzących krajobraz gospodarczy Miasta Lublin.

1.6 Pozycja strategiczna sektora kreatywnego w Lublinie

Kluczowe informacje prezentujące pozycję strategiczną CCI w Lublinie i LOF zostały zebrane w formie analizy SWOT (Tabela 2.)

Tabela 2. Analiza SWOT sektora kreatywnego w Mieście Lublin i LOF

Strengths / Mocne strony	Weaknesses / Slabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ilościowy rozwój sektora kreatywnego – przeciętnie 6-7% rok do roku. ▪ Dostępne zasoby wykształconych pracowników branży kreatywnej – (specjaliści, pasjonaci) i ich wysoki potencjał kreatywny. ▪ Dostępne zasoby studentów jako ludzi młodych aktywnych, elastycznych i twórczych (np. studenci marketingu, grafiki, edukacji medialnej), przyjeżdżających z całego kraju, a także zagranicy. ▪ Miasto jest znane z sektora IT, jest to załączek do budowania większej rozpoznawalności, otwierają się nowe firmy IT (w tym oddziały firm zagranicznych i krajowych dużych korporacji). ▪ Rozwinięta baza kulturalna miasta, np. obecność rozpoznawalnych festiwali. ▪ Spora liczba podmiotów świadczy swoje usługi / obsługuje rynki w skali ogólnopolskiej oraz międzynarodowej, a sukces osiągnęły w sposób organiczny, bazując na własnych i lokalnych zasobach. ▪ Dobrze działające klastry (design, Lubelska Wyżyna IT) i tendencję do powstawania nowych klastrów. ▪ Duża ilość gotowych rozwiązań, które funkcjonują w mieście w formie załączkowej, a które można zaproponować sektorowi kreatywnemu, ponieważ są w stanie rozwiązać część ich problemów (np. z edukacją biznesową); wystarczy tylko informacje o nich zebrać w jedno miejsce i promować je. ▪ Spójność dotychczasowego wizerunku miasta ze specyfiką sektora kreatywnego, choćby w postaci sloganu reklamowego "Lublin – miasto inspiracji". ▪ Liczne uczelnie prowadzące badania naukowe. ▪ Powstają pierwsze lokale / miejsca do działalności twórczej – łądno Pracownia. ▪ Atrakcyjność dziedzictwa kulturowego i zachowana tożsamość miejsc historycznych. ▪ Atrakcyjność miasta jako miejsca zamieszkania, osiedlania się. ▪ Deklarowana dobra sytuacja podmiotów funkcjonujących w obrębie sektora. ▪ Stosunkowo niskie koszty prowadzenia działalności. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lublin na tle innych miast, nie ma silnej marki, jest kojarzony jako Polska B/C ze swoimi stereotypowymi przyzwyczajeniami. ▪ Słabe zaplecze infrastrukturalne. Na dzisiaj brak przestrzeni lokalowych (szczególnie dużych), które można by udostępnić na preferencyjnych warunkach sektorowi kreatywnemu. ▪ Brak dużych podmiotów, które mogłyby integrować branżę kreatywną wokół siebie i dawać duże zlecenia, rolę tę pełnią obecnie podmioty publiczne. ▪ Pozorna oszczędność lubelskich przedsiębiorców i niechęć do płacenia / inwestowania w wytwory branż kreatywnych. ▪ Nie wszystkie subsektory kreatywne są jednakowo rozwinięte. Bywa, iż w niektórych działają niewiele małych znanych podmiotów, inne posiadają znaczące zasoby. ▪ Sektor kreatywny to głównie mikro przedsiębiorstwa lub małe i średnie firmy, brak dużych graczy. ▪ Rozproszenie podmiotów, często brak specjalizacji zakresu działania – czasem też brak zasadniczej konkurencji dla danego podmiotu. ▪ Położenie geograficzne i niska dostępność komunikacyjna. ▪ Oferta kształcenia w sektorach kreatywnych niedostosowana do bieżących potrzeb. ▪ Brak rzeczywistej współpracy biznesu, uczelni, władz publicznych; brak mechanizmów rzeczywistego dialogu między władzami, urzędnikami a środowiskiem ludzi kultury. ▪ Doświadczenia badanych wskazują na brak otwartości i wsparcia przez urząd projektów kreatywnych dla osób mniej znanych (powszechna formuła przetargu bez przykładania wagi do wartości dodanej projektów). ▪ Rozliczanie przez urzędników z projektów kulturalnych i artystycznych głównie na podstawie wskaźników ilościowych, ekonomicznych. ▪ Brak działań zmierzających do zatrzymania wykształconych absolwentów kierunków kreatywnych do pozostania w mieście, a co robi np. Wrocław. ▪ Brak centralnego i powszechnie dostępnego systemu informacji o wydarzeniach w Lublinie (nie tylko kulturalnych, ale także biznesowych i innych, które tworzone są przez organizacje i aktywistów).
Opportunities / Szanse	Threats / Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprzyjająca ogólna sytuacja gospodarcza. ▪ Wzrost zamożności społeczeństwa, nasylenie podstawowych potrzeb, zmiana stylu życia, prowadzące do wzrostu popytu na wytwory sektora kreatywnego. ▪ Rosnąca (choć powolna) zmiana świadomości znaczenia profesjonalnych usług kreatywnych rozwoju biznesu w regionie – wzornictwo, reklama, PR. ▪ Nowe inwestycje w regionie, potencjalnie przynoszące wzorce kultury organizacyjnej biznesu z miejsc / krajów macierzystych oraz zwiększające popyt na usługi i produkty kreatywne. ▪ Chęć branży kreatywnej do integracji, poznawania się i wymiany doświadczeń. ▪ Możliwość wsparcia sektora ze środków publicznych, projektów krajowych i europejskich. ▪ Pozytywne przykłady / doświadczenia: branża IT pokazuje, że dane subsektory da się zintegrować, wspomagać i przekształcić w wizytówkę Lublina. ▪ Przetłumaczenie barier współpracy międzysektorowej (sektor kreatywny a inne branże) przez wdrożenie odpowiedniego programu, częściowo wzorowanego na programie Inno-broker rozwijającego współpracę nauki i biznesu. ▪ Wzrastający ruch turystyczny, w tym turystyka kongresowa – krajowy i zagraniczny. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pogorszenie koniunktury gospodarczej w kraju i Europie. ▪ Utrwalenie słabej dostępności komunikacyjnej – opóźnienie oddania do użytku budowanej infrastruktury drogowej i kolejowej. ▪ Migracje przedstawicieli branży z Lublina do innych miast (głównie Warszawa, Wrocław, Kraków). ▪ Brak świadomości klientów nt. znaczenia wytworów kreatywnych. ▪ Dalsze utrzymywanie się niskich dochodów ludności ograniczające popyt na wytwory sektora kreatywnego. ▪ Brak kierunków studiów związanych z przemysłami kreatywnymi (jest tylko kilka w porównaniu do innych miast). ▪ Rozwiązania tzw. Konstytucji dla Nauki sprzyjające elitaryzacji kształcenia wyższego, nakładające się na niż demograficzny – mniej absolwentów, mniej wykształconych ludzi, którzy ten sektor będą kreować. ▪ Lublin nadal nie jest atrakcyjny dla dużych firm, a niewielkie oddziały nie mają swobody decyzyjnej – ogranicza to możliwość wzrostu popytu lokalnego. ▪ Wysoka konkurencyjność w obrębie sektora i możliwość świadczenia usług na odległość od podmiotów zewnętrznych, które mają silną renomę.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nowa infrastruktura turystyczna, w tym hotelowa. ▪ Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina – po zakończeniu modernizacji dróg S12/17/19 oraz linii kolejowej LK7 (do Warszawy) i LK 68 (do Stalowej Woli), nowe połączenia lotnicze, szczególnie hubowe. ▪ Współpraca przygraniczna – z Ukrainą i Białorusią. 	
--	--

Źródło: Mącik, R., Ratajczyk, M., Smalej, O. (2018). Analiza stanu przemysłów kreatywnych, Miasto Lublin, s. 142-143.

Przeprowadzona analiza SWOT pozwoliła na ustalenie strategicznej pozycji sektora jako WO, tj. z przewagą słabych stron (*weaknesses*) i przewagą możliwości wynikających z otoczenia (*opportunities*). Po pierwsze, oznacza to, że aby sektor kreatywny w Lublinie mógł się prężnie rozwijać, konieczne jest skupienie się na zmniejszeniu słabości wewnętrznych tj. brak integracji wewnątrz sektora, brak rozpoznawalnej marki, brak wsparcia administracyjnego, słabo rozwinięty rynek lokalny. Po drugie, należy wykorzystywać szanse, które pojawiają się w otoczeniu: wzrost zamożności społeczeństwa, chęci branży kreatywnej do integrowania się, wzrastający ruch turystyczny oraz poprawiającą się dostępność komunikacyjną Lublina.

Ponadto, nie wszystkie podsektory kreatywne mają taki sam potencjał, w zakresie kształtowania pozytywnego wizerunku Lublina. Obecnie jako najbardziej rozwojowe można wskazać: Wydarzenia artystyczne, Gry i oprogramowanie, Architekturę i Design.

1.7 Rekomendacje dla strategii wspierania rozwoju sektora kreatywnego

Przeprowadzone badania pozwoliły zespołowi badawczemu na sformułowanie kilku rekomendacji, które mogłyby pozwolić na poprawę sytuacji CCI w długim okresie. Wśród nich znalazły się:

- a) opracowanie wspólnego programu na rzecz wspierania sektora kreatywnego,
- b) udostępnianie „przestrzeni kreatywnych” na zasadach wynajmu krótkoterminowego, gdzie lubelscy artyści mogliby tworzyć, prezentować i sprzedawać swoje wyroby, zaaranżowanie tzw. *pop-up stores*,
- c) utworzenie Inkubatora Kreatywności, lub innej jednostki koordynującej CCI na obszarze LOF, której rolą byłoby monitorowanie potrzeb sektora, jego integracja i promowanie,
- d) uwzględnienie w planie zagospodarowania przestrzennego tzw. „Lubelskiej Strefy Kreatywnej”,
- e) przeprowadzenie kampanii promocyjnej miasta, podkreślającej jego zasoby kulturowe,

- f) zapewnienie wsparcia prawnego i menedżerskiego w formie odpowiednich specjalistów współpracujących z sektorem,
- g) wprowadzenie systemu minigrantów (gdzie nabór trwałby w sposób ciągły) na dofinansowanie działań niezbędnych dla rozwoju sektora.

Wskazane powyżej rekomendacje stanowiły jeden ze zbiorów zasobów informacyjnych wykorzystany do sformułowania działań na rzecz CCI, przedstawionych w dalszej części tego opracowania.

2. Prognoza rozwoju sektora kreatywnego do roku 2030

Opierając się na danych liczbowych zamieszczonych w raporcie Mącik, R., Ratajczyk, M., Smalej, O. (2018). Analiza stanu przemysłów kreatywnych, Miasto Lublin, sporządzona została ilościowa prognoza rozwoju liczby podmiotów tworzących sektor kreatywny do roku 2030. Proces prognozowania przeprowadzony został przy wykorzystaniu modeli regresji liniowej, z zachowaniem historycznej dynamiki zmian liczby jednostek wchodzących do każdego z 10 wyróżnionych w raporcie podsektorów. Uzyskane wyniki zamieszczone zostały w Tabeli 3.

Tabela 3. Ilościowa prognoza liczby podmiotów CCI do roku 2030

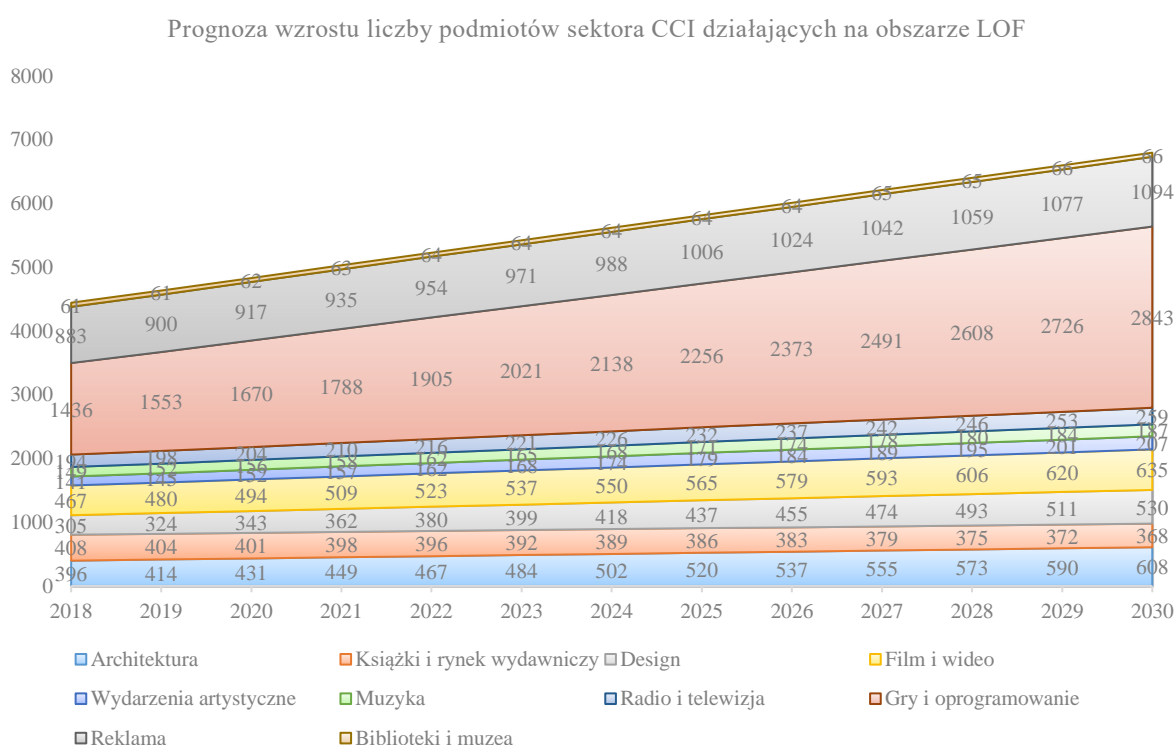
Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Architektura	396	414	431	449	467	484	502	520	537	555	573	590	608
Książki i rynek wydawniczy	408	404	401	398	396	392	389	386	383	379	375	372	368
Design	305	324	343	362	380	399	418	437	455	474	493	511	530
Film i wideo	467	480	494	509	523	537	550	565	579	593	606	620	635
Wydarzenia artystyczne	141	145	152	157	162	168	174	179	184	189	195	201	207
Muzyka	149	152	156	158	162	165	168	171	174	178	180	184	187
Radio i telewizja	194	198	204	210	216	221	226	232	237	242	246	253	259
Gry i oprogramowanie	1436	1553	1670	1788	1905	2021	2138	2256	2373	2491	2608	2726	2843
Reklama	883	900	917	935	954	971	988	1006	1024	1042	1059	1077	1094
Biblioteki i muzea	61	61	62	63	64	64	64	64	64	65	65	66	66

Źródło: opracowanie własne

Przyjmując założenie o zachowaniu tendencji zmian liczby podmiotów zaliczonych do poszczególnych podsystemów CCI oszacowano, że cały sektor na obszarze LOF będzie rósł w tempie około 3,42% średniorocznie. Powinno to skutkować wzrostem łącznej liczby podmiotów działających z 4.388 na koniec 2017 r. (ostatnie dostępne dane statystyczne) do około 6.796 na koniec 2030.

Największej dynamiki zmian oczekiwać można w podsystemach: Gry i oprogramowanie – rozwój w tempie 5,4% średniorocznie, Design: 4,6% średniorocznie oraz Architektura: 3,8% średniorocznie i Wydarzenia artystyczne: 3,3% średniorocznie (rys. 4)

Rys. 4. Prognoza liczby podmiotów działających w sektorze kreatywnym w mieście Lublin i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym.



Źródło: opracowanie własne

Najniższa prognozowana dynamika dotyczyła będzie sektorów: Reklama: 1,9%, Muzyka: 1,3% oraz Biblioteki i Muzea: 0,5%. W przypadku jednego subsegmentu, tj. Książki i rynek wydawniczy modele wskazały jego regres w tempie około -0,8% średniorocznie. Pomimo prognozowanych różnic

w tempie zmian poszczególnych subsystemów, można postawić generalną konkluzję, wskazującą na wzrost atrakcyjności i roli CCI w najbliższych latach.

3. Przebieg prac nad tworzeniem strategii rozwoju CCI

Prace nad przygotowaniem ww. dokumentów rozpoczęły się niezwłocznie po sfinalizowaniu wszelkich niezbędnych wymogów formalnych, pozwalających na ustalenie zakresu prac oraz ukonstytuowanie zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie dokumentu.⁸ W ramach prac przeprowadzone zostały:

- 4 tury konsultacji z interesariuszami rozwoju przemysłów kreatywnych w Lublinie, w tym obejmujące rozważania nad definicją sektora kreatywnego ujętego w dokumencie, ogólne kierunki jakie powinna wskazywać strategia oraz wskazanie najpilniejszych zadań wspierających sektor.
- 1 tura konsultacji z Zakładem Badań Społecznych i Ekonomicznych Fundacji Polskiej Akademii Nauk w Lublinie.
- 3 tury konsultacji z przedstawicielami Miasta Lublin, w tym z Departamentem Kultury.

Strategia poddana została również ocenie i ewaluacji zewnętrznej, w tym przez przedstawicieli partnerów biorących udział w projekcie RCIA Interreg Europe w dniu 15.05.2019 (*Policy Round Table in Lublin*⁹).

Wszelkie uwagi zgłaszane podczas konsultacji i profesów ewaluacyjnych, o ile zostały uznane za zasadne znalazły swoje odzwierciedlenie w dalszych częściach tego dokumentu.

4. Definicja i podział sektora kreatywnego

Przegląd piśmiennictwa poświęconego problematyce sektora pozwala na identyfikację szeregu definicji tego zjawiska. Są to głównie koncepcje formułowane na potrzeby określonych prac analitycznych lub uwzględniające uwarunkowania i czynniki lokalne. Brakuje jednakże podejścia

⁸ W styczniu 2019 r. zawarta została umowa pomiędzy Gminą Lublin, z siedzibą w Lublinie, plac Władysława Łokietka 1, a Uniwersytetem Marii Curie-Skłodowskiej, plac Marii Curie-Skłodowskiej, której przedmiotem było:

- Opracowaniu Strategii Rozwoju Sektora Przemysłów Kreatywnych w Lublinie,
- Przygotowaniu kompendium (skrótowej wersji) Strategii rozwoju sektora przemysłów kreatywnych w Lublinie,
- Przygotowaniu tzw. Planu Działania (Action Plan) dla sektora przemysłów kreatywnych w języku angielskim,

⁹ <https://www.interregeurope.eu/rcia/events/event/2660/policy-round-table-poland/>

definicyjnego, które znalazłoby szerokie uznanie i zostało implementowane przez „większość” krajów, czy też instytucji i osób zajmujących się tym obszarem problemowym. Stąd też wyzwaniem była adaptacja konceptu, który mógłby zostać uznany za najbliższy rozumieniu tej problematyki przez różne grupy interesariuszy skoncentrowane na wspieraniu sektora kreatywnego w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym. Na gruncie krytycznej analizy problemów definicyjnych odstąpiono od formułowania definicji własnej, chcąc uniknąć zbędnego, jak się wydaje, tworzenia kolejnych definicji, zwiększającej niepotrzebnie poziom komplikacji procesów analizy tego zjawiska. W trakcie konsultacji wypracowane zostało stanowisko, iż globalna definicja sektora kreatywnego, zaproponowaną przez UNCTAD¹⁰ w 2008 r., jest relatywnie szeroka i jednocześnie najbliższa rozumieniu zjawiska, jakim jest sektor kreatywny. Zgodnie z nią¹¹:

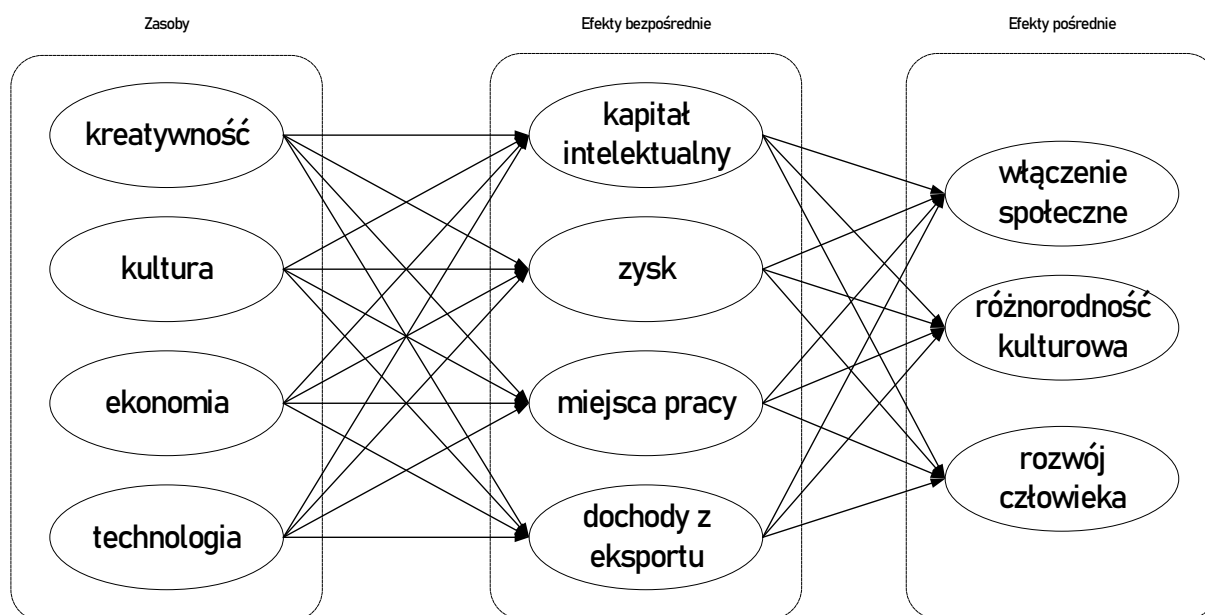
„sektor kreatywny to płaszczyzna, na której stykają się kreatywność, kultura, ekonomia i technologia, charakteryzująca się zdolnością tworzenia i rozpowszechniania kapitału intelektualnego oraz możliwością generowania zysku, nowych miejsc pracy i dochodów z eksportu, a jednocześnie działająca na rzecz włączenia społecznego, różnorodności kulturowej i rozwoju człowieka”.

Analiza treści definicji wskazuje *de facto* na ekonomiczną i społeczną rolę CCI w gospodarce. Istotą sektora kreatywnego jest angażowanie aktywów materialnych i niematerialnych (kreatywność, zasoby kulturalne, ekonomiczne oraz technologia), celem kreowania kapitału intelektualnego, dochodów, zysków i miejsc pracy, które w konsekwencji mają służyć realizacji celów pośrednich, do których zalicza się włączenie społeczne, różnorodność kulturową oraz szeroko rozumiany rozwój człowieka. Zależności te można przedstawić na schemacie (rys. 5).

¹⁰ United Nations Conference on Trade and Development - Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju

¹¹ https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Polish_CCE_Intro_Guide_FULL.pdf

Rys. 5. Zależność pomiędzy składowymi definicji CCI



Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona powyżej definicja posiada znaczny stopień użyteczności w obszarze ogólnego przypisania poszczególnych podmiotów lub osób do sektora. Jednakże przyjęte w strategii inicjatywy oraz zadania, szczególnie związane z adresowaniem poszczególnych form wsparcia, muszą być adresowane do konkretnych grup interesariuszy. Spowodowało to konieczność doprecyzowania definicji poprzez wprowadzenie klasyfikacji podmiotów oraz osób wchodzących w skład CCI. Funkcjonujące w piśmiennictwie podziały stosowane w strategiach lub dokumentach o zbliżonym charakterze w innych krajach oraz posiadających charakter międzynarodowy zawierają wprawdzie szereg klasyfikacji CCI. Okazały się jednak nieprzystające do jego specyfiki w mieście Lublin oraz Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym. Dlatego też, na gruncie szerokich konsultacji podjęto koncyliacyjną decyzję o wprowadzeniu własnego klucza klasyfikacyjnego dla sektora w Lublinie i LOF. Wyodrębnione zostały dwa główne subsektory, w ramach których następnie zidentyfikowanych zostało łącznie 16 obszarów działalności zaliczonych do poszczególnych sektorów. Dodatkowo wyodrębniony został obszar instytucji i instrumentów wsparcia CCI, obejmujący instytucjonalne aktywności dedykowane dla wszystkich typów działalności i aktywności wchodzących w skład subsektorów kreatywnych.

Zgodnie z przyjętymi założeniami na CCI składają się:

Subsektor kultury (*Cultural Subsector*)

1. Dziedzictwo kulturalne (*Cultural Heritage*).
2. Sztuki performatywne (*Performing Arts*).
3. Wydarzenia kulturalne (*Cultural Events*).
4. Sztuki piękne (*Fine arts*).
5. Edukacja artystyczna (*Arts Education*).

Subsektor obejmuje szeroko rozumiane dziedzictwo kulturowe i sztukę, będące źródłem inspiracji oraz zbiorem materialnych i niematerialnych wartości dla wszystkich niekomercyjnych oraz komercyjnych form twórczych. Stanowi więc rodzaj „intelektualnego zaplecza” dla form aktywności określonych jako subsektor kreatywny. Subsektor kultury ponadto stanowi odwołanie do lokalnej tradycji i uwarunkowań będących konsekwencją rozwoju miasta przez prawie osiem wieków. Oddaje on tym samym podstawy tworzące wyjątkowość marki „Lublin – miasto inspiracji” – bogactwo historyczne i kulturalne miasta w kameralnej, inspirującej odświeżeniu oraz potencjał kreatywny tkwiący w młodych ludziach.¹²

Subsektor kreatywny (*Creative Subsector*)

1. Film i video i multimedia (*Film and Video*).
2. Muzyka (*Music*).
3. Telewizja (*Television*).
4. Radio (*Radio*).
5. Wydawnictwa (*Publishing*).
6. Gry wideo i oprogramowanie (*Video Games and Software*).
7. Rzemiosło i rękodzieło (*Crafts*).
8. Architektura (*Architecture*).
9. Branding i działania reklamowe (*Branding and Advertisement*).
10. Dizajn (*Design*).

¹² <https://lublin.eu/lublin/marketing-miasta/marka-lublin/elementy-strategii-marki/>

11. Moda (*Fashion*).

Subsektor obejmuje wszelkie formy aktywności łączące w kreatywny sposób szeroko rozumianą kulturę z innymi obszarami funkcjonowania ludzi i podmiotów gospodarczych, przy zachowaniu ekonomicznych reguł funkcjonowania.

Wsparcie sektora (*Support of CCI*)

1. Jednostka Koordynująca CCI (JK CCI) na obszarze LOF.
2. Fizyczna przestrzeń kreatywna miasta Lublin i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego.
3. Wsparcie finansowe sektora kreatywnego.
4. Wsparcie pozafinansowe sektora kreatywnego.
5. Pozostałe formy aktywności na rzecz CCI.

Odnosząc się do powyższego podziału rekomenduje się zasadę braku dyskryminacji wsparcia reprezentantów CCI bez względu na formę i tryb prowadzenia aktywności. Podział powyższy obejmuje więc zarówno: osoby fizyczne, wspólników spółki cywilnej, podmioty niemające osobowości prawnej, spółki prawa handlowego (jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna), które zawodowo, we własnym imieniu podejmują i wykonują działalność gospodarczą, jak również inne osoby prawne (spółdzielnie, stowarzyszenia, fundacje itp.) oraz osoby prywatne świadczące usługi z zakresu CCI na zasadach kooperacji i współpracy (umowy cywilno-prawne). Oznacza to, że formy wsparcia będą się różniły w zależności od jednostki aplikującej i zostaną dostosowane do jej wielkości, potencjału, formy aktywności i potrzeb w ramach indywidualnej oceny każdego przypadku.

5. Misja, wizja i cele do roku 2030

5.1. Wizja sektora kreatywnego dla Lublina i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego

Obserwowana dynamika rozwoju otaczającego świata skłania do dużej ostrożności w kwestii przewidywania przyszłych stanów i zdarzeń. Dotyczy to również sektora kreatywnego, który łącząc interdyscyplinarne wartości jest tym bardziej nieprzewidywany. Było to powodem poszukiwania takiej formuły semantycznej misji rozwoju CCI, która byłaby adekwatna niezależnie od przyszłych kierunków jego rozwoju, jak również przyszłej wizji funkcjonowania Miasta Lublin. Jedną z głównych idei było umiejscowienie CCI jako komplementarnej płaszczyzny dla innych obszarów rozwoju miasta, wyrażających łącznie akceptację różnorodności twórczej i kulturowej, kreatywne myślenie różnych środowisk i ludzi, dających równe szanse rozwoju wszystkim grupom interesariuszy oraz nieustannie uczących się i podnoszących poziom szeroko rozumianej innowacyjności. Zachowanie ścisłej symbiozy sektora kreatywnego z innymi priorytetami rozwojowymi Miasta Lublin stanowiło punkt wyjścia do poszukiwań odpowiedniego i możliwie prostego sformułowania misji jego rozwoju. W wyniku tego procesu przyjęte zostało przez wszystkie grupy interesariuszy funkcjonujących w sektorach kreatywnych i na ich obrzeżach motto w brzmieniu:

„Miasto Lublin sprzyja tworzeniu odpowiednich warunków i dostępu do wiedzy oraz dobrych praktyk umożliwiających tworzenie wizerunku wśród mieszkańców, przedsiębiorców i przyjezdnych ośrodka przyjaznego dla wszystkich interesariuszy sektora kreatywnego.”

Sukces rozwoju sektora uzależniony jest od zdolności adaptacyjnych, które posiadają wszystkie systemy zrównoważone. Ponieważ strategie rozwoju implementowane w innych ośrodkach miejskich, co do zasady, opierają się na podobnych systemach wartości i działań, kluczowe wydaje się w przypadku miasta Lublin wzmocnienie zidentyfikowanych silnych stron i wykorzystywanie okazji wynikających z lokalnych uwarunkowań, przy jednoczesnym monitorowaniu i unikaniu zagrożeń zewnętrznych oraz osłabianiu negatywnych impulsów, będących pochodną słabych stron sektora (por. analiza SWOT). Wymaga to koncyliacyjnego podejmowania wszystkich decyzji wraz z dogłębną analizą ich długookresowych skutków oraz empatii w procesie optymalnego rozwiązywania poszczególnych problemów zgłaszanych przez różne grupy interesariuszy.

Oczekuje się, że wszyscy zainteresowani skłonni będą do racjonalnych, jednakże akceptowalnych kompromisów.

5.2. Misja sektora kreatywnego w Lublinie i LOF

Misją Miasta Lublin w obszarze funkcjonowania i rozwoju sektora kreatywnego jest następujący zbiór wartości nadrzędnych:

- *Jesteśmy miastem łączącym długoletnią tradycję z nowoczesnym podejściem do wspierania rozwoju sektora kreatywnego.*
- *Oferujemy usługi odpowiadające potrzebom przedstawicieli sektora kreatywnego i umacniamy pozycję wiodącego ośrodka kreatywnych inspiracji.*
- *Rozwijamy sieć współpracy ze wszystkimi grupami interesariuszy w Polsce i na świecie, którzy z należytą powagą traktują dobro rozwoju sektora kreatywnego.*
- *Wspierając rozwój sektora kreatywnego, dążymy do tworzenia warunków zapewniających optymalny ich wzrost i należytą opłacalność ekonomiczną.*
- *Zapewniamy przedstawicielom sektora kreatywnego przestrzeń do otwartego dialogu i jednocześnie jesteśmy otwarci na ich sugestie służące usprawnieniu funkcjonowania całego ekosystemu jego funkcjonowania.*

Zbiór wartości tworzących misję miasta Lublin w zakresie szeroko rozumianej troski o CCI tworzy środowisko zachęcające do podejmowania inicjatyw przez wszystkich jego przedstawicieli oraz interesariuszy. Jednocześnie miasto Lublin ma pełną świadomość, że zgłaszane inicjatywy często będą ze sobą kolidowały oraz konkurowały o ograniczone zasoby przestrzenne, czasowe i ekonomiczne (finansowe). Ponadto, ich ewolucja postępująca wraz z dynamiką zmian społeczno – ekonomicznych będzie prowadziła do zmian priorytetów i oczekiwań. W tej sytuacji, nieodzowne staje się realizowanie powyższych wartości na gruncie szerokiej debaty publicznej ze wszystkimi zainteresowanymi. Przyjęcie takiego sposobu postępowania wymagało będzie otwartości, samokształcenia, poszukiwania argumentów oraz umiejętności krytycznego spojrzenia na własne oczekiwania od wszystkich uczestników otwartej dyskusji. Pełna transparentność i kolegalne

rozwiązywanie problemów stanowią nieodzowne elementy wspierające realizację misji miasta Lublin odnoszącą się do CCI do roku 2030.

5.3. Cele strategiczne sektora kreatywnego w Lublinie i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego

Osiągnięcie pożądanego stanu rozwoju ekosystemu sprzyjającego CCI, który został zdefiniowany poprzez zbiór wartości nadrzędnych zaprezentowanych w misji wymaga wdrożenia i realizacji określonych celów o charakterze długookresowym. W ramach prac koncepcyjnych zdefiniowane zostały cztery cele strategicznego rozwoju CCI w Mieście Lublin:

1. Miasto Lublin tworzy i rozwija ekosystem przyjazny dla wszystkich interesariuszy tworzących CCI.
2. Miasto Lublin dostosowuje wybrane procedury wewnętrzne funkcjonowania urzędu oraz kieruje określone zasoby na optymalizację wsparcia dla CCI.
3. Miasto Lublin, bazując na zdobytym doświadczeniu oraz przy wsparciu różnych grup interesariuszy, doskonali wszystkie procesy i działania ukierunkowane na wsparcie rozwoju CCI.
4. Miasto Lublin w możliwie najszerszym zakresie dokłada starań do pozyskania zasobów finansowych niezbędnych do finansowania wszelkich inicjatyw ukierunkowanych na wspieranie CCI.

Odnosząc się do powyższych celów, należy mieć na uwadze szerszy kontekst tworzenia tego dokumentu. Otóż, o czym mowa dalej, dokument opracowany został zgodnie z logiką strategicznej karty wyników. Stąd sformułowane cele korespondują z czterema typowymi perspektywami, które służą do całościowego planowania i operacjonalizacji zadań w wymiarze długookresowym.

6. Operacjonalizacja celów strategicznych CCI

Jak wspomniane zostało w poprzedniej części, uszczegółowienie i operacjonalizacja celów strategicznych strategii rozwoju CCI została przeprowadzona przy wykorzystaniu zaadoptowanej logiki tworzenia strategicznej karty wyników (ang. *Balanced Score Card* - BSC).

6.1. Logika Balanced Score Card

Balanced Score Card (BSC), określana w języku polskim jako Strategiczna Karta Wyników, jest to narzędzie opracowane przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona w początku lat 90. XX wieku. Istotą strategicznej karty wyników jest przełożenie wizji, misji i celów strategicznych na konkretnie sformułowane inicjatywy w czterech perspektywach:

- perspektywa klienta – interesariusza,
- perspektywa procesów wewnętrznych,
- perspektywa wiedzy i rozwoju,
- perspektywa finansowa.

Dla potrzeb strategii rozwoju CCI w Mieście Lublin i LOF ustalone zostało, że w ramach każdej perspektywy zostaną zdefiniowane trzy szczeble planowania strategicznego. Najwyższy poziom stanowią **cele strategiczne**, wyznaczające ogólne kierunki działań zorientowane na realizację strategii rozwoju CCI. W ramach poszczególnych celów określone zostaną **inicjatywy**, tj. wiązki przedsięwzięć, których realizacja jest niezbędna do osiągnięcia danego celu strategicznego. Z kolei inicjatywy zostaną podzielone na konkretne **zadania**, obejmujące czynności, aktywności, działania, programy i projekty o charakterze rzeczowym, finansowym i pozafinansowym ukierunkowane na osiągnięcie wymiernych efektów. Zadania zostały następnie opisane za pomocą zbioru mierników definiujących pożądany poziom realizacji danego zadania (średnio w jednym roku realizacji strategii). Mierniki posłużą jednocześnie do oceny stopnia realizacji strategii w przyszłości. Omówione powyżej zależności zostały zilustrowane na rys. 6.

Rys. 6. Zależność pomiędzy perspektywą strategiczną a celami strategicznymi, inicjatywami i zadaniami

Poziom	Kod	Opis	Odpowiedzialny	Start	Koniec	Jednostka miary	Plan (średniorocznie w danym okresie)
Perspektywa	[Kod perspektywy]	[Nazwa perspektywy]					
Cel strategiczny_1	[Kod perspektywy]	[Opis - Cel_1]					
Inicjatywa_1	[Kod perspektywy]	[Opis - Inicjatywa_1]					
Zadanie_1	[Kod perspektywy]	[Opis - Zadanie_1]					
Miara_1	[Kod perspektywy]	[Jednostka miary - opis]	[Kto odpowiada?]	[Data początkowa]	[Data końcowa]	[np. szt]	[ile w okresie?]
Miara_2	[Kod perspektywy]	[Jednostka miary - opis]	[Kto odpowiada?]	[Data początkowa]	[Data końcowa]	[np. zł]	[ile w okresie?]
Miara_n	[Kod perspektywy]	[Jednostka miary - opis]	[Kto odpowiada?]	[Data początkowa]	[Data końcowa]	[np. eventy]	[ile w okresie?]

Źródło: opracowanie własne

Dla wszystkich perspektyw opracowana zostanie niezbędna liczba celów, inicjatyw, zadań oraz mierników tak, by stanowiły kompleksowy, wieloletni program rozwoju CCI w Mieście Lublin i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym.

6.2. Założenia dualnego podejścia strategicznego do CCI

Prowadzone analizy i konsultacje pozwoliły na identyfikację ograniczeń realizacji wszystkich zaplanowanych form i działań wsparcia na rzecz CCI. Wynikają one głównie z możliwości bezpośredniego prowadzenia określonych zadań przez służby administracyjne Miasta Lublin, będącego nadrzędnym koordynatorem wszystkich form aktywności w tym obszarze. Zdecydowano w tej sytuacji o zastosowaniu podejścia dualnego. Polega ono na tym, że w **wariantcie A** strategii zawarte zostały wszystkie zaplanowane formy aktywności i wsparcia, a ich alokacja powierzona zostanie Jednostce Koordynującej CCI (JK CCI), będącej podmiotem prawa (spółka prawa handlowego) wykonującym funkcje celowe na rzecz miasta Lublin, w tym wszystkie działania strategiczne na rzecz CCI. **Wariant B** strategii zakłada samodzielną realizację aktywności na rzecz CCI przez służby Miasta Lublin. Wówczas, ze względu na ograniczenia formalne, w tym wynikające głównie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, z późn. zm., część działań będzie niemożliwa do realizacji lub ich realizacja wymagała będzie zawiązania współpracy z innymi podmiotami prawa, które będą realizowały określone czynności na rzecz realizacji strategii rozwoju CCI. Biorąc pod uwagę powyższe w dalszej części opracowania zaprezentowany został wariant pełny strategii (A) a następnie jego wersja alternatywna (B).

6.3. Inicjatywy i zadania strategii rozwoju CCI w Lublinie i Lubelskim Obszarze

Funkcjonalnym – wariant A

6.3.1. Inicjatywy strategiczne

Zaprezentowane w części 5.3. cele strategiczne rozwoju sektora kreatywnego realizowane będą poprzez wdrożenie siedmiu inicjatyw, tj.:

1. Powołanie Jednostki Koordynującej CCI (JK CCI).
2. Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem.
3. Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI.
4. Budowa systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI.
5. Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości dotyczącej CCI.
6. Działania promocyjne i budowa świadomości dotyczącej CCI wśród potencjalnych odbiorców.
7. Przygotowanie i udostępnianie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI.

W ramach każdej inicjatywy wskazane zostały następnie konkretne zadania do realizacji wraz z przypisaniem im *ad hoc* kluczowych miar skuteczności realizacji. Ponadto ich wykonanie zostało umiejscowione w czasie wraz ze wskazaniem nadrzędnej jednostki odpowiedzialnej. Zgodnie z przyjętą logiką BSC zadania zostały przypisane do poszczególnych perspektyw: klienta i interesariusza, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju oraz finansowej. Szczegółowe powiązania pomiędzy wskazanymi obszarami zależności zostały zaprezentowane w dalszej części opracowania.

Wymienione wyżej inicjatywy wraz z określonymi w ich ramach zadaniami odpowiadają na wszystkie problemy podmiotów CCI zidentyfikowane w raporcie „Analiza stanu przemysłów kreatywnych” przygotowanym przez zespół badawczy w składzie: R. Mącik, M. Ratajczyk, O. Smalej (2018). Jednocześnie sformułowane inicjatywy oraz wymienione zadania stanowią wypełnienie wszystkich rekomendacji wskazanych w ww. raporcie. Ale, co ważne, Inicjatywy te muszą być wdrażane wszystkie jednocześnie, bo tylko wtedy zapewniona jest gwarancja powodzenia

realizacji Strategii. Rezygnacja z jednej inicjatywy czy zadania powoduje, że Strategia nie zostanie wdrożona, a założone cele nie zostaną osiągnięte.

6.3.2. Powołanie Jednostki Koordynującej CCI (JK CCI)

Skuteczna realizacja określonych zadań wymaga odpowiedniej formy organizacyjnej, która pozwoli ludziom wykonującym je na skuteczne, efektywne i wydajne działanie. W przypadku realizacji strategii rozwoju sektora kreatywnego rekomenduje się powołanie Jednostki Koordynującej CCI (JK CCI), prowadzącej działalność jako spółka prawa handlowego, realizująca zadania zlecone przez Miasto Lublin na rzecz rozwoju sektora.¹³ Zakłada się, że w początkowym okresie działalności jedynym właścicielem spółki będzie Miasto Lublin. Dopuszcza się z czasem włączanie do struktury własnościowej spółki innych grup interesariuszy, reprezentujących przede wszystkim jednostki non-profit i (lub) non-for-profit, prezentujące istotny wkład w rozwój CCI. Przy czym rozwodnienie udziałów (akcji) może być prowadzone do momentu, w którym udziały (akcje) będące w posiadaniu Miasta Lublin będą stanowiły pakiet kontrolny (większościowy - 50% + 1 udział / akcja).

Zarząd jednostki

Sugerować można powołanie interdyscyplinarnego zarządu Jednostki Koordynującej CCI, ze składem obejmującym przedstawicieli interesariuszy CCI (kultura i przemysł kreatywny), ekonomistów-finansistów, specjalistów od zarządzania organizacjami i procesami oraz inne osoby o niezbędnych kompetencjach. Jak pokazują doświadczenia, zarządy interdyscyplinarne cechują się zwykle wyższą skutecznością działania, aczkolwiek ich funkcjonowaniu częściej towarzyszą sytuacje sporne i konfliktowe.¹⁴

Organ Nadzorczy

Wskazuje się powołanie do organu nadzorczego Jednostki Koordynującej CCI przedstawicieli Miasta Lublin oraz przedstawicieli interesariuszy sektora kreatywnego.

¹³ Alternatywą dla spółki prawa handlowego mogłaby być fundacja lub stowarzyszenie o charakterze non-for-profit, wykorzystujące do realizacji swoich celów biznesowe metody działania.

¹⁴ Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 130-153.

Finansowanie jednostki

W fazie organizacji oraz początkowej fazie działalności finansowanie kosztów działalności bieżących jednostki zapewnione będzie ze środków budżetowych Miasta Lublin. Wraz z upływem czasu należy dążyć do zmiany struktury finansowania poprzez:

1. Zwiększenie udziału środków pochodzących z projektów pozyskanych przez Jednostkę Koordynującą CCI (projekty UE, granty krajowe, granty międzynarodowe).
2. Zwiększenie środków pochodzących od sponsorów / donatorów.
3. Zysków wypracowanych w ramach prowadzonych działań operacyjnych.

Model docelowy finansowania jednostki powinien zakładać całkowite finansowania przy wykorzystaniu środków nie pochodzących z budżetu Miasta Lublin. Zakładany w strategii czas dojścia do modelu docelowego to około sześć lat od dnia uruchomienia jednostki.

Organizacja jednostki

Zaleca się ukształtowanie wewnętrznej struktury organizacyjnej jednostki podporządkowanej realizacji poszczególnych inicjatyw zaplanowanych w ramach realizacji strategii rozwoju CCI, tj. ukierunkowanych na:

1. Działania związane z integracją wewnętrzną CCI oraz zacieśnianiem współpracy z biznesem.
2. Zarządzanie systemem wsparcia finansowego dla CCI.
3. Zarządzanie systemem wsparcia merytorycznego i eksperckiego CCI.
4. Działalność edukacyjną.
5. Działalność promocyjną i budowanie świadomości CCI wśród odbiorców.
6. Zarządzanie przestrzenią kreatywną dla CCI.

W początkowym etapie funkcjonowania możliwe jest połączenie kilku symbiotycznie powiązanych obszarów funkcjonowania w ramach jednej komórki organizacyjnej (np. wsparcie finansowe i merytoryczne; działalność edukacyjna i promocyjna itp.).

Niezbędnym działaniem uzupełniającym wskazane powyżej aktywności powinno być stworzenie systemu ewidencji przedstawicieli CCI w mieście Lublin i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym. Administratorem systemu powinna być JK CCI, która wdroży internetowy system ewidencji przedstawicieli sektora. Rejestracja w systemie powinna oznaczać jednocześnie członkostwo w lubelskim ekosystemie CCI i stanowić warunek konieczny w procesie ubiegania się o każdą formę

wsparcia dedykowanego dla tego systemu. Obowiązek rejestracji obejmować powinien więc zarówno osoby prywatne funkcjonujące w sektorze kreatywnym (*freelancers*), jak też osoby prowadzące działalność gospodarczą i podmioty gospodarcze bez względu na formę prawną działalności. Rejestracja powinna wiązać się np. z prawem do rocznego członkostwa w lubelskim ekosystemie CCI. Udział powinien być także odpłatny, przy czym wysokość opłat za członkostwo powinna być „symboliczna” (kilkadziesiąt do stu złotych na rok). Opłaty przekazywane będą na dedykowany rachunek bankowy i przeznaczone na realizację wyłącznie celów wspólnych dla wszystkich członków.

Działania miasta Lublin ukierunkowane na utworzenie jednostki

Można wskazać kluczowe działania, niezbędne do podjęcia przez Miasto Lublin sprzyjające powstaniu jednostki. Zaliczyć do nich należy:

1. Stworzenie struktury i podstaw funkcjonowania Jednostki Koordynującej CCI na obszarze LOF (określenie miejsca siedziby jednostki, formalne powołanie jednostki, opracowanie struktury organizacyjnej jednostki, opracowanie zasad funkcjonowania wewnętrznego jednostki oraz w współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi Miasta Lublin).
2. Przeprowadzenie kampanii medialnej o powołaniu jednostki, adresowanej do interesariuszy (organizacja konferencji prasowej dot. powołania jednostki, mailing informacyjny do interesariuszy CCI o powołaniu jednostki, jej roli i zadaniach, kampania informacyjna w mediach społecznościowych dot. powołania jednostki).
3. Wyposażenie Jednostki Koordynującej CCI na obszarze LOF w niezbędne zasoby intelektualne (oddelegowanie/wskazanie osób do kierowania, nadzoru i prowadzenia procesów operacyjnych jednostki, przeprowadzenie kierunkowych szkoleń dla pracowników jednostki, opracowanie systemu monitoringu funkcjonowania jednostki).
4. Wydzielenie środków dedykowanych na powołanie jednostki, związane z przygotowaniem stosownej dokumentacji i wniosków aplikacyjnych.
5. Wydzielenie budżetu środków na bieżącą działalność operacyjną, związane z przygotowaniem stosownej dokumentacji i wniosków aplikacyjnych.

Zestawienie zadań dotyczących organizacji JK CCI oraz jej autopromocji w środowisku, lub szerzej ekosystemie CCI w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym, zamieszczone zostało w części 5 tego opracowania.

Uzasadnienie powołania JK CCI

Rekomendacja dotycząca powołania Spółki (Jednostki Koordynującej CCI) wynika z przeprowadzonej analizy czynników utrudniających i sprzyjających realizacji dwóch wariantów strategii. Jak wspomniano wcześniej, pierwszy wariant zakłada wdrażanie strategii przez powołaną w tym celu Spółkę, natomiast drugi zakłada realizację działań w ramach struktur Miasta Lublin.

Dla potrzeb opracowania Strategii rozwoju sektora przemysłów kreatywnych w Lublinie dla lat 2021 – 2030 przeprowadzona została analiza wariantów. Zestawienie wyników tej analizy zostało zaprezentowane tabeli 7.

Tabela 7. Zestawienie oceny wariantów

<p>Argumenty za wariantem ze spółką</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ możliwość reprezentowania CCI przez jeden podmiot w relacjach z miastem ▪ możliwość reprezentowania CCI na zewnątrz przez jeden podmiot ▪ zapewnienie wyważenia (równowagi) interesów różnych aktorów CCI zgodnie z zapisami strategii ▪ możliwości koordynacji przez jeden podmiot działań zachodzących w przestrzeni CCI a wynikających z wdrażania przyjętej strategii, ▪ możliwość przewyciężenia wszystkich problemów CCI przez jeden podmiot (integracja sektora, edukacja biznesowa, edukacja społeczeństwa, promocja, podejście strategiczne do rozwoju sektora, wsparcie finansowe) ▪ wszystkie zidentyfikowane w strategii inicjatywy i działania możliwe do wdrażania przez jeden podmiot ▪ możliwość prostego i bezpośredniego komunikowania się miasta z jednym podmiotem odpowiedzialnym za wdrożenie strategii (jednoznaczne umiejscowienie odpowiedzialności) zamiast z wieloma podmiotami CCI ▪ zapewnienie możliwości kontroli nad środkami publicznymi dedykowanymi podmiotom CCI ▪ ze względu na publiczny charakter spółki zapewniona będzie transparentność jej działań ▪ możliwości kontroli przez miasto działań realizowanych spółką w zakresie wdrażania strategii ▪ możliwość aplikowania przez spółkę o środki unijne w celu pozyskania finansowania na wdrażanie strategii i finansowanie działań wynikających ze strategii ▪ gromadzenie kompleksowego zasobu wiedzy na temat funkcjonowania, potrzeb i problemów podmiotów CCI, ale też programów wsparcia tych podmiotów przez jeden podmiot (Spółkę) 	<p>Argumenty przeciwko wariantowi ze spółką</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ możliwe upolitycznienie organów spółki i pracowników ▪ wysokie koszty wdrażania strategii (wynagrodzenia pracowników spółki, koszty bieżące działania spółki) ▪ spółka, pomimo zatrudniania niewielkiej liczby pracowników, nie będzie spełniała kryterium MSP w procesie ubiegania się o środki unijne ▪ odgórny sposób stworzenia podmiotu, co może powodować niechęć sektora do współpracy z nią
<p>Argumenty za wariantem bez spółki</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mniejsze koszty finansowe wdrażania strategii, ▪ aktywizacja uczestników CCI do działań na rzecz całego sektora ▪ mniejsza ilość zrealizowanych działań organizacyjnych, mniej wymaganych zasobów które trzeba zapewnić do jej wdrożenia (przede wszystkim ludzkich), 	<p>Argumenty przeciwko wariantowi bez spółki</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozproszenie działań między szereg różnych podmiotów – uczestników CCI ▪ gra interesów między podmiotami CCI w celu uzyskania jak najwięcej dla jednej grupy zawodowej ▪ rozmycie odpowiedzialności za realizowane działania ▪ trudności w koordynacji działań związanych z realizacją strategii ▪ brak kontroli Miasta nad działaniami realizowanymi przez uczestników CCI lub utrudniona kontrola ze względu na duże rozproszenie i prezentowanie Miastu wybiórczo informacji ▪ duże zaangażowanie pracowników Miasta (konieczność zwiększenia zatrudnienia) którzy realizowaliby działania związane z wdrażaniem strategii, a to oznaczać może uleganie wpływom poszczególnych grup interesów CCI ▪ rozproszenie wiedzy nt. podmiotów CCI

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższej analizy wynika przewaga pozytywnych ocen dotyczących wariantu z powołaniem Spółki oraz przewaga negatywnych ocen wariantu zakładającego wdrażanie strategii w ramach struktur Miasta Lublin.

Biorąc pod uwagę powyższe, rekomendują zawiązanie Spółki celowej, dedykowanej wdrażaniu strategii rozwoju CCI. Jednoznacznie można stwierdzić, że dla zapewnienia spójnej i kompleksowej realizacji strategii CCI najlepszym rozwiązaniem byłaby koncentracja działań w jednym podmiocie – spółce zawiązanej przez Miasto Lublin. Rozproszenie działań między różnymi już funkcjonującymi podmiotami może skutkować zdecydowanie niższym poziomem realizacji założonych celów w strategii. Formuła spółki kapitałowej z większościowym udziałem Miasta Lublin zapewniac też będzie w największym stopniu możliwość finansowego i pozafinansowego partycypowania przez Miasto Lublin w przedsięwzięciach realizowanych przez JK CCI, ale też i możliwość kontroli Miasta Lublin nad działaniami oraz wydatkowaniem środków

przez JK CCI. Formuła Spółki zapewni też koordynację wszystkich zakładanych działań (Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem, Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI, Budowa systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI, Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości CCI, Działania promocyjne i budowy świadomości CCI wśród potencjalnych odbiorców, Przygotowanie i udostępnienie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI), których celem jest przezwyciężenie barier i potrzeb podmiotów CCI (potrzeba integracji, edukacji, promocji, zapewnienia wsparcia finansowego i pozafinansowego) zidentyfikowanych w raporcie dotyczącym stanu CCI w Lublinie.

Inspiracją do sformułowania dla potrzeb wdrażania Strategii koncepcji Jednostki Koordynującej funkcjonującej w formule spółki kapitałowej oparta została na dotychczasowych doświadczeniach wybranych krajów uczestniczących w *RCIA Interreg Europe*. Należy podkreślić, że formuła spółki kapitałowej jest obecna w kilku krajach uczestniczących w *RCIA Interreg Europe*. Na szczególną uwagę zasługują:

Austria – The Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością założona w 2001r. Spółka jest w 100% własnością Państwa (Federal Republic of Austria). Organami reprezentującymi Państwo są dwaj Ministrowie (The Federal Ministry Digital and Economic Affairs (BMDW) and the Federal Ministry for Transport, Innovation and Technology (BMVIT)). Do wybranych zadań AWS należy zapewnienie finansowania i usług konsultingowych mających na celu realizację interesu publicznego oraz wspieranie rozwoju gospodarczego.

Łotwa – Joint Stock Company ALTUM – spółka akcyjna – podmiot będący w całości własnością Państwa. Organami reprezentującymi Państwo są Ministerstwo finansów, Ministerstwo Gospodarki oraz Ministerstwo Rolnictwa. Spółka oferuje pomoc publiczną (np. pożyczki, gwarancje kredytowe), które mają na celu przelamywać niedoskonałości wolnej konkurencji, a które to niedoskonałości nie mogą być rozwiązane przez podmioty prywatne.

Szczególnym przykładem jednostki funkcjonującej na rzecz podmiotów CCI jest Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC) (**Hiszpania – Barcelona**). Podmiot ten posiada osobowość prawną ale jest zależny od Departamentu Kultury jednostki samorządu terytorialnego Katalonii. Zajmuje się działaniami na rzecz rozwoju i konsolidacji sektora kultury, promując kreatywności artystyczną i produkcyjną, dystrybucję i rozpowszechnianie treści kulturalnych, rozwój przedsiębiorstw CCI, a także promowanie konsumpcji kultury i ekspansji kultury katalońskiej. Organami zarządzającymi ICEC są Rada Ogólna i Rada Dyrektorów. Rada Generalna składa się z maksymalnie 25 członków i przewodniczy jej osoba wyznaczona przez wydział kultury. Pozostali członkowie reprezentują różne obszary CCI i są mianowani przez Ministra Kultury na podstawie propozycji organów lub podmiotów, które reprezentują. Dyrektor ICEC jest mianowany przez dyrektora departamentu odpowiedzialnego za Kulturę, po uzyskaniu opinii Rady Generalnej. Zakres prowadzonej działalności jest bardzo szeroki ze względu na wielość cząstkowych sektorów CCI objętych działaniem ale też ze względu na szeroki wachlarz realizowanych działań. Głównym źródłem przychodów są dotacje i subwencje (ok. 80% w roku 2015), pozostałe źródła to przychody ze sprzedaży usług.

Adaptując koncepcję podmiotu (spółki kapitałowej) jako podmiotu koordynującego wdrażanie Strategii należy dopasować ją do warunków polskich. W procesie jej zawiązywania przez Miasto Lublin konieczne będzie uwzględnienie następujących kwestii:

1. Zawiązanie spółki prawa handlowego (a w szczególności kapitałowej) przez jednostkę samorządu terytorialnego jest możliwe. Jednak ustawa o gospodarce komunalnej z 20 grudnia 1996r.¹⁵ nakłada pewne ograniczenia co do swobody zawiązywania lub przystępowania do spółek przez gminę.
2. W ramach ograniczeń nałożonych ustawą o gospodarce komunalnej, wątpliwości budzi także możliwość działania takiej spółki na rzecz podmiotów zlokalizowanych poza Lublinem ale w LOF, z uwagi na konieczność działania podmiotu zawiązanego przez daną gminę na rzecz wspólnoty samorządowej na rynku lokalnym (na terenie danej gminy).
3. Zakładając, że JK CCI miałaby być podmiotem, który miałby aplikować o środki publiczne (projekty UE, granty krajowe, granty międzynarodowe) należy zwrócić uwagę, na następujące kwestie:
 - nie ma przeszkód by podmiot, którego wyłącznym lub większościowym właścicielem jest jednostka samorządu terytorialnego aplikował o środki publiczne w ramach różnych programów operacyjnych (vide: MPWIK Lublin, LPEC, MPK Lublin),
 - jednak pomimo spełniania kryteriów ilościowych klasyfikacji do sektora MSP, podmiot taki nie będzie spełniał warunków zaliczenia do sektora MSP¹⁶. Takie podejście może ograniczać możliwości aplikowania o środki publiczne, szczególnie te dedykowane podmiotom sektora MSP.

Dlatego też zakładając Spółkę jako JK CCI należy:

1. Zwrócić uwagę na odpowiednie uzasadnienie jej powstania w związku ze wskazanymi w ustawie o gospodarce komunalnej z 20 grudnia 1996r. warunkami.

¹⁵ Par 10. ust 1 gmina może tworzyć spółki prawa handlowego i przystępować do nich poza sferą użyteczności publicznej, jeżeli łącznie zostaną spełnione następujące warunki:

- 1) istnieją niezaspokojone potrzeby wspólnoty samorządowej na rynku lokalnym;
- 2) występujące w gminie bezrobocie w znacznym stopniu wpływa ujemnie na poziom życia wspólnoty samorządowej, a zastosowanie innych działań i wynikających z obowiązujących przepisów środków prawnych nie doprowadziło do aktywizacji gospodarczej, a w szczególności do znacznego ożywienia rynku lokalnego lub trwałego ograniczenia bezrobocia.
2. Poza sferą użyteczności publicznej gmina może tworzyć spółki prawa handlowego i przystępować do nich również wówczas, jeżeli zbycie składnika mienia komunalnego mogącego stanowić wkład niepieniężny gminy do spółki albo też rozporządzenie nim w inny sposób spowoduje dla gminy poważną stratę majątkową.
3. Ograniczenia dotyczące tworzenia spółek prawa handlowego i przystępowania przez gminę do nich, o których mowa w ust. 1 i 2, nie mają zastosowania do posiadania przez gminę akcji lub udziałów spółek zajmujących się czynnościami bankowymi, ubezpieczeniowymi oraz działalnością doradczą, promocyjną, edukacyjną i wydawniczą na rzecz samorządu terytorialnego, a także innych spółek ważnych dla rozwoju gminy, w tym prowadzących działalność w zakresie budownictwa mieszkaniowego na wynajem, w tym również związany z uprawnieniem do nabycia przez najemcę własności lokalu w przyszłości, oraz klubów sportowych działających w formie spółki kapitałowej.
5. Tworzenie i przystępowanie do spółek prawa handlowego przez gminę w przypadkach, o których mowa w ust. 1–3, odbywa się na zasadach gwarantujących zachowanie uczciwej i wolnej konkurencji oraz przestrzeganie zasad równego traktowania, przejrzystości i proporcjonalności.
6. W celu utworzenia lub przystąpienia do spółki prawa handlowego przez gminę w przypadkach, o których mowa w ust. 1–3, gmina mogą zawrzeć porozumienie określające zasady utworzenia lub przystąpienia do tej spółki.

Ustawa o gospodarce komunalnej z 20 grudnia 1996r. (tekst jednolity: Dz.U. 2019 poz. 712)

¹⁶ ze względu na treść obowiązującego ZALECENIA KOMISJI z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (notyfikowane jako dokument nr C(2003) 1422) (2003/361/WE), które zakłada, że przedsiębiorstwo, w którym 25% lub więcej kapitału lub głosów jest kontrolowane przez podmiot publiczny (pośrednio lub bezpośrednio), nie może być uznane za MŚP. Takie podejście może ograniczać możliwości aplikowania o środki publiczne, szczególnie te dedykowane podmiotom sektora MSP.

2. Zwrócić uwagę na zachęcenie do uczestnictwa gmin z terenu LOF do partycypowania w nowopowstającym podmiocie (kapitałowego lub na zasadzie związków/porozumień z gminami wchodzącymi w skład LOF).
3. Zwrócić uwagę, by wybrana forma organizacyjno – prawna zapewniała największe (samodzielne lub w konsorcjach z innymi podmiotami) możliwości aplikowania o środki publiczne, ze szczególnym uwzględnieniem programów operacyjnych dedykowanych przedsięwzięciom CCI dla perspektywy finansowej 2021–2027 (a te będą znane w terminie późniejszym).

Decydując się na wybór wariantu z powołaniem Spółki jako Jednostki Koordynującej CCI wymagane będzie:

1. Podjęcia działań przez Miasto Lublin związanych z zawianiem spółki kapitałowej, wniesieniem kapitału zakładowego, określeniem podstawowych dokumentów korporacyjnych (Umowa/Statut Spółki), powołaniem osób do organów Spółki, rejestracją Spółki w stosownym rejestrze sądowym;
2. Wyposażeniem Spółki przez Miasto Lublin w zasoby finansowe umożliwiające przetrwanie początkowego etapu działalności ale też wyposażaniem spółki przez Miasto Lublin w zasoby finansowe w kolejnym okresie aż do momentu uzyskania niezależności finansowej podmiotu.

Wraz z upływem czasu Jednostka Koordynująca dążyć będzie do zmiany struktury finansowania i uzyskania niezależności finansowej poprzez pozyskiwanie środków z następujących źródeł:

- środków pochodzących z projektów pozyskanych przez Jednostkę Koordynującą CCI (projekty UE, granty krajowe, granty międzynarodowe),
- środków pochodzących od zarejestrowanych członków CCI,
- środków pochodzących od sponsorów / donatorów,
- zysków wypracowanych w ramach prowadzonych działań operacyjnych.

Model docelowy finansowania jednostki powinien zakładać całkowite finansowania przy wykorzystaniu środków nie pochodzących z budżetu Miasta Lublin. Zakładany w strategii czas dojścia do modelu docelowego to około sześć lat od dnia uruchomienia jednostki.

6.3.3. Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem

Jedną ze zidentyfikowanych na etapie analizy potencjału, głównych słabości lubelskiego CCI zidentyfikowano niedostateczny stopień integracji wewnętrznej. W ramach strategii zaproponowano szereg działań mających na celu zwiększenie stopnia wewnętrznej koherentności uczestników sektora kreatywnego, co powinno zaowocować m. in. zwiększeniem rozpoznawalności podmiotów w ramach sektora (łatwiejsze znalezienie partnerów do wspólnej realizacji projektów kreatywnych lub podwykonawców), zwiększeniem samoświadomości biznesowej uczestników sektora (ze szczególnym uwzględnieniem wniosków płynących z obserwacji doświadczeń innych oraz zmian kondycji branży), ale także niesformalizowanym podziałem rynku w wyniku specjalizacji, co pozwoli wyeliminować w ujęciu lokalnym zjawisko autokanibalizmu branży lub co najmniej ograniczyć to zjawisko. Oprócz działań ukierunkowanych na integrację wewnętrzną proponuje się szereg działań mających na celu integrację sektora kreatywnego z szeroko rozumianym biznesem lokalnym, a więc faktycznymi i potencjalnymi klientami CCI. Przeprowadzone badania sugerują, że lubelscy przedsiębiorcy nie znają potencjału CCI i nie zdają sobie sprawy z korzyści jakie może przynieść współpraca z jego przedstawicielami. Należy zaznaczyć, że procesy integracji wewnątrzsektorowej miały miejsce chociażby w momencie zbierania danych jakościowych do raportu „Analiza stanu przemysłów kreatywnych w Lublinie”, podczas konsultacji dokonywanych w trakcie prowadzenia prac nad niniejszym dokumentem oraz spotkania z interesariuszami w ramach Policy Round Table, organizowanego w ramach projektu RCIA Interreg, 15 maja 2019 roku w Lublinie. Wymienione wyżej okoliczności

pozwoły na zapoznanie ze sobą przedstawicieli różnych subsektorów, wymianę poglądów i doświadczeń związanych z prowadzeniem działalności twórczej na obszarze LOF. Ponadto, z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje kilka instytucji, szerzej rozpoznawalnych przez CCI oraz aktywnie współpracujących z sektorem (Centrum Kultury w Lublinie, Centrum Spotkania Kultur, Fundacja LuCreate, Lubelski Instytut Designu, Warsztaty Kultury). Podmioty te, powinny zostać w aktywny sposób wykorzystane podczas wdrażania strategii, ze względu na posiadane doświadczenia oraz rozwinięte kontakty wewnątrz sektora.

Wewnętrzna integracja CCI oraz CCI z biznesem to dwa wieloetapowe procesy, które posiadają wiele punktów stykowych. Zintegrowany wewnętrznie sektor może łączyć posiadane umiejętności w tworzeniu nowych usług lub produktów, wspólnie poszukiwać i docierać do nowych odbiorców oraz efektywniej współpracować z instytucjami zewnętrznymi. Dlatego też, zaproponowano sześć zadań, których realizacja powinna przyczynić się do osiągnięcia celu integracji na obu płaszczyznach: CCI – CCI oraz CCI – Business. Zostały one uszeregowane od zadania, które można zrealizować na podstawie już posiadanych zasobów, do zadań, które są bardziej skomplikowane, i których powodzenie może zależeć częściowo od realizacji poprzednich punktów. Proponowane zadania obejmują:

1. Powołanie Rady CCI przy Urzędzie Miasta Lublin.
2. Stworzenie i upowszechnienie bazy podmiotów CCI działających w Lublinie.
3. Organizacja spotkań przedstawicieli CCI z przedstawicielami biznesu oraz instytucji otoczenia biznesu.
4. Organizacja paneli dotyczących CCI podczas cyklicznych konferencji biznesowych.
5. Warsztaty tematyczne i szkolenia dla lokalnych przedsiębiorców i inwestorów.
6. Stworzenie i promocja marki „Firma przyjazna twórcom”.

Wśród wskazanych zadań występują dwa rodzaje działań: realizacja szeroko rozumianych aktywności sprzyjających poznawaniu się uczestników sektora z podmiotami istotnymi dla ich biznesowej egzystencji oraz podjęcie działań mających zainicjować modę wśród przedstawicieli biznesu na wspieranie (w tym na zasadach komercyjnych) lokalnych przedstawicieli CCI. Współpraca biznesu z CCI ma sprzyjać osiągnięciu efektów międzysektorowych – tj. wykorzystanie umiejętności i zasobów kreowanych przez CCI powinno przełożyć się na zwiększenie efektywności i konkurencyjności pozostałych podmiotów gospodarczych. Dzięki włączeniu komponentu kreatywnego do swojej działalności, lokalny biznes może rozwinąć swoją ofertę produktową,

uzyskać wsparcie w zakresie wzornictwa przemysłowego oraz budowy i pozycjonowania marki. Ze względu na zróżnicowanie wymienionych zadań ukierunkowanych na integrację wewnątrz- i międzysektorową, zostaną one opisane szczegółowo poniżej.

Powołanie Rady CCI przy Urzędzie Miasta Lublin

Powołanie grupy doradczej składającej się z przedstawicieli lubelskiego CCI ma na celu zachęcenie do bardziej formalnego zaangażowania się sektora w kształtowanie kierunków jego rozwoju oraz realizacji przygotowanej strategii. Podczas konsultacji założeń strategicznych z partnerami zewnętrznymi projektu RCIA Interreg oraz lokalnymi interesariuszami, zasugerowano aby powołać trwały zespół składający się z przedstawicieli CCI, który mógłby pełnić rolę doradczo-konsultacyjną dla Urzędu Miasta oraz Jednostki koordynującej.

Członkowie Rady CCI byliby zapraszani na cykliczne spotkania z odpowiedzialnym przedstawicielem Urzędu Miasta lub Jednostki koordynującej, na których dyskutowano by o bieżących problemach sektora oraz realizacji zadań na jego rzecz. Po każdym spotkaniu, powinien zostać przygotowany protokół z zebrania, dostępny do wglądu dla wszystkich zainteresowanych podmiotów. Rekomendowana ilość spotkań to minimum dwa rocznie.

Członkowie Rady CCI nie będą wynagradzani, a ich przystąpienie powinno mieć charakter dobrowolny. Pierwszy nabór do Rady zostanie przeprowadzony przez Urząd Miasta – na podstawie deklaracji zainteresowanych przedstawicieli CCI. Rada powinna natomiast samodzielnie rozwijać swoją strukturę wewnętrzną i sformalizować swoje działania.

Urząd Miasta lub Jednostka koordynująca zapewni Radzie przestrzeń do spotkań oraz sekretariat (skrzynkę mailową, adres do korespondencji, potrzebne materiały biurowe).

Wśród podobnych praktyk można wskazać: działającą przy szkockim rządzie Creative Industries Advisory Group (<https://www.gov.scot/groups/creative-industries-advisory-group>), Creative Industries Advisory Group działającą przy rządzie australijskiego stanu Wiktoria (<https://creative.vic.gov.au/about/creative-state/Creative-Industries-Advisory-Group>).

Stworzenie i upowszechnienie bazy podmiotów CCI działających w Lublinie

W celu zwiększenia wiedzy potencjalnych inwestorów oraz lokalnego biznesu nt. sektorów kreatywnych, proponowane jest utworzenie szeroko dostępnej bazy (katalogu) jej przedstawicieli. Baza powinna zostać umieszczona bezpośrednio na stronie internetowej Urzędu Miasta lub powinno się na niej znaleźć właściwe przekierowanie. W bazie powinny znaleźć się podstawowe

dane na temat podmiotu CCI, zakresu jego działalności oraz dane kontaktowe. Wpisane do bazy mogą zostać podmioty, które spełniają założenia definicji CCI. Dane nt. podmiotów będą aktualizowane na prośbę przedstawicieli wpisanych podmiotów. Raz na pół roku, powinna zostać dokonywana kompleksowa aktualizacja bazy (wykreślenie podmiotów nieistniejących, uporządkowanie danych). Za powstanie i aktualizowanie bazy odpowiedzialny powinien być wyznaczony pracownik UM. Istnienie bazy pozwoli na przekazanie pozostałym podmiotom gospodarczym oraz instytucjom otoczenia biznesu informacji na temat tego, kim są przedstawiciele CCI oraz jakie usługi lub dobra mogą zaproponować. Przygotowana w ten sposób baza powinna zostać zaprezentowana podczas spotkań z przedstawicielami instytucji integrujących lokalny biznes np. Regionalną Izbą Gospodarczą, Izbą Przemysłowo-Handlową, Lubelskim Klubem Biznesu, Pracodawcami Lubelszczyzny Lewiatan itp. Dalszym krokiem może być uzgodnienie sposobów rozpowszechnienia wiedzy o stworzonej bazie np. na stronach internetowych wymienionych instytucji.

Przykłady dobrych praktyk

Dobłą praktyką w tym zakresie może być Katalog Produktów i Usług Łódzkiego Sektora Kreatywnego, gdzie znalazły się informacje o ponad 100 lokalnych twórcach, oferujących dobra przeznaczone zarówno dla klientów indywidualnych jak i dla biznesu. (https://uml.lodz.pl/files/public/dla_biznesu/kreatywna/katalog_produkow_uslug_lodzkiego_sektora_kreatywnego.pdf).

Katalog w formie pliku pdf dostępny jest na stronie internetowej Urzędu Miasta Łódź oraz współpracujących instytucji. Nabór do katalogu był realizowany poprzez wypełnienie przez przedsiębiorców kreatywnych formularza według załączonego wzoru (<https://form.jotformeu.com/62552481085356>). Decyzje o włączeniu do katalogu podejmowała Rada złożona z przedstawicieli instytucji wspierających rozwój przemysłów kreatywnych. Zaleca się jednak, by w przypadku Miasta Lublin, katalog miał charakter bardziej interaktywny i przyjął formę otwartej bazy, dostępnej publicznie, z możliwością wyszukania biznesu po słowach kluczowych.

Spotkania przedstawicieli CCI z przedstawicielami biznesu oraz instytucji otoczenia biznesu,

Rekomenduje się organizację cyklicznych spotkań twórców (przedstawicieli CCI) z przedstawicielami tzw. biznesu tj. z przedsiębiorcami lub menedżerami reprezentującymi przedsiębiorstwo, ale także z przedstawicielami organizacji niebędących przedsiębiorstwami, o ile takie organizacje mogą być ze względu na profil swojej działalności zainteresowane usługami / produktami sektora kreatywnego (np. fundacje, stowarzyszenia, JST). Spotkania powinny być realizowane co najmniej raz na kwartał, począwszy od 2020 r. Tak określona częstotliwość spotkań pozwoli na osiągnięcie szeregu pozytywnych efektów takich jak:

- a) regularna aktualizacja wiedzy u potencjalnych klientów o ofercie lubelskiego sektora kreatywnego, a także o zmianach podmiotach w tym sektorze,

- b) regularna aktualizacja wiedzy wśród twórców o potencjalnych kierunkach zbytu w wymiarze lokalnym, a także o zmianach podmiotów w grupie odbiorców produktów / towarów CCI,
- c) wytworzenie w przypadku co najmniej części przedstawicieli CCI nieoficjalnych relacji (niekiedy familiarnych) z częścią odbiorców lub potencjalnych odbiorców,
- d) ewentualny spontaniczny lobbying na rzecz wybranych biznesów kreatywnych.

Zaproszenia na spotkania będą przekazywane drogą mailową do przedstawicieli CCI (dzięki utworzonemu katalogowi podmiotów oraz powołanej Radzie CCI – zakłada się stałe zwiększanie się listy mailingowej), IOB, oraz przedstawicieli lokalnego biznesu (wykorzystane do tego powinny zostać zasoby informacyjne UM oraz współpracujących instytucji zrzeszających lubelski biznes). Sugeruje się, by przynajmniej część spotkań posiadała charakter networkingowy (CCI-CCI, CCI-Business, CCI – BA, CCI – VC, CCI – Customers/Publicity), które ukierunkowane zostaną na budowę prywatnych i partnerskich relacji pomiędzy przedstawicielami CCI, przedstawicielami CCI a lokalnymi przedsiębiorcami, aniołami biznesu, przedstawicielami funduszy *venture capital* oraz potencjalnymi klientami i lokalną społecznością. Docelowym miejscem spotkań stać się powinna oferowana przez Miasto Lublin za pośrednictwem JK CCI – przestrzeń kreatywna.

Organizacja paneli dotyczących CCI podczas cyklicznych konferencji biznesowych Konferencje stanowią działanie uzupełniające względem spotkań (opisanych powyżej), gdyż pozwalają na pielęgnowanie / odświeżenie istniejących relacji oraz sprzyjają tworzeniu się nowych relacji o charakterze zawodowym.

Ponadto, konferencje pełnią rolę edukacyjną, przy czym rola ta jest realizowana na dwa sposoby. Pierwszy sposób ma charakter oficjalny i sformalizowany, bowiem przybiera formę odczytu (referatu) lub wymiany głosów profesjonalistów i praktyków w panelu dyskusyjnym. Drugim sposobem, nie mniej istotnym, są dyskusje kulturalowe, podczas których następuje wymiana wiedzy i doświadczeń. Niezależnie od sposobu przekazywania wiedzy, za pozytywne i pożądane należy uznać każde zdarzenie, które jest realną platformą wymiany wiedzy i doświadczeń oraz może uświadomić uczestnikowi (w tym CCI) potrzebę dokończenia się w wybranym kierunku lub uzupełnienia wybranych kompetencji.

Ze względu na fakt, że znajomość CCI w środowisku biznesowym Lublina i jego obszaru funkcjonalnego jest stosunkowo niewielka, organizacja konferencji o dużym zasięgu, poświęconej

wyłącznie zagadnieniu sektora kreatywnego może być utrudniona. Proponuje się więc włączenie paneli tematycznych dotyczących sektora kreatywnego do już istniejących, powtarzalnych konferencji. Przykładem cyklicznej konferencji, najbardziej zbliżonej w swoich celach do oczekiwanych w strategii, jest „Lubelski Wzór” organizowany przez Fundację Rozwoju Designu LuCreate. Zamierzeniem wydarzenia jest otwieranie możliwości współpracy między lubelskimi projektantami a przedsiębiorcami. Godną uwagi inicjatywą są również cykliczne Międzynarodowe Spotkania Typograficzne „TypoLub” poświęcone typografii i grafice użytkowej organizowane przez Ośrodek „Brama Grodzka – Teatr NN”. Pozwalają one na wymianę doświadczeń na temat nowoczesnych wcieleń typografii i jej biznesowego wymiaru.

Proponowanym działaniem jest nawiązanie współpracy z Fundacją oraz Ośrodkiem w zakresie przygotowania panelu lub prelekcji poświęconych szerszemu zagadnieniu przemysłów kreatywnych – wykraczających poza design, architekturę oraz branding.

Ponadto zaleca się nawiązanie współpracy z organizatorami konferencji dedykowanych przede wszystkim przedstawicielom lokalnego biznesu (np. Wschodnie Forum Firm Rodzinnych). Konferencje tego typu są licznie reprezentowane przez lubelskich przedsiębiorców. Panele poświęcone zagadnieniom CCI, zorganizowane jako równoległe sesje konferencji, mogłyby wpłynąć na zwiększenie zainteresowania działalnością kreatywną oraz dać podstawy do nawiązania współpracy międzysektorowej.

Warsztaty i szkolenia dla lokalnych przedsiębiorców i inwestorów

Ideą warsztatów tematycznych jest podniesienie wybranych kompetencji potencjalnych podmiotów współpracujących z CCI w zakresie specyfiki funkcjonowania branży kreatywnej. Podczas RCIA Policy Round Table organizowanym w Lublinie, partnerzy i konsultanci projektu wskazali na potrzebę edukowania potencjalnych inwestorów i odbiorców usług i dóbr kreatywnych. Mechanizmy rządzące rynkiem kreatywnym odbiegają od schematów znanym inwestorom. W przypadku realizacji działań twórczych trudno jest je odpowiednio wycenić oraz określić horyzont czasowy takiej inwestycji. Rekomenduje się więc organizację szkoleń/warsztatów dla przedsiębiorców oraz inwestorów, zainteresowanych możliwościami pomnażania swojego kapitału poprzez lokowanie go w wytwory CCI.

Organizatorem warsztatów powinien być UM Lublin lub Jednostka koordynująca. Warsztaty powinny odbywać się cyklicznie, a ich sprecyzowana tematyka powinna zostać wypracowana z potencjalnymi interesariuszami – m.in. organizacjami zrzeszającymi lubelskich inwestorów (np.

Wschodnia Sieć Aniołów Biznesu) oraz przedsiębiorców. W konsultacjach powinna uczestniczyć również Rada CCI.

„Firma przyjazna twórcom”

W trakcie tworzenia strategii sięgnięto po koncepcję przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR) zakłada, że już na etapie tworzenia strategii jednostka powinna wziąć pod uwagę szeroko rozumiane interesy społeczne, relacje między interesariuszami oraz ochronę środowiska. Najczęściej przez interes społeczny rozumie się tutaj dobro (lokalnej) społeczności, np. wsparcie działań aktywizujących, wsparcie twórców kultury, wsparcie szkolnej drużyny sportowej, wsparcie osób niepełnosprawnych, schroniska dla zwierząt itp. Tym samym w definicję CSR wpisuje się też wsparcie lokalnych twórców (artystów), a więc przedstawicieli CCI.

Istnieje szereg odznaczeń / nagród przyznawanych przedsiębiorstwom za wybrane rodzaje działalności w obszarze CSR, np. „Firma Przyjazna Klientowi”¹⁷, program „Firma Przyjazna Naturze”¹⁸, „Firma Przyjazna Mamie”¹⁹, „Pracodawca Przyjazny Pracownikom”²⁰, konkurs „Firma Przyjazna Rodzicom”²¹ czy „Firma Przyjazna Internautom”²². Rekomenduje się stworzenie zgodnie z tym wzorcem marki „Firma przyjazna twórcom”. Logotypem marki oraz hasłem „Firma przyjazna twórcom” miałyby prawo posługiwać się przedsiębiorstwa, które opłacą składkę roczną (np. 500 PLN). W zamian za to będą mogły się wykazać działalnością w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu i np. będą miały pierwszeństwo w zakresie zgłaszania się do uczestnictwach w spotkaniach biznes-CCI oraz szkoleniach i warsztatach.

Przed uruchomieniem programu i marki „Firma przyjazna twórcom” konieczne będzie opracowanie założeń i zasad funkcjonowania programu, a także zasad doboru podmiotów zapraszanych do przystąpienia do programu. Ponadto, należy określić reguły wydatkowania środków pozyskanych z wpłat dokonanych przez przedsiębiorców. Koniecznym również będzie wyznaczenia koordynatora sieci „Firma przyjazna twórcom” i jej działań, a także realizacja cyklicznej ewaluacji funkcjonowania marki.

¹⁷ <https://firmaprzyjaznaklientowi.pl/>, dostęp z 17.04.2019 r.

¹⁸ <http://www.auraeko.pl/strefa-o-nas/firma-przyjazna-naturze>, dostęp z 17.04.2019 r.

¹⁹ <https://hrstandard.pl/tag/firma-przyjazna-mamie/>, dostęp z 17.04.2019 r.

²⁰ <https://www.pulshr.pl/csr/pracodawca-przyjazny-pracownikom-oto-laureaci-konkursu,51446.html>, dostęp z 17.04.2019 r.

²¹ <https://zielonalinia.gov.pl/-/konkurs-firma-przyjazna-rodzicom-52491>, dostęp z 17.04.2019 r.

²² <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-/firma-przyjazna-internautom-co-to-oznacza>, dostęp z 17.04.2019 r.

6.3.4. Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom zgłaszanym przez wszystkie grupy interesariuszy zorientowane na wspieranie rozwoju sektora kreatywnego w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym, planowane jest utworzenie zintegrowanego systemu wsparcia finansowego dla wszystkich reprezentantów tego sektora. Głównym celem systemu wsparcia finansowego będzie stymulowanie poszczególnych podmiotów i osób tworzących CCI do uzyskania wyższego poziomu profesjonalizacji prowadzonych działań, prowadzących w konsekwencji do:

1. Pełnej komercjalizacji funkcjonowania podmiotów i osób tworzących CCI, przez co należy rozumieć taki sposób działania, który wykazywał będzie efektywność w sensie ekonomicznym.
2. Uzyskanie możliwie wysokiego poziomu uniezależnienia podmiotów i osób tworzących CCI od zewnętrznego wsparcia finansowego, co oznacza nie tylko efektywność ekonomiczną prowadzonych działań, lecz również zdolność do generowania nadwyżek finansowych pozwalających na ich dalszy rozwój, podnoszenie poziomu innowacyjności, rozszerzanie rynków zbytu oraz rozwój oferty produktowo-usługowej.

Osiągnięcie zaprezentowanego powyżej stanu funkcjonowania sektora kreatywnego (lub przynajmniej części podmiotów / osób tworzących sektor) wymaga implementacji dwóch grup działań w ramach funkcjonowania Jednostki Koordynującej CCI:

1. Budowa usystematyzowanej bazy informacji o źródłach pozyskania kapitału/środków finansowych dla CCI.
2. Wdrożenie systemu alokacji wsparcia dla CCI.

Usystematyzowana baza wiedzy o źródłach pozyskania kapitału i zasobów finansowych jest kompilacją informacji pochodzących z kilku źródeł, które można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Do zewnętrznych zalicza się periodyczne badania przedstawicieli (próba celowa) w zakresie ich oczekiwań co do preferowanych instrumentów wsparcia finansowego. Przestanką dla tego działania jest przyjęcie założenia, że główni interesariusze działający na rynku mają największą świadomość co do potrzeb ich wsparcia finansowego, w tym rodzajów instrumentów, wysokości alokacji wsparcia, form wsparcia, oczekiwań związanych z warunkami uzyskania pomocy oraz potencjalną analizą związaną z tym ryzyk i efektywnością wydatkowania środków. Obok konieczności prowadzenia procesu badawczego na grupie interesariuszy, drugim obszarem poznawczym jest badanie ilościowe i jakościowe dostępnych na rynku form pomocy finansowej,

zarówno o charakterze ogólnym, jak i dedykowanych dla poszczególnych grup interesariuszy. Analiza krytyczna dostępnych instrumentów wsparcia finansowego powinna umożliwić ich dopasowanie do zgłaszanych oczekiwań interesariuszy w takim zakresie, w jakim jest to możliwe oraz wykazać luki lub niedopasowanie w pozostałych obszarach. Identyfikacja luk i niezgodności umożliwi z kolei podjęcie prac (lobbingu) na rzecz implementacji rozwiązań służących ich dopasowaniu lub wypełnieniu. Niezbędne w tym wypadku wydają się konsultacje z przedstawicielami CCI, których celem będzie z jednej strony pogłębione badanie oczekiwań, z drugiej natomiast uzyskanie informacji o sposobach budowy poszczególnych instrumentów wsparcia, które nie będą naruszały zasad równego traktowania wszystkich zainteresowanych i jednocześnie w najlepszy sposób przyczynią się do rozwoju podmiotów / osób tworzących CCI. Rekomenduje się, by zgromadzona baza wiedzy miała charakter otwarty, dostępny nieodpłatnie dla zainteresowanych w formie „katalogu” lub „zbioru” internetowego oraz by została przekazana możliwie szerokiej grupie zainteresowanych. Zaleca się także regularną aktualizację bazy wiedzy o finansowych instrumentach wsparcia CCI.

System alokacji wsparcia dla CCI posiada charakter dualny obejmujący:

1. Podsystem koordynujący uzyskanie wsparcia dla przedstawicieli CCI z innych podmiotów / jednostek posiadających w ofercie określone instrumenty finansowe.
2. Podsystem alokacji wsparcia własnego.

Do zadań podsystemu koordynującego uzyskanie wsparcia należało przede wszystkim analiza oczekiwań w zakresie wsparcia, zgłaszanych przez poszczególnych interesariuszy, analiza stopnia dopasowania funkcjonujących na rynku instrumentów wsparcia oferowanych przez podmioty trzecie do zgłaszanych przez interesariuszy oczekiwań oraz pomoc merytoryczna w pozyskaniu wsparcia finansowego. Oznacza to więc pełnienie przez Jednostkę Koordynującą CCI funkcji pośredniczącej w pozyskaniu dostępu do kapitału i zasobów finansowych.

Rolą podsystemu alokacji wsparcia własnego jest pozyskanie finansowania (projekty UE, finansowanie krajowe, zasoby budżetu Miasta Lublin i inne źródła), zarządzanie programami wsparcia oraz jego alokacja kierowana do przedstawicieli CCI. Przeprowadzone konsultacje pozwoliły na stworzenie wstępnego katalogu instrumentów kapitałowych i wsparcia finansowego. Obejmuje on:

Bon na kreatywność

Bon na kreatywność jest bezzwrotnym instrumentem wsparcia działań ukierunkowanych na rozwój sektora kreatywnego o niskiej wartości. Ubiegać się mogą mikro, mali lub średni przedsiębiorcy (MŚP), reprezentujący sektor kreatywny (według PKD), prowadzący działalność gospodarczą na terenie Miasta Lublin i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego, potwierdzoną wpisem do odpowiedniego rejestru i jednocześnie należący (zarejestrowani) do sieci CCI. Dofinansowanie przeznaczone powinno zostać na realizację projektów obejmujących zakup od wykonawcy usługi polegającej na opracowaniu nowego lub znacząco ulepszonego wyrobu, usługi, technologii lub innego rodzaju aktywów wpisujących się w CCI. Wykonawcą usług, o których mowa powyżej, mogą być jednostki naukowe w rozumieniu art. 2 pkt 9 ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki posiadające siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Należy jednocześnie określić maksymalną wartość dofinansowania (np. 10 tys. zł). Ocena wniosków o dofinansowanie dokonywana będzie w oparciu o kryteria wyboru projektów opracowane przez JK CCI i zatwierdzone przez Miasto Lublin. Projekt może zostać wybrany do dofinansowania, gdy: spełnia kryteria wyboru projektów i otrzymał wymaganą liczbę punktów zgodnie z opracowanymi zasadami oraz kwoty przeznaczone na dofinansowanie projektów w danym roku pozwalają na wybranie go do dofinansowania.

Voucher na kreatywność

Voucher na kreatywność jest instrumentem wsparcia bezzwrotnego adresowanym do podmiotów realnej sfery gospodarki spoza sektora kreatywnego, zamierzających skorzystać z usług i/lub produktów oferowanych przez CCI. Ubiegać się mogą o niego wszystkie podmioty gospodarcze, które zidentyfikują potrzebę skorzystania ze wsparcia CCI w określonych działaniach (np. *rebranding*). Stanowi niskocenny instrument finansowy (np. do 5 tys. zł) przeznaczony na zakup określonych świadczeń. Ocena wniosków o vouchery prowadzona będzie w oparciu o kryteria wyboru projektów opracowane przez JK CCI i zatwierdzone przez Miasto Lublin. Projekt może zostać wybrany do dofinansowania, gdy: spełnia kryteria wyboru projektów i otrzymał wymaganą liczbę punktów zgodnie z opracowanymi zasadami oraz kwoty przeznaczone na dofinansowanie projektów w danym roku pozwalają na wybranie go do dofinansowania.

Dotacje

Dotacja to bezpośrednia płatność o charakterze niekomercyjnym, przekazana biorcy przez jednostkę kontraktującą w celu realizacji konkretnego działania. Działanie to jest ściśle określone w umowie bądź w prawie. Pod rygorem prawa nie można zmieniać przeznaczenia środków i wydać dotacji na inny niż przewidziany cel. Dotacja służy zwykle sfinansowaniu części budżetu projektu.²³

W ramach wsparcia rozwoju sektora kreatywnego na terenie Miasta Lublin i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego oferowana będzie pomoc w uzyskaniu dotacji na:

- Rozpoczęcie działalności gospodarczej.
- Inwestycje.
- Zwiększanie potencjału innowacyjnego.
- Zatrudnianie nowych osób.

Warunki przyznawania dotacji zgodne będą ze specyfiką poszczególnych dostępnych programów wsparcia, zarówno związanego z alokacją środków UE, jak również funduszy krajowych i innych źródeł.

Grant na kreatywność

Grant to forma wsparcia finansowego lub pozafinansowego dla osoby bądź organizacji, mający za zadanie realizację określonego celu (najczęściej naukowego, artystycznego lub społecznego), który najczęściej jest przyznawane przez poszczególne państwa lub/i ich organy.

W ramach wsparcia rozwoju sektora kreatywnego oferowana będzie pomoc w uzyskaniu grantów na realizację określonych pomysłów wpisujących się w rozwój CCI na terenie Miasta Lublin i Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego. Warunki przyznawania grantów zgodne będą ze specyfiką poszczególnych dostępnych programów wsparcia, zarówno związanego z alokacją środków UE, jak również funduszy krajowych i innych źródeł.

Pożyczka

Pożyczka to forma zwrotnego finansowania polegająca na udzieleniu przez osobę fizyczną lub instytucję określonej kwoty środków pieniężnych lub określonych przedmiotów do dyspozycji pożyczkobiorcy, na czas oznaczony lub nieoznaczony. Może mieć charakter odpłatny lub nieodpłatny. Przedstawiciele CCI, w tym osoby samozatrudnione, będą mogli ubiegać się

²³ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Dotacja>

o uzyskanie pożyczki przeznaczonej na rozwój prowadzonej przez siebie działalności. Alokacja pożyczek odbywała się będzie dwutorowo:

1. Miasto Lublin w ramach struktur **Jednostki Koordynującej CCI** uruchomi fundusz pożyczkowy finansowany ze środków UE lub innych źródeł. Całość procedury pożyczkowej prowadzona będzie w ramach wskazanej agendy.
2. Miasto Lublin w ramach struktur **Jednostki Koordynującej CCI** udzieli wsparcia merytorycznego związanego z uzyskaniem pożyczki z jednego z funkcjonujących na obszarze Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego funduszy pożyczkowego.

Szczegółowe zasady udzielania pożyczek ustalone zostaną na płaszczyźnie operacyjnej realizacji założeń tej strategii lub będą zgodne będą ze specyfiką poszczególnych dostępnych programów wsparcia w ramach funkcjonujących funduszy pożyczkowych.

Gwarancje i poręczenia kredytowe

Poręczenie/gwarancja jest formą zabezpieczenia spłaty kredytu, które przedstawiciel CCI może otrzymać celem uzyskania kredytu inwestycyjnego lub obrotowego w szczególności na:

- a) realizację przedsięwzięć współfinansowanych z Unii Europejskiej,
- b) projekty infrastrukturalne,
- c) projekty związane z rozwojem sektora małych i średnich przedsiębiorstw , w tym realizowane z wykorzystaniem środków publicznych.

Poręczenie/gwarancja pozwala na częściowe zabezpieczenie kredytu Kredytobiorcom, którzy nie mają wystarczającego majątku lub nie chcą go wykorzystywać.²⁴

Alokacja poręczeń i gwarancji odbywała się będzie dwutorowo:

1. Miasto Lublin w ramach struktur **Jednostki Koordynującej CCI** uruchomi fundusz gwarancyjny/poręczeniowy finansowany ze środków UE lub innych źródeł. Całość procedury prowadzona będzie w ramach wskazanej agendy.
2. Miasto Lublin w ramach struktur **Jednostki Koordynującej CCI** udzieli wsparcia merytorycznego związanego z uzyskaniem gwarancji/poręczenia z jednego

²⁴ <https://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/poreczenia-i-gwarancje/rzadowy-program-poreczen-i-gwarancji-bgk/poreczeniagwarancje-splaty-kredytu-tryb-indywidualny/>, dostęp 10 marca 2019 r.

z funkcjonujących na obszarze Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego funduszu pożyczkowego.

Szczegółowe zasady udzielania gwarancji i poręczeń ustalone zostaną na płaszczyźnie operacyjnej realizacji założeń tej strategii lub będą zgodne będą ze specyfiką poszczególnych dostępnych programów wsparcia w ramach funkcjonujących funduszy gwarancyjnych/poręczeniowych.

Wejścia kapitałowe VC i BA

Przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego uzyskają również możliwość otrzymania wsparcia za pośrednictwem funduszy *venture capital* (VC) oraz sieci aniołów biznesu (BA), czyli nieformalnych inwestorów, którzy angażują się w finansowanie innowacyjnych przedsięwzięć.²⁵ Pomoc od funduszy *venture capital* polega na wniesieniu do przedsiębiorstwa kapitału własnego na ograniczony czas.²⁶ Natomiast aniołowie biznesu to często osoby prywatne, które angażują swój majątek w atrakcyjne przedsięwzięcia, jednocześnie często ściśle współpracując z firmami, w które inwestują wspierając ich swoim doświadczeniem.²⁷ Dostęp do wsparcia odbywał się będzie poprzez **Jednostkę Koordynującą CCI**, które odpowiedzialne będzie za:

- Doradztwo w ww. zakresie.
- Pomoc w opracowaniu dokumentów inwestycyjnych
- Wstępną preselekcję projektów
- Organizację spotkań z przedstawicielami funduszy VC i BA

Szczegółowe zasady wejść kapitałowych zgodne będą ze specyfiką poszczególnych dostępnych programów wsparcia w ramach funkcjonujących funduszy VC i sieci BA.

Mix pożyczka + grant na eventy powtarzalne (*adopted by Catalanian solution*)

Przedstawiciele CCI przygotowujący powtarzalne eventy i przedstawienia (np. sztuki teatralne) mogą uzyskać specjalną formę wsparcia obejmującego połączenie pożyczki oraz grantu. Instrument służyć ma finansowaniu kosztów przygotowania eventu/przedstawienia.

²⁵ J. Węclawski, *Nieformalni inwestorzy kapitału własnego w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach” (2002), s. 295.

²⁶ J. Węclawski, *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997, s. 17.

²⁷ P. Zasepa, *Charakterystyka działalności inwestorów indywidualnych na tle działalności funduszy venture capital*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 38 (2004), s. 409.

Zgodnie z założeniem instrument przeznaczony będzie na finansowanie maksymalnie 75% kosztów przygotowania. Pożyczka posiadała będzie charakter nieoprocentowany (do 50% kosztów przygotowania). Grant przeznaczony zostanie na sfinansowanie pozostałych co najmniej 25% nakładów jednostki finansującej. Beneficjent będzie partycypował w pozostałych 25% kosztów przygotowania w formie pieniężnej lub rzeczowej. Beneficjent po realizacji „n” przyjętych w biznes planie eventów (BEP-event) dokona rozliczenia instrumentu w taki sposób, że:

1. Pożyczkę zwraca w całości.
2. Grant zwraca w całości lub części w zależności od poziomu przychodów uzyskanych składających się na 100% realizacji BEP-event.

Instrument alokowany będzie za pośrednictwem **Jednostki Koordynującej CCI**. Do jej zadań należy:

1. Wstępna preselekcja pomysłów (szczególnie w kontekście ich powtarzalności).
2. Pomoc w opracowaniu biznes planu i wyznaczeniu BEP-event.
3. Rozliczenie instrumentu.

Zakłada się, że wsparcie w pierwszej kolejności kierowane będzie do autorów / twórców / reżyserów z Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego, preferowana będzie tematyka związana z Miastem Lublin i kulturą Miasta Lublin oraz zaangażowani w realizację będą lubelscy artyści.

Finansowanie/współfinansowanie udziału w targach, wystawach itp.

Miasto Lublin wprowadzi program współfinansowania udziału w targach, wystawach i prezentacjach przedstawicieli CCI. Alokacja wsparcia powierzona zostanie **Jednostce Koordynującej CCI**, na zasadach określonych podczas operacyjnego wdrażania tego instrumentu. Zakłada się, że dofinansowanie nie będzie przekraczało 85% kosztów udziału w targach, wystawach i prezentacjach (bez kosztów hoteli i zakwaterowania). Finansowanie prowadzone będzie ze środków własnych i/lub funduszy UE.

6.3.5. Budowa systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI

Sprawne funkcjonowanie sektora kreatywnego w Lublinie i LOF, obok wsparcia o charakterze finansowym, wymaga nieustannego rozwoju jakościowego, zarówno w obszarach

merytorycznych, zgodnych ze specyfiką funkcjonowania poszczególnych subsektorów CCI, jak i dostępu do innych obszarów wiedzy niezbędnych do normalnego funkcjonowania w ramach nowoczesnej, dynamicznej gospodarki wolnorynkowej. Bezspornie wyższy poziom świadomości i wiedzy wśród przedstawicieli sektora znajduje swoje odzwierciedlenie w lepszej absorpcji wsparcia finansowego, a także przełoży się docelowo na jakość podejmowanych inicjatyw i aktywności, jak również pozwoli na zwiększenie efektywności funkcjonowania sektora w sensie ekonomicznym i społecznym. W ramach JK CCI planowane jest zorganizowanie zintegrowanego systemu wsparcia merytorycznego dla CCI. Opracowanie instrumentarium wsparcia poprzedzone zostanie badaniami wstępnymi potrzeb sektora w tym zakresie, jak również prowadzone będą badania periodyczne mające na celu aktualizację wiedzy o potrzebach a także monitoring ich ewolucji wraz ze zmieniającymi się uwarunkowaniami funkcjonowania lokalnej gospodarki.

Osiągnięcie zaprezentowanego powyżej sposobu funkcjonowania sektora kreatywnego (lub przynajmniej części podmiotów / osób tworzących sektor) wymaga implementacji dwóch grup działań w ramach funkcjonowania Jednostki Koordynującej CCI:

1. Budowa usystematyzowanej bazy informacji o pozafinansowych instrumentach wsparcia dla CCI.
2. Wdrożenie systemu alokacji wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI.

Usługi wsparcia merytorycznego i eksperckiego obejmowały będą:

1. Wsparcie branżowe subsektorów CCI, wiążące się z podnoszeniem kompetencji w zakresie czynności wykonywanych w ramach danego subsektora (nauka projektowania, robienia zdjęć, filmów, montaż muzyki, wzornictwo przemysłowe itp.).
2. Wsparcie uzupełniające, związane z podnoszeniem kompetencji przedstawicieli sektora w obszarach niezwiązanych bezpośrednio z ich aktywnością wykonywaną w ramach subsektorów, a sprzyjające ich funkcjonowaniu na rynku i świecie biznesu.

Alokacja wsparcia merytorycznego prowadzona będzie we wstępnie planowanych, trzech formach aktywności:

Punkt informacyjny

Rekomenduje się wydzielenie w strukturach JK CCI punktu informacyjnego i utworzenie w ramach jego struktur stanowisk eksperckich lub komórki eksperckiej. Rolą takich stanowisk / komórki byłoby świadczenie usług doradczych na rzecz przedstawicieli CCI, którzy ubiegają się o finansowanie lub inne niefinansowe narzędzia wsparcia. Rzeczywistym efektem wsparcia eksperckiego będą m. in. złożone wnioski dofinansowanie oraz bazy danych.

Wsparcie powinno przybrać m. in. formę agregowania dostępnych informacji o możliwości finansowania podmiotów z sektora oraz dostępnych dla podmiotów CCI narzędzi (w tym wsparcia niefinansowego). Informacje te powinny zostać następnie udostępnione zainteresowanym podmiotom (np. mailing, udostępnienie bazy danych on-line). Dodatkowo CCI można wesprzeć poprzez bezpośrednie doradztwo dla podmiotów z sektora kreatywnego, np. w obszarze wyboru narzędzia dokapitalizowania przedsiębiorstwa.

Warsztaty i szkolenia

Warsztaty i szkolenia stanowią formę aktywnego włączania przedstawicieli CCI oraz partycypacji w procesach edukacyjnych oraz podnoszących szeroko rozumianych kompetencji człowieka. Zgodnie z założeniami tej strategii, miasto Lublin będzie dysponowało i/lub zarządzało fizyczną przestrzenią dedykowaną dla sektora kreatywnego. Oznacza to możliwość jej wykorzystania nie tylko do podnoszenia kompetencji „branżowych” czy też ukierunkowanych na aktywności realizowane w ramach poszczególnych subsektorów, lecz także może służyć ogólnym procesom edukacyjnym. Przedstawiciele CCI w trakcie konsultacji i badań, obok potrzeby uczestnictwa w warsztatach i szkoleniach branżowych, wyraźnie akcentowali niedostatek wiedzy z zakresu ekonomii i finansów, prawa, marketingu, księgowości, zakładania działalności gospodarczej, czy budowy profili w mediach społecznościowych. Rola JK CCI w tym obszarze polega więc na organizacji i aktywnym angażowaniu przedstawicieli sektora do tego rodzaju przedsięwzięć edukacyjnych.

Usługi wsparcia merytorycznego i eksperckiego obejmowały będą:

1. Wsparcie branżowe subsektorów CCI, wiążące się z podnoszeniem kompetencji w zakresie czynności wykonywanych w ramach danego subsektora (nauka projektowania, robienia zdjęć, filmów, montaż muzyki, wzornictwo przemysłowe itp.).

2. Wsparcie uzupełniające, związane z podnoszeniem kompetencji przedstawicieli sektora w obszarach niezwiązanych bezpośrednio z ich aktywnością wykonywaną w ramach subsektorów, a sprzyjające ich funkcjonowaniu na rynku i świecie biznesu (np. przedsiębiorczość, podstawy księgowości i podatków, marketing, możliwości wsparcia procesów internacjonalizacji działalności).

Zakres tematyczny będzie dostosowywany na bieżąco w zależności od zgłaszanych potrzeb i aktualizacji badań potrzeb sektora (zaspokojenie potrzeby wiedzy w jednym obszarze może prowadzić do zidentyfikowania potrzeb pozyskania wiedzy w nowym, dotychczas nieświadomym jeszcze obszarze). Warto by JK CCI systematycznie (np. raz w roku) - ze względu na znaczną zmienność warunków prowadzenia działalności - dokonywała aktualizacji swojej wiedzy nt. oczekiwań uczestników sektora w zakresie potrzebnej im wiedzy oraz monitorowania ewolucji potrzeb wraz ze zmieniającymi się uwarunkowaniami funkcjonowania lokalnej gospodarki.

Wychodząc naprzeciw współczesnym tendencjom zachodzącym w otoczeniu gospodarczym sugerować można położenie silniejszego akcentu na dwa obszary wsparcia merytorycznego, do których zaliczyć należy:

1. Pomoc w przygotowaniu systemów franczyzowych dla działalności powtarzalnych (skalowalnych).
2. Pomoc w przygotowaniu projektów posiadających potencjał do gromadzenia funduszy w formie crowdfundingu.

Dostęp do informacji, szkolenia i warsztaty świadczone powinny być odpłatnie lub nieodpłatnie, co uzależnione jest to od charakteru inicjatywy/działania oraz źródeł finansowania.

Merytoryczna zawartość szkoleń i warsztatów wynikać powinna ze zaktualizowania przez JK CCI zakresu potrzeb podmiotów CCI (w stosunku do potrzeb zgłaszanych w trakcie dotychczas prowadzonych badań podmiotów CCI).

Wsparcie pasywne

Dodatkowym instrumentem wsparcia merytorycznego i eksperckiego powinien być pasywny dostęp do informacji za pośrednictwem dedykowanej bazy danych. Baza edukacyjna powinna być oparta na katalogu dostępnych informacji o narzędziach wsparcia i finansowaniu, ale można ją

też uzupełnić o materiały ze szkoleń tematycznych (podatki, księgowość, marketing) oraz dodatkowych zagadnień (franczyza, crowdfunding).

Można rozważyć, czy dostęp do zasobów wiedzy winien być odpłatny czy nie, czy zastrzeżony dla wąskiego grona osób (po zalogowaniu przez podmioty uprawnione) czy dostęp winien być otwarty. Decyzję w tym zakresie winna podjąć JK CCI w zależności od przyjętej formuły koordynacji działań podmiotów CCI ale też od przyjętego modelu finansowego.

Należy zauważyć, że realizacja zadania polegającego na stworzeniu bazy danych, wymaga poniesienia jednorazowych nakładów w postaci kosztu zakupu serwera (lub miejsca na serwerze), zakupu i konfiguracji bazy danych oraz opracowania interfejsu i systemu przeszukiwania.

6.3.6. Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości dotyczącej CCI

Działalność edukacyjna i upowszechnianie wiedzy związanej z CCI stanowi jeden z głównych filarów realizacji długookresowych celów strategii rozwoju tego sektora. Budowa świadomości sektora funkcjonującego na pograniczu kultury i biznesu oraz jego znaczenia dla rozwoju nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy jest kluczowa z kilku powodów. Po pierwsze powinna sprzyjać budowie grupy potencjalnych klientów sektora kreatywnego w przyszłości, zarówno po stronie odbiorców jego produktów i usług, jak i potencjalnych kooperantów traktujących ofertę CCI jako wspierającą działalność nowoczesnych biznesów w przyszłości. Drugim celem jest tworzenie kadr sektora kreatywnego, tj. osób które na dalszym etapie edukacji wybiorą kształcenie zorientowane na sektory kreatywne (Film, video i multimedia, muzyka, telewizja, radio, wydawnictwa, gry i wideo, rękodzieło, architektura, branding i reklama, design, moda, czy szeroko rozumiana kultura i dziedzictwo narodowe). Ostatnim celem jest zachęcanie przynajmniej części z osób, które podjęły kierunkową edukację do wiązania ich przyszłego losu na rynku pracy z prowadzeniem różnych form aktywności w obszarze CCI. Jak pokazały badania, wśród ludzi młodych istnieje niska świadomość zarówno samego pojęcia CCI, jak też zaliczanych do niego form aktywności. Stąd uznane zostało, że niezbędnym elementem strategii rozwoju sektora powinny być działania edukacyjne i uświadamiające kierowane przede wszystkim do dwóch grup młodzieży / osób uczących się:

- Młodzieży szkolnej, przede wszystkim uczniów wszystkich rodzajów szkół średnich.
- Młodzieży akademickiej, bez względu na wybrany kierunek studiów.

Proces implementacji działań edukacyjnych powinien zostać poprzedzony wstępną ewaluacją wiedzy uczniów i studentów na temat CCI oraz identyfikacją zainteresowania poszczególnymi subsektorami tego sektora. Pozwoli to na opracowanie określonych działań edukacyjnych (wykłady, warsztaty itp.) dostosowanych do zgłaszanych zainteresowań oraz ukierunkowanych na zapewnienie luki w wiedzy, jaką dysponują osoby uczące się. Do prowadzenia działań edukacyjnych należy dobrać osoby o określonych predyspozycjach, pozwalających na interesujące i absorbujące dla młodych ludzi przekazywanie określonych informacji.

W obszarze działań edukacyjnych sugeruje się równocześnie prowadzenia aktywnego lobbingu wśród publicznych i niepublicznych uczelni wyższych Lublina na rzecz uruchamiania kierunków studiów kształcących kadry na rzecz CCI. O ile jednak włączanie adekwatnych kierunków do programu studiów stacjonarnych i niestacjonarnych jest relatywnie skomplikowane i długotrwałe, to można oczekiwać, że zachęcanie władz uczelni do uruchamiania studiów podyplomowych powinno w nieodległej perspektywie odnieść pożądane skutki. Lobbying należy oprzeć na danych pokazujących zapotrzebowanie na pracowników sektora kreatywnego ze strony „tradycyjnego” biznesu oraz dobre praktyki krajów posiadających „dobrze” rozwinięty CCI, wywierający określony, pozytywny wpływ na ich gospodarkę.

Rozwiązaniem mogącym stanowić istotne wsparcie w procesie edukacji w zakresie popularyzacji i budowy świadomości dotyczącej CCI (inicjatywa 5) oraz promocji i budowy świadomości dotyczącej CCI wśród potencjalnych odbiorców (inicjatywa 6) jest włączenie koncepcji CCI w procesy edukacji (na różnych poziomach: przedszkolnym, szkolnym, uniwersyteckim). Ważne jest by rozpocząć budowanie świadomości i promowanie CCI na wczesnych etapach edukacji.

Na poziomie szkół wyższych propagowanie koncepcji i uwzględnienie koncepcji CCI w procesie kształcenia mogłoby przybierać różne formy:

1. Przygotowywanie prac dyplomowych (licencjackich i magisterskich) lub doktorskich dotyczących tematyki CCI – dotyczy studentów różnych wydziałów i kierunków studiów.
2. Jednorazowe wykłady otwarte – prezentacja znaczenia i roli CCI wraz z przykładami praktycznych rozwiązań studentom różnych wydziałów (we współpracy z władzami wydziałów oraz we współpracy z kołami naukowymi).
3. Realizowanie praktycznych projektów przez studentów w ramach zajęć realizowanych na studiach wyższych (Match!).

4. Jako obowiązkowy wykład humanistyczny na technicznych kierunkach studiów – zgodnie z obowiązującymi przepisami w zakresie kształcenia na poziomie szkół wyższych studenci kierunków technicznych mają obowiązek uczestniczenia w wykładach z przedmiotów humanistycznych.
5. Wprowadzenie wykładu dotyczącego CCI jako wykładu ogólnouniwersyteckiego lub fakultatywnego lub specjalnościowego jako przedmiotu wybieralnego na różnych wydziałach i różnych kierunkach czy specjalnościach.
6. Wprowadzenie specjalności w ramach określonego kierunku studiów na różnych wydziałach.
7. Uruchamianie studiów podyplomowych dotyczących CCI na różnych wydziałach.
8. Wprowadzenie kierunku studiów – I lub II stopnia na różnych wydziałach.

Powyższe uszeregowanie wyznaczone jest od form najprostszycych do wdrożenia i wymagających najmniejszej ilości czasu i zabiegów bez wymaganej współpracy wielu osób, komórek i aż po te wymagających zastosowania złożonych procedur (łącznie z ustawowymi – Ustawa o szkolnictwie wyższym) i konieczności angażowania wielu osób, komórek i instytucji (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Polska Komisja Akredytacyjna) i wymagające poświęcenia dużego nakładu czasu i pracy.

Powyższe uszeregowanie wyznaczone jest też od form angażujących najmniejszą liczbę pracowników uczelni (pisanie prac dyplomowych) i najmniej kosztownych aż po formy angażujące dużą liczbę pracowników uczelni i wymagających dużego nakładu środków.

Powyższe uszeregowanie odpowiada też liczbie osób (od najmniejszej do największej) objętych procesem edukacji i promocji. Najlepszym rozwiązaniem byłoby jednoczesne wdrażanie różnych form równoległe na różnych wydziałach.

Wdrażanie koncepcji CCI w proces edukacji w ramach szkolnictwa wyższego powinno również uwzględniać konieczność wyważenia treści programowych oferowanych w ramach danego rodzaju kierunku studiów i ich różnego punktu ciężkości – np.: uwzględnienia kwestii przedsiębiorczości i metod promocji, które powinny dominować na studiach humanistycznych (np. na wydziale artystycznym), uwzględnienia kwestii kreatywności i kultury na studiach technicznych (np. na wydziale budownictwa). Dobór treści programowych oraz przedmiotów

winien być elastycznie dopasowany do potrzeb odbiorców w takim zakresie w jakim przedmioty te generują nową wiedzę u odbiorców.

Uzasadnienie dla działania.

Inspiracją do pomysłu związanego z realizowaniem praktycznych projektów przez studentów w ramach zajęć realizowanych na studiach wyższych jest projekt Match! wdrożony we Włoszech w Południowym Tyrolu we wrześniu 2018. Stanowi on przykład dobrej praktyki w zakresie łączenia potencjalnych uczestników CCI (obecnych studentów) z potencjalnymi odbiorcami usług uczestników CCI (przedsiębiorstw). Wypełnia on zadania promocyjne i budowy świadomości dotyczącej CCI wśród potencjalnych odbiorców.

W ramach programu Match! Wdrażanym we Włoszech w Południowym Tyrolu we wrześniu 2018 uruchomiono projekt realizowany w semestrze zimowym r. ak. 2018-2019 na Wydziale Designu i Sztuki Free University of Bozen-Bolzano (UNIBZ). Projekt objął 15 studentów i 6 firm a celem było wypracowanie 16 pomysłów na projekty (design) oraz nowe zastosowanie produktów oferowanych przez te firmy (np. mebli z betonu do ogrodu, lamp, wyposażenia i dodatków kuchennych, mebli modułowych).

Połączenie studentów i firm pozwoliło z jednej strony osiągnąć studentom nowe umiejętności i kompetencje ale też i wykorzystać zdobyty dotychczas wiedzę oraz posiadane umiejętności, a z drugiej strony pozwoliło firmom uczestniczącym w projekcie uzyskać nowe projekty swoich produktów, co może przyczynić się do zwiększenia ich konkurencyjności i zyskowności.

Nadmienić należy, że uruchamianie studiów I i II stopnia oraz studiów podyplomowych obwarowane jest przepisami prawnymi – Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 września 2018 r. w sprawie studiów. Procedura uruchomienia studiów wymaga szeregu zabiegów wewnątrz uczelni oraz uzyskania opinii (Polska Komisja Akredytacyjna) i zgód instytucji zewnętrznych (Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego). Procedura uruchamiania studiów może trwać nawet kilkanaście miesięcy. Przykładowo, procedura winna obejmować w szczególności następujące etapy i zadania (procedura może się różnić w zależności od tego czy wymagana jest zgodna MNiSW na uruchomienie studiów czy nie, jakimi uprawnieniami dysponuje jednostka, czy studia mają profil praktyczny czy ogólnoakademicki):

- 1) T1 – wniosek do Rektora dotyczący uzyskania kierunkowej zgody na uruchomienie nowego kierunku (wymagane dokumenty; pismo dziekana, propozycja utworzenia nowego kierunku wraz z jego nazwą, projekt opisu zakładanych efektów uczenia się)
- 2) T1+3 – wniosek do Rektora dotyczący uzyskania zgody na uruchomienie nowego kierunku (wymagane dokumenty: pismo dziekana, uchwała rady wydziału w sprawie uruchomienia nowego kierunku, uchwała rady wydziału w sprawie zasad rekrutacji, opinia wydziałowego zespołu ds. jakości kształcenia, opinia wydziałowej rady samorządu studenckiego, opinia senackiej komisji ds. kształcenia, minima kadrowe, program kształcenia, plan studiów, kosztorys kierunku i dokumentacja finansowa)
- 3) T1+4 – zatwierdzenie przez np. Senat nowego kierunku i skierowanie wniosku do Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW),
- 4) T1+5 – skierowanie wniosku przez MNiSW do zaopiniowania przez Polską Komisję Akredytacyjną (PKA),
- 5) T1+7 – opinia PKA,
- 6) T1+8 – zgoda MNiSW na uruchomienie nowego kierunku studiów,
- 7) T1+9 – rozpoczęcie rekrutacji.

Ponadto, dla przykładu można wskazać, że zagadnienia CCI już dzisiaj są włączane w różnych formach i rozwiązaniach w programy kształcenia na poziomie studiów wyższych na różnych uczelniach, wydziałach i kierunkach studiów:

- 1) National Research University – Higher School of Economics – Sankt Petersburg – Russia – przedmiot w wymiarze 20 godzin dydaktycznych: Creative and Cultural Industries w ramach studiów magisterskich na Wydziale Zarządzania.
- 2) National Research University – Higher School of Economics – Sankt Petersburg – Russia – specjalność: Creative and Cultural Industries (Wydział: Media Communication) na studiach magisterskich obejmująca 42 godziny dydaktyczne (114 godzin z uwzględnieniem pracy własnej) z następujących przedmiotów: pochodzenie i teoria przemysłów kulturalnych, przemiany w erze digitalizacji, współczesna polityka kulturalna, przegląd przemysłów kreatywnych i kultury,
- 3) University of Hong Kong – School of Modern Languages and Cultures – Wydział Artystyczny – studia pierwszego stopnia (Bachelor, undergraduate): Global Creative Industries. Przedmioty włączone w proces edukacji: przedmioty ogólnokształcące (na wydziale artystycznym) oraz kierunkowe: Introduction to global creative industries, Creative industries in practice: Labor, organization and

management, Commercializing creativity: A cultural critique, Cultural policy: A complex marriage of business, politics and culture, Global creative industries research project, Entrepreneurship in creative industries, Financing for creative industries, Applied law to creative industries and laws,

- 4) Monash University – Australia – Master of Cultural and Creative Industries – czas trwania 1 rok, 1,5 roku lub 2 lata (“part time” czy “full time”) w zależności od kwalifikacji na etapie rekrutacji. Przedmioty włączone w proces edukacji: Cultural economy, Cultural economy and sustainable development. Kierunek jest dedykowany osobom, którzy chcą pracować w mediach, public relations, organizacjach zajmujących się opracowywaniem strategii i wdrażaniu polityk rozwojowych zarówno w biznesie, polityce, administracji publicznej, organizacjach non-profit.
- 5) King's College – Londyn – Wielka Brytania – studia magisterskie: CCI. Oferta odnosi się do interdyscyplinarnego podejścia opartego na zagadnieniach dotyczących teorii i historii kultury, zarządzaniu, geografii, polityce dotyczącej kultury, mody i gender. Przykładowe przedmioty realizowane w trakcie studiów:
- 6) University of Leeds – Leeds – Wielka Brytania – studia magisterskie: Culture, Creativity and Entrepreneurship realizowane przez School of Performance and Cultural Industries. Kurs jest dedykowany osobom, które już wcześniej studiowały na kierunkach obejmujących sztukę, kulturę, zarządzanie sztuką. Dowiedzą się one więcej jak twórcy polityk i organizacji kulturalnych działają w globalnej gospodarce. Kurs nie jest dedykowany osobom, które chcą pracować w mediach lub realizować własną karierę w sztuce. W ramach przedmiotów objętych kursem można znaleźć: zarządzanie sztuką i przywództwo kulturalne, polityka kultury, krytyczna debata w kulturze, przedsiębiorczość i doradztwo, angażowanie widzów i słuchaczy,
- 7) University of Sussex – Brighton, Sussex – Wielka Brytania – studia Magisterskie CCI – w ramach Communication, Cultural and Media Studies. W ramach przedmiotów obowiązkowych wyróżnić można: teorię mediów, teorię CCI. W ramach przedmiotów do wyboru znaleźć można: ciało i społeczeństwo- obecność kobiet, studia w ramach festiwalu filmowych, globalne przemysły mediowe, innowacyjność i przedsiębiorczość w CCI, promowanie kultury. Osoby prowadzące zajęcia wykazują osiągnięcia w: Digital Humanities, Media History and Theory, Art. History, Gender Studies,
- 8) City University of London – Londyn – Wielka Brytania – studia na poziomie doktoranckim i magisterskim (Master of Philosophy) realizowane na wydziale socjologii przez Centrum CCI – czas trwania 2 (Master) lub 4 lata (Ph. D.) odnoszą się głównie do wsparcia przy prowadzeniu badań i pisaniu prac (magisterskich, doktorskich).

6.3.7. Działania promocyjne i budowy świadomości dotyczącej CCI wśród potencjalnych odbiorców

CCI w Lublinie wymaga wsparcia w zakresie promocji swojej działalności. Jak wynika z przeprowadzonej diagnozy, przedsiębiorcy z tego sektora często zgłaszają problemy popytowe, biorące swoje źródło w tym, że lokalni nabywcy nie są zainteresowani ich wyrobami lub usługami. Konieczne więc wydaje się podjęcie działań poszerzających wiedzę na temat działalności kreatywnej wśród mieszkańców Lublina oraz promowanie wyrobów i usług dostarczanych przez ten sektor.

Zaleca się zrealizowanie czterech głównych zadań:

1. Organizacja targów biznesu kreatywnego.
2. Przygotowanie kampanii w lokalnych mediach i mediach społecznościowych.
3. Włączenie do ogólnych kampanii promocyjnych Miasta elementów promujących działalność sektorów kreatywnych.

4. Stworzenie zorganizowanej ścieżki promocji dla twórców o największym potencjale.

Zadania częściowo będą wykorzystywały już istniejące zasoby w postaci potencjału marki Miasta Lublin oraz samych twórców.

Organizacja targów biznesu kreatywnego

Rekomenduje się, aby jednym z zadań Jednostki Koordynującej CCI była organizacja dorocznych targów, na których mogliby wystawiać się twórcy działający na terenie LOF.

Jednostka miałaby za zadanie dotrzeć do potencjalnych wystawców (przedsiębiorców działających w ramach sektora kreatywnego, organizacji non-profit, instytucji kultury), którzy byliby zainteresowani wypromowaniem swoich produktów lub usług wśród potencjalnych nabywców. W związku z pojawiającymi się sugestiami lubelskich twórców, ważnym działaniem byłoby również zachęcenie do udziału innych przedstawicieli lubelskiego biznesu, którzy do tej pory w swojej działalności nie wykorzystywali wytworów CCI. W tym celu niezbędne będzie przeprowadzenie akcji informacyjnej na temat targów skierowanej dwutorowo – do klientów indywidualnych oraz do klienta biznesowego. Zaleca się wystosowanie powiadomień mailowych do przedsiębiorców, przekazanie stosownych informacji do stowarzyszeń i organizacji zrzeszających lubelskich przedstawicieli biznesu (np. Lubelski Klub Biznesu, Pracodawcy Lubelszczyzny Lewiatan). W celu podkreślenia korzyści, jakie wynikają ze współpracy przedsiębiorców z CCI, podczas targów zaleca się również promowanie znaku „Firma przyjazna twórcom” (jedno z zadań *Inicjatywy 2. Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem*).

Udział w targach byłby nieodpłatny zarówno dla wystawców jak i odwiedzających. Sfinansowanie kosztów związanych z wynajęciem powierzchni oraz obsługą targów przez firmę zewnętrzną mogłoby zostać zapewnione z pozyskanych środków zewnętrznych lub z budżetu jednostki.

Momentem sprzyjającym organizacji targów byłby okres trwania jednego z cyklicznych festiwali plenerowych (Carnaval Sztukmistrzów, Noc Kultury, Inne Brzmienia, Jarmark Jagielloński). Zgodnie z raportem „Wpływ lubelskich festiwali plenerowych na rozwój gospodarczy i społeczny miasta”²⁸, w wymienionych imprezach plenerowych bierze udział ok. 500 tys. osób, z czego około 190 tys. mieszka poza Lublinem. Można założyć, że wówczas w Lublinie obecnych jest wiele osób

²⁸ *Wpływ lubelskich festiwali plenerowych na rozwój gospodarczy i społeczny miasta*, (red.) A. Kottun, Warsztaty Kultury w Lublinie, Lublin 2017.

potencjalnie zainteresowanych działalnością kreatywną, chętnych do jej dalszego poznawania m.in. poprzez czynny udział w targach.

Oprócz organizacji targów CCI w Lublinie, ważnym działaniem jest również wspieranie lubelskich twórców w zakresie ich udziału w targach krajowych oraz międzynarodowych. Ten rodzaj wsparcia znajduje swoje odzwierciedlenie w Inicjatywie 3. *Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI.*

Przygotowanie kampanii w lokalnych mediach i mediach społecznościowych

CCI oraz jego działania nie są szeroko rozpoznawane na lokalnym rynku. Większość mieszkańców LOF nie zdaje sobie sprawy z istnienia takiej branży i raczej sporadycznie, często nieświadomie korzysta z jej wyrobów i usług. Twórcy zwykle samodzielnie usiłują wypromować siebie i swoje wytwory, niemniej jednak nie zawsze posiadają odpowiednią wiedzę i narzędzia w tym zakresie. Ponadto, sami twórcy podkreślają, że jedną z przyczyn niewystarczającego zainteresowania efektami ich działalności wśród społeczeństwa lokalnego, jest przede wszystkim jego mała świadomość i brak wyrozumiałości i szacunku względem procesu twórczego. Edukowanie społeczeństwa i poszerzanie jego wiedzy na temat wartości tworzonych przez CCI powinno odbywać się możliwie najwcześniej, co również podkreślono w niniejszym dokumencie (*Inicjatywa 5: Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości CCI*). Oprócz realizacji bezpośrednich działań edukacyjnych bezpośrednich, nakierowanych na młodzież szkolną i akademicką, zaleca się przeprowadzenie kampanii informacyjno-marketingowej kierowanej do wszystkich mieszkańców LOF. Celem kampanii powinno być wykreowanie i utrwalenie wizerunku CCI jako podmiotów przedsiębiorczych, wytwarzających przedmioty i usługi wysokiej jakości, których działalność przekłada się również na rozwój całego regionu. Podstawą do budowania takiego wizerunku mogą być m.in. wnioski płynące z badań dotyczących wymienionych wyżej festiwali plenerowych – szacuje się, że osoby, które przybywają na wydarzenia artystyczne spoza Lublina, zostawiają w związku ze swoim pobytem w mieście łącznie 75 mln zł. Ponadto, wzrasta ilość miejsc pracy (w sezonie festiwalowym nawet o 10%).²⁹

W przeprowadzanej kampanii należałoby skupić się na potencjalnych korzyściach płynących ze współpracy z przedstawicielami sektora, ale również podkreślić specyfikę ich działalności (włożony wysiłek, złożoność procesu twórczego, dążenie do perfekcji).

²⁹ Ibidem.

Zakłada się, że najskuteczniejszymi kanałami oddziaływania będą media społecznościowe oraz media lokalne (radio, prasa, lokalne portale internetowe). Sugeruje się również włączenie do kampanii promocyjnej przedstawicieli władz Miasta oraz znanych przedsiębiorców działających w Lublinie, którzy w wywiadach lub podczas konferencji prasowych opowiadaliby o korzyściach jakie CCI generuje dla Miasta i jego społeczności.

Włączenie do ogólnych kampanii promocyjnych Miasta elementów promujących działalność sektorów kreatywnych

Jednym z działań w zakresie promocji CCI, powinno stać się jego włączenie do ogólnych kampanii promocyjnych Miasta Lublin. Wizja istniejącej „Marki Lublin”, która jest rozpoznawalna nie tylko wśród mieszkańców miasta, ale również w skali ogólnokrajowej, jest spójna z oczekiwaniami przedstawicieli sektora (*„Lublin jest miastem, w którym świadomość bogactwa przeszłości powinna inspirować przyszłość. Przyszłość kulturalną, akademicką i biznesową”*). Hasło „Lublin – Miasto inspiracji”, nawiązuje do kreatywności, która jest cechą wyróżniającą CCI. Stąd też, rekomenduje się, aby kolejne kampanie promujące Miasto Lublin, akcentowały istnienie różnorodności lubelskich twórców i podkreślały ich związek z przestrzenią miejską. Do tej pory, w materiałach promujących Miasto podkreślano przede wszystkim bogactwo jego spuścizny kulturowej oraz oryginalność i rozmach odbywających się wydarzeń kulturalnych. Sugeruje się, aby w kolejnych kampaniach marketingowych wykorzystać również potencjał innych podsektorów w tym m.in.: designu, mody czy architektury.

W celu realizacji tego zadania, Jednostka koordynująca CCI musi nawiązać ścisłą współpracę z Referatem ds. Marketingu Miasta. Ponadto, współpraca ta powinna mieć charakter długofalowy. Jednostka koordynująca CCI jako jednostka integrująca, powinna na bieżąco monitorować rozwój sektora i przekazywać istotne informacje na jego temat do Referatu ds. Marketingu Miasta. Dzięki temu, Referat zostanie zasilony wiedzą, niezbędną do efektywnego przygotowania spójnych działań marketingowych, uwzględniających działalność lubelskiego CCI.

Stworzenie zorganizowanej ścieżki promocji dla twórców o największym potencjale

Jednym z zadań wspierającym Inicjatywę 6, jest stworzenie kompleksowej, zindywidualizowanej ścieżki promocji dla wybitnych twórców, którzy będą służyć niejako za „wizytówkę” całego sektora. Wsparcie twórców o największym potencjale, a przyczynić się do zwiększenia ich popularności w skali ogólnokrajowej. Przyciągnięcie uwagi odbiorców przez konkretnych,

wybitnych twórców, ma szansę przełożyć się na zwiększenie zainteresowania działalnością całego sektora kreatywnego zlokalizowanego w LOF.

Aby można było zrealizować to zadanie, potrzebne będzie zrealizowanie szczegółowych działań tj.:

1. Opracowanie zasad selekcji twórców o wysokim potencjale.
2. Rekrutacja twórców spełniających założone warunki.
3. Przygotowanie spotkań konsultacyjnych z twórcami.
4. Określenie zasad współpracy twórców z Jednostką koordynującą CCI.
5. Przygotowanie zindywidualizowanych ścieżek promocji.
6. Zorganizowanie zasobów i narzędzi pozwalających na realizację założonej ścieżki promocji.
7. Monitorowanie efektywności działań promocyjnych.

Rekomenduje się stworzenie wzorca umowy, który będzie regulował ramy współpracy pomiędzy wyselekcjonowanymi twórcami oraz Jednostką Koordynującą. Umowa powinna regulować możliwości wykorzystania wizerunku twórcy lub jego wytworów przez Jednostkę Koordynującą. Dzięki temu Jednostka Koordynująca zgromadzi materiał, który będzie mogła wykorzystać w swoich bardziej ogólnych działaniach promocyjnych.

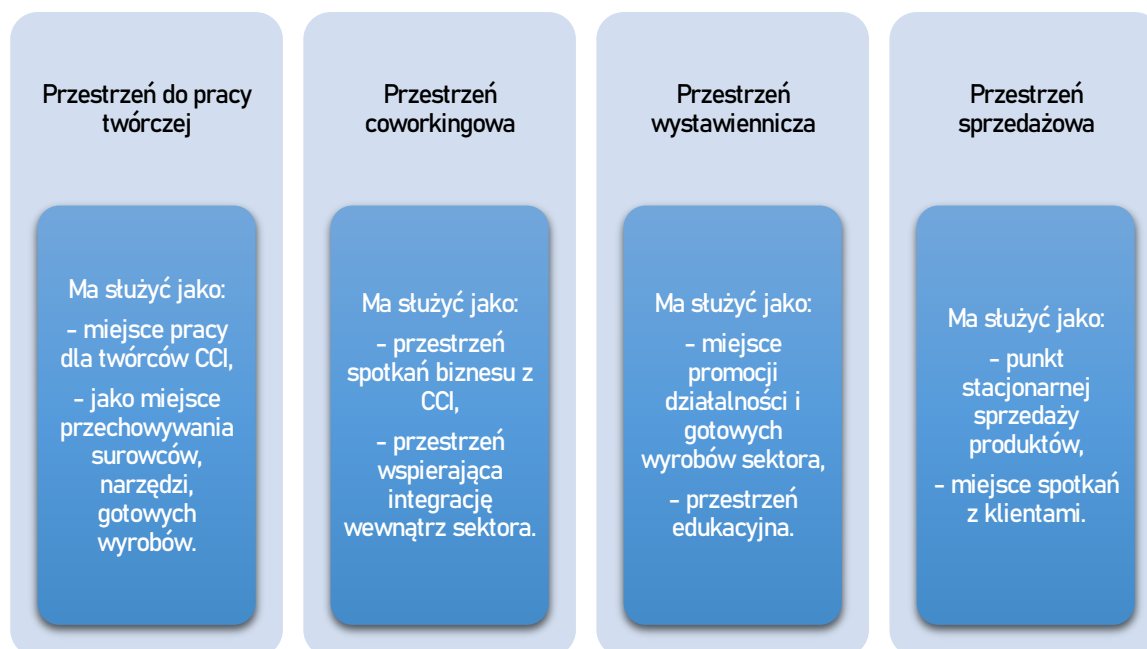
Działania marketingowo-informacyjne generują powstanie kosztów, których ciężar będzie musiała ponieść Jednostka Koordynująca. Oprócz wykorzystania środków pochodzących z budżetu Miasta, rekomenduje się aplikowanie o środki zewnętrzne w ramach programów UE oraz innych dostępnych. Ponadto, zaleca się założenie wspólnego funduszu marketingowego, w którym partycypować będą przedstawiciele CCI. Fundusz może być zasilany ze składek uczestników (wówczas wymagane będzie wprowadzenie rozwiązań proceduralnych partycypowania w funduszu) oraz pozyskiwanych środków sponsorskich.

6.3.8. Przygotowanie i udostępnienie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI

Zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy, planuje się wsparcie w postaci udostępnienia tzw. przestrzeni kreatywnej. Przestrzeń ta, może przybierać różny charakter, w zależności od jej przeznaczenia. Na podstawie analizy przeprowadzonych badań, udało się zidentyfikować cztery

rodzaje przestrzeni, jakie są niezbędne lubelskim twórcom w procesie przygotowywania i dystrybucji swoich produktów lub usług. Podział ten zaprezentowany został na rysunku 6.

Rys. 6. Rodzaje przestrzeni dedykowanej dla przedstawicieli CCI



Źródło: opracowanie własne.

Aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy, sformułowano następujące zadania, których celem jest zwiększenie dostępności do zidentyfikowanych rodzajów przestrzeni kreatywnej dla wszystkich przedstawicieli CCI:

1. Zaadaptowanie lokalu słuącego jako przeźren kreatywna (co-workingowa, do pracy twórczej oraz wystawiennicza).
2. Budowa nowego obiektu „Centrum CCI” w dzielnicy kreatywnej.
3. Udzielanie pomocy w znalezieniu lokali, które mogłyby służyć jako przeźren kreatywna (spośród zasobów Zarządu Nieruchomości Komunalnych i lokali prywatnych).
4. Wprowadzenie programu preferencyjnego wynajmu przeźreni kreatywnej.
5. Zorganizowanie systemu wynajmu krótkoterminowego powierzchni sprzedażowej.

Zaadaptowanie lokalu słuącego jako przeźren kreatywna

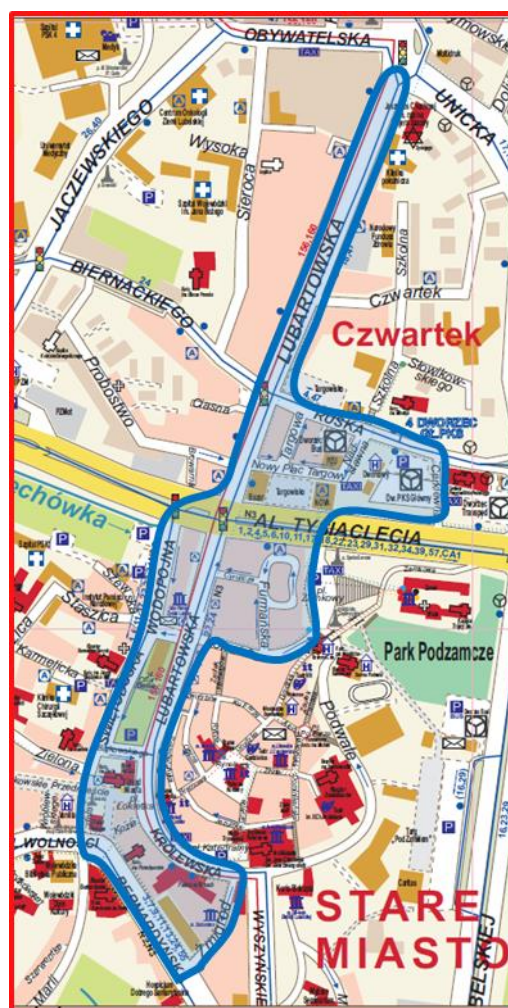
Przedstawiciele CCI, zwracali uwagę na to, że w Lublinie nadal brakuje dedykowanej przeźreni kreatywnej, w której mogliby się poznać, dzielić wiedzą i doświadczeniami, a następnie wspólnie

tworzyć. Jednym z proponowanych zadań jest zaadaptowanie lokalu, najlepiej usytuowanego blisko centrum miasta, który mógłby służyć jako miejsce spotkań i działań sektora kreatywnego. Ponadto, obiekt stałby się ważnym punktem na mapie kulturalnej Lublina – wizytówką branży CCI, gdzie można byłoby obejrzeć twórców podczas ich pracy oraz gotowe efekty ich działań. Obiekt wpisywałby się tym samym w koncepcję Lubelskiej Dzielnicy Kreatywnej, którą miałby stanowić zrewitalizowane okolice ul. Lubartowskiej oraz dawnego Podzamcza (zarys „dzielnicy kreatywnej” przedstawiony został na rysunku 7). Miasto Lublin jest właścicielem działek oraz nieruchomości, zlokalizowanych w okolicach dworca autobusowego PKS, który zostanie przeniesiony pomiędzy ulicę Młyńską i Gazową. Wraz ze zmianą lokalizacji dworca, można przewidywać, że zmniejszy się tam natężenie ruchu pieszego, a przez to część zlokalizowanych tam przedsiębiorstw będzie rezygnować z dzierżawy należących do Miasta obiektów. Rekomenduje się, aby w takiej sytuacji uwzględnić możliwość lokalizacji nowej przestrzeni kreatywnej w tym centralnym, przylegającym do Starego Miasta punkcie.³⁰

Wskazany obszar będzie promowany jako miejsce, gdzie gromadzi się biznes kreatywny i wspiera ginące zawody. Zaadaptowany, odnowiony lokal oddany do dyspozycji przedstawicielom CCI stanowiłby uzupełnienie dla szeregu inicjatyw, które już funkcjonują w obrębie „kreatywnej dzielnicy”. Wśród nich wymienić należy: konkurs „Kreatywne przemiany”, którego skutkiem było poznanie przedsiębiorców działających na rzeczonym obszarze oraz wyremontowanie wewnątrz dwóch lokali gospodarczych. Ponadto, od października 2018, pod adresem Lubartowska 30a, udostępnione zostało miejsce do pracy kreatywnej – Ładno Pracownia, gdzie twórcy, artyści i animatorzy mogą na zasadach ogólnych, przewidzianych regulaminem oraz na indywidualnych umowach mogą pracować twórczo oraz wystawiać swoje prace. Z kolei przy ul. Lubartowskiej 77 mieszkańcy mogą skorzystać z przestrzeni kreatywnej w formie hali warsztatowej, gdzie odbywają się różnorodne spotkania i warsztaty artystyczne dla grup zorganizowanych. Zaadaptowanie kolejnego obiektu pozwoliłoby na zaangażowanie większej liczby przedsiębiorców kreatywnych, również tych dla których aktualna baza lokalowa jest niewystarczająca.

³⁰ Biorąc jednakże różnorodne ograniczenia, związane zwłaszcza z dostępnością lokali i pomieszczeń o określonej kubaturze, nie jest wykluczone czasowe wykorzystanie dla potrzeb CCI jednego z lokali zlokalizowanych poza dzielnicą kreatywną, w innej części miasta. Rozwiązanie tego rodzaju traktować należy jako przejściowe do momentu wybudowania nowego obiektu „Centrum CCI” w obrębie dzielnicy kreatywnej.

Rys. 7. Obszar Miasta Lublin dedykowany do powstania „dzielnicy kreatywnej”



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Miasta Lublin

Sfinansowanie tego działania może być możliwe przy wsparciu ze strony budżetu państwa, budżetu miasta oraz dzięki pozyskaniu stosownej dotacji ze środków UE. W związku z tym, rekomenduje się wnioskowanie o zabudżetowanie tej inwestycji w planie finansowym miasta oraz złożenie stosownych wniosków o przyznanie finansowania zewnętrznego. Znalazienie potencjalnej przestrzeni, przygotowanie projektu oraz nadzór nad jego realizacją to działania, za które odpowiadać powinno Miasto Lublin. Zaleca się, aby do przygotowania i konsultacji projektu zaprosić lokalnych twórców – architektów i designerów.

Po przyjęciu zaadaptowanego obiektu, zaleca się jego przekazanie do zarządzania Jednostce koordynującej CCI.

Rekomenduje się, aby sposób udostępniania powstałej przestrzeni kreatywnej i czerpania z tego tytułu pożytków, stał się przedmiotem procedur ustalonych przez przedstawicieli Miasta Lublin oraz Zarządu Jednostki koordynującej CCI.

Budowa nowego obiektu „Centrum CCI” w dzielnicy kreatywnej

Rozwiązaniem docelowym w sferze lokalowej dedykowanej dla CCI będzie budowa całkowicie nowego obiektu „Centrum CCI” w obrębie dzielnicy kreatywnej. Potencjalne, rekomendowane miejsca lokalizacji obiektu to teren obecnego dworca PKS dolnej części starego miasta. Obiekt stanowił będzie zarówno element rewitalizacji tej części miasta, jak również spełniał wszelkie funkcje (wystawiennicze, handlowe, warsztatowe, co-workingowe) oczekiwane przez przedstawicieli CCI. Stanowił będzie zarazem docelowe miejsce siedziby Jednostki Koordynującej CCI. Ze względu na wysokie koszty realizacji przedsięwzięcia wydaje się konieczny montaż finansowy łączący zasoby finansowe miasta z adekwatnymi programami wsparcia UE.

Udzielanie pomocy w znalezieniu lokali, które mogłyby służyć jako przestrzeń kreatywna (spośród zasobów Zarządu Nieruchomości Komunalnych i lokali prywatnych)..

Podczas badań przedstawicieli sektora oraz konsultacji z nimi, okazało się, że w Lublinie istnieje dużo niewykorzystanych zasobów lokalowych, które mogłyby posłużyć twórcom jako miejsce ich pracy oraz przestrzeń do utrwalania i nawiązywania nowych kontaktów biznesowych. Ponadto, wskazywali oni na trudności z wynajmem przestrzeni sprzedażowej i wystawienniczej. Aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom sektora, zadaniem Jednostki Koordynującej byłoby zidentyfikowanie takich lokali oraz sporządzenie ich bazy (w przypadku lokali prywatnych). W przypadku lokali znajdujących się w miejskiej ofercie lokalowej (zasoby Zarządu Nieruchomości Komunalnych), Jednostka Koordynująca miałaby za zadanie skierować zainteresowaną osobę do osoby odpowiedzialnej za wynajem posiadanej powierzchni w ZNK. W przypadku lokali prywatnych, Jednostka będzie musiała na bieżąco monitorować zachodzące zmiany i aktualizować je w bazie. Podmioty zainteresowane znalezieniem odpowiedniego lokalu do pracy twórczej, zamiast poszukiwać go samodzielnie będą mogły otrzymać kompleksową informację na temat najdogodniejszego dla nich wariantu, poprzez złożenie zapytania do Jednostki koordynującej.

Wprowadzenie programu preferencyjnego wynajmu przestrzeni kreatywnej

Z uwagi na to, że wynajęcie lokalu do realizowania pracy twórczej wymaga poniesienia znacznych nakładów, planuje się wprowadzenie programu, który pomógłby twórcom obniżyć ten ciężar finansowy. Należy przy tym zauważyć, że każdy twórca może mieć inne wymagania względem przestrzeni, w jakiej może swobodnie realizować proces twórczy. Różnorodność sektora powoduje, że może pojawić się zapotrzebowanie np. zarówno na małe pracownie jak i na większą przestrzeń sceniczną. Dlatego też, założenia dla programu, po stosownych konsultacjach z interesariuszami powinna stworzyć Jednostka koordynująca CCI. Ona też powinna stać się odpowiedzialna za rozdysponowywanie wsparcia, stworzenie stosownych instrumentów oraz pozyskanie finansowania na ten cel. Jako źródło finansowania, rekomenduje się, aby Jednostka aplikowała o środki zewnętrzne z funduszy pomocowych UE. Ponadto, w przypadku przestrzeni wystawienniczej, zaleca się podjąć działania mające na celu znalezienie stałych sponsorów systemu, którzy w zamian mogliby wykorzystywać wystawy do promowania swojej działalności społecznej.

Jak pokazały doświadczenia partnerów projektu RCIA Interreg, istnieje również możliwość nieodpłatnego udostępniania niewykorzystywanych lokali komunalnych zainteresowanym twórcom. Aby odbywało się to zgodnie z prawem o zamówieniach publicznych, twórcy mogą stanąć do konkursu o wynajęcie takiej nieruchomości na okres kilkuletni, w zamian zobowiązując się do realizacji określonego działania na rzecz społeczności lokalnej. Po roku od rozstrzygnięcia konkursu następuje ewaluacja czy najemca dotrzymał warunków umowy i właściwie realizował zadania do których się zobowiązał. W przypadku negatywnej oceny – umowa jest mu wypowiedziana, a sam najemca może zostać obciążony karą.

Zorganizowanie systemu wynajmu krótkoterminowego powierzchni sprzedażowej

Zaleca się zaimplementowanie systemu krótkoterminowego wynajmu powierzchni sprzedażowej, zlokalizowanej w atrakcyjnych turystycznie punktach miasta. System wynajmu krótkoterminowego polegałby na tym, że w ramach jednej lokalizacji co kilka tygodni zmieniałby się twórca oferujący swoje wyroby oraz cały asortyment punktu sprzedażowego. Dzięki ciągłym zmianom ekspozycji, taki punkt handlowy mógłby wzbudzić ciekawość społeczności lokalnej oraz odwiedzających miasto turystów. Organizacja systemu wynajmu krótkoterminowego w całości zostałaby powierzona Jednostce koordynującej. To ona odpowiadałaby za opracowanie założeń

programu wynajmu przestrzeni sprzedażowej, stworzenie katalogu potencjalnych miejsc, ustalenie zasad korzystania i wynagradzania za ich udostępnienie.

Aby wynajem krótkoterminowy powierzchni sprzedażowej dla przedstawicieli CCI miał charakter preferencyjny, zaleca się aby Jednostka koordynująca aplikowała o środki pochodzące z programów UE, w celu sfinansowania ewentualnych ulg finansowych.

6.4. Inicjatywy i zadania strategii rozwoju CCI w Lublinie i Lubelskim Obszarze

Funkcjonalnym – wariant B.

Formalne powołanie Jednostki Koordynującej CCI jest procesem długotrwałym i wymagającym określonych decyzji administracyjnych, pozwalających na odpowiednie ukonstytuowanie jednostki. Okres ten nie powinien oznaczać zaniechania działań na rzecz rozwoju CCI ze strony Miasta Lublin. Stąd rekomenduje się, że do momentu powołania i pełnego uruchomienia Jednostki Koordynującej realizacja strategii w zakresie rozwoju przedsiębiorstw wchodzących w skład sektora kultury i sektora kreatywnego spoczywać będzie bezpośrednio na pracownikach Miasta Lublin (zespół koordynujący działający w ramach Urzędu Miasta Lublin). Wymagać to będzie w szczególności:

- ustanowienia koordynatora realizacji projektu,
- wskazania osób zaangażowanych w realizację określonych zadań wynikających ze strategii (konkretna osoba ze wskazaniem konkretnych zadań),
- określenia zasad współpracy i obiegu informacji między poszczególnymi osobami,
- ustalenia zasad podejmowania decyzji (czy jednoosobowo czy wieloosobowo, przygotowania regulaminów działania organów wieloosobowych, powołania organów wieloosobowych/komisji, procedowania komisji decyzyjnych, przygotowanie protokołów z podjętych decyzji wraz z ich uzasadnieniem – kwestia transparentności),
- określenia zasad i wskazania osób ponoszących odpowiedzialność i konsekwencje podjętych decyzji (określenie procesu odwołań od decyzji, monitorowaniem stanu działań związanych z wdrażaniem Strategii, rozliczania osób i podjętych działań w związku z wdrażaniem Strategii, wskazanie osób ponoszących odpowiedzialność za powodzenie wdrożenia Strategii – monitorowanie stanu zaangażowania i osiągniętych efektów w odniesieniu do nakładów)
- określenia zasad wydatkowania środków (druki, procedury, wskazania osób wnioskujących, weryfikujących merytorycznie i rachunkowo, wskazanie osób podejmujących decyzje o wydatkowaniu środków, wskazanie osób ponoszących odpowiedzialność za wydatkowane

środki, wskazanie osób rozliczających stronę finansową procesu wdrożenia Strategii w układzie nakłady-efekty).

Jak zostało nakreślone wyżej, strategia zakłada, że zaprezentowane cele strategiczne rozwoju CCI realizowane będą poprzez wdrożenie siedmiu inicjatyw, tj.:

Inicjatywa 1 - Powołanie Jednostki Koordynującej CCI (JK CCI)

Inicjatywa 2 - Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem

Inicjatywa 3 - Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI

Inicjatywa 4 - Budowa systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI

Inicjatywa 5 - Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości CCI

Inicjatywa 6 - Działania promocyjne i budowy świadomości CCI wśród potencjalnych odbiorców

Inicjatywa 7 - Przygotowanie i udostępnienie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI

W ramach każdej Inicjatywy, w Strategii zostały określone zadania (w liczbie ponad 20), a dla każdego z zadań zostały w Strategii opisane szczegółowo konkretne czynności, miary rezultatu, terminy ich realizacji oraz jednostki odpowiedzialne za ich realizację. Tylko podjęcie opisanych zadań realizowanych w sposób kompleksowy przy jednoczesnym podejmowaniu jednocześnie wielu czynności i wykorzystywaniu narzędzi z poszczególnych Inicjatyw zapewnią, zgodnie z założeniami, pełną realizację Strategii i osiągnięcie założonych celów.

Z ogółu wskazanych zadań wynikających do realizacji ze Strategii, Zespół Koordynujący funkcjonujący w ramach struktur Urzędu Miasta Lublin (przy założeniu braku powołania lub opóźnienia w powołaniu Jednostki Koordynującej CCI) będzie mógł wypełnić tylko część zadań i wykonać część czynności. Ograniczenie ich liczby wynika głównie z ograniczeń formalnych, uniemożliwiających jednostce samorządu terytorialnego wykonywanie pewnych czynności i procesów zaplanowanych w tej strategii.

Stąd zadania zaplanowane w tej strategii zostały podzielone na trzy grupy:

1. Czynności, których implementacja jest możliwa w ramach istniejącego aktualnie stanu zatrudnienia i liczby osób zaangażowanych w proces wspierania CCI w Urzędzie Miasta bez istotnej zmiany zakresu obowiązków (lub przy nieznacznym zwiększeniu zatrudnienia i innych zasobów dedykowanych działaniom na rzecz CCI).

2. Czynności, których implementacja będzie możliwa po uwzględnieniu dodatkowych i znaczących korekt w zatrudnieniu oraz znaczącym zwiększeniu przeznaczenia innych zasobów na rzecz działań związanych z rozwojem CCI (zatrudnianie dodatkowych osób w Urzędzie Miasta, stworzenie regulaminów projektów, powołanie komisji, określanie procedur działania komisji łącznie z zasadami odwołań od decyzji, przygotowanie procedur zlecenia prowadzenia określonych zadań podmiotom zewnętrznym (outsourcing) z zachowaniem procedur postępowania o zamówienia publiczne, rozliczanie podmiotów zewnętrznych z wykonania powierzonych zadań).
3. Czynności, których Zespół Koordynujący funkcjonujący w ramach struktur Urzędu Miasta Lublin nie będzie mógł wdrażać (ze względu na obowiązujące przepisy a w szczególności ustawę o finansach publicznych).

W poniższej tabeli zawarto czynności, które są możliwe do wdrożenia bez większych korekt (1 grupa działań – w ramach aktualnego stanu zatrudnienia w Urzędzie Miasta lub przy nieznacznym zwiększeniu zaangażowania zasobów).

Tabela 8. Wykaz zadań możliwych do realizacji w ramach wdrażania strategii przez Miasto Lublin

Inicjatywy	Zadania wynikające ze strategii	Możliwe do podjęcia przez UM Lublin czynności w ramach zadań wynikających ze strategii przy założeniu utrzymania aktualnego stanu zatrudnienia osób zaangażowanych w projekt w UM Lublin			
		Perspektywa klienta	Perspektywa procesów wewnętrznych	Perspektywa wiedzy i rozwoju	Perspektywa finansowa
Inicjatywa 2 - Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem	<ol style="list-style-type: none"> 1) Powołanie Rady CCI przy Urzędzie Miasta Lublin, 2) Stworzenie i upowszechnienie bazy podmiotów CCI działających w Lublinie, 3) Organizacja spotkań przedstawicieli CCI z przedstawicielami biznesu oraz instytucji otoczenia biznesu, 4) Organizacja paneli dotyczących CCI podczas cyklicznych konferencji biznesowych, 5) Warsztaty tematyczne i szkolenia dla lokalnych przedsiębiorców i inwestorów 6) Stworzenie i promocja marki „Firma przyjazna twórcom” 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Przekazywanie informacji organizacjom skupiającym podmioty CCI i podmiotom CCI na temat Strategii za pośrednictwem strony internetowej UM Lublin 2) Organizacja spotkań przedstawicieli CCI z przedstawicielami biznesu oraz instytucji otoczenia biznesu 3) powołanie Rady CCI przy Urzędzie Miasta 4) uczestniczenie w spotkaniach Rady CCI 5) przekazanie informacji nt projektu „Firma przyjazna twórcom” 6) powołanie Jury w projekcie „Firma przyjazna twórcom” 	<ol style="list-style-type: none"> 1) wstępna analiza potrzeb przedstawicieli CCI oraz potrzeb biznesu 2) ukonstytuowanie się Rady CCI 3) organizowanie spotkań Rady CCI 4) przygotowanie regulaminu oraz rozpropagowanie informacji nt. projektu „Firma przyjazna twórcom” 	<ol style="list-style-type: none"> 1) przygotowanie protokołów z posiedzeń rady CCI 2) przygotowanie raportów po spotkaniach i konsultacjach z sektorem kreatywnym 3) przygotowanie raportów po spotkaniach Rady CCI 4) wręczenie certyfikatów „Firma przyjazna twórcom” 	<ol style="list-style-type: none"> 1) finansowanie obsługi spotkań z przedstawicielami CCI 2) finansowanie obsługi spotkań Rady CCI 3) finansowanie obsługi spotkań Jury i ceremonii wręczenia certyfikatów „Firma przyjazna twórcom”
Inicjatywa 3 - Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI	<ol style="list-style-type: none"> 1) Budowa usystematyzowanej bazy informacji o źródłach pozyskania kapitału/środków finansowych dla CCI, 2) Wdrożenie systemu alokacji wsparcia dla CCI <ol style="list-style-type: none"> a) Podsystem koordynujący uzyskanie wsparcia dla przedstawicieli CCI z innych podmiotów / jednostek posiadających w ofercie określone instrumenty finansowe. b) Podsystem alokacji wsparcia własnego: Bon na kreatywność, Voucher na kreatywność, Dotacje, Grant na kreatywność, Pożyczka, Gwarancje i poręczenia kredytowe, Wejścia kapitałowe VC i BA, Mix pożyczka + grant na eventy powtarzalne, Finansowanie/ współfinansowanie udziału w targach, wystawach itp., 	<ol style="list-style-type: none"> 1) konsultacje z przedstawicielami CCI dot. Instrumentów wsparcia 2) przyznanie voucherów na kreatywność 	<ol style="list-style-type: none"> 1) wstępna analiza dostępnych instrumentów wsparcia finansowego 2) aplikowanie o środki z dostępnych programów finansowania CCI (np. RCIA project) i jego wdrożenie (np. „voucher na kreatywność”) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) aktualizacja wiedzy w zakresie finansowych instrumentów wsparcia 2) rozliczenie projektu „voucher na kreatywność” 	<ol style="list-style-type: none"> 1) finansowanie obsługi spotkań z przedstawicielami CCI 2) finansowanie obsługi projektu „voucher na kreatywność”
Inicjatywa 4 - Budowa systemu wsparcia	<ol style="list-style-type: none"> 1) Budowa usystematyzowanej bazy informacji o pozafinansowych instrumentach wsparcia dla CCI, 	<ol style="list-style-type: none"> 1) konsultacje w zakresie potrzeb przedstawicieli CCI w zakresie 	<ol style="list-style-type: none"> 1) wstępna analiza potrzeb w zakresie wsparcia merytorycznego i eksperckiego 	<ol style="list-style-type: none"> 1) aktualizacja informacji nt. potrzeb przedstawicieli CCI w zakresie 	<ol style="list-style-type: none"> 1) finansowanie obsługi spotkań z przedstawicielami CCI

merytorycznego i eksperckiego dla CCI	2)Wdrożenie systemu alokacji wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI: a) Punkt informacyjny, b) Warsztaty i szkolenia.	wsparcia merytorycznego i eksperckiego		wsparcia merytorycznego i eksperckiego	
Inicjatywa 5 - Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości CCI	1) Działania edukacyjne na rzecz młodzieży szkolnej, przede wszystkim uczniów wszystkich rodzajów szkół średnich, 2) Działania edukacyjne na rzecz młodzieży akademickiej, bez względu na wybrany kierunek studiów, 3) Match!	1) konsultacje w zakresie potrzeb i możliwości działań edukacyjnych kierowanych do młodzieży szkolnej i akademickiej 2) konsultacje w zakresie możliwości wdrożenia projektu Match!	1) wstępna analiza potrzeb młodzieży szkolnej i akademickiej w zakresie wiedzy nt. CCI 2) doprowadzenie do połączenia świata biznesu z przedstawicielami uczelni (studentami) w zakresie opracowania wspólnych projektów	1) aktualizacja informacji nt. potrzeb młodzieży szkolnej i akademickiej w zakresie wiedzy nt. CCI 2) przedstawienie wyników współpracy między przedstawicielami biznesu i studentami	1) finansowanie obsługi spotkań z przedstawicielami CCI, przedstawicielami szkół i uczelni 2) finansowanie obsługi spotkań z przedstawicielami CCI, przedstawicielami uczelni
Inicjatywa 6 - Działania promocyjne i budowy świadomości CCI wśród potencjalnych odbiorców	1) Organizacja targów biznesu kreatywnego, 2) Przygotowanie kampanii w lokalnych mediach i mediach społecznościowych 3) Włączenie do ogólnych kampanii promocyjnych Miasta elementów promujących działalność sektorów kreatywnych, 4) Stworzenie zorganizowanej ścieżki promocji dla twórców o największym potencjale.	1) konsultacje w zakresie potrzebnych działań promocyjnych i budowy świadomości CCI 2) Włączenie do ogólnych kampanii promocyjnych Miasta elementów promujących działalność sektorów kreatywnych	1) wstępna analiza potrzeb przedstawicieli CCI w zakresie działań promocyjnych i budowy świadomości 2) opracowanie materiałów o CCI do ogólnych kampanii promocyjnych Miasta 3) ustalenie zasad włączania materiałów o CCI do ogólnych kampanii promocyjnych Miasta	1) aktualizacja informacji nt. potrzeb przedstawicieli CCI w zakresie działań promocyjnych i budowy świadomości 2) konsultacje z Referatem ds. Marketingu w zakresie włączania materiałów o CCI do ogólnych kampanii promocyjnych Miasta	1) finansowanie obsługi spotkań z przedstawicielami CCI
Inicjatywa 7 - Przygotowanie i udostępnienie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI	1) Zaadaptowanie lokalu służącego jako przestrzeń kreatywna (co-workingowa, do pracy twórczej oraz wystawiennicza), 2) Budowa nowego obiektu „Centrum CCI” w dzielnicy kreatywnej 3) Udzielanie pomocy w znalezieniu lokali, które mogłyby służyć jako przestrzeń kreatywna (spośród zasobów Zarządu Nieruchomości Komunalnych i lokali prywatnych), 4) Wprowadzenie programu preferencyjnego wynajmu przestrzeni kreatywnej, 5) Zorganizowanie systemu wynajmu krótkoterminowego powierzchni sprzedażowej.	1) Udzielanie pomocy w znalezieniu lokali, które mogłyby służyć jako przestrzeń kreatywna (spośród zasobów Zarządu Nieruchomości Komunalnych)	1) współpraca z innymi komórkami/jednostkami w zakresie wyszukiwania lokali, które mogłyby służyć jako przestrzeń kreatywna (spośród zasobów Zarządu Nieruchomości Komunalnych)	1) monitorowanie stanu wykorzystania lokali wykorzystywanych jako przestrzeń kreatywna	1) finansowanie obsługi spotkań z przedstawicielami CCI i ZNK

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę, że założone w Strategii Inicjatywy oraz zdefiniowane w ich ramach Zadania oraz określone Miary ze zdefiniowanymi jednoznacznie wskaźnikami rezultatów oraz datami ich wdrażania zapewniają pełną realizację Strategii i osiągnięcie założonych w Strategii celów, to działania możliwe do wykonania przez Miasto Lublin, przy założeniu utrzymania aktualnego stanu zatrudnienia i liczby osób zaangażowanych w proces wspierania CCI w Urzędzie Miasta Lublin lub nieznacznym zwiększeniu zasobów kadrowych pozwalają jedynie na fragmentaryczną realizację przyjętych założeń. Tym samym stanowią kolejny argument za powołaniem Jednostki Koordynującej CCI, o czym była mowa wyżej.

Nadmienić należy, że możliwe do wdrożenia w pełnym zakresie są następujące zadania (spośród opisanych w Strategii ponad 20 zadań):

1. Rada CCI (Inicjatywa 2 - Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem).
2. Firma przyjazna twórcom (Inicjatywa 2 - Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem).
3. Voucher na kreatywność (Inicjatywa 3 - Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI).
4. Match! (Inicjatywa 5 - Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości CCI).

Zadania te (Rada CCI, Firma przyjazna twórcom, Voucher na kreatywność, Match!) zaledwie częściowo wypełniają potrzeby podmiotów CCI i realizowane będą na pograniczu oczekiwań podmiotów CCI, świata biznesu i nauki z nastawieniem na popularyzację i budowę świadomości CCI niż rozwiązywanie, chociażby częściowe, problemów i zaspokajanie potrzeb podmiotów CCI. Zakres pozostałych wskazanych w tabeli czynności realizowanych przez Miasto Lublin w ramach kolejnych Inicjatyw i Zadań pozwoli jedynie na monitorowanie stanu rozwoju podmiotów wchodzących w skład CCI (co stanowi wyłącznie bierną obserwację a nie aktywne oddziaływanie na rozwój podmiotów CCI).

Podjęcie decyzji o niepowołaniu Jednostki Koordynującej CCI lub podjęcie decyzji o powołaniu JK CCI z opóźnieniem, przy jednoczesnym wykonywaniu wyłącznie tych czynności przez UM Lublin, które nie wymagają znaczącego zwiększenia zatrudnienia i innych zasobów może mieć daleko idące konsekwencje. Podejmowane przez UM Lublin czynności nie spełnią warunku kompleksowego nastawienia do pełnego wdrożenia Strategii i osiągnięcia założonych celów, ale jedynie pasywne monitorowanie funkcjonowania i (dalszego) pogłębiania się problemów

podmiotów CCI. Stanowić to może zaprzepaszczenie działań i wysiłku wielu osób podjętych na rzecz budowy Strategii i nadziei na jej wdrożenie i osiągnięcie założonych celów.

7. Strategia rozwoju CCI a Action Plan City of Lublin

Jak zostało wspomniane w części wprowadzającej, podbudową idei myślenia strategicznego w kontekście wspierania CCI w Mieście Lublin i na Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym był projekt *Regional Creative Industries Alliance (RCIA) – From European recommendations to better regional CCI policies for a more competitive economy*. Dla potrzeb tego projektu opracowany został dokument: *Action Plan City of Lublin*. Zakłada on realizację przez Miasto Lublin kilku pilotażowych lub inicjalnych działań ukierunkowanych na wsparcie sektora kreatywnego, które zostaną wdrożone w latach 2020–2021. Działania te obejmują:

- ACTION 1. Implementation of support for CCI within EU Funds (Wsparcie CCI w ramach funduszy europejskich)
- ACTION 2. Voucher for creativeness – pilot programme (Voucher na kreatywność – program pilotażowy w ramach środków RCIA)
- ACTION 3. “CCI Friendly Company” brand (Marka “Firma przyjazna twórcom”)
- ACTION 4. Match! (Program współpracy uczelni wyższych kształcących studentów w obszarach CCI z biznesem)
- ACTION 5. The constitution of CCI Advisory Board (Powołanie Rady CCI)
- ACTION 6. CCI Platform (Budowa platformy internetowej dla przedstawicieli CCI)

Poszczególne działania wpisują się i korespondują z wybranymi zadaniami, przypisanymi do inicjatyw zaproponowanych w tej strategii. Aktywności zaplanowane w ramach *Action Plan City of Lublin* realizowane będą albo jako inicjatywy równoległe i wspierające realizację zadań strategii lub też w ramach implementacji zadań samej strategii. Bez względu na formę realizacji stanowią będą doskonały „poligon doświadczalny” dla oceny skuteczności zaplanowanych działań strategicznych.

8. Wdrażanie i monitoring realizacji strategii rozwoju przemysłów kreatywnych w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym

Strategia wdrażana będzie na czterech płaszczyznach: koncepcyjnej, organizacyjnej, operacyjnej i kontrolnej.

Płaszczyzna koncepcyjna obejmuje wszystkie ideologiczne i programowe aspekty realizacji strategii, jak ustalenie ogólnych warunków realizacji poszczególnych inicjatyw i zadań, wskazanie grup interesariuszy, czy ustalenie ogólnych zasad jej realizacji. Za sferę koncepcyjną odpowiedzialność spada na Miasto Lublin i struktury Urzędu Miasta Lublin. Oczywistym jest, że Miasto Lublin może na tym poziomie może dołączyć dowolne grupy interesariuszy CCI na zasadach partnerstwa, jako jednostki / osoby doradcze i opiniodawcze.

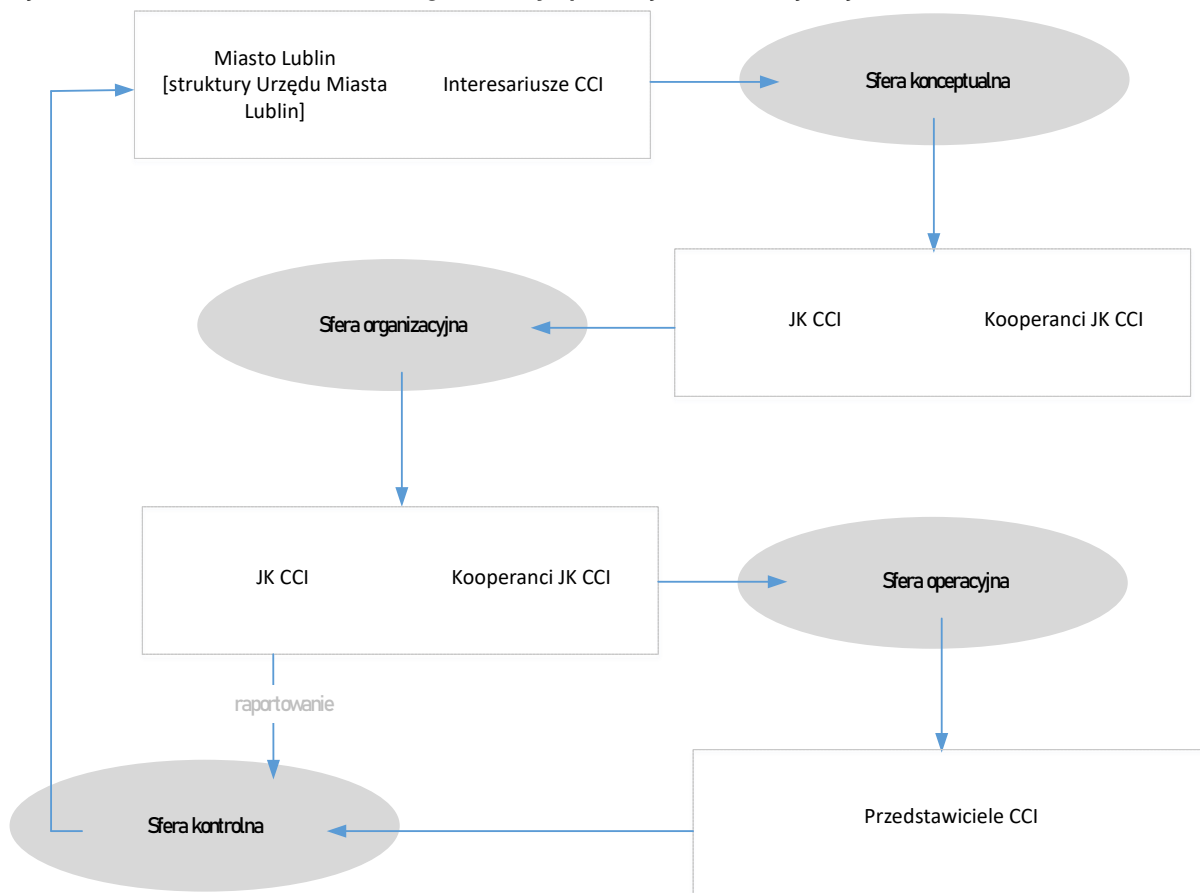
Płaszczyzna organizacyjna to ustalenie konkretnych narzędzi i metod realizacji poszczególnych inicjatyw i zadań, przydział zasobów ludzkich oraz finansowych, a także ustalenie formalnych zasad realizacji. Obszar ten co do zasady powierzony zostanie do realizacji dedykowanej spółce - Jednostka Koordynująca CCI. Na poziomie organizacyjnym możliwe jest oczywiście dalsze delegowanie uprawnień do jednostek współpracujących z JK CCI i powierzanie im organizacyjnego przygotowania poszczególnych zadań do realizacji, bazując na ich kompetencjach, wiedzy oraz doświadczeniu.

Płaszczyzna operacyjna obejmuje implementację poszczególnych zadań wśród określonych grup interesariuszy. Pełnione zadania na tej płaszczyźnie winny obejmować również raportowanie w obszarze wdrażanych zadań strategicznych. Odpowiedzialność za ich realizację spoczywać będzie na JK CCI lub/i innych jednostkach organizacyjnych do których JK CCI oddeleguje realizację określonych zadań.

Płaszczyzna kontrolna to weryfikacja ilościowa i jakościowa wdrożonych zadań, porównanie skali implementacji do założeń strategicznych, analiza błędów i braków oraz ewentualne wypracowanie procedur mających na celu zwiększenie skuteczności wdrażania strategii (gdyby dotychczasowe działania okazały się niewystarczające). Funkcje te pełniły będą struktury Urzędu Miasta Lublin.

Schemat systemu wdrażania strategii można przedstawić w formie graficznej (rys. 8):

Rys. 8. Schemat wdrażania strategii rozwoju przemysłów kreatywnych w Lublinie i LOF



Źródło: opracowanie własne

9. Zestawienie inicjatyw, zadań i miar dla poszczególnych celów strategicznych, z podziałem na poszczególne inicjatywy BSC

Poziom	Kod	Opis	Odpowiedzialny	Start	Koniec	Jednostka miary	Plan (średniorocznie w danym okresie)
Perspektywa		Klienta – interesariusza					
Cel strategiczny		K Miasto Lublin tworzy i rozwija ekosystem przyjazny dla wszystkich interesariuszy tworzących CCI					
Inicjatywa_1		K1 Powołanie Jednostki koordynującej CCI (JK CCI)					
Zadanie_1		K1.1. Przeprowadzenie kampanii medialnej o powołaniu jednostki, adresowanej do interesariuszy					
Miara_1	K1.1.1	Liczba konferencji prasowych dot. powołania jednostki	Miasto Lublin	01.2020	12.2020	szt.	2
Miara_2	K1.1.2	Maile informacyjne skierowane do interesariuszy CCI o powołaniu jednostki.	Miasto Lublin	01.2020	12.2020	tys. szt.	10
Miara_3	K1.1.3	Kampania informacyjna w mediach społecznościowych	Miasto Lublin	01.2020	12.2024	szt.	5
Miara_3	K1.1.4	Kampania informacyjna w mediach społecznościowych	Miasto Lublin	01.2020	12.2024	czas trwania (w dniach)	30
Inicjatywa_2		K2 Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem					
Zadanie_1		K2.1. Zaangażowanie interesariuszy CCI do udziału w tworzeniu Rady CCI					
Miara_1	K2.1.1	Liczba wysłanych zaproszeń	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	100
Miara_2	K2.1.2	Liczba odbytych spotkań Rady CCI	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_2		K2.2. Przekazanie informacji nt. powstawania bazy podmiotów CCI działających w Lublinie					
Miara_1	K2.2.1	Mailowe zaproszenie przedstawicieli CCI do zaprezentowania się w bazie	JK CCI	06.2020	12.2030	tys. szt.	10
Miara_2	K2.2.2	Spotkania z IOB dedykowane prezentacji bazy	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_3	K2.2.3	Liczba odston bazy na stronie	JK CCI	06.2020	12.2030	tys. szt.	20
Zadanie_3		K2.3. Przekazanie informacji nt. planowanych spotkań CCI z biznesem					
Miara_1	K2.3.1	Liczba zaproszonych przedstawicieli CCI	JK CCI	06.2020	12.2030	osoby	50
Miara_2	K2.3.2	Liczba zaproszonych przedstawicieli biznesu i IOB	JK CCI	06.2020	12.2030	osoby	100
Zadanie_4		K2.4. Informowanie interesariuszy nt. organizacji paneli dotyczących CCI podczas cyklicznych konferencji biznesowych					
Miara_1	K2.4.1	Liczba wysłanych zaproszeń	JK CCI	06.2020	12.2030	tys. szt.	5
Zadanie_5		K2.5. Zaproszenie do udziału w warsztatach tematycznych i szkoleniach lokalnych przedsiębiorców i inwestorów					
Miara_1	K2.5.1	Liczba zaproszonych przedsiębiorców	JK CCI	06.2020	12.2030	osoby	100
Miara_2	K2.5.2	Liczba zaproszonych inwestorów	JK CCI	06.2020	12.2030	osoby	25
Zadanie_6		K2.6. Upowszechnianie marki „Firma przyjazna twórcom”					
Miara_1	K2.6.1	Liczba wysłanych listów intencyjnych do przedstawicieli biznesu	JK CCI	06.2020	12.2020	tys. szt.	10
Miara_2	K2.6.2	Liczba firm postępujących się marką „Firma przyjazna twórcom”	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	100
Inicjatywa_3		K3 Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI					
Zadanie_1		K3.1. Współtworzenie usystematyzowanej bazy informacji o źródłach pozyskania kapitału dla sektora CCI z interesariuszami					
Miara_1	K3.1.1	Badanie przedstawicieli CCI w obszarze oczekiwanych instrumentach wsparcia finansowego	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	K3.1.2	Badanie i analiza dostępnych instrumentów wsparcia finansowego	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_3	K3.1.3	Konsultacje z przedstawicielami CCI dot. instrumentach wsparcia finansowego	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	3
Miara_4	K3.1.4	Mailing katalogu informacyjnego o źródłach finansowania CCI	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Zadanie_2		K3.2. Alokacja wsparcia dla CCI					

Miara_1	K 3.2.1	Liczba przyznanych bonów na kreatywność	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	20
Miara_2	K 3.2.2	Liczba przyznanych voucherów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	20
Miara_3	K 3.2.3	Liczba przyznanych dotacji	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	30
Miara_4	K 3.2.4	Liczba przyznanych pożyczek	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	30
Miara_5	K 3.2.5	Liczba przyznanych grantów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	10
Miara_6	K 3.2.6	Liczba przyznanych gwarancji lub poręczeń	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	30
Miara_7	K 3.2.7	Liczba wejść kapitałowych VC i BA	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	20
Miara_8	K 3.2.8	Liczba przyznanych mix pożyczka + grant na eventy powtarzalne	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	3
Miara_9	K 3.2.9	Dofinansowanie targów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	5
Inicjatywa_4	K 4	Budowa systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI					
Zadanie_1	K 4.1	Współtworzenie usystematyzowanej bazy informacji o instrumentach wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI z jego interesariuszami					
Miara_1	K 4.1.1	Cykliczne badanie potrzeb przedstawicieli CCI w zakresie wsparcia merytorycznego i eksperckiego	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	2
Miara_2	K 4.1.2	Konsultacje z interesariuszami CCI w zakresie /wiedzy o instrumentach wsparcia merytorycznego i eksperckiego	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_3	K 4.1.3	Mailing katalogu informacyjnego o instrumentach wsparcia merytorycznego i eksperckiego CCI	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_4	K 4.1.4	Upowszechnienie informacji o bazie danych dot. Pasywnych form wsparcia.	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_2	K 4.2	Implementacja wsparcia merytorycznego i eksperckiego					
Miara_1	K 4.2.1	Liczba usług informacyjnych – różne	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	12
Miara_2	K 4.2.2	Liczba usług informacyjnych – franczyza	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	2
Miara_3	K 4.2.3	Liczba warsztatów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_4	K 4.2.4	Liczba szkoleń	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_5	K 4.2.5	Liczba uczestników warsztatów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	120
Miara_6	K 4.2.6	Liczba uczestników szkoleń	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	120
Inicjatywa_5	K 5	Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości dotyczącej CCI					
Zadanie_1	K 5.1	Działania edukacyjne dla młodzieży szkolnej i akademickiej					
Miara_1	K 5.1.1	Analiza zainteresowania przeprowadzeniem lekcji o CCI w szkołach	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	2
Miara_2	K 5.1.2	Organizacja lekcji o CCI w szkołach	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	20
Zadanie_2	K 5.2	Lobbying na rzecz uruchomienia studiów i studiów podyplomowych w obszarach CCI					
Miara_1	K 5.2.1	Spotkania lobbyingowe z władzami uczelni publicznych	JK CCI/Miasto	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_2	K 5.2.2	Spotkania lobbyingowe z władzami uczelni niepublicznych	JK CCI/Miasto	06.2020	12.2030	szt.	4
Zadanie_3	K 5.3	Match!					
Miara_1	K 5.3.1	Spotkania z przedstawicielami uczelni, w których prowadzone są kierunki z zakresu CCI	JK CCI/Miasto	09.2020	12.2030	Szt.	8
Miara_2	K 5.3.2	Spotkania z przedstawicielami biznesu zainteresowanych nawiązaniem współpracy z zakresu CCI	JK CCI/Miasto	09.2020	12.2030	Szt.	8
Inicjatywa_6	K 6	Działania promocyjne i budowa świadomości dotyczącej CCI wśród potencjalnych odbiorców					
Zadanie_1	K 6.1	Organizacja targów biznesu kreatywnego					
Miara_1	K 6.1.1	Targi	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	K 6.1.2	Liczba wystawców	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	50
Miara_3	K 6.1.3	Liczba uczestników	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	1.000
Miara_4	K 6.1.4	Akcja informacyjna dot. targów	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_2	K 6.2	Przygotowanie kampanii promocyjnej w lokalnych mediach i mediach społecznościowych					
Miara_1	K 6.2.1	Liczba wykorzystanych mediów	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	5
Miara_2	K 6.2.2	Liczba opublikowanych artykułów	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	10
Miara_3	K 6.2.3	Czas antenowy na promocję	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	godziny	2
Miara_4	K 6.2.4	Liczba kampanii w mediach społecznościowych	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	10

Zadanie_3	K 6.3	Włączenie do ogólnych kampanii promocyjnych Miasta elementów promujących działalność sektorów kreatywnych						
Miara_1	K 6.3.1	Liczba kampanii uwzględniających CCI	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	10	
Zadanie_4	K 6.4	Stworzenie zorganizowanej ścieżki promocji dla twórców o największym potencjale						
Miara_1	K 6.4.1	Liczba wyselekcjonowanych twórców o wysokim potencjale	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	10	
Miara_2	K 6.4.2	Liczba przeprowadzonych konsultacji z wyselekcjonowanymi twórcami	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	10	
Miara_3	K 6.4.3	Ocena jakości udzielonego wsparcia przez beneficjenta (ankieta)	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	10	
Inicjatywa_7	K7	Przygotowanie i udostępnianie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI						
Zadanie_1	K 7.1	Współtworzenie koncepcji lokalu adoptowanego na nową przestrzeń kreatywną						
Miara_1	K 7.1.1	Liczba interesariuszy uczestniczących w konsultacjach projektu	Miasto Lublin	06.2020	12.2020	osoby	20	
Miara_2	K 7.1.2	Upublicznienie zasad udostępniania nowo powstałej przestrzeni kreatywnej	Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	2	
Zadanie2	K 7.2	Budowa nowego obiektu „Centrum CCI” w dzielnicy kreatywnej						
Miara_1	K 7.2.1	Liczba interesariuszy uczestniczących w konsultacjach projektu	Miasto Lublin	01.2022	12.2022	osoby	20	
Miara_2	K 7.2.2	Upublicznienie zasad udostępniania nowo powstałej przestrzeni kreatywnej w „Centrum CCI”	Miasto Lublin	01.2022	12.2030	szt.	2	
Zadanie_3	K 7.3	Udzielanie pomocy w znalezieniu lokali, które mogłyby służyć jako przestrzeń kreatywna						
Miara_1	K 7.3.1	Liczba udostępnionych lokali	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	10	
Miara_2	K 7.3.2	Liczba „dopasowanych” najemców i wynajmujących	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	10	
Zadanie_4	K 7.4	Wprowadzenie programu preferencyjnego wynajmu przestrzeni kreatywnej.						
Miara_1	K 7.4.1	Konsultacje założeń programu	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1	
Miara_2	K 7.4.2	Upublicznienie zasad funkcjonowania programu	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	2	
Miara_3	K 7.4.3	Ilość zawartych umów z interesariuszami	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	15	
Zadanie_5	K 7.5	Wprowadzenie systemu wynajmu krótkoterminowego powierzchni sprzedażowej						
Miara_1	K 7.5.1	Powierzchnia sprzedażowa objęta systemem wynajmu	JK CCI	06.2020	12.2030	m ²	1.000	
Miara_2	K 7.5.2	Liczba beneficjentów systemu	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	100	
Poziom	Lp.	Opis	Odpowiedzialny	Start	Koniec	Jednostka miary	Plan (średniorocznie w danym okresie)	
Perspektywa		Procesy wewnętrzne						
Cel strategiczny		Miasto Lublin dostosowuje wybrane procedury wewnętrzne funkcjonowania urzędu oraz kieruje określone zasoby na optymalizację wsparcia dla sektora CCI						
Inicjatywa_1		Powołanie Jednostki koordynującej CCI (JK CCI)						
Zadanie_1	P 1.1	Stworzenie struktury i podstaw funkcjonowania jednostki koordynującej CCI na obszarze LOF						
Miara_1	P 1.1.1	Określenie miejsca siedziby JK CCI	Miasto Lublin	01.2020	12.2023	szt.	1	
Miara_2	P 1.1.2	Formalne powołanie JK CCI	Miasto Lublin	01.2020	12.2023	szt.	1	
Miara_3	P 1.1.3	Opracowanie struktury organizacyjnej JK CCI	Miasto Lublin	01.2020	12.2023	szt.	1	
Miara_4	P 1.1.4	Opracowanie zasad funkcjonowania wewnętrznego	Miasto Lublin	01.2020	12.2023	szt.	1	
Miara_5	P 1.1.5	Opracowane zasad współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi UM	Miasto Lublin	01.2020	12.2023	szt.	1	
Inicjatywa_2	P 2	Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem						
Zadanie_1	P 2.1	Przeprowadzenie naboru do Rady CCI						
Miara_1	P 2.1.1	Ukonstytuowanie się Rady	Rada CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2020	szt.	1	
Zadanie_2	P 2.2	Techniczne uruchomienie bazy podmiotów CCI działających w Lublinie						
Miara_1	P 2.2.1	Liczba podmiotów, które zostaną włączone do bazy	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	100	
Zadanie_3	P 2.3	Organizacja cyklicznych spotkań przedstawicieli CCI z przedstawicielami biznesu oraz instytucji otoczenia biznesu						
Miara_1	P 2.3.1	Ilość odbytych spotkań	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4	
Zadanie_4	P 2.4	Organizacja paneli dotyczących CCI podczas cyklicznych konferencji biznesowych						
Miara_1	P 2.4.1	Ilość konferencji, na których zorganizowano panel CCI	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	2	

Miara_2	P 2.4.2	Liczba prelegentów podczas paneli CCI	JK CCI	06.2020	12.2030	osoby	10
Zadanie_5	P 2.5	Organizacja warsztatów tematycznych i szkoleń					
Miara_1	P 2.5.1	Ilość zorganizowanych szkoleń	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_2	P 2.5.2	Ilość zorganizowanych warsztatów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Zadanie_6	P 2.6	Formalne opracowanie założeń marki „Firma przyjazna twórcom”					
Miara_1	P 2.6.1	Opracowanie procedury przyznawania marki „Firma przyjazna artystom”	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1
Miara_2	P 2.6.2	Opracowanie katalogu korzyści dla firm przystępujących do projektu „Firma przyjazna artystom”	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1
Inicjatywa_3	P 3	Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI					
Zadanie_1	P 3.1.	Formalne przygotowanie usystematyzowanej bazy informacji o instrumentach wsparcia CCI					
Miara_1	P 3.1.1	Budowa baza danych / wiedzy on-line o instrument wsparcia finansowego	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	P 3.1.2	Opracowanie katalogu informacyjnego o źródłach finansowania CCI	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_2	P 3.2	Opracowanie procedur aplikacyjnych o przyznanie wsparcia finansowego					
Miara_1	P 3.2.1	Opracowanie procedury aplikacyjnej dla bon na kreatywność	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	P 3.2.2	Opracowanie procedury aplikacyjnej dla voucherów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_3	P 3.2.3	Opracowanie procedury aplikacyjnej dla dotacji	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_4	P 3.2.4	Opracowanie procedury aplikacyjnej dla pożyczek	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_5	P 3.2.5	Opracowanie procedury aplikacyjnej dla grantów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_6	P 3.2.6	Opracowanie procedury aplikacyjnej dla poręczeń	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_7	P 3.2.7	Opracowanie procedury aplikacyjnej dla VC BA	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_8	P 3.2.8	Opracowanie procedury aplikacyjnej dla mix pożyczka + grant	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_9	P 3.2.9	Opracowanie procedury aplikacyjnej dla dofinansowania targów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Inicjatywa_4	P 4	Budowa systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI					
Zadanie_1	P 4.1	Formalne przygotowanie systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI					
Miara_1	P 4.1.1	Baza danych / wiedzy on-line o instrumentach wsparcia merytorycznego i eksperckiego	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	P 4.1.2	Katalog informacyjny o instrumentach wsparcia merytorycznego i eksperckiego CCI	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_2	P 4.2	Organizacja systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego					
Miara_1	P 4.2.1	Organizacja punktu doradczego – badanie opinii interesariuszy	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1
Miara_2	P 4.2.2	Opracowanie materiałów szkoleniowych	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	8
Miara_3	P 4.2.3	Opracowanie materiałów wspierających scenariusze warsztatów	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	8
Miara_4	P 4.2.4	Opracowanie bazy danych dot. pasywnych form wsparcia	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	1
Inicjatywa_5	P 5	Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości dotyczącej CCI					
Zadanie_1	P 5.1	Opracowanie zakresu działań edukacyjnych dla młodzieży szkolnej					
Miara_1	P 5.1.1	Opracowanie materiałów dydaktycznych dla młodzieży szkolnej	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_2	P 5.2	Opracowanie zakresu działań edukacyjnych dla młodzieży akademickiej					
Miara_1	P 5.2.1	Opracowanie koncepcji uruchomienia zajęć z zakresu CCI (specjalnościowych, specjalności, I st, II st lub podyplomowych)	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_3	P 5.3	Match!					
Miara_1	P 5.3.1	Opracowanie zasad współpracy między studentami kierunków z zakresu CCI i przedstawicielami biznesu	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	2
Inicjatywa_6	P 6	Działania promocyjne i budowa świadomości dotyczącej CCI wśród potencjalnych odbiorców					

Zadanie_1	P 6.1	Formalne przygotowanie targów biznesu kreatywnego						
Miara_1	P 6.1.1	Przygotowanie koncepcji targów CCI	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	1	
Miara_2	P 6.1.2	Opracowanie kampanii informacyjnej nt, organizowanego wydarzenia	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	1	
Zadanie_2	P 6.2	Opracowanie materiałów do kampanii promocyjno- informacyjnej w lokalnych mediach						
Miara_1	P 6.2.1	Opracowanie artykułów sponsorowanych	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	10	
Miara_2	P 6.2.2	Opracowanie kampanii telewizyjnej	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	1	
Miara_3	P 6.2.3	Opracowanie kampanii do mediów społecznościowych	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	1	
Zadanie_3	P 6.3	Przygotowanie materiałów promocyjnych, przeznaczonych do wykorzystania w ogólnych kampaniach promocyjnych Miasta						
Miara_1	P 6.3.1	Opracowanie zakresu informacyjnego o CCI dla ogólnych kampanii	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1	
Miara_2	P 6.3.2	Ustalenie zasad włączania CCI do kampanii ogólnych	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1	
Zadanie_4	P 6.4	Sformułowanie zasad zorganizowanej ścieżki promocji dla twórców o największym potencjale						
Miara_1	P 6.4.1	Opracowanie zasad selekcji twórców o wysokim potencjale	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2020	szt.	1	
Miara_2	P 6.4.2	Przygotowanie spotkań konsultacyjnych z twórcami	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	10	
Inicjatywa_7	P7	Przygotowanie i udostępnianie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI						
Zadanie_1	P 7.1	Zaadaptowanie lokalu służącego jako przestrzeń kreatywna						
Miara_1	P 7.1.1	Opracowanie założeń adaptacji lokalu	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1	
Miara_2	P 7.1.2	Ustalenie zasad korzystania z przestrzeni kreatywnej przez interesariuszy	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1	
Zadanie_2	P 7.2	Budowa nowego obiektu „Centrum CCI” w dzielnicy kreatywnej						
Miara_1	P 7.2.1	Opracowanie całościowej koncepcji budowy obiektu	JK CCI	01.2023	12.2025	szt.	1	
Miara_2	P 7.2.2	Ustalenie zasad korzystania z przestrzeni kreatywnej przez interesariuszy	JK CCI	01.2023	12.2023	szt.	1	
Zadanie_3	P 7.3	Przygotowanie bazy lokali, które mogą służyć jako przestrzeń kreatywna						
Miara_1	P 7.3.1	Liczba zidentyfikowanych lokali	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	40	
Zadanie_4	P 7.4	Sformułowanie zasad programu dofinansowania do wynajmu przestrzeni kreatywnej						
Miara_1	P 7.4.1	Opracowanie założeń programu	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1	
Zadanie_5	P 7.5	Sformułowanie zasad funkcjonowania systemu wynajmu krótkoterminowego powierzchni sprzedażowej						
Miara_1	P 7.5.1	Opracowanie założeń programu wynajmu przestrzeni sprzedażowej	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1	
Miara_2	P 7.5.2	Stworzenie katalogu miejsc przestrzeni sprzedażowej	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1	
Miara_3	P 7.7.3	Ustalenie zasad korzystania z miejsc sprzedażowych	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1	
Poziom	Lp.	Opis	Odpowiedzialny	Start	Koniec	Jednostka miary	Plan (średniorocznie w danym okresie)	
Perspektywa		Wiedza i rozwój						
Cel strategiczny		W Miasto Lublin, bazując na zdobytym doświadczeniu oraz przy wsparciu różnych grup interesariuszy, doskonalimy wszystkie procesy i działania ukierunkowane na wsparcie rozwoju CCI						
Inicjatywa_1		W1. Powołanie Jednostki koordynującej CCI (JK CCI)						
Zadanie_1	W1.1	Wypożyczenie jednostki koordynującej CCI na obszarze LOF w niezbędne zasoby intelektualne						
Miara_1	W1.1.1	Liczba osób oddelegowanych/wskazanych do kierowania, nadzoru i prowadzenia procesów operacyjnych jednostki	Miasto Lublin	01.2020	06.2030	osoby	10	
Miara_2	W1.1.2	Liczba pracowników JK CCI odbywających kierunkowe szkolenia	Miasto Lublin	01.2020	06.2030	osoby	10	
Miara_3	W1.1.3	Liczba kontroli/audytów funkcjonowania JK CCI	Miasto Lublin	01.2020	06.2030	szt.	2	
Inicjatywa_2		W2. Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem						
Zadanie_1	K 2.1	Przygotowywanie zaleceń dla UM przez Radę CCI						
Miara_1	W 2.1.1	Przygotowywanie protokołów ze spotkań Rady CCI	Rada CCI	01.2020	06.2030	szt.	2	
Zadanie_2	W 2.2	Aktualizacja bazy podmiotów CCI						
Miara_1	W 2.2.1	Przeprowadzenie kompleksowej analizy bazy podmiotów	JK CCI	01.2020	06.2030	Szt.	2	
Zadanie_3	W 2.3	Przygotowywanie i upowszechnianie materiałów podsumowujących rezultaty spotkań CCI z biznesem						

Miara_1	W2.3.1.	Udostępnione materiały podsumowujące spotkania	JK CCI	01.2020	06.2030	Szt.	4
Miara_2	W2.3.2	Ilość pobrań materiałów podsumowujących spotkania	JK CCI	01.2020	06.2030	Szt.	400
Zadanie_4	W2.4	Przygotowywanie i upowszechnianie materiałów podsumowujących dyskusję podczas paneli CCI					
Miara_1	W2.4.1	Udostępnione materiały podsumowujące panele CCI	JK CCI	01.2020	06.2030	Szt.	2
Miara_2	W2.4.2	Ilość pobrań materiałów podsumowujących panele CCI	JK CCI	01.2020	06.2030	Szt.	200
Zadanie_5	W2.5	Przygotowywanie i upowszechnianie materiałów szkoleniowych przeznaczonych dla lokalnych przedsiębiorców i inwestorów					
Miara_1	W2.5.1	Udostępnione materiały szkoleniowe	JK CCI	01.2020	06.2030	Szt.	8
Miara_2	W2.5.2	Ilość pobrań materiałów szkoleniowych	JK CCI	01.2020	06.2030	Szt.	400
Zadanie_6	W2.6	Rozwijanie marki „Firma przyjazna twórcom”					
Miara_1	W2.6.1	Przygotowanie raportu podsumowującego funkcjonowanie marki „Firma przyjazna twórcom”	JK CCI	01.2020	06.2030	szt.	2
Inicjatywa_3	W3	Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI					
Zadanie_1	W3.1	Wypożyczenie techniczne usystematyzowanej bazy informacji o źródłach pozyskania kapitału dla CCI i jej rozwój					
Miara_1	W3.1.1	Zakup serwera lub zakup miejsca na serwerze	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2020	szt.	1
Miara_2	W3.1.2	Zakup i konfiguracja bazy danych	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2020	szt.	1
Miara_3	W3.1.3	Opracowanie interfejsu dostępu i systemu przeszukiwania	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2020	szt.	1
Miara_4	W3.1.4	Uaktualnienie bazy danych /wiedzy o instrumentach wsparcia finansowego	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	3
Zadanie_2	W3.2	Doskonalenie procedur alokacji wsparcia dla CCI					
Miara_1	W3.2.1	Weryfikacja i modyfikacja procedur alokacji bonów na kreatywność	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	W3.2.2	Weryfikacja i modyfikacja procedur alokacji voucherów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_3	W3.2.3	Weryfikacja i modyfikacja procedur alokacji grantów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_4	W3.2.4	Weryfikacja i modyfikacja procedur alokacji dotacji	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_5	W3.2.5	Weryfikacja i modyfikacja procedur alokacji pożyczek	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_6	W3.2.6	Weryfikacja i modyfikacja procedur alokacji gwarancji lub poręczeń	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_7	W3.2.7	Weryfikacja i modyfikacja procedur alokacji wejść kapitałowych VC i BA	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_8	W3.2.8	Weryfikacja i modyfikacja procedur alokacji: mix pożyczka + grant na eventy powtarzalne	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_9	W3.2.9	Weryfikacja i modyfikacja procedur alokacji dla produktu: dofinansowanie targów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Inicjatywa_4	W4	Budowa systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI					
Zadanie_1	W4.1	Techniczne wyposażenie systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI					
Miara_1	W4.1.1	Zakup serwera lub zakup miejsca na serwerze	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2020	szt.	1
Miara_2	W4.1.2	Zakup i konfiguracja bazy danych	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2020	szt.	1
Miara_3	W4.1.3	Opracowanie interfejsu dostępu i systemu przeszukiwania	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.20320	szt.	1
Miara_4	P 4.1.4	Opracowanie bazy danych dot. pasywnych form wsparcia	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.20320	szt.	1
Miara_5	P 4.1.5	Uaktualnienie bazy danych dot. pasywnych form wsparcia	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_2	W4.2	Doskonalenie systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego					
Miara_1	W4.2.1	Ocena i ewaluacja punktu doradczego – badanie opinii interesariuszy	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	W4.2.2	Ocena i ewaluacja materiałów szkoleniowych	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	8
Miara_3	W4.2.3	Ocena i ewaluacja materiałów wspierających scenariusze warsztatów	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	8
Inicjatywa_5	W5	Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości dotyczącej CCI					
Zadanie_1	W5.1	Doskonalenie działań edukacyjnych dedykowanych młodzieży szkolnej					
Miara_1	W5.1.1	Ewaluacja i ocena materiałów dydaktycznych dla młodzieży szkolnej	JK CCI/outsourcing	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_2	W5.2	Doskonalenie działań edukacyjnych dedykowanych młodzieży akademickiej					

Miara_1	W5.2.1	Ewaluacja i ocena materiałów dydaktycznych dla studentów i słuchaczy	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_3	W5.3	Match!					
Miara_1	W5.3.1	Ewaluacja i ocena zasad współpracy między studentami kierunków z zakresu CCI oraz przedstawicielami biznesu	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	2
Inicjatywa_6	W6	Działania promocyjne i budowa świadomości dotyczącej CCI wśród potencjalnych odbiorców					
Zadanie_1	W6.1.	Doskonalenie organizacji targów biznesu kreatywnego					
Miara_1	W6.1.1	Ocena i ewaluacja wystawców targów CCI	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	W6.1.2	Ocena i ewaluacja organizacja targów	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_2	W6.2	Ocena skuteczności kampanii marketingowo-informacyjnej w lokalnych mediach					
Miara_1	W6.2.1	Ewaluacja kampanii medialnej	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	W6.2.2	Ewaluacja kampanii w mediach społecznościowych	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_3	W6.3	Współpraca z Referatem ds. Marketingu w zakresie przygotowania kampanii promocyjnych Miasta uwzględniających CCI.					
Miara_1	W6.3.1	Liczba przeprowadzonych konsultacji z Referatem ds. Marketingu	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_4	W6.4	Doskonalenie ścieżki promocji dla twórców o największym potencjale					
Miara_1	W6.4.1	Ocena i ewaluacja funkcjonowania ścieżki promocji twórców o wysokim potencjale	JK CCI/outourcing	06.2020	12.2030	szt.	2
Inicjatywa_7	W7	Przygotowanie i udostępnianie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI					
Zadanie_1	W7.1	Rozwój bazy lokali, które mogą służyć jako przestrzenie kreatywne					
Miara_1	W7.1.1	Aktualizacja bazy lokali pracy twórczej	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_2	W7.2	Budowa nowego obiektu „Centrum CCI” w dzielnicy kreatywnej					
Miara_1	W7.2.1	Monitoring wykorzystania Centrum CCI	JK CCI	06.2025	12.2030	szt.	2
Zadanie_3	W7.3	Doskonalenie programu dofinansowania do wynajmu przestrzeni kreatywnej					
Miara_1	W7.3.1	Ewaluacja funkcjonowania programu dofinansowania wynajmu przestrzeni pracy twórczej	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_4	W7.4	Rozwijanie systemu wynajmu krótkoterminowego powierzchni sprzedażowej					
Miara_1	W7.4.1	Aktualizacja katalogu lokali objętych systemem	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Poziom	Lp.	Opis	Odpowiedzialny	Start	Koniec	Jednostka miary	Plan (średniorocznie w danym okresie)
Perspektywa		Finansowa					
Cel strategiczny		Miasto Lublin w możliwie najszerszym zakresie dokłada starań do pozyskania zasobów finansowych niezbędnych do finansowania wszelkich inicjatyw ukierunkowanych na wspieranie CCI					
Inicjatywa_1	F1	Powołanie Jednostki koordynującej CCI (JK CCI)					
Zadanie 1	F1.1	Zarezerwowanie środków na powołanie JK CCI w budżecie Miasta					
Miara 1	F1.1.1	Środki pozyskane z budżetu Miasta	Miasto Lublin	01.2020	12.2020	tys. zł	50
Zadanie 2	F1.2	Zarezerwowanie środków na bieżące funkcjonowanie JK CCI					
Miara 1	F1.2.1	Budżet na bieżącą obsługę JK CCI	Miasto Lublin	01.2020	12.2030	tys. zł	2500
Inicjatywa_2	F2	Integracja wewnętrzna CCI i zacieśnienie współpracy z biznesem					
Zadanie_1	F2.1	Zarezerwowanie środków w budżecie Miasta na działania integrujące sektor					
Miara_1	F2.1.1	Złożenie wniosku w budżecie Miasta	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_2	F2.2	Aplikowanie o pozyskanie bezwrotnego finansowania zewnętrznego ze środków UE na działania integrujące sektor					
Miara_1	F2.2.1	Ujęcie we wniosku aplikacyjnym kosztów utrzymania bazy podmiotów CCI	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	F2.2.2	Ujęcie we wniosku aplikacyjnym kosztów organizacji spotkań CCI z biznesem	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_3	F2.2.3	Ujęcie we wniosku aplikacyjnym kosztów organizacji paneli dotyczących CCI podczas cyklicznych konferencji	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_4	F2.2.4	Ujęcie we wniosku aplikacyjnym kosztów organizacji warsztatów i szkoleń dla przedsiębiorców i inwestorów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_3	F2.3	Stworzenie systemu finansowania działań na rzecz CCI z wpłat uczestników sieci „Firma przyjazna twórcom”					
Miara_1	F2.3.1	Ustalenie opłaty rocznej	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1

Miara_2	F.2.3.2	Opracowanie zasad wydatkowania środków z wptat – budżet roczny	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Inicjatywa_3	F3	Budowa systemu wsparcia finansowego dla CCI					
Zadanie_1	F.3.1	Finansowanie procesu budowy bazy informacji o źródłach finansowania CCI					
Miara_1	F.3.1.1	Przypisanie źródła finansowania z budżetu Miasta	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_2	F.3.2	Pozyskanie środków przeznaczonych jako wsparcie dla CCI					
Miara_1	F.3.2.1	Liczba wniosków złożonych o wsparcie z UE na finansowanie bonów na kreatywność	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	F.3.2.2	Liczba wniosków złożonych o wsparcie ze źródeł innych niż UE na finansowanie bonów na kreatywność	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_3	F.3.2.3	Liczba wniosków złożonych o wsparcie z UE na finansowanie voucherów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_4	F.3.2.4	Liczba wniosków złożonych o wsparcie ze źródeł innych niż UE na finansowanie voucherów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_5	F.3.2.5	Liczba wniosków złożonych o wsparcie z UE na finansowanie systemu dotacji	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_6	F.3.2.6	Liczba wniosków złożonych o wsparcie ze źródeł innych niż UE na finansowanie systemu dotacji	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_7	F.3.2.7	Liczba wniosków złożonych o wsparcie z UE na finansowanie systemu pożyczek	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_8	F.3.2.8	Liczba wniosków złożonych o wsparcie ze źródeł innych niż UE na finansowanie systemu pożyczek	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_9	F.3.2.9	Liczba wniosków złożonych o wsparcie z UE na finansowanie grantów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_10	F.3.2.10	Liczba wniosków złożonych o wsparcie ze źródeł innych niż UE na finansowanie grantów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_11	F.3.2.11	Liczba wniosków złożonych o wsparcie z UE na finansowanie systemu gwarancji lub poręczeń	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_12	F.3.2.12	Liczba wniosków złożonych o wsparcie ze źródeł innych niż UE na finansowanie systemu gwarancji lub poręczeń	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_13	F.3.2.13	Liczba wniosków złożonych o wsparcie z UE na finansowanie systemu mix grant-pożyczka na eventy powtarzalne	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_14	F.3.2.14	Liczba wniosków złożonych o wsparcie ze źródeł innych niż UE na finansowanie systemu mix grant-pożyczka na eventy powtarzalne	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_15	F.3.2.15	Liczba wniosków złożonych o wsparcie z UE na finansowanie produktu: dofinansowanie targów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1

Miara_16	F 3.2.16	Liczba wniosków złożonych o wsparcie ze źródeł innych niż UE na finansowanie produktu: dofinansowanie targów	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Inicjatywa_4	F 4	Budowa systemu wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI					
Zadanie_1	F 4.1	Finansowanie procesu budowy usystematyzowanej bazy informacji o instrumentach wsparcia merytorycznego i eksperckiego dla CCI					
Miara_1	F 4.1.1	Złożenie wniosku do budżetu Miasta o środki na zakup serwera lub zakup miejsca na serwerze	JK CCI	06.2020	12.2020	szt.	1
Zadanie_2	F 4.2	Pozyskanie źródeł finansowania wsparcia merytorycznego i eksperckiego					
Miara_1	F 4.2.1	Ustalenie budżetu funkcjonowania punktu doradczego	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	F 4.2.2	Finansowanie szkoleń – liczba złożonych wniosków o środki z projektów UE	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_3	F 4.2.3	Finansowanie szkoleń – inne granty niż UE	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_4	F 4.2.4	Finansowanie warsztatów – liczba złożonych wniosków o środki z projektów UE	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_5	F 4.2.5	Finansowanie warsztatów – inne granty niż UE	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	4
Miara_6	F 4.2.6	Finansowanie operacyjne utrzymania bazy danych dot. wsparcia pasywnego	JK CCI	06.2020	12.2030	PLN	1000
Inicjatywa_5	F 5	Działania edukacyjne w zakresie popularyzacji i budowy świadomości dotyczącej CCI					
Zadanie_1	F 5.1	Zapewnienie finansowania działań edukacyjnych w zakresie popularyzacji i budowy świadomości CCI – szkolnictwo					
Miara_1	F 5.1.1	Ustalenie finansowania procesu analizy zainteresowania przeprowadzeniem lekcji o CCI w szkołach	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	2
Miara_2	F 5.1.2	Zapewnienie finansowania lekcji o CCI w szkołach przez budżet Miasta	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	20
Miara_3	F 5.1.3	Ustalenie finansowania procesu analizy zainteresowania przeprowadzeniem lekcji o CCI na uczelniach	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_2	F 5.2	Zapewnienie finansowania działań edukacyjnych w zakresie popularyzacji i budowy świadomości CCI – uczelnie					
Miara_1	F 5.2.1	Ustalenie finansowania procesu analizy zainteresowania wdrożeniem zajęć z zakresu CCI na uczelniach	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	2
Miara_2	F 5.2.2	Zapewnienie finansowania procesu edukacji na uczelniach	JK CCI/Miasto Lublin/uczelnie	06.2020	12.2030	szt.	20
Miara_3	F 5.2.3	Ustalenie finansowania procesu analizy zainteresowania przeprowadzeniem zajęć z zakresu CCI na uczelniach	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	2
Zadanie_3	F 5.3	Match!					
Miara_1	F 5.3.1	Ustalenie finansowania procesu analizy zainteresowania wdrożeniem zajęć z zakresu CCI na uczelniach	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	2
Miara_2	F 5.3.2	Zapewnienie finansowania spotkań między przedstawicielami uczelni i biznesu	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	2
Miara_3	F 5.3.3	Zapewnienie finansowania materiałów wykorzystywanych przez studentów w ramach wykonywania zadań zleconych przez biznes	Przedstawiciele biznesu	06.2020	12.2030	szt.	10
Inicjatywa_6	F 6	Działania promocyjne i budowa świadomości dotyczącej CCI wśród potencjalnych odbiorców					
Zadanie_1	F 6.1	Stworzenie wspólnego funduszu marketingowego w ramach sieci współpracy CCI					
Miara_1	F 6.1.1	Stworzenie procedur dotyczących gromadzenia i wykorzystywania środków zgromadzonych w funduszu	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2020	szt.	1
Miara_2	F 6.1.2	Liczba podmiotów partycypujących w funduszu	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	150
Zadanie_2	F 6.2	Aplikowanie o środki zewnętrzne na realizację zintegrowanych działań marketingowych					
Miara_1	F 6.2.1	Liczba złożonych wniosków UE	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	F 6.2.2	Liczba złożonych wniosków (innych niż UE) rocznie	JK CCI/Miasto Lublin	06.2020	12.2030	szt.	1
Inicjatywa_7	F 7	Przygotowanie i udostępnianie przestrzeni kreatywnej przedstawicielom CCI					
Zadanie_1	F 7.1	Zapewnienie finansowania adaptacji lokalu jako przestrzeni kreatywnej					
Miara_1	F 7.1.1	Liczba wniosków złożonych do budżetu Miasta	Miasto Lublin	06.2020	12.2020	szt.	1
Miara_2	F 7.1.2	Liczba złożonych wniosków o przyznanie finansowania ze środków budżetu państwa	Miasto Lublin	06.2020	12.2020	szt.	1

Miara_3	F 7.1.3	Liczba złożonych wniosków o przyznanie finansowania ze środków UE	Miasto Lublin	06.2020	12.2020	szt.	1
Zadanie_2	F 7.2	Finansowanie budowy i utrzymania nowego obiektu „Centrum CCI” w dzielnicy kreatywnej					
Miara_1	F 7.2.1	Liczba wniosków złożonych do budżetu Miasta	Miasto Lublin	06.2025	12.2030	szt.	1
Miara_2	F 7.2.2	Liczba złożonych wniosków o przyznanie finansowania ze środków budżetu państwa	Miasto Lublin	06.2025	12.2030	szt.	1
Miara_3	F 7.2.3	Liczba złożonych wniosków o przyznanie finansowania ze środków UE	Miasto Lublin	06.2023	12.2030	szt.	1
Zadanie_2	F 7.3	Zapewnienie finansowania utrzymania przestrzeni kreatywnej					
Miara_1	F 7.3.1	Przygotowanie wniosku do budżetu Miasta	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	F 7.3.2	Stworzenie systemu preferencyjnych opłat za wykorzystywanie przestrzeni kreatywnej przez twórców	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Zadanie_3	F 7.4	Zapewnienie finansowania programu dofinansowania do wynajmu przestrzeni kreatywnej					
Miara_1	F 7.4.1	Ujęcie kosztów dofinansowania programu w składanych wnioskach aplikacyjnych o środki z UE	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1
Miara_2	F 7.4.2	Liczba zawartych umów sponsorskich	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	10
Zadanie_4	F 7.5	Zapewnienie finansowania systemu preferencyjnego wynajmu krótkoterminowego powierzchni sprzedażowej					
Miara_1	F 7.5.1	Ujęcie kosztów dofinansowania programu w składanych wnioskach aplikacyjnych o środki z UE	JK CCI	06.2020	12.2030	szt.	1

Załączniki
Załącznik nr 1. Klucz klasyfikacji poszczególnych rodzajów działalności według PKD do „austriackiego” podziału CCI

SEKTOR	KODY PKD2007	Nazwa grupowania
Architektura	71.11.Z	Działalność w zakresie architektury
Książki i rynek wydawniczy	58.11.Z	Wydawanie książek
	58.13.Z	Wydawanie gazet
	58.14.Z	Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków
	18.12.Z	Pozostałe drukowanie
	90.03.Z	Artystyczna i literacka działalność twórcza
Design	74.10.Z	Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania
Film i wideo	74.20.Z	Działalność fotograficzna
	59.11.Z	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów i programów telewizyjnych
	59.12.Z	Działalność postprodukcyjna związana z filmami, nagraniami wideo i programami telewizyjnymi
	59.13.Z	Działalność związana z dystrybucją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
	59.14.Z	Działalność związana z projekcją filmów
Wydarzenia artystyczne	90.01.Z	Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych
	90.02.Z	Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych
	90.04.Z	Działalność obiektów kulturalnych
Muzyka	90.01.Z	Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych
	90.03.Z	Artystyczna i literacka działalność twórcza
	59.20.Z	Działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych
Radio i telewizja	59.11.Z	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów i programów telewizyjnych
	59.12.Z	Działalność postprodukcyjna związana z filmami, nagraniami wideo i programami telewizyjnymi
	60.10.Z	Nadawanie programów radiofonicznych
	60.20.Z	Nadawanie programów telewizyjnych ogólnodostępnych i abonamentowych
Gry i oprogramowanie	58.21.Z	Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych
	58.29.Z	Działalność wydawnicza w zakresie pozostałego oprogramowania
	62.01.Z	Działalność związana z oprogramowaniem
	62.02.Z	Działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki
Reklama	58.19.Z	Pozostała działalność wydawnicza
	59.11.Z	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów i programów telewizyjnych
	73.11.Z	Działalność agencji reklamowych
Biblioteki i muzea	91.01.A	Działalność bibliotek
	91.01.B	Działalność archiwów
	91.02.Z	Działalność muzeów
	91.03.Z	Działalność historycznych miejsc i budynków oraz podobnych atrakcji turystycznych
	91.04.Z	Działalność ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz obszarów i obiektów ochrony przyrody

Źródło: Mącik, R., Ratajczyk, M., Smalej, O. (2018). Analiza stanu przemysłów kreatywnych, Miasto Lublin.

Załącznik nr 2. Klucz klasyfikacji poszczególnych rodzajów działalności według PKD do podziału sektora kreatywnego przyjętego w Mieście Lublin i LOF

Gałąź	Podsektor	kod pkd	%przypisania	Nazwa pkd
Creative	1. Film i video i multimedia (<i>Film and Video</i>).	74.20.Z	100%	Działalność fotograficzna
Creative	1. Film i video i multimedia (<i>Film and Video</i>).	59.11.Z	33%	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów i programów telewizyjnych
Creative	1. Film i video i multimedia (<i>Film and Video</i>).	59.12.Z	50%	Działalność postprodukcyjna związana z filmami, nagraniami wideo i programami telewizyjnymi
Creative	1. Film i video i multimedia (<i>Film and Video</i>).	59.13.Z	50%	Działalność związana z dystrybucją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
Creative	1. Film i video i multimedia (<i>Film and Video</i>).	59.14.Z	100%	Działalność związana z projekcją filmów
Creative	2. Muzyka (<i>Music</i>).	90.01.Z	50%	Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych
Creative	2. Muzyka (<i>Music</i>).	59.20.Z	100%	Działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych
Creative	2. Muzyka (<i>Music</i>).	90.02.Z	50%	Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych
Creative	3. Telewizja (<i>Television</i>).	59.11.Z	33%	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów i programów telewizyjnych
Creative	3. Telewizja (<i>Television</i>).	59.12.Z	50%	Działalność postprodukcyjna związana z filmami, nagraniami wideo i programami telewizyjnymi
Creative	3. Telewizja (<i>Television</i>).	59.13.Z	50%	Działalność związana z dystrybucją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
Creative	4. Radio (<i>Radio</i>).	60.10.Z	100%	Nadawanie programów radiofonicznych
Creative	4. Radio (<i>Radio</i>).	60.20.Z	100%	Nadawanie programów telewizyjnych ogólnodostępnych i abonamentowych
Creative	5. Wydawnictwa (<i>Publishing</i>).	58.11.Z	100%	Wydawanie książek
Creative	5. Wydawnictwa (<i>Publishing</i>).	58.13.Z	100%	Wydawanie gazet
Creative	5. Wydawnictwa (<i>Publishing</i>).	58.14.Z	100%	Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków
Creative	5. Wydawnictwa (<i>Publishing</i>).	90.03.Z	33%	Artystyczna i literacka działalność twórcza
Creative	5. Wydawnictwa (<i>Publishing</i>).	58.19.Z	50%	Pozostała działalność wydawnicza
Creative	5. Wydawnictwa (<i>Publishing</i>).	18.12.Z	100%	Pozostałe drukowanie
Creative	6. Gry wideo i oprogramowanie (<i>Video Games and Software</i>).	58.21.Z	100%	Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych
Creative	6. Gry wideo i oprogramowanie (<i>Video Games and Software</i>).	58.29.Z	100%	Działalność wydawnicza w zakresie pozostałego oprogramowania
Creative	6. Gry wideo i oprogramowanie (<i>Video Games and Software</i>).	62.01.Z	100%	Działalność związana z oprogramowaniem
Creative	6. Gry wideo i oprogramowanie (<i>Video Games and Software</i>).	62.02.Z	100%	Działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki
Creative	7. Rzemiosło i rękodzieło (<i>Crafts</i>).	90.03.Z	33%	Artystyczna i literacka działalność twórcza
Creative	8. Architektura (<i>Architecture</i>).	71.11.Z	100%	Działalność w zakresie architektury
Creative	9. Branding i działania reklamowe (<i>Branding and Advertisement</i>).	59.11.Z	33%	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów i programów telewizyjnych
Creative	9. Branding i działania reklamowe (<i>Branding and Advertisement</i>).	73.11.Z	100%	Działalność agencji reklamowych
Creative	9. Branding i działania reklamowe (<i>Branding and Advertisement</i>).	58.19.Z	50%	Pozostała działalność wydawnicza
Creative	10. Dizajn (<i>Design</i>).	74.10.Z	50%	Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania
Creative	11. Moda (<i>Fashion</i>).	74.10.Z	50%	Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania
Cultural	1. Dziedzictwo kulturalne (<i>Cultural Heritage</i>).	91.01.A	100%	Działalność bibliotek
Cultural	1. Dziedzictwo kulturalne (<i>Cultural Heritage</i>).	91.01.B	100%	Działalność archiwów
Cultural	1. Dziedzictwo kulturalne (<i>Cultural Heritage</i>).	91.02.Z	100%	Działalność muzeów
Cultural	1. Dziedzictwo kulturalne (<i>Cultural Heritage</i>).	91.03.Z	100%	Działalność historycznych miejsc i budynków oraz podobnych atrakcji turystycznych
Cultural	1. Dziedzictwo kulturalne (<i>Cultural Heritage</i>).	91.04.Z	100%	Działalność ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz obszarów i obiektów ochrony przyrody

Cultural	2. Sztuki performatywne (<i>Performing Arts</i>).	90.01.Z	50%	Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych
Cultural	2. Sztuki performatywne (<i>Performing Arts</i>).	90.02.Z	50%	Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych
Cultural	3. Wydarzenia kulturalne (<i>Cultural Events</i>).	90.04.Z	100%	Działalność obiektów kulturalnych
Cultural	4. Sztuki piękne (<i>Fine arts</i>).	90.03.Z	33%	Artystyczna i literacka działalność twórcza
Cultural	5. Edukacja artystyczna (<i>Arts Education</i>).	-	-	-

Źródło: opracowanie własne.