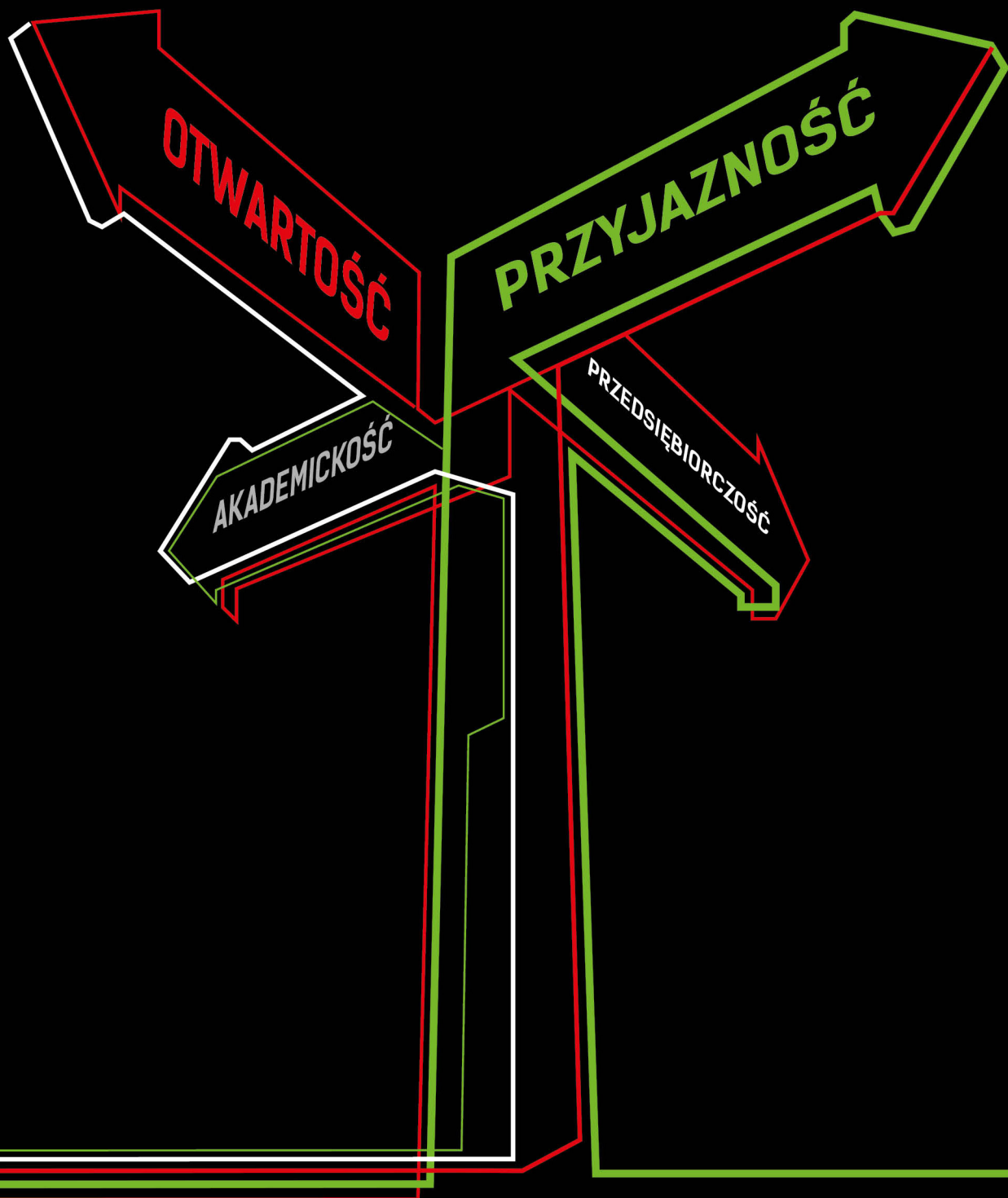


# STRATEGIA ROZWOJU LUBLINA

na lata 2013–2020





# **STRATEGIA ROZWOJU LUBLINA**

## Zespół przygotowujący Strategię Rozwoju Lublina na lata 2013–2020

### INICJATOR STRATEGII I GŁÓWNYCH JEJ ZAŁOŻEŃ

**dr Krzysztof Żuk** – Prezydent Miasta Lublin

### RECENZENT

**prof. dr hab. Antoni Kukliński**

### KOORDYNACJA PRAC NAD STRATEGIĄ LUBLIN 2020

**dr Mariusz Sagan**

### METODOLOGIA STRATEGII LUBLIN 2020

**dr Mariusz Sagan**

**dr Andrzej Wodecki, MBA**

**Marcin Skrzypek**

### REDAKCJA MERYTORYCZNA

**dr Mariusz Sagan**

**Marcin Skrzypek**

### ZESPÓŁ AUTORSKI

**dr Mariusz Sagan**

**dr Jacek Warda**

**Ewa Kipta**

**Marcin Skrzypek**

**Sylwia Szajc**

**Robert Żyśko**

### KONSULTANCI TEMATYCZNI

**prof. dr hab. Maciej Bałtowski**

**prof. dr hab. Jan Pomorski**

**prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko**

**dr hab. Stanisław Michałowski, prof. nadzw.**

**dr hab. Zbigniew Pastuszek, prof. nadzw.**

**dr Marian Stefański**

**dr Krzysztof Trojanowski**

**dr Andrzej Wodecki, MBA**

**Krzysztof Łątko**

**Tomasz Maciejak**

**Maciej Maniecki**

**Paweł Prokop**

### OPRACOWANIE POSZCZEGÓLNYCH CZĘŚCI

Rozdział 1 | **Marcin Skrzypek**

Rozdział 2 | **Ewa Kipta**

Rozdział 3 | **Sylwia Szajc, Robert Żyśko**

Rozdział 4 | **Marcin Skrzypek**

Rozdział 5

A. Otwartość | **Ewa Kipta, Marcin Skrzypek**

B. Przyjazność | **Ewa Kipta, Marcin Skrzypek**

C. Przedsiębiorczość | **dr Mariusz Sagan, Sylwia Szajc**

D. Akademickość | **Marcin Skrzypek, Sylwia Szajc**

Rozdział 6 | **Ewa Kipta, Marcin Skrzypek, Sylwia Szajc**

Rozdział 7 | **Marcin Skrzypek**

Załącznik nr 1 | **dr Jacek Warda**

Załącznik nr 2 | **Robert Żyśko**

Załącznik nr 3 | **Robert Żyśko**

Załącznik nr 4 | **Sylwia Szajc**

Załącznik nr 5 | **dr Marian Stefański, Sylwia Szajc**

Załącznik nr 6 | **Robert Żyśko**

### REDAKCJA TECHNICZNA

**Robert Żyśko**

### KOREKTA JĘZYKOWA

**Halina Kosienkowska**

### PROJEKT

**Paweł Batyra/ Ireneusz Winnicki**

### SKŁAD I ŁAMANIE

**Ireneusz Winnicki | [www.winnicki.pro](http://www.winnicki.pro)**

### DRUK

System-Graf Drukarnia

Agencja Reklamowo-Wydawnicza Janusz Laskowski

20-515 Lublin, Zemborzyce Tereszyńskie 73B

tel/fax: 81 503 22 96

e-mail: [systemgraf@wp.pl](mailto:systemgraf@wp.pl)

[www.systemgraf.efirmy.pl](http://www.systemgraf.efirmy.pl)

ISBN 978-83-62997-16-9

### WYDAWCA

Urząd Miasta Lublin

Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów

20-080 Lublin, plac Litewski 1

tel. 81 466 25 00, fax. 81 466 25 01

e-mail: [inwestorzy@lublin.eu](mailto:inwestorzy@lublin.eu)

© Copyright by Urząd Miasta Lublin

Autorzy Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 składają serdeczne podziękowania: Radzie Rozwoju Lublina i jej poszczególnym podkomisjom, Rektorom lubelskich uczelni wyższych, Radzie Działalności Pożytku Publicznego, Radom Dzielnic Lublina, Radnym Rady Miasta Lublin, Komisji Naukoznawstwa Wydziału Filozoficznego Towarzystwa Naukowego KUL, Radzie Kultury Przestrzeni, Związkowi Prywatnych Pracodawców Lubelszczyzny „Lewiatan”, za aktywny udział w pracach merytorycznych nad dokumentem Strategii oraz za zebranie opinii wielu środowisk działających w Lublinie i przekazanie ich Autorom.

Dziękujemy serdecznie mieszkańcom Lublina za udział w konsultacjach społecznych i wyrażenie swojej opinii na temat Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. Konstruktwna krytyka płynąca od poszczególnych organów, instytucji, ciał doradczych oraz innych podmiotów i mieszkańców Lublina była niezwykle pomocna przy redagowaniu zapisów Strategii i pozwoliła stworzyć dokument, wyznaczający cele rozwojowe Miasta Lublin jako miasta inspiracji.

# **STRATEGIA ROZWOJU LUBLINA** na lata 2013–2020



Słowo wstępne / 6

## 1. Jak czytać Strategię? / 11

- 1.1. Adresaci Strategii / 11
- 1.2. Zakres ustaleń / 11
- 1.3. Organizowanie wyobraźni / 12
- 1.4. Aktywny pilotaż / 12
- 1.5. Współpraca / 12
- 1.6. Sieciowy układ treści Strategii / 13
- 1.7. Zarządzanie przez cele / 13
- 1.8. Wnioski pokonsultacyjne / 13
  - 1.8.1. Dokumenty pochodne / 13
  - 1.8.2. Implikacje zapisów / 14
  - 1.8.3. Kojarzenie zapisów / 14
  - 1.8.4. Język / 14
  - 1.8.5. Metodyka powstawania Strategii / 14
  - 1.8.6. System czterech Obszarów Rozwojowych / 14

## 2. Gdzie jesteśmy? – diagnoza syntetyczna / 16

## 3. Kontekst dokumentów strategicznych / 21

## 4. Wizja i Misja / 24

- 4.1. Wizja / 24
- 4.2. Misja / 25

## 6. Obszary Inspiracji / 75

- 6.1. Tożsamość historyczna / 75
- 6.2. Rozwój zrównoważony / 75
- 6.3. Zamożność i spełnienie / 76
- 6.4. Nowa wyobraźnia rozwoju / 76
- 6.5. Nowy urbanizm / 76
- 6.6. Nadzieje i zaufanie / 76
- 6.7. Marka gospodarcza miasta / 77
- 6.8. „Miasto 2.0” / 77
- 6.9. Dziedzictwo jako szansa / 77
- 6.10. 700-lecie lokacji Lublina / 77
- 6.11. Eksperyment i zabawa / 78
- 6.12. Kultura szeroka / 78
- 6.13. Partycypacja społeczna / 78
- 6.14. Grupy kreatywne / 78
- 6.15. Innowacje społeczne / 79
- 6.16. Społeczna odpowiedzialność biznesu / 79
- 6.17. Ekosystemy biznesu / 79
- 6.18. Kompetencje wschodnie / 80
- 6.19. Partnerstwo z Regionem / 80

## 7. Od czytania do działania / 81

- 7.1. Upowszechnienie treści Strategii / 81
- 7.2. Rozpisanie na głosy / 81
- 7.3. Efekt kulminacji międzysektorowej / 82
- 7.4. Rozwój systemu mierników / 82

## Część I

## Część II

## Część III

## 5. Obszary Rozwojowe / 27

### A. Otwartość / 29

- A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina / 30
- A.2. Rozwój relacji zewnętrznych / 32
- A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej / 34
- A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych / 36

### B. Przyjazność / 39

- B.1. Poprawa infrastruktury technicznej / 40
- B.2. Zwiększenie komfortu życia / 42
- B.3. Dbalność o kulturę przestrzeni / 44
- B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego / 46
- B.5. Podnoszenie jakości edukacji / 48
- B.6. Partycypacja społeczna / 50

### C. Przedsiębiorczość / 53

- C.1. Rozwój sektora przemysłu / 54
- C.2. Rozwój sektora usług / 56
- C.3. Kultura przedsiębiorczości / 58
- C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych / 60

### D. Akademickość / 63

- D.1. Umiejdzynarodowienie uczelni / 64
- D.2. Symbioza z otoczeniem / 66
- D.3. *Genius loci* miasta uniwersyteckiego / 68
- D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie / 70

## Załącznik nr 1

System wdrażania

Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 / 83

## Załącznik nr 2

Lista potencjalnych mierników realizacji

Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 / 93

## Załącznik nr 3

Działania, które przyczynią się do realizacji Celów

Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 / 101

## Załącznik nr 4

Spis dokumentów strategicznych i programów miejskich / 111

## Załącznik nr 5

Bibliografia / 115

## Załącznik nr 6

Członkowie Zespołu przygotowującego

Strategię Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 / 121

## Załączniki

# Spis treści





**Szanowni Państwo,  
Drodzy Mieszkańcy,**

Przyszłość Lublina, zapewnienie naszemu miastu trwałych możliwości rozwoju, a przede wszystkim wykorzystanie szans rozwojowych, które oferuje nowa perspektywa finansowa Unii Europejskiej na okres programowania 2014–2020, to kluczowe powody opracowania niniejszej Strategii. Wyzwania, jakie stoją przed nami w najbliższych ośmiu latach, wynikają nie tylko z wyrównywania dysproporcji w rozwoju największych miast Polski i Europy. Dotyczą także zintegrowanego zarządzania i w coraz większym stopniu polegają na wpisywaniu miasta w sieci współpracy, które tę Europę tworzą, poprzez sprzyjanie sytuacjom, w jakich Lublin okaże się ważnym, a wręcz niezbędnym ogniwem powiązań gospodarczych, kontaktów naukowych i kulturalnych.

Poprawa dostępności Lublina jest kluczowa dla osiągnięcia tego celu, ale tylko pośrednio zależy od władz miasta. Równie ważne jest to, aby Lublin dysponował konkurencyjną ofertą gospodarczą, która szybciej niż dotychczas będzie generować nowe miejsca pracy, a także by oferował coraz lepsze standardy obsługi mieszkańców oraz wysoki poziom naukowy i kulturalny. Realizacja tych celów zależy oczywiście od dalekowszocznej i skutecznej polityki władz miasta, ale także od współpracy z uczelniami, lokalnymi firmami, instytucjami, organizacjami sektora NGO i wszystkimi mieszkańcami miasta.

Szansą na wyprzedzenie innych miast, bez ich „doganiania”, jest jak najszybsze dostosowanie Lublina do wymogów polityki spójności Unii Europejskiej oraz idących jej śladem obowiązujących i dopiero opracowywanych krajowych i regionalnych dokumentów strategicznych. Europejska polityka spójności definiuje wyzwania stojące przed miastami wobec ich rosnącej roli w ogólnym i regionalnym rozwoju cywilizacyjnym. Podkreśla ona konieczność budowania kapitału społecznego na równi z gospodarczym, potrzebę rozwijania innowacyjności we wszystkich dziedzinach czy wreszcie zasadność wzmacniania walorów środowiskowych i kulturowych, stanowiących „posag” następnym pokoleń.

Zasadne jest więc, aby Lublin opierał swoją przyszłość na rozwoju jakościowym. Oznacza to, że w najbliższych latach należy skupić się na staraniach poprawiających jakość życia i zamożność mieszkańców, by odwrócić tendencje depopulacyjne. Pragniemy starać się o lepszą jakość i innowacyjność produkcji i usług, a nie tylko o wielkość i liczbę firm oraz o wysoki poziom uczelni i studentów, a nie jedynie o ich stan liczebny. Oczywiście nie chcemy, aby osiągnięte wskaźniki ilościowe ulegały zmniejszeniu. Mamy jednak świadomość, że ich utrzymanie i zwiększanie wymaga odważnej polityki jakości. Wierzymy, że ten kierunek jest w nadchodzących latach konieczny i korzystny dla wszystkich mieszkańców – zarówno obecnych, jak i przyszłych.

Na naszych oczach Lublin otwiera się na świat i staje się coraz piękniejszym miastem, o coraz lepszych warunkach życia, które potrafi rozsądnie gospodarować swoimi zasobami i rozwijać przedsiębiorczość. Coraz częściej nasze miasto budzi uznanie swoimi sukcesami w nauce i kulturze. Tworząc Strategię Rozwoju Lublina na lata 2013-2020, chcemy pomóc tym zmianom, chcemy zbudować wokół nich rodzaj wspólnego porozumienia wszystkich lublinian i wszystkich lubelskich podmiotów mających podobne aspiracje. Wiemy, że jest nas dużo i że wspólnie potrafimy realizować nasze marzenia.



**Krzysztof Żuk**  
**Prezydent Lublina**



- 1. Jak czytać Strategię? | 11**
- 2. Gdzie jesteśmy? – diagnoza syntetyczna | 17**
- 3. Kontekst dokumentów strategicznych | 21**
- 4. Wizja i Misja | 24**



# 1. Jak czytać Strategię?

Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 (zwana dalej Strategią Rozwoju Lublina 2020) wychodzi poza schematy przyjęte dla tego rodzaju dokumentów pod względem koncepcji, struktury oraz sposobu publikacji. Wynika to z przyjętego założenia, że aby taki dokument mógł być wiarygodny i mógł upowszechnić zawarte w nim postulaty, sam w sobie powinien je realizować. W związku z tym strategia rozwoju „miasta inspiracji” została stworzona jako rozwojowa i inspirująca. Niniejszy rozdział pełni rolę przewodnika po wyobraźni, logice myślenia i metodologii zastosowanej w całym dokumencie.

## 1.1. Adresaci Strategii

Strategia Rozwoju Lublina 2020 jest przede wszystkim zapisem zamierzeń władz miasta i wynikających z nich zadań dla struktur organizacyjnych administracji samorządowej, a także dla Instytucji Zarządzających programami wsparcia (szczebla unijnego, krajowego lub regionalnego). Ma ona więc na celu wyznaczenie obszarów zgodności polityki rozwoju Lublina z założeniami tych programów. W równym stopniu Strategia jest także ofertą współpracy samorządu skierowaną do wszystkich instytucji i podmiotów (gospodarczych, naukowych, branżowych, społecznych, kulturalnych i innych) uznających jej cele za wspólne. Strategia może być też inspiracją dla ich własnych planów i inicjatyw, gwarantując przychylność samorządu dla zgodnych z nią działań. Dla mieszkańców miasta Strategia stanowi informację o zamierzonych zmianach oraz deklarację starań ich realizacji. Każdy czytelnik Strategii powinien znaleźć w niej informację o perspektywach rozwoju Lublina.

## 1.2. Zakres ustaleń

Strategia niniejsza nie jest spisem wszystkich działań realizowanych przez samorząd, lecz opisuje zakres zasadniczych zmian pożądaných dla rozwoju Lublina, uznanych za kluczowe w perspektywie nie tylko najbliższych ośmiu lat. Definiuje ona obszary priorytetowe dla tych zmian, które wynikają ze specyfiki miasta. Nie przypisuje też realizacji tych priorytetów konkretnym strukturom, lecz stawia je jako zadania dla wszystkich struktur, w granicach przypisanych im kompetencji wraz z potrzebą ich integralnego współdziałania (może natomiast wskazywać struktury wiodące, odpowiedzialne za koordynację tej współpracy). Jednocześnie Strategia zakłada dobrowolne włączanie się innych podmiotów w jej realizację i stanowi podstawę do budowania wielorakich partnerstw na rzecz realizacji jej zadań. Uzupełnieniem Strategii Rozwoju Lublina 2020 w poszczególnych tematach są miejskie strategie i programy sektorowe, w których są zawarte lub powinny się znaleźć bardziej szczegółowe ustalenia odnoszące się do działania struktur urzędu, także w odniesieniu do ich zadań rutynowych, wynikających z ustawowych i regulaminowych obowiązków.

### 1.3. Organizowanie wyobraźni

Przyszłość tworzą nasze wyobrażenia i marzenia. Zatem zarządzanie przyszłością wymaga odpowiedniego kształtowania wyobraźni. Dopiero z niej wynikają pragmatyczne działania. Wyobraźnia może służyć jako przyjazna przestrzeń dialogu dla wszystkich, którzy chcą mieć wpływ na przyszłość. Narzędziem wyobraźni jest język, dlatego w Strategii dużą wagę przywiązuje się do opisu celów. Autorzy niniejszego dokumentu wychodzą z założenia, że sposób konceptualizacji wyzwań i wizualizacji przyszłych zadań ma decydujące znaczenie dla skuteczności ich realizacji. Sterowanie rozwojem zawsze wykorzystuje ograniczone zasoby (tzw. za krótką koldra), co wymaga dokonywania nieustannych wyborów na podstawie kryteriów wynikających z hierarchii wartości mających duży wpływ na wyobraźnię. Dlatego w Strategii Rozwoju Lublina 2020 stosuje się i zaleca świadome podejście do wartości i stawia się nacisk na wyjaśnianie, dlaczego postawione cele są ważne i jakie zależności przyczynowo-skutkowe o tym decydują.

### 1.4. Aktywny pilotaż

Celem Strategii jest spełnienie marzenia, które łączy dziś jego mieszkańców: aby nasze miasto „złapało wiatr w żagle” i weszło w okres zauważalnego rozkwitu, mimo panujących w świecie zawirowań. Ważne jest, aby Lublin się rozwijał, ale chcemy, aby ów rozwój nie powodował utraty poczucia bezpieczeństwa. Naszym celem jest, by miasto nie tylko uniknęło destrukcyjnego działania nieprzewidywalnych trendów, ale by również okazało się „sprytnie” i umiało wykorzystać swoje możliwości tak, jak szybowiec wykorzystuje prądy powietrza. Z tego też względu Strategia Rozwoju Lublina 2020 jest oparta na założeniu „aktywnego pilotażu”, który pozwala reagować dynamicznie na zmiany sytuacji. W praktyce oznacza to, że nie będzie ona realizowana według sztywnej hierarchii celów i nie będzie traktowała tych celów osobno, jakby były niezależne od siebie (tzw. myślenie sektorowe), lecz wykorzysta zasadę dynamicznej optymalizacji sieci celów. Według tej zasady układ zamierzeń jest aktualizowany w zależności od zmieniających się uwarunkowań oraz od tego, jak efekty poszczególnych działań „pomagają” sobie wzajemnie (synergia).

### 1.5. Współpraca

Strategia jest wspólnym dobrem społeczności Lublina. Nie jest wyłącznie dokumentem wewnętrznym Urzędu Miasta stosowanym do zarządzania budżetem. Wiele celów Strategii już od dawna realizują inni operatorzy albo leżą one poza formalną jurysdykcją samorządu, dlatego ich ostateczne osiągnięcie jest możliwe tylko dzięki współpracy, do której nawiązują także rozdziały: 1.1. Adresaci Strategii i 1.2. Zakres ustaleń. Założeniem Strategii jest jak najszersze zaangażowanie w jej realizację wszystkich interesariuszy<sup>2</sup> rozwoju miasta, zarówno na jego terenie jak i poza nim – od indywidualnych mieszkańców, poprzez grupy społeczne i nieformalne, organizacje pozarządowe, po instytucje, firmy i inne urzędy. Aby to ułatwić, dużą wagę w dokumencie przywiązano do partycypacji społecznej, a także do wyobraźni i wartości, ponieważ pomagają one definiować wspólne cele. Zasada optymalizacji sieci celów w połączeniu z efektem „za krótkiej koldry” sprzyja integracji sił pomagających w realizacji Strategii. Stopniowe dążenie miasta i potencjalnych partnerów do współpracy ma wpływ na ustalenie priorytetu działań. Te przedsięwzięcia, którym będą towarzyszyć dobre partnerstwa, w sposób naturalny zdobędą większe szanse na realizację.

Szczególną rolę w tym procesie odgrywa synergia zależna od umiejętności definiowania wspólnych interesów lub możliwości osiągania jednocześnie wielu niesprzecznych celów. Pomaga w tym empatia polegająca na umiejętności dostrzegania w innych ludziach i podmiotach takich motywacji i dążeń, jakie nie są sprzeczne z naszymi, ale je uzupełniają, a nawet wspierają. Utrudnia zaś ten proces postawa rywalizacji, która mocno odcisnęła się w społecznej mentalności – jeszcze do niedawna jako rywalizacja o dobra podstawowe, a w ostatnim czasie jako konkurencja rynkowa. We współczesnym myśleniu o rozwoju długofalowym bardziej zasadna staje się współpraca, która punkt ciężkości przenosi z kapitału ludzkiego na społeczny<sup>3</sup> oraz z nieustannego wzrostu na zasadę zrównoważonego rozwoju.

<sup>1</sup> W niniejszym dokumencie synergia jest rozumiana jako spełnianie różnych niesprzecznych celów przez jedno działanie lub jako współdziałanie, którego efekt jest większy niż suma działań realizowanych oddzielnie. Strategia traktuje synergii jako rodzaj innowacji polegającej na odkrywaniu zbieżności celów, metod itd. różnych podmiotów, którą można pożytecznie wykorzystać. Użycie tego słowa zwykle wiąże się z chęcią do zmiany rutynowych procedur postępowania w poszukiwaniu rozwiązań bardziej oszczędnych i efektywnych. Więcej o synergii w punkcie 1.5. Współpraca oraz w: [www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html](http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html).

<sup>2</sup> Interesariusze są to mieszkańcy oraz inni „użytkownicy” miasta tacy jak: inwestorzy, uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe, przyjezdni itd., ale również wszyscy, na których miasto ma wpływ pośredni np. mieszkańcy regionu.

<sup>3</sup> Kapitał społeczny (za Strategią Rozwoju Kapitału Społecznego) jest tu rozumiany jako wynikająca z zaufania oraz obowiązujących norm

## 1.6. Sieciowy układ treści Strategii

Czytelnik Strategii ma nadzieję, że zobaczy w niej swoje własne cele i zainteresowania, wymienione w uprzywilejowanym miejscu. Jednak podążanie za tymi oczekiwaniami przy tworzeniu dokumentu budzi niepotrzebną konkurencję i obniża jego jakość. Dlatego niniejsza Strategia zakłada inną drogę do tego, aby każdy mógł znaleźć w niej swoje miejsce. Proponuje zaakceptować fakt, że zbiór wszystkich działań ważnych dla rozwoju miasta jest wielowymiarowy, oraz że nie da się uchwycić wszystkich jego wymiarów na raz. Z każdej perspektywy wygląda on nieco inaczej i można go opowiedzieć na wiele sposobów, jednak musi istnieć dokument zawierający główny przekaz. Jest nim właśnie Strategia oferująca wyjściową konfigurację celów i działań, opartą na fachowym rozeznaniu miasta i definiującą kluczowe pola, w których interwencja będzie najbardziej owocna.

Konfiguracja ta ma rozgałęzioną strukturę: cztery główne Obszary Rozwojowe rozgałęziają się na Cele, Cele na Działania, a te na Zadania i Projekty. Każdy Cel wraz ze swoimi podpunktami ma przypisane miejsce w danym Obszarze i rozgałęzieniu Strategii, ale oprócz tego jest on także częścią innych zagadnień przewijających się często przez cały dokument, w których może zajmować bardziej eksponowaną pozycję. Strategia nie narzuca hierarchii Celów i Działań, lecz zachęca, aby czytać ją nie tylko wzdłuż gałęzi, ale także w poprzek, wieloma różnymi szlakami, istotnymi dla interesariuszy – adresatów dokumentu. Dlatego też do Celów są dołączone Zalecenia i Synergie, sugerujące możliwe połączenia poziome między różnymi Celami. Strategia zachęca do realizowania jej Celów na dowolną liczbę sposobów. Listy Działań, Zadań i Projektów nie są zamknięte i można je wzbogacać o nowe propozycje, jeśli realizują one Cele. Ostateczna struktura projektów wdrażających Strategię nie musi być lustrzanym odbiciem struktury jej tekstu – tak jak korona drzewa nie jest odbiciem jego systemu korzeniowego.

## 1.7. Zarządzanie przez cele

Strategia, choć jest oficjalnym dokumentem programowym miasta, nie zakłada powstania odrębnej struktury wdrażającej. Dokument ten ma pomagać w stosowaniu metody „zarządzania przez cele”, która jest komplementarna, ale i nadrzędna wobec „zarządzania przez procedury”. Zarządzanie przez cele koncentruje potencjał sprawczy wokół zadania bez determinowania z góry sposobów jego wykonania. Dlatego też realizatorami Strategii są nie tylko struktury administracji miejskiej, ale wszystkie podmioty aktywne w mieście, które chcą realizować którykolwiek z zawartych w niej celów. Otrzymują one gwarancję, że ich działania w tym zakresie będą w miarę możliwości wspierane przez władze miasta, zdobywając szansę połączenia swoich działań z działaniami innych aktywnych w tym obszarze podmiotów. W ten sposób Strategia określa warunki do powstawania synergicznych relacji między różnymi aktorami życia miasta, zwiększa skuteczność ich działań bez potrzeby nadmiernego formalizowania ich współpracy. Głównym narzędziem zapewniającym harmonijne współdziałanie jest dostęp do rzetelnej informacji o stanie miasta, który ma stanowić bazę dla indywidualnych decyzji każdego z samodzielnych podmiotów.

## 1.8. Wnioski pokonsultacyjne

Uwagi zgłaszane przez czytelników Strategii podczas konsultacji społecznych skłoniły autorów dokumentu do uzupełnienia tego rozdziału o niniejszy punkt, a także do dodania rozdziału 7. Od czytania do działania będącego łącznikiem części programowej Strategii z jej systemem wdrażania. Jak czytać Strategię? – wskazówki szczegółowe:

### 1.8.1. Dokumenty pochodne

Uzupełnianie i uszczegółowianie zapisów Strategii oraz ich organizacja według kluczy innych od tu zaproponowanych, np. problemowych lub branżowych, będzie się odbywać poprzez tworzenie osobnych dokumentów pochodnych takich jak: strategie, polityki czy programy sektorowe, międzysektorowe, tematyczne i branżowe. Ich inicjatorami i autorami mogą być i Urząd i Rada Miasta, organizacje pozarządowe, ciała doradcze prezydenta, grupy mieszkańców itd.

i wzorów postępowania zdolność do mobilizacji i łączenia zasobów, która sprzyja kreatywności oraz wzmacnia wolę współpracy i porozumienia w osiągnięciu wspólnych celów.

### 1.8.2. Implikacje zapisów

Uzupełnieniem literalnych zapisów Strategii są ich praktyczne implikacje wynikające z powiązań przyczynowo-skutkowych. Na przykład, jeżeli Strategia zakłada, iż warunkiem jej realizacji jest współpraca z partnerami różnych sektorów, to należy ten warunek uznać za tożsamy m.in. z koniecznością wspierania przez Urząd Miasta innowacyjnych mechanizmów umożliwiających tę współpracę (np. partnerstwo publiczno-prywatne czy dostarczanie usług publicznych przez sektor pozarządowy). Zbiory takich zapisów oraz ich implikacji mogą być agregowane w formie dokumentów pochodnych.

### 1.8.3. Kojarzenie zapisów

Strategia, z jednej strony, musi się skupiać na wybranych celach, a z drugiej, obejmować jak największe spektrum tematyczne umożliwiające pozyskiwanie środków z maksymalnej liczby źródeł. By skorzystać z tego spektrum, można łączyć zapisy Strategii, które występują w różnych jej miejscach, ale się wzajemnie uzupełniają. Taka metoda interpretacji tekstu, wykorzystująca jego sieciową strukturę, daje więcej możliwości niż bazowanie na jednoznacznych, sztywnych deklaracjach programowych.

### 1.8.4. Język

Strategia została napisana dla wielu grup odbiorców, z których każda używa nieco innego żargonu i ma odmienne oczekiwania wobec tekstów planistycznych. Dlatego też uniwersalny język niniejszego dokumentu odwołuje się zarówno do metafor i wartości, jak i do wybranych terminów fachowych. Metafory i wartości pozwalają łączyć odległe nieraz zagadnienia w krótkiej formie słownej, a znaczenie fachowych terminów można odszukać na własną rękę, jeśli nie wystarczają wyjaśnienia w przypisach. Rola Strategii polega na stworzeniu wspólnego punktu odniesienia dla różnorodnych grup interesariuszy, którzy z czasem nauczą się z niej korzystać jako platformy porozumienia i współpracy.

### 1.8.5. Metodyka powstawania Strategii

Niniejszy dokument odchodzi od zwyczaju definiowania celów poprzez analizę SWOT<sup>4</sup>, ponieważ jest ona tylko jedną z kilkunastu technik analitycznych stosowanych w planowaniu strategicznym<sup>5</sup>. Wszystkie one opisują naturalne działanie ludzkiego umysłu podczas konieczności wyboru najlepszych działań. Zastosowanie danej metody zależy od sytuacji, uwarunkowań i ogólnie natury analizowanego przypadku. Na różnych etapach tworzenia niniejszego dokumentu użyto większości tych metod, często łącząc je ze sobą np. podczas debat międzysektorowych czy dyskusji środowiskowych. Dokumentacja tego procesu znacznie zwiększyłaby objętość Strategii, nie przyczyniając się do podniesienia zasadności jej zapisów. Metodyczne stosowanie różnych technik analitycznych (w tym SWOT) może być natomiast bardzo przydatne podczas tworzenia pochodnych dokumentów strategicznych tworzących scenariusze działań w węższych zakresach tematycznych, czy w krótszej perspektywie czasowej.

### 1.8.6. System czterech Obszarów Rozwojowych

Otwartość, Przyjazność, Przedsiębiorczość, Akademickość – traktowane jako strategiczne Obszary Rozwojowe i filary dokumentu – to najbardziej ogólne słowa kluczowe opisujące charakter głównych zbiorów działań, jakie należy podjąć w Lublinie dla jego rozwoju. Są one rozwinięciem celów poprzedniej strategii rozwoju miasta (o czym wspomina rozdział 2. Gdzie jesteśmy? – diagnoza syntetyczna), ale tworzą również autonomiczny spójny system wzajemnie uzupełniających się czynników. Podstawą rozwoju wyrażanego twardymi wskaźnikami jest współczesna gospodarka oparta na wiedzy, która w Lublinie potrzebuje przede wszystkim aktywności własnej, myślenia przedsiębiorczego, i posiadająca rezerwy wiedzy na uczelniach. Stąd Przedsiębiorczość i Akademickość. Warunkiem ich sprawnego współdziałania jest

<sup>4</sup> SWOT – to nazwa metody analizy planistycznej polegającej na tworzeniu tabeli – matrycy silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = SWOT) związanych z analizowanym zagadnieniem.

<sup>5</sup> Przykładowe inne metody analityczne zastosowane podczas pisania Strategii: foresight (analiza możliwych scenariuszy w wybranych perspektywach czasu), ABC („atuty, bariery, ciekawe”), IPC (analiza różnych punktów widzenia; rozbieżności i zbieżności), RZC („rozważ wszystkie czynniki” – spisanie wszystkich istotnych kryteriów oceny do wyboru). Wiele z tych metod różni się od siebie głównie kryteriami, według których grupujemy potencjalne czynniki mające wpływ na rozwój.



maksymalny kontakt miasta z otoczeniem, zarówno sąsiedzkim jak i globalnym, oraz zapewnienie powstającym relacjom dobrej atmosfery do rozwoju na miejscu. Stąd Otwartość i Przyjazność. Przyjazność jest dodatkowo podstawowym założeniem jakości życia w mieście.

Między tymi Obszarami zachodzi wiele związków. Na przykład Przedsiębiorczość definiuje warunki Przyjazności dla podmiotów gospodarczych, a Przyjazność miasta podnosi atrakcyjność lubelskiej Akademickości. W ogólnym rozrachunku Strategia Rozwoju Lublina 2020 opiera się na „twardym rdzeniu” Przedsiębiorczości i Akademickości, równoważonym przez „miękki płaszcz” Otwartości i Przyjazności. Związki między Obszarami Rozwojowymi można też interpretować w ten sposób, że wstępem do realizacji Przedsiębiorczości i Akademickości są Otwartość i Przyjazność. Można też połączyć Akademickość z Otwartością, niejako zamykając wszystkie cztery Obszary w jeden obieg zależności decydujących o żywotności miasta. Cztery główne Obszary Rozwojowe Strategii opierają się na fundamencie Obszarów Inspiracji, a ich zwieńczeniem jest Wizja i Misja.

Biorąc pod uwagę to, że opanowanie Strategii wymaga czasu oraz pracy warsztatowej i wdrożeniowej, niniejszy rozdział ma swoją kontynuację w rozdziale 7. Od czytania do działania.

## 2. Gdzie jesteśmy? – diagnoza syntetyczna

Lublin, jako ważne centrum administracyjne, akademickie i kulturalne, należy do 10 największych miast polskich i jest jedynym ośrodkiem metropolitalnym Polski Wschodniej. Według założeń Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, nasze miasto ma do spełnienia istotną rolę „lokomotywy rozwoju” dla tej części kraju. Uchwalona w 2008 roku Strategia Rozwoju Lublina na lata 2008–2015 już wcześniej uwzględniała to wyzwanie, a jej wdrażanie przyniosło pewne wymierne efekty.

W 2008 roku cele strategiczne (CS) i operacyjne (CO) rozwoju Lublina określono następująco:

Cel Strategiczny 1 (CS 1) – Wzmocnienie dynamiki gospodarczej

- CO 1.1. Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości
- CO 1.2. Zacieśnienie relacji świata nauki i biznesu
- CO 1.3. Stymulowanie inwestycji zewnętrznych
- CO 1.4. Rozwój sektora turystyki

Cel Strategiczny 2 (CS 2) – Podniesienie jakości życia

- CO 2.1. Poprawa infrastruktury technicznej
- CO 2.2. Rozwój usług społecznych
- CO 2.3. Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności

Cel Strategiczny 3 (CS 3) – Wzmocnienie Lublina jako społeczności otwartej

- CO 3.1. Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych
- CO 3.2. Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających
- CO 3.3. Partnerstwo z mikro- i makroregionem

Realizacja tamtej strategii przyniosła realne efekty.

W ramach CS 1:

- Pomimo kryzysu, wzrosła wyraźnie dynamika gospodarcza Lublina. Wzrost liczby podmiotów gospodarczych o 4,5% w 2010 roku w porównaniu do 2009 roku<sup>6</sup> był jednym z największych spośród dużych miast Polski i następował najszybciej w sektorze średnich przedsiębiorstw. W 2007 roku powstała Specjalna Strefa Ekonomiczna

<sup>6</sup> Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie – Bank Danych Lokalnych, [www.stat.gov.pl/bdl](http://www.stat.gov.pl/bdl).

Euro-Park Mielec Podstrefa Lublin, w której obecnie funkcjonuje 19 firm, z czego 9 już prowadzi działalność<sup>7</sup>. Część z nich wykorzystuje zaplecze akademickie Lublina, choć dopiero nowa ustawa o szkolnictwie wyższym wprowadziła mechanizmy stymulujące relacje między biznesem a nauką.<sup>8</sup> Rozwija się turystyka i usługi z nią związane, a zainteresowanie turystów Lublinem wzrosło znacznie dzięki rozwojowi oferty kulturalnej i staraniom Lublina o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016 (ESK 2016). Efektem wszystkich tych zmian jest stopniowy wzrost zamożności lublinian<sup>9</sup> i zauważalne rosnące zapotrzebowanie na ofertę wykorzystania wolnego czasu.<sup>10</sup>

W ramach CS 2:

- Jakość życia jest trudno mierzalna i z zasady jej podniesienie następuje wolniej niż społeczne oczekiwania. Jednak skala inwestycji drogowych związanych z poprawą układu komunikacyjnego Lublina przynosi widoczne efekty, podobnie jak i rozpoczęta właśnie realizacja projektu Zrównoważonego Transportu Publicznego. Stopniowo postępuje też istotna dla podnoszenia jakości życia modernizacja i rozbudowa systemu wodno-kanalizacyjnego.
- Dzięki modernizacji szkół, budowie kilku basenów i boisk sportowych oraz rozwojowi sieci placówek kulturalnych stopniowo poprawia się infrastruktura usług publicznych. W ciągu ostatnich kilku lat rozpoczęły działalność: Ośrodek Inicjatyw Międzykulturowych „Rozdroża”, Warsztaty Kultury, Dom Kultury na Węglinie i Teatr Stary. Ośrodek „Brama Grodzka – Teatr NN” otworzył i nadal rozbudowuje „Dom Słów”. Trwa renowacja Centrum Kultury, kończony jest projekt renowacji Zamku Lubelskiego i Bramy Krakowskiej, a Brama Trynitarcka z Muzeum Archidiecezjalnym została gruntownie odnowiona. Dzięki synergii miasta i regionu oraz współpracy Urzędu Miasta z Urzędem Marszałkowskim rozpoczęła się też budowa Centrum Spotkania Kultur wraz z placem miejskim, które zmieni kulturalne i przestrzenne oblicze Lublina.
- Dla utrzymania bogactwa kulturowego i różnorodności kluczowe okazały się starania Lublina o tytuł ESK 2016. Zaowocowały one znacznym poszerzeniem oferty kulturalnej Lublina – zwłaszcza w obszarach niszowych – związanych z „kulturą szeroką”<sup>11</sup>, w których właśnie różnorodność jest czynnikiem decydującym. W ciągu ostatnich lat liczba osób uczestniczących w wydarzeniach kulturalnych wzrosła z 1,5 mln w 2009 roku do 2,3 mln w 2011 roku. Dzięki temu Lublin zdecydowanie wzmocnił swoją pozycję na mapie ważnych ośrodków kulturalnych i zyskał zainteresowanie na arenie międzynarodowej.

W ramach CS 3:

- Ze staraniami o tytuł ESK 2016 wiąże się także wzmocnienie Lublina jako społeczności otwartej. Podkreślił to tytuł sporządzonej aplikacji *Miasto w Dialogu* oraz tryb jej przygotowania angażujący międzynarodowych ekspertów. Starania te miały wpływ nawet na obronę terminu rozpoczęcia modernizacji drogi S17 wraz z budową obwodnicy Lublina (zagrożoną oszczędnościami w budżecie państwa), mobilizując poparcie starań władz miasta i województwa przez środowiska biznesu i kultury.
- Lublin jest stopniowo coraz lepiej postrzegany przez odwiedzających. Bardzo pozytywnie oceniają miasto zagraniczni studenci lubelskich uczelni (4,5 na 5 możliwych punktów w badaniach przeprowadzonych przez Fundację UMCS), podkreślając walory kulturalne i życzliwą dla obcokrajowców atmosferę miasta. O wzroście atrakcyjności miasta świadczy także wzmiankowany już rozwój ruchu turystycznego.
- Zakończona została budowa Portu Lotniczego Lublin. Podpisano pierwsze umowy na obsługę połączeń rejsowych do Oslo, Londynu (Luton oraz Stansted) i Dublina oraz połączeń czarterowych do Egiptu. Port Lotniczy przyczyni

<sup>7</sup> Stan na 31 grudnia 2012 r.

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. 2011 nr 84, poz. 455). Tekst jednolity ustawy ogłoszony Obwieszczeniem Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 marca 2012 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2012, poz. 572).

<sup>9</sup> W latach 2007–2011 przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto wzrosło o 30,55% z kwoty 2 762,84 zł w 2007 roku do 3 606,97 zł w 2011 roku. W 2011 roku w relacji do średniej dla województwa lubelskiego (3 257,14 zł) przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto wyniosło 110,74%, a do średniej krajowej (3 625,21 zł) – 99,5%.

<sup>10</sup> Ofertę rekreacyjno-sportową w Lublinie zapewnia Słoneczny Wrotków nad Zalewem Zemborzyckim, który w 2011 roku odnotował 62 518 wejść, podczas gdy w 2010 roku było ich 33 697. Liczba widzów w kinach zwiększyła się o 32,52% z 585 129 (2007 rok) do 775 430 (2011 rok), a liczba wyświetlanych seansów wzrosła o 22,27% z 14 946 do 18 275. W 2011 roku lubelskie muzea odwiedziło 298 671 osób. Wskaźnik zwiedzających w przeliczeniu na 1 tys. ludności wyniósł 857 (w 2007 roku – 836). Ponadto systematycznie rośnie wskaźnik wypożyczeń księgozbioru na 1 czytelnika. W 2011 roku wynosił on 22,5 wolumina na 1 czytelnika (w 2007 roku – 21,0).

<sup>11</sup> Pojęcie „kultury szerokiej” zostało zdefiniowane podczas starań o tytuł ESK 2016. Zob.: Obszar Inspiracji 6.12. Kultura szeroka.

się do zasadniczej poprawy powiązań krajowych i międzynarodowych miasta. Rozpoczęto także budowę mostu w Solcu na Wisłę wraz z modernizacją drogi wojewódzkiej nr 747, zapewniającej dogodny dojazd do powstającej sieci głównych autostrad.

- Partnerstwo z mikro- i makroregionem stopniowo nabiera wymiernych kształtów. Najważniejszym jego efektem jest budowa Portu Lotniczego Lublin, podjęta wspólnie przez władze Lublina i województwa lubelskiego. Jest to jedyny w Polsce port lotniczy, który powstał z inicjatywy regionu i jego stolicy, przy wsparciu sąsiednich samorządów, z wykorzystaniem szans oferowanych przez fundusze unijne. Brak regulacji prawnych dotyczących metropolii komplikuje inne formy współpracy z mikroregionem, lecz mimo to są realizowane porozumienia Lublina z sąsiednimi gminami, dotyczące obsługi dojazdów do pracy i korzystania z infrastruktury społecznej.
- Dzięki długoletnim staraniom o dobre relacje z miastami Ukrainy i Białorusi, pomimo skomplikowanych uwarunkowań politycznych, są rozwijane z tymi krajami kontakty społeczne i kulturalne oraz jest budowana współpraca naukowa (mimo że projekt Uniwersytetu Wschodniego nie doczekał się realizacji). Na podstawie tych kontaktów Lublin jest rozważany jako najdogodniejsze miejsce do ulokowania centrali obsługującej Partnerstwo Wschodnie.

Dla diagnozy stanu Lublina jest pomocny raport PricewaterhouseCoopers (PwC) o wielkich miastach Polski<sup>12</sup> (opublikowany w 2011 roku w oparciu o dane z lat 2006–2010). Analizuje on siedem miejskich „kapitałów rozwojowych”: ludzki i społeczny, kultury i wizerunku, jakości życia, techniczny i infrastrukturalny, instytucjonalno-demokratyczny, atrakcyjności inwestycyjnej i źródeł finansowania. Istotnym walorem tego raportu jest nie tylko obiektywizujące spojrzenie z zewnątrz, ale i fakt, że metodologia jego opracowania spełnia wymagania ekspertyzy zintegrowanej, która pozwala na porównywanie Lublina z innymi wielkimi polskimi miastami.

Porównanie to potwierdza wprawdzie, że Lublin plasuje się na średnim poziomie rozwoju gospodarczego liczonego wartością PKB na mieszkańca, ale jednocześnie wskazuje na fakt, że w latach 2006–2010 Lublin należał do najszybciej rozwijających się miast, obok Trójmiasta i Białegostoku.

Według konkluzji wspomnianego raportu PwC atuty Lublina to przede wszystkim:

- zaplecze akademickie,
- sprawne instytucje,
- wysoka jakość życia.

Główne wyzwania zdefiniowane w tym raporcie to:

- potrzeba określenia strategii rozwojowej lepiej uwzględniającej atuty miasta,
- lepsze wykorzystanie funduszy unijnych,
- poprawa warunków do inwestowania,
- poprawa wizerunku miasta.

Zestawienie wyników raportu z informacjami o realizacji Strategii z 2008 roku (sporządzanymi regularnie w ramach monitoringu Strategii przez Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów) prowadzi do następujących wniosków:

- W Lublinie w ostatnich latach dokonano istotnego przewartościowania dotychczasowych niedoborów i walorów lokalnych. Położenie geograficzne, traktowane wcześniej jako ograniczające dostępność miasta, zaczyna być postrzegane jako jego szansa na rozwój funkcji związanych z pośredniczeniem w kontaktach między Wschodem a Zachodem Europy. Niedostateczny rozwój przemysłu skutkujący niskimi wskaźnikami ekonomicznymi staje się na naszych oczach atutem w transformacji post-industrialnej, której sprzyja rozbudowana baza akademicka dostarczająca wykwalifikowanych kadr wraz z możliwościami badawczymi i innowacyjnymi. Wzrost ten jest dodatkowo wzmocniony korzystnymi cechami środowiska miasta i regionu. Bogate zasoby dziedzictwa kulturowego (materialnego i niematerialnego) wzmacniają atrakcyjność miasta i jego rozpoznawalność w kontekście europejskim.

<sup>12</sup> Raport na temat wielkich miast Polski, PricewaterhouseCoopers, [www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-na-temat-wielkich-miast-polski.jhtml](http://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-na-temat-wielkich-miast-polski.jhtml).

- Decyzje ostatnich lat dotyczące infrastruktury zewnętrznej przelamują stopniowo bariery rozwojowe, z którymi miasto borykało się od czasów zakończenia II wojny światowej. Dzięki realizacji tych zamierzeń Lublin może zacząć budować otwarte relacje ze światem – szczególnie w zakresie przedsiębiorczości i rozwoju funkcji akademickich. Otwartość ta jest kluczowym warunkiem do tworzenia centrum relacji Wschód-Zachód, a w dalszej przyszłości także Północ-Południe.
- Dokonania związane z poprawą jakości życia – zarówno materialne, jak i kulturalno-społeczne – pokazują specyficzny i rzadki talent mieszkańców Lublina do kompensowania niedoborów kapitału gospodarczego kapitałem społecznym. Tam, gdzie brakuje środków na duże przedsięwzięcia, pojawiają się drobne, ale liczne inicjatywy generujące korzystne zmiany. W efekcie, pomimo przeciętnej zamożności, miasto jest postrzegane jako przyjazne i dysponujące stosunkowo wysoką jakością życia. Ten model aktywności stanowi duży potencjał dla działań rewitalizacyjnych, kulturalnych i ekologicznych. Należy jednak podkreślić, że uruchomienie tego potencjału zależy od wypracowania rozwiązań instytucjonalnych wspierających wymierną skuteczność takich inicjatyw.
- Dynamiczny rozwój przedsiębiorczości zaobserwowany w ostatnich latach jest efektem uruchomienia przez mieszkańców Lublina wspomnianego wyżej kapitału społecznego, przy wspierającej ten kierunek polityce władz miasta. Konieczne jest kontynuowanie i utrwalanie tych zmian w obszarach gwarantujących harmonijny i trwały wzrost zamożności mieszkańców oraz budujących gospodarczą markę Lublina. Ważne jest dostosowanie tworzonych przez miasto warunków inwestowania do różnej skali i specyfiki przedsięwzięć inwestycyjnych.
- Zaplecze akademickie miasta zostało znacznie wzmocnione dzięki projektom inwestycyjnym wszystkich uczelni, dofinansowywanym w ramach Programu Rozwoju Polski Wschodniej. Inwestycje te należy traktować jako warunek wstępny rozwoju ośrodka akademickiego w Lublinie. Kolejny krok – umożliwiony dzięki nowej ustawie o szkolnictwie wyższym – powinien polegać na aktywizacji działalności badawczej uczelni i ich współpracy z innowacyjnym biznesem oraz na rozwiązaniach instytucjonalnych zwiększających efektywność tego najważniejszego dla miasta sektora aktywności.
- Poprawa wizerunku miasta osiągnięta dzięki strategii marketingowej i staraniom o tytuł ESK 2016 nie jest efektem trwałym. Stanowi zaledwie początek starań w tym zakresie i wymaga kontynuacji. Wizerunkowymi atutami Lublina nie zawsze w pełni wykorzystanymi są jego walory historyczne i ekologiczne oraz akademicki charakter miasta. Wciąż słabo rozpoznawalny jest też walor dogodnej bazy do kontaktów między Wschodem i Zachodem, choć to powinno ulec zmianie po otwarciu Portu Lotniczego Lublin. Potrzebne jest także budowanie marki miasta w obszarach aktywności gospodarczej i naukowej. A więc miasto stoi przed wyzwaniem pogłębienia dotychczasowej działalności promocyjnej poprzez wykorzystanie wymiernych aspektów swoich walorów obecnych i dopiero tworzonych.
- Zalecana w raporcie PwC poprawa wykorzystania funduszy unijnych już nastąpiła. Szereg projektów o kluczowym dla miasta znaczeniu zostało już rozpoczętych lub wręcz zrealizowanych. Skala tych inwestycji dochodzi do granic możliwości finansowania wkładu własnego. Dzięki nim odnowiono Teatr Stary i wiele innych zabytków, trwa renowacja Centrum Kultury, wybudowano kilka prestiżowych obiektów akademickich, powstał i został uruchomiony pod koniec 2012 roku Port Lotniczy Lublin i drogi do niego prowadzące, rozpoczyna się budowa Centrum Spotkania Kultur, modernizuje się transport publiczny i infrastruktura miasta, a wreszcie powstaje i rozwija się wiele prywatnych przedsięwzięć gospodarczych. Wsparcie funduszy europejskich uzyskują także liczne projekty kulturalne. Wyzwaniem aktualnym staje się przygotowanie do nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014–2020, wymagające opracowania nie tyle pojedynczych projektów, ile raczej zintegrowanych metod zarządzania rozwojem miasta. Niniejsza Strategia ma służyć temu celowi.

Powyższe wnioski uzasadniają przyjęte w Strategii cztery główne obszary interwencji wyznaczone na podstawie atutów, ale i wyzwań miasta. Nowa wersja Strategii modyfikuje dotychczasowy układ celów strategicznych, podkreślając ich komplementarność, a jednocześnie uzupełniając o istotne dla rozwoju miasta aspekty warunkujące równowagę rozwoju i decydujące o innowacyjności. Zostały one wyrażone w formie czterech Obszarów Rozwojowych:

- **OTWARTOŚĆ** – stanowi odpowiednik poprzedniego Celu Strategicznego 3 i odnosi się do budowania coraz lepszych kontaktów zewnętrznych Lublina budujących wizerunek miasta i kreujących nowe możliwości rozwoju. W wyniku realizacji poprzedniej strategii (a zwłaszcza rozwoju przedsiębiorczości) Obszar ten zyskał na znaczeniu i zaczął istotnie ważyć na realizacji dalszych aspiracji rozwojowych.
- **PRZYJAZNOŚĆ** – jest rozwinięciem Celu Strategicznego 2 i decyduje o jakości życia w mieście w szerszym aspekcie kulturowym. Poza wpływem na zadowolenie mieszkańców z życia w Lublinie umożliwia ona wyhamowanie nieko-

rzystnych trendów demograficznych, z którymi borykają się wszystkie polskie miasta. W dużym stopniu Obszar ten opiera się na doświadczeniach zdobytych przy staraniach o tytuł ESK 2016.

- **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ** – odpowiada Celowi Strategicznemu 1 i oznacza wzmocnienie gospodarczego znaczenia Lublina, z czego wynika poprawa zamożności mieszkańców. Uwzględnia jednocześnie specyfikę Lublina, wprowadzając działania wynikające z rosnących na znaczeniu atutów geograficznych i społecznych.
- **AKADEMICKOŚĆ** – jako nowy kierunek strategiczny, który ma służyć wykorzystaniu obecności uczelni do wzmocnienia kreatywności i innowacyjności we wszystkich dziedzinach rozwoju (zbiorowego i indywidualnego). Obszar ten jest więc istotnym uzupełnieniem pozostałych Obszarów Rozwojowych, opartym na koncepcji współdziałania samorządu z istotnymi dla żywotności miasta partnerami, jakimi są uczelnie.

Wypełnienie powyższych Obszarów konkretnymi działaniami i przedsięwzięciami będzie zależec nie tylko od aktywności władz miasta, ale i od wielu innych podmiotów i osób. Konieczność zintegrowanych, wielopodmiotowych działań na rzecz rozwoju miasta wynika bowiem nie tylko z ambicji władz i liderów, ale z tego, że tworzą one szansę na poprawę sytuacji osobistej każdego mieszkańca Lublina.

Każde działanie zaplanowane w Strategii wymaga poniesienia odpowiednich nakładów finansowych. Część wymienionych zadań zostanie sfinansowana przez miasto, część kosztów poniosą współrealizujący wspólne projekty partnerzy (uczelnie, przedsiębiorstwa, instytucje samorządowe, organizacje NGO itd.) korzystający z własnych budżetów i zewnętrznych dotacji. Dodatkowym źródłem finansowania będą środki UE z kolejnej perspektywy finansowej 2014–2020, choć w momencie przygotowywania Strategii Rozwoju Lublina 2020 nie są one możliwe do oszacowania. Kolejnym źródłem realizacji przedsięwzięć rozwojowych w Lublinie będą środki inwestorów prywatnych, biznesu, również w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

W niniejszej strategii nie sprecyzowano, gdyż nie jest to możliwe, kosztów jakie są potrzebne do realizacji wszystkich działań wymienionych w dokumencie. Z uwagi na przyjęty system wdrażania Strategii, wybór i finansowanie odpowiednich działań do realizacji będzie dokonywane w krótko- i średnioterminowych planach wykonawczych (rocznych i kilkuletnich).

### 3. Kontekst dokumentów strategicznych

Dokumenty strategiczne o zasięgu krajowym: Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030 (DSRK 2030), Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020 (ŚSRK 2020), Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 (KPZK 2030), Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020 (KSRR 2010–2020) oraz Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020 wyznaczają ramy prowadzenia przez państwo ukierunkowanej terytorialnie polityki rozwoju. Cele i zasady określone w horyzontalnych strategiach rządowych stały się w dalszej kolejności punktem wyjścia do sformułowania krajowej polityki miejskiej. Uwzględnienie wymiaru terytorialnego jest trendem silnie akcentowanym na całym świecie, a także w Unii Europejskiej. Nawiązując do projektów rozporządzeń regulujących politykę spójności UE po 2013 roku, wymiar miejski zostanie znacznie wzmocniony. Krajowa polityka miejska będzie wpisywać się w realizację Strategii Europa 2020, która jako trzy najważniejsze cele rozwoju Europy wskazuje: wzrost inteligentny, zrównoważony oraz sprzyjający włączaniu społecznemu.<sup>13</sup> Rozwój miast oraz zintegrowane podejście do polityki miejskiej odgrywa dużą rolę w ich osiągnięciu.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego wprowadziła wiele fundamentalnych i korzystnych zmian sposobu prowadzenia polityki regionalnej (w tym również w odniesieniu do miast, jako jednego z elementów tej polityki), a wraz z nimi różnych polityk publicznych, mających największy wpływ na osiąganie określonych celów. Z perspektywy strategii Lublina, istotnym elementem jest nadanie miastom szczególnej roli – ośrodków wzrostu. KSRR 2010–2020 wskazuje na konieczność powiązań strategicznych instrumentów planistycznych na różnych szczeblach. Istotne staje się więc zapewnienie optymalnej spójności zapisów strategii regionalnej i strategii rozwoju stolicy województwa – Lublina.

Z kolei Zielona Księga Dotycząca Obszarów Metropolitalnych, odwołując się do Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, wyodrębnia 10 ośrodków metropolitalnych: Warszawę, Aglomerację Górnośląską, Kraków, Łódź,

<sup>13</sup> Wszystkie wymienione elementy stanowią priorytety wyznaczające działania Unii Europejskiej. Inteligentny rozwój oznacza uzyskanie lepszych wyników w dziedzinie edukacji, badań naukowych/innowacji, społeczeństwa cyfrowego. Zrównoważony rozwój jako cel będzie realizowany przez budowanie bardziej konkurencyjnej gospodarki niskoemisyjnej, która będzie korzystać z zasobów w sposób racjonalny i oszczędny, ochronę środowiska naturalnego, ograniczenie emisji gazów cieplarnianych i zapobieganie utracie bioróżnorodności, wykorzystanie pierwszoplanowej pozycji Europy do opracowania nowych, przyjaznych dla środowiska technologii i metod produkcji, wprowadzenie efektywnych, inteligentnych sieci energetycznych, wykorzystanie sieci obejmujących całą UE do zapewnienia dodatkowej przewagi rynkowej firmom europejskim (zwłaszcza małym przedsiębiorstwom produkcyjnym), poprawienie warunków do rozwoju przedsiębiorczości, zwłaszcza w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) i pomaganie konsumentom w dokonywaniu świadomych wyborów. Rozwój sprzyjający włączaniu społecznemu ma na celu podniesienie stopy zatrudnienia w Europie (czyli więcej lepszych miejsc pracy, zwłaszcza dla kobiet, młodych ludzi i pracowników starszych wiekiem), pomaganie młodym ludziom w przewidywaniu zmian i radzeniu sobie z nimi dzięki inwestycjom w podnoszenie kwalifikacji i szkolenia. Podkreślenie znaczenia włączenia społecznego ma na celu zaznaczenie, iż dzięki celom wskazanym w Strategii Europa 2020 to cała Unia Europejska odniesie korzyści z wzrostu. Więcej zob.: [www.ec.europa.eu/europe2020/index\\_pl.htm](http://www.ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm).

Trójmiasto, Poznań, Wrocław, duopol Bydgoszczy z Toruniem, Szczecin oraz Lublin. W ramach KPZK 2030 ośrodki te zostały wyznaczone na podstawie kryteriów odnoszących się głównie do funkcji w systemie osadniczym kraju.

Bardzo ważnym dokumentem dla rozwoju Lublina jest Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020 (SRWL). W przygotowywanej obecnie aktualizacji SRWL podstawową kwestią jest wskazanie głównych przestrzeni aktywności gospodarczej, które mogą dać największe prawdopodobieństwo uzyskania wartości dodanej. Polityka regionalna UE, a także Polska jest coraz bardziej ukierunkowana na wzmocnienie konkurencyjności kraju, a w szczególności obszarów metropolitalnych.

W nowej strategii regionalnej Lublin będzie postrzegany w trzech wymiarach:

- regionalnym – jako jeden z głównych potencjałów rozwoju,
- krajowym – jako centrum naukowe i wiedzy, oraz centrum innowacyjno-gospodarcze dla Polski Wschodniej (Lublin jako jedyny ośrodek miejski został wskazany jako metropolia w Polsce Wschodniej),
- europejskim – funkcje współpracy wschodniej, funkcje administracyjno-gospodarcze dla Europy.

Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego za jeden z głównych celów strategicznych uznaje „Wzmocnienie urbanizacji regionu”. W ujęciu operacyjnym przejawem tego zamierzenia będą działania mające na celu rozwój funkcji metropolitalnych Lublina i wzmocnienie jego ponadlokalnego znaczenia. Istotne również staną się przedsięwzięcia prowadzące do skomunikowania Lublina z obszarami metropolitalnymi Polski i zagranicy. Sprostanie temu wyzwaniu zależy w dużej mierze od powiązań funkcjonalnych Lublina z otaczającym go obszarem. Z tego punktu widzenia niezmiernie istotne jest, aby Lublin spełniał rolę wiarygodnego partnera w procesie tworzenia powiązań sieciowych.

Z perspektywy Lublina i jego potencjału naukowego kluczowe znaczenie ma również kolejny cel strategiczny SRWL, czyli „Selektywne zwiększanie potencjału wiedzy, kwalifikacji, zaawansowania technologicznego, przedsiębiorczości i innowacyjności regionu”. Działania operacyjne skoncentrują się na wspieraniu kierunków kształcenia na poziomie wyższym szczególnie ważnych dla przyszłego rynku pracy oraz rozwijaniu systemu kształcenia dostosowanego do specyfiki regionu. Wybrane sektory gospodarki zostaną objęte systemem wsparcia naukowego, eksperckiego i wdrożeniowego (Lublin określił już sektory kluczowe z punktu widzenia obecnego i przyszłego rozwoju Miasta<sup>14</sup>). Pomoc skierowana będzie także do instytucji i naukowców prowadzących najbardziej perspektywiczne kierunki badań, których efekty mają być komercjalizowane. Działania operacyjne skupią się również na wsparciu małych i średnich przedsiębiorstw oraz rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

Ze względu na położenie geopolityczne regionu, spójność celów Strategii Rozwoju Lublina 2020 i Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego uwidacznia się w kwestii podkreślenia znaczenia „wymiaru wschodniego”, czego wyrazem jest utworzenie w Lublinie Centrum Kompetencji Wschodnich.

Uzupełnieniem Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego w części dotyczącej identyfikacji potencjału innowacyjnego regionu oraz wskazania kierunków jego wzmocnienia i wykorzystywania w rozwoju – w szczególności obszarów inteligentnej specjalizacji, będzie stanowić obecnie aktualizowana Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku (RSIWL). Ponadto RSIWL ma być instrumentem określającym wspólne na poziomie kraju i regionu cele i obszary interwencji oraz działań prorozwojowych.

W unijnych dokumentach strategicznych wspieranie inteligentnej specjalizacji regionów, czyli innowacyjnego rozwoju poszczególnych obszarów konkretnych państw czerpiącego z ich naturalnych zasobów, tradycyjnych przemysłów itp.,

<sup>14</sup> Zob.: rozdział 5. Obszary Rozwojowe, Obszar C. Przedsiębiorczość.



czyli z tego wszystkiego, co stanowi o ich specyfice i wyjątkowości, zostało podkreślone w Strategii Europa 2020. W przeszłości polityka rozwojowa miast i regionów była wyznaczana w oparciu o te same priorytety rozwojowe, które realizowały wiodące regiony, bez względu na faktyczny poziom zasobów i niewielkie szanse na zajęcie pozycji światowych liderów. Obecnie najbardziej pożądaną metodą rozwoju regionu i miasta jest wzmocnienie ich konkurencyjności w oparciu o wiedzę, a także dywersyfikację posiadanych technologii i wytwarzanych produktów i usług, które są ściśle powiązane z regionalną bazą umiejętności. Strategia ta jest wskazywana jako najbardziej skuteczna, jeżeli ma miejsce w obrębie powiązanych ze sobą branż, generujących efekty synergii.

W ramach unijnej polityki spójności na lata 2014–2020 Komisja Europejska zaproponowała inteligentną specjalizację, jako warunek wstępny dla wspierania inwestycji w zakresie dwóch kluczowych założeń polityki:

- wzmocnienia badań, rozwoju technologicznego i innowacji (cel dotyczący badań i innowacji),
- poprawy dostępu technologii informacyjno-komunikacyjnych i korzystania z technologii o wysokiej jakości (cel dotyczący branży informacyjno-telekomunikacyjnej – ICT).

Inteligentna specjalizacja jest sposobem udoskonalenia i poprawy istniejącej metodologii planowania i wdrażania funduszy strukturalnych. Opiera się ona na 15 latach doświadczeń w zakresie wspierania strategii innowacyjnych w regionach oraz na wkładzie myśli ekonomicznej ze strony instytucji międzynarodowych, takich jak Bank Światowy, OECD i Międzynarodowy Fundusz Walutowy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że nowy kształt polityki spójności wyznaczył nowe priorytety rozwojowe. Z tego powodu strategia rozwoju dla Lublina powinna przede wszystkim uwzględniać:

- politykę koncentracji i selektywności wyboru (tzn. skupienie się na ograniczonej efektywnej rozwojowo liczbie obszarów) – zgodnie z tym założeniem Strategia Rozwoju Lublina 2020 wskazuje na cztery główne Obszary Rozwojowe,
- dążenie do budowania i umacniania mechanizmów konkurencyjności miasta,
- działania na rzecz wypracowania i budowania sprawnych mechanizmów endogennych umożliwiających wykorzystanie wewnętrznego potencjału miasta – tylko takie są w stanie zagwarantować trwałą wzrost,
- budowanie sieciowych systemów współpracy, przyspieszających i racjonalizujących procesy tworzenia i dyfuzji wiedzy i innowacji,
- projektowanie i współfinansowanie przedsięwzięć w zakresie rozwoju infrastruktury technicznej.

Kontekst strategiczny jest niezmiernie istotny również ze względu na możliwość pozyskiwania dodatkowych środków na rozwój z Unii Europejskiej na zasadzie kontraktu terytorialnego, ITI (Integrated Teritorial Investments<sup>15</sup>), grantu globalnego czy też innych instrumentów finansowych (np. Inicjatywa JESSICA).

<sup>15</sup> W tłumaczeniu na język polski: Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT) – nowy pilotażowy sposób finansowania rozwoju funkcjonalnych obszarów miejskich.

## 4. Wizja i Misja

### 4.1. Wizja

#### Lublin miastem inspiracji

Obserwacja dynamiki rozwojowej na świecie skłania do ostrożności co do przewidywania przyszłości i szacowania stabilności uwarunkowań rozwojowych, szczególnie jeżeli chodzi o szybko rozwijające się miasta. Dlatego zamiast sztywno zarysowanej misji i wizji proponujemy połączenie mechanizmów i kompetencji, które chcemy wypracować, oraz wartości, jakimi będziemy się kierować w rozwoju. Lublin jako miasto inspiracji to:

- miasto otwarte na inspiracje z zewnątrz,
- miasto otwarte na inspiracje z wewnątrz – w tym wychodzące od mieszkańców,
- miasto samo będące źródłem inspiracji – wskazujące nowe wzorce i kierunki użyteczne dla innych.

Przyswajanie inspiracji z zewnątrz i przekazywanie ich na zewnątrz może być kołem zamachowym rozwoju. Dlatego wizja Lublina jako „miasta inspiracji” nie opisuje docelowego „produktu” czy stanu, lecz docelowy kurs na stałe doskonalenie miasta dzięki rozpoznawaniu, akceptowaniu i wdrażaniu pożytecznych innowacji, które mogą być pomysłami zarówno nowatorskimi, jak i od dawna znanymi. Jest w tym procesie miejsce na:

- akceptację, pielęgnowanie i wykorzystywanie różnorodności, w tym czerpanie z innych kultur,
- interdyscyplinarne i twórcze mieszanie ludzi i środowisk,
- kulturę akceptacji ryzyka kreatywnego chaosu, dającej szansę pozytywnym przypadkom,
- uczenie się zawsze i wszędzie.

Przyjęcie tego kursu wymaga pracy na rzecz mentalnego otwierania się na zmianę, ustawicznego samokształcenia, właściwej ewaluacji własnych i cudzych potrzeb, umiejętności oceny korzyści i rozeznania ich przyczyn. Są to kompetencje kluczowe dla rozwoju i dlatego wpisano je w samą Wizję Strategii Rozwoju Lublina 2020.

## 4.2. Misja

**Misją Lublina jest tworzenie warunków i zdobywanie najlepszej wiedzy w celu:**

- **zaspokojania i rozwoju potrzeb mieszkańców Lublina i innych jego interesariuszy**
- oraz**
- **realizacji i rozwoju dla dobra wspólnego ich talentów i twórczego potencjału.**

Powyższe sformułowanie Misji jest wynikiem poszukiwania najprostszego „patentu na dobre miasto”. Spojrzenie na rozwój Lublina przez pryzmat potrzeb (na wszystkich poziomach piramidy potrzeb) i talentów interesariuszy pozwala dostrzec główny przedmiot troski władz samorządowych, jakim jest likwidacja lokalnych deficytów i wykorzystanie posiadanych zasobów. W ten dwutorowy sposób miasto dąży do tego, aby w jak największym stopniu jego interesariusze stali się jego beneficjentami, ponieważ wtedy będą chcieli być z miastem związani i przyczyniać się do pomyślności wspólnoty. Spójność Wizji i Misji wyraża się w tym, że inspiracją dla Lublina mogą być także potrzeby i talenty jego interesariuszy.

Myślenie w kategoriach rozwoju potrzeb – a nie tylko ich zaspokojania – zapobiega marginalizowaniu niektórych grup oraz przecenianiu potrzeb doraźnych, których prymat mógłby zamknąć drogę do zaspokojenia potrzeb wyższych w przyszłości. Miasto nie może zadowolić jednocześnie wszystkich swoich interesariuszy, bo dysponuje ograniczonymi zasobami czasu, miejsca i środków. Co więcej ich potrzeby czasem kolidują ze sobą, a także zmieniają się wraz z rozwojem społecznym i cywilizacyjnym oraz w skali ludzkiego życia. Ta ekonomia i dynamika potrzeb sprzyja debacie publicznej, budowaniu wzajemnego zrozumienia oraz wypracowywaniu optymalnych rozwiązań.

Pozytywny wpływ talentów społeczności miasta na jego rozwój jest oczywisty, ale sztuką pozostaje potęgowanie tego wpływu. Również na tę umiejętność można spojrzeć przez pryzmat ludzkich potrzeb, ponieważ każdy człowiek dąży do spełnienia się i rozwoju. Miasto, które umożliwi swoim mieszkańcom i innym interesariuszom samorealizację, równocześnie korzysta z ich talentów, kompetencji, predyspozycji i aspiracji.

O sukcesie miast decyduje nie tylko ich ekspansywność i siła, ale także elastyczność i zdolność do adaptacji, którą posiadają systemy zrównoważone. Ponieważ ludzkie potrzeby są w pewnych granicach stałe, mogą one pełnić rolę stabilizatora zmiany w dążeniu do budowy miasta opartego na równowadze różnych czynników. Lublin będzie się rozwijał, podobnie jak wszystkie inne miasta, na zasadzie konkurencji, wykorzystując swoje przewagi i szanse, wzmacniając słabe strony i unikając zagrożeń. Jednak w ten sposób postępują wszyscy. Dlatego Strategia Rozwoju Lublina 2020 jako nowe kryteria konkurencyjności i rozwoju wykorzystuje dodatkowo synergię i empatię w optymalnym rozwiązywaniu problemów mieszkańców, gości i otoczenia.



<sup>16</sup> W rozdziale 5, Obszary Rozwojowe dla skrócenia oznaczeń poszczególnych podrozdziałów zrezygnowano z powtarzania cyfry „5” w ich numeracji, ponieważ tylko ten rozdział zawiera oznaczenia literowe, zatem one wystarczają do jednoznacznej identyfikacji danego fragmentu.



## **A. Otwartość**

### **Lublin otwarty**

*Lublin zawsze rozwijał się dzięki otwartości – jako słynące z jarmarków miasto kupieckie pomiędzy Krakowem a Wilnem, na skrzyżowaniu ważnych szlaków prowadzących w cztery strony świata. Dwa ubiegle stulecia nadały miastu charakter nieco peryferyjny, jednak zmiany ostatnich dwóch dekad stworzyły perspektywę ponownego otwarcia. Dzięki wejściu do Unii Europejskiej i położeniu na wschodnim skraju Polski Lublin powoli wraca do roli miejsca spotkań i wymiany. W tym celu musimy wpisać go w ważne szlaki spotkań i wymiany – odnajdując istniejące lub tworząc nowe.*

*Otwartość dotyczy wszystkich wymiarów czy rodzajów sąsiedztwa i dlatego przenika całą Strategię jako otwartość naszej wyobraźni na przyszłość i przeszłość, na samych mieszkańców i gości, na umiędzynarodowienie uczelni i kontakty gospodarcze. Tej otwartości potrzebujemy tak w kategoriach kompetencji mentalnych naszej społeczności, jak i w wymiarze praktykowanych kontaktów międzynarodowych, a także jako fundamentu w relacjach z lokalnymi podmiotami oraz okolicznymi gminami i regionem. Te ostatnie łączy z Lublinem wspólna szansa na rozwój więzi o charakterze metropolitalnym z uwagi na wspólnotę interesów związaną z budowaniem konkurencyjności regionu i z przełamywaniem wciąż dotkliwych barier infrastrukturalnych.*

## A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina

***Miejsce Lublina w Polsce i Europie – jego ranga i atrakcyjność – zależą w pierwszej kolejności od poprawy dostępności komunikacyjnej miasta. Potrzebujemy: dróg łączących nas z resztą Polski i Europy, mostów na Wiśle, połączeń kolejowych, lotniczych i taniego, szerokopasmowego dostępu do Internetu. Jednym z kierunków tych zmian powinno być uniezależnienie nas od Stolicy i wzmocnienie relacji z innymi ośrodkami.***

Starania o budowę lotniska i modernizację drogi krajowej S17 wraz z budową obwodnicy miasta przyniosły efekt w postaci rozpoczętych inwestycji, których skutki pojawiają się w ciągu najbliższych dwóch lat. Obwodnica wraz z łącznicami spowoduje odciążenie ulic miejskich z ruchu tranzytowego i zwiększy dostępność wielu terenów miejskich. Port lotniczy zapewni dostępność miasta poprzez bezpośrednie i przesiadkowe połączenia praktycznie z całym światem. To oznacza zasadniczą zmianę skali kontaktów Lublina – gospodarczych, naukowych, kulturalnych i prywatnych. Inwestycją równie ważną jest budowa mostu w okolicach Solca na Wiśle. Pozwoli on na znacznie lepszy dojazd do układu autostrad A1 i A2 z ominięciem Warszawy.

Wyzwaniem najbliższych lat pozostaje modernizacja drogi S19 oraz modernizacja i rozbudowa połączeń kolejowych. Droga S19 – kluczowa dla poprawy połączeń nie tylko z Białymstokiem i Rzeszowem, ale jako przyszły korytarz

sieci TEN-T (Transeuropejska Sieć Transportowa) między Bałtykiem a Bałkanami, poprawi przejazdy w kierunku północ-południe i udrożni obsługę wszystkich relacji transgranicznych wzdłuż wschodnich granic Unii Europejskiej. Perspektywa rozwoju Lublina jako centrum obsługi kontaktów ze Wschodem jest w dużym stopniu uzależniona od tej właśnie inwestycji. Połączenia kolejowe – z brakiem dogodnych powiązań nawet w skali regionu – wymagają nie tylko modernizacji istniejących linii dla zapewnienia większych prędkości przejazdów, ale także ich rozbudowy, by połączenia na zachód i południe nie musiały przebiegać przez jeden jedyny most w Dęblinie, a połączenia kolejowe do innych miast wojewódzkich i z sąsiednimi krajami stały się konkurencyjne wobec połączeń drogowych.

Decyzje o wymienionych inwestycjach zapadają w Warszawie, która korzysta z funkcji kluczowego węzła komunikacyjnego, bez refleksji nad faktem, że ten swoisty „monopol” ogranicza skalę i jakość kontaktów krajowych i międzynarodowych. Konieczne jest więc stwierdzenie, że infrastrukturalną „racją stanu” nie tylko Lublina, ale i całej Polski jest rozbudowa sieci dróg krajowych i szlaków kolejowych w poprzek linii Wisły i wzdłuż wschodniej granicy kraju. Realizacja tych zadań do 2020 roku jest sprawdzianem właściwego pojmowania polityki spójności Unii Europejskiej. Celem władz miasta jest upowszechnianie tego rozumowania i budowanie wokół wskazanych wyżej zadań szerokiej koalicji politycznej.



## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### A.1.1. Rozwój usług i sieci połączeń lotniczych z Lublina

- Rozwój i promocja połączeń lotniczych Portu Lotniczego Lublin: krajowych, z Europą i światem.
- Rozbudowa Portu Lotniczego Lublin, uwzględniająca również terminal cargo.

### A.1.2. Budowa łączników z obwodnicą miasta i trasami wylotowymi<sup>17</sup>

- Budowa ul. Poligonowej wraz z przebudową ul. Generała Ducha i skrzyżowania z ul. Sikorskiego.
- Rozbudowa al. Kraśnickiej w kierunku węzła Konopnica.
- Budowa łącznika do drogi wojewódzkiej nr 835 (przedłużenie ul. Grygowej w kierunku ul. Abramowickiej).
- Budowa ul. Żeglarskiej i ul. Uhorczaka (spełniających funkcje południowego objazdu Lublina).

### A.1.3. Starania o modernizację i rozwój zewnętrznych sieci dojazdowych do Lublina wszystkimi rodzajami transportu (kolej, samochody, rowery)

- Lobbng na rzecz modernizacji całego przebiegu dróg S12, S17 oraz S19 i wpisania ich do sieci TEN-T (europejskich korytarzy transportowych).
- Lobbng na rzecz modernizacji linii kolejowej Warszawa-Lublin, a w dalszej perspektywie Lublin-Lwów.
- Starania o uzupełnienie sieci regionalnych, krajowych i międzynarodowych połączeń kolejowych.
- Lobbng na rzecz obecności Lublina w międzyregionalnej sieci dróg rowerowych.

### A.1.4. Rozbudowa i udostępnianie interesariuszom Lublina szkieletowej szerokopasmowej sieci światłowodowej

### Zalecenia i Synergie

**A.1.a.** Powyższe działania powinny być sprzęgnięte z aktywnością w innych Obszarach Rozwojowych, np. rozbudowa sieci połączeń lotniczych z promocją lubelskich wydarzeń kulturalnych, budowa łączników obwodnicy z konsultacjami rowerowymi i krajobrazowymi, a rozbudowa Internetu z edukacją medialną i tworzeniem zasobów internetowych miasta.

**A.1.b.** Starania o inwestycje transportowe zależne od decyzji zewnętrznych mogą obejmować szeroki zakres działań takich jak: wsparcie akcji społecznych i medialnych, projekty kulturalne, konferencje, debaty planistyczne, a przede wszystkim budowanie koalicji między miastami i regionami (np. Polski Wschodniej).

**A.1.c.** Należy dołożyć starań, aby budowa szerokopasmowej szkieletowej sieci dostępu do Internetu przełożyła się na upowszechnienie i obniżenie kosztów tego dostępu, odczuwalne w praktyce przez użytkowników końcowych.

**A.1.d.** Ubocznym skutkiem maksymalizacji udostępnienia komunikacyjnego Lublina z zewnątrz jest ułatwianie użytkownikom przestrzeni miasta osiedlania się na jego obrzeżach i poza jego granicami. Dlatego rozwój tej dostępności nie powinien być traktowany jako niezależny cel, lecz należy go zrównoważać działaniami zachęcającymi do przebywania i meldunku w mieście. W szczególności inwestycje zapewniające ten rozwój nie powinny pogarszać aktualnej jakości życia w mieście<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Propozycje rozwiązań komunikacyjnych zob.: *Studium komunikacyjne oraz koncepcja organizacji ruchu w obszarze centralnym miasta Lublin. Studium komunikacyjne – Materiały przygotowane na konsultacje społeczne w dniu 11 października 2012 r.*, [www.um.lublin.pl/um/index.php?t=210&id=175640](http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=210&id=175640).

<sup>18</sup> Zob.: rozdział 5. Obszary Rozwojowe, Cel B.1. Poprawa infrastruktury technicznej, część Zalecenia i Synergie.

## A.2. Rozwój relacji zewnętrznych

**Uzasadnieniem i dopełnieniem poprawy dostępności komunikacyjnej Lublina jest budowanie relacji zewnętrznych – gospodarczych, naukowych, kulturalnych, społecznych i turystycznych.**

Nie chcemy być miastem coraz sprawniejszego „tranzytu”. Naszą aspiracją jest bycie miastem spotkań, wymiany i dialogu – nie miejscem wyjazdów, ale raczej powrotów: dla lublinian, naukowców, przedsiębiorców i turystów. Relacje zewnętrzne generują ruch osób i są źródłem użytecznych inspiracji. Można je nawiązywać przez uczestnictwo w projektach partnerskich lub rozwijając lokalny potencjał przyciągający odbiorców.

Partnerstwa. Lublin może rozwijać relacje zewnętrzne, bazując na swoich dobrych doświadczeniach udziału w sieciach współpracy łączących miasta o zbliżonych warunkowaniach, problemach i aspiracjach takich jak: EUROCITIES<sup>19</sup>, InterCultural Cities<sup>20</sup>, INTA<sup>21</sup> czy URBACT.<sup>22</sup> Uczestnictwo w projektach międzynarodowych angażujące różne środowiska i instytucje buduje ich kompetencje, daje dostęp do nowych pomysłów, pomaga wychodzić z zamkniętego kręgu niemożności, pozwala lepiej oceniać zmiany cywilizacyjne oraz reagować na nie stosownymi decyzjami. Realizując ten Cel w ramach nawiązywania partnerstw międzynarodowych, Lublin będzie również starał się stwarzać warunki do otwierania przedstawicielstw dyplomatycznych (konsulaty generalne i honorowe). Kontakty Lublina ze światem budują uznanie dla naszego miasta i jego mieszkańców, ale pomagają też nam samym docenić walory i dokonania, które na co dzień traktujemy jako oczywiste, tworząc motywację do dalszych wysiłków.

Potencjał lokalny. Sztandarowym działaniem w tym zakresie będzie tworzenie Centrum Kompetencji Wschodnich. Ze względu na swoją lokalizację i kulturowe powinowactwo w Lublinie jest obecne zrozumienie dla problemów krajów Partnerstwa Wschodniego i innych położonych na wschód od Unii Europejskiej oraz wola współpracy w ich rozwiązywaniu, szczególnie w obszarach takich jak: społeczeństwo obywatelskie, zarządzanie i administracja, kultura, edukacja, relacje biznesowe, innowacje społeczne i zrównoważony rozwój. Chcemy być pośrednikiem w kontaktach zachodnich Wschodu, ale także wschodnich Zachodu. Rozbudowa infrastruktury wzdłuż wschodniej granicy UE utworzy z czasem możliwości pośredniczenia Lublina w kontaktach pomiędzy Skandynawią i Bałkanami.

Cyberprzestrzeń i turystyka. Są to dwa powiązane ze sobą obszary relacji zewnętrznych o podobnym charakterze. W obu przypadkach chodzi o wizytę w Lublinie – fizycznie lub wirtualnie – w odpowiedzi na właściwie wypromowaną atrakcyjną ofertę. W cyberprzestrzeni jej tworzenie polega na budowaniu cyfrowych zasobów miasta i regionu (danych, usług i potencjału innowacyjności), a w świecie rzeczywistym na rozwoju intrygującego i w pełni dostosowanego do potrzeb klientów programu turystycznego. Rozwój relacji zewnętrznych w cyberprzestrzeni nie wymaga wielkich inwestycji, gdyż w tym obszarze osiągnięcia zależą od kreatywności i zawartości baz danych, zaś dźwignią rozwoju turystyki może być odpowiednio zarządzane i powiązane z innymi działaniami lubelskie dziedzictwo kultury.

<sup>19</sup> EUROCITIES – stowarzyszenie miast europejskich, głównie z państw UE, utworzone w 1986 roku przez burmistrzów Barcelony, Birmingham, Frankfurtu, Lyonu, Mediolanu i Rotterdamu. Lublin jest członkiem tej sieci od 1 maja 2004 roku.

<sup>20</sup> InterCultural Cities – wspólny projekt Rady Europejskiej i Komisji Europejskiej mający na celu stymulowanie rozwoju nowych idei i praktyk w zakresie polityki migracyjnej i mniejszości etnicznych. Lublin był uczestnikiem tego projektu.

<sup>21</sup> INTA – globalne stowarzyszenie miejskich decydentów i praktyków stawiające sobie za cel dzielenie się wiedzą, doświadczeniem i narzędziami zintegrowanego rozwoju przestrzennego.

<sup>22</sup> URBACT – sieciowy program UE na rzecz poprawy skuteczności polityki rozwoju miast i wzmocnienie wspólnego podejścia do zintegrowanego rozwoju miejskiego. Wspiera gromadzenie i upowszechnianie wiedzy oraz aktywnie przyczynia się do realizacji Strategii Lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia oraz strategii zrównoważonego rozwoju UE.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### A.2.1. Włączanie Lublina w międzynarodowe sieci współpracy oraz tworzenie nowej oferty turystycznej Lublina

- Stwarzanie warunków do otwierania w Lublinie przedstawicielstw dyplomatycznych innych państw (konsulaty generalne i honorowe).
- Organizacja wydarzeń o różnorodnym charakterze i ponadregionalnym znaczeniu pomagających w nawiązywaniu relacji zewnętrznych (festiwale, targi, kongresy, wystawy itp.) lub przyciągających indywidualnych gości (wydarzenia kulturalne i sportowe itp.) oraz uzupełnianie infrastruktury (budynków, terenów) potrzebnych do realizacji tych zamierzeń.
- Realizacja nowych obiektów i usług wzbogacających stałą ofertę miasta w różnych dziedzinach na poziomie wystarczająco wysokim, aby zwiększać liczbę odwiedzających miasto.

### A.2.2. Stworzenie Centrum Kompetencji Wschodnich

- Wspomaganie rozwoju relacji gospodarczych regionu z państwami Partnerstwa Wschodniego i innych krajów położonych na wschód od Unii Europejskiej – tworzenie centrum doradztwa i pośrednictwa gospodarczego.
- Cykliczne spotkania praktyków współpracy transgranicznej różnych dziedzin (np. Kongres Kultury Partnerstwa Wschodniego, Kongres Inicjatyw Europy Wschodniej).
- Utworzenie na wzór Funduszu Wyszehradzkiego zarządzanego z Lublina międzynarodowego programu grantowego dla podmiotów z krajów Partnerstwa Wschodniego i innych położonych na wschód od Unii Europejskiej.
- Organizacja specjalistycznych studiów wschodnich na obecnych uczelniach wyższych lub w formie autonomicznej instytucji.

### A.2.3. Budowanie oferty internetowej ukazującej atuty miasta

- Tworzenie i doskonalenie zasobów oraz usług internetowych (w tym Biblioteki Wirtualnej).
- Rozwój projektów wokół idei „Lublin 2.0”<sup>23</sup>, koncentrujących się na wielostronnej prezentacji miasta w przestrzeni cyfrowej.

### A.2.4. Zagospodarowanie atrakcyjności turystycznej Lublina

- Adaptacja programu „Gościenny Lublin” z aplikacji ESK 2016.
- Ustalenie i wdrożenie programu zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym.
- Budowanie oferty turystycznej zróżnicowanej ze względu na potrzeby różnych odbiorców oraz integrującej walory miasta i regionu powiązanej z e-dostępem do jej usług.

### A.2.5. Promowanie Lublina w kraju i za granicą

- Nagłaśnianie lubelskich osiągnięć i sukcesów.
- Organizacja spotkań osób związanych z Lublinem mieszkających w Polsce i za granicą.
- Nadawanie tytułu „Ambasadora Lublina” znanym postaciom, które uznają, że warto wspierać miasto swoją osobą.
- Zbudowanie relacji z mediami ogólnopolskimi i międzynarodowymi w zakresie promocji miasta.
- Rozwój programów promocyjnych towarzyszących marce „Lublin. Miasto inspiracji” i „Lublin. Inspiruje biznes”.

### Zalecenia i Synergie

- A.2.a.* Rozwojowi zasobów i usług internetowych powinny towarzyszyć dedykowane im działania poświęcone ich promocji i pozycjonowaniu w sieci.
- A.2.b.* Zwiększenie zarządczej zdolności miasta do uczestnictwa w sieciach i projektach międzynarodowych (m.in. przez zintegrowaną współpracę struktur i instytucji, kwalifikacje językowe).
- A.2.c.* Tworzenie przez miasto i jego interesariuszy systemowych rozwiązań asymilacji dobrych praktyk i pomysłów.
- A.2.d.* Relacje zewnętrzne nawiązywane przez Urząd Miasta mogą być użyteczne dla wielu innych podmiotów i vice versa. Są one też tworzone w innych Obszarach Rozwojowych. Dlatego należy usystematyzować przepływ i uporządkować dotyczące ich dane. Wiąże się to np. ze stworzeniem publicznie dostępnej „mapy” operatorów w poszczególnych dziedzinach dla partnerów zagranicznych i portfela lubelskich dobrych praktyk i osiągnięć, aby pomóc w ich dyfuzji na zewnątrz.
- A.2.e.* Rozwój oferty turystycznej powinien zostać zaplanowany w osobnym dokumencie skupiającym się na wdrażaniu najlepszych praktyk z innych miast Polski i świata.
- A.2.f.* Przyszłość Lublina jako miasta otwartego na gości jest silnie skorelowana z przestrzennymi zagadnieniami przyjazności (B.1. Poprawa infrastruktury technicznej i B.3. Dbalność o kulturę przestrzeni) oraz budowaniem oferty spędzania czasu wolnego (B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego), która również powinna być uwzględniona w programie zagospodarowania turystycznej atrakcyjności miasta.

<sup>23</sup> Idea ta została zawarta w aplikacji ESK 2016. Zob.: Obszar Inspiracji 6.8. „Miasto 2.0”.

### A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej

***Otwartość kulturową można uznać za specyficzny rodzaj infrastruktury komunikacyjnej, która subiektywnie skraca realnie istniejące dystanse i jest powiązana z tworzeniem relacji zewnętrznych. W czysto międzyludzkich kategoriach sprowadza się do atmosfery akceptacji osób różniących się czymś od większości: pochodzeniem, językiem, kulturą, życiowymi preferencjami czy zwyczajami. Otwartość kulturowa powinna przenikać wszelkie działania wiążące się z nawiązywaniem przez Lublin i jego mieszkańców relacji zewnętrznych.***

Lublin leży w części Polski odbieranej jako konserwatywna i przywiązana do tradycji. Jednak to właśnie w lubelskiej tradycji leży otwartość kulturowa. Nie musimy więc zmieniać naszej tożsamości w imię nowych wzorców, lecz tylko lepiej ją poznać i konsekwentnie kultywować. Ma ona bowiem nowoczesny charakter, który współbrzmi ze współczesną tęsknotą za harmonijną różnorodnością. Wyrażają to słynne słowa Jana Pawła II: „Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej”. Wspieranie różnorodności jest kluczowym warunkiem dążenia do innowacji. To z zewnątrz przychodzą inspiracje i niezależne oceny.

Otwartość wynika z pewności siebie, z wewnętrznego poczucia bezpieczeństwa, a więc z dojrzałej tożsamości kulturowej, dobrego zakorzenienia we własnym dziedzictwie, z odpowiedzialnych więzi z miejscem życia, z niezagrożonego poczucia tego, kim się jest. Społeczności o takim charakterze nie boją się wchodzić w dialog i są w nim wartościowymi partnerami. Słaba tożsamość kulturowa rodzi kompleksy, które wymagają kompensacji kosztem innych. To zniechęca do kontaktu i zwiększa dystans.

Dlatego też rozwój kompetencji otwartości kulturowej powinien iść w Lublinie dwutorowo: z jednej strony – w kierunku edukacji mieszkańców jako prawdziwych mieszczan „zanurzonych” w kulturze i dziedzictwie miasta i regionu; z drugiej – w kierunku kształtowania, w realnych działaniach i spotkaniach z ludźmi, postaw współpracy i tolerancji wobec różnorodności. Celowi temu może służyć m.in. program obchodów 700-lecia miasta w 2017 roku. Wydarzenie to zostanie wykorzystane analogicznie do projektu ESK 2016 – jako szansa rozwojowa miasta obejmująca „drogę dojścia” do 2017 roku, traktowanego umownie jako symboliczna „ponowna lokacja” miasta na ideach wiodących do rozwoju miast na miarę XXI wieku. Klamra przeszłość-przyszłość pozwoli na podsumowanie historii miasta i przekazanie jej przyszłym pokoleniom wraz z nowym impulsem rozwojowym opartym na nowych inspiracjach.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### **A.3.1. Kształtowanie postaw sprzyjających współpracy i tolerancji wobec różnorodności we wszelkich działaniach obywatelskich i instytucjonalnych**

- Realizacja stałego programu zarządzania wielokulturowością.
- Budowanie dobrych relacji i współpracy z mniejszościami narodowymi.
- Prowadzenie działalności edukacyjnej związanej z wielokulturową historią miasta, jego tożsamością i dziedzictwem.

### **A.3.2. Systemowy rozwój wymiany międzynarodowej dla młodzieży szkolnej**

#### **Zalecenia i Synergie**

- A.3.a.* Wpisanie w projekt obchodów 700-lecia Lublina dominanty otwartości kulturowej jako głównej cechy miejskości, której Lublin byłby promotorem.
- A.3.b.* Wdrożenie wniosków z uczestnictwa Lublina w sieci InterCultural Cities.
- A.3.c.* W działania wzmacniające otwartość kulturową zaangażowanych jest szczególnie wiele pozaurzędowych podmiotów, w tym NGOsy, niektóre z nich od kilkunastu lat. Realizacja Strategii w tym Celu musi opierać się na ich doświadczeniu i dorobku. Zaangażowanie Urzędu Miasta powinno mieć charakter wpierająco-koordynujący i być źródłem „wartości dodanej” ich działań.
- A.3.d.* Otwartość kulturowa wpływa decydująco na przyjazność miasta.

## A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych

*Miasta powstawały, a następnie przez wiele stuleci działały jako centra obsługi okolicznych terenów. Wraz ze swoim wzrostem i narastaniem problemów wewnętrznych od XIX wieku stawały się coraz bardziej „egoistyczne” i oderwane od potrzeb regionu. Rozwój zrównoważony oznacza dla Lublina zakończenie tej tendencji i powrót do integracji regionalnej poprzez wzmocnienie więzi regionalnych i tworzenie Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego (LOM).*

Najważniejszą z funkcji zewnętrznych Lublina jest reprezentowanie interesów regionu: ułatwianie Lubelszczyźnie dostępu do kultury i nauki, do rynków zbytu i nowych technologii, tworzenie platformy kontaktów i wymiany gospodarczej oraz społecznej. Wobec wzrastającej mobilności społeczeństwa i akademickiego charakteru miasta Lublin jest też istotnym centrum migracyjnym, miejscem przyjmującym osoby, które decydują się na karierę związaną ze zmianą miejsca zamieszkania. Otwartość na potrzeby regionu skutkuje zwielokrotnieniem walorów samego miasta, oferując w zamian regionowi możliwość korzystania z całego skumulowanego tu potencjału. Warunkiem wypełniania tej roli jest wzmocnienie wzajemnych powiązań – zarówno komunikacyjnych, jak i instytucjonalnych – opartych na wspólnej infrastrukturze. Pomocne w budowie więzi gospodarczych jest też tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, mających duże znaczenie dla poprawy jakości życia mieszkańców regionu.

Wspólnym zasobem miasta i regionu są: dziedzictwo kulturowe, walory środowiska, produkcja i możliwości jej dystrybucji. Dlatego też od połączenia oferty turystycznej Lublina i Lubelszczyzny w dużym stopniu zależy rozwój regionalnej i miejskiej turystyki, gdyż daje to większe szanse na budowanie ciekawych programów profilowanych zgodnie z potrzebami i zainteresowaniami różnych grup odbiorców. Bogactwo kultury miasta i regionu wzmocnią możliwości jej prezentacji w Centrum Spotkania Kultur i w innych miejskich instytucjach kulturalnych, w ramach wspólnie realizowanych przedsięwzięć kulturalnych. Dobrym przykładem takiego działania jest Jarmark Jagielloński oraz inne imprezy lubelskie poświęcone specyficznej, historycznie nawarstwiającej się wielokulturowości, będącej walorem naszej części Europy. Podobna synergia występuje w obszarze związanym z ekologią i produkcją zdrowej żywności. Tematem przyszłości wymagającym współpracy miasta i regionu będzie eksploatacja złóż gazu łupkowego oraz wykorzystanie tego sektora do wzmocnienia gospodarki regionalnej.

Lublin – jako miasto o wielorakich relacjach, znacznie przekraczających jego granice – ma aspiracje metropolitalne. Realizacja ich zależy od zacieśnienia współpracy z sąsiednimi gminami i powiatami, już dziś korzystającymi z infrastruktury dużego miasta. Przede wszystkim dotyczą one uspołnienienia obsługi obszaru metropolitalnego, pomimo występujących barier prawnych i kompetencyjnych. Sprawna komunikacja, wspólne priorytety ekologiczne, porozumienia dotyczące funkcjonowania szkół i innych obiektów infrastruktury społecznej w tym poszerzonym obszarze – wszystko to stworzy lepsze warunki do gospodarczej synergii miasta i jego otoczenia, zwiększy konkurencyjność i otworzy nowe możliwości rozwoju.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### A.4.1. Budowa wspólnego systemu komunikacyjnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego (LOM)

- Budowa Zintegrowanego Intermodalnego Dworca (obejmującego główny dworzec kolejowy i autobusowy) stanowiącego zasadniczy węzeł transportu zbiorowego od zasięgu lokalnego, przez regionalny do międzynarodowego.
- Rozwój systemu transportu publicznego w ramach LOM.
- Budowa kolei metropolitalnej.

### A.4.2. Integracja informacji oraz usług publicznych w celu stworzenia „przyjaznego otoczenia” w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym

- Współpraca miasto-region w celu delimitacji i spójnego zagospodarowania przestrzennego LOM.
- Sukcesywne rozszerzanie porozumień między miastami i gminami tworzącymi Lubelski Obszar Metropolitalny na rzecz uspołnienienia obsługi LOM.

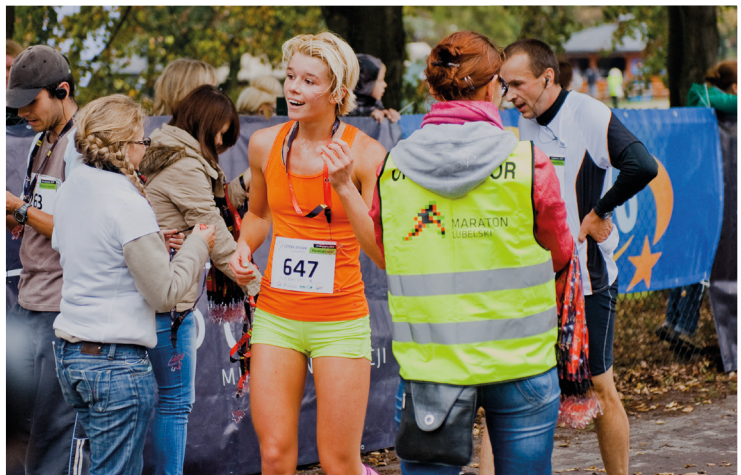
### A.4.3. Budowanie strategicznego programu współpracy miasto-region

- Działania wspólnie z Urzędem Marszałkowskim na rzecz programu użytkowego Centrum Spotkania Kultur jako centrum kulturalnego i edukacyjnego dla regionu.
- Stworzenie specjalnej oferty turystycznej zachęcającej do odwiedzenia regionu (idea Lublina jako „bramy” prowadzącej w głąb regionu).
- Adaptacja programu „Miasto i Region” z aplikacji ESK 2016.
- Udział Lublina w regionalnej współpracy i promocji gospodarczej.

### Zalecenia i Synergie

- A.4.a.** Stworzenie programu wymiany wiedzy i doświadczenia między regionem i miastem w różnych dziedzinach i na różnych poziomach (administracja, gospodarka, kultura, ekologia, turystyka itd.).
- A.4.b.** Stworzenie miejsko-regionalnego partnerstwa na rzecz rozwoju marszałkowskich instytucji kultury znajdujących się na terenie Lublina oraz ułatwienia dostępu mieszkańcom regionu do miejskiej kultury.
- A.4.c.** Cel ten dotyczy głównie współdziałania pomiędzy instytucjami samorządowymi, których pole widzenia jest silnie determinowane przez myślenie sektorowe oraz lokalne problemy danego obszaru. Dlatego też byłoby pożądane, aby do realizacji opisanych tu działań zastosować specjalne narzędzia współpracy takie jak: klastry<sup>24</sup> i projekty pilotażowe, dzięki którym partnerzy mogliby poszerzać swoje kompetencje współpracy na zasadzie „nauki przez działanie”.
- A.4.d.** Realizacja Działania A.4.1. Budowa wspólnego systemu komunikacyjnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego (LOM) powinna uwzględniać wysoki priorytet rozwoju powiązań komunikacyjnych ze Świdnikiem (komunikacja miejska, kolej metropolitalna, drogi rowerowe i piesze itd.).
- A.4.e.** Inwestycje polegające na budowaniu wspólnego systemu komunikacyjnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego mogą być realizowane w sposób zintegrowany (np. w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych), także z możliwością rozszerzenia zakresu działań o zadania z innych obszarów będących w sferze zainteresowania władz miasta.

<sup>24</sup> Klaster to sieć efektywnych połączeń wykorzystujących istniejący na danym obszarze potencjał synergii osób, przedsiębiorstw, uczelni wyższych, jednostek naukowo-badawczych, instytucji otoczenia biznesu oraz władz lokalnych i regionalnych. Tworzenie klastrów czy też inicjatyw klastrowych ma na celu podniesienie konkurencyjności danego sektora przemysłu lub usług.





## **B. Przyjazność**

### **Lublin przyjazny**

*Miasta od zawsze dają swoim mieszkańcom poczucie bezpieczeństwa wynikające z przebywania w oswojonej przestrzeni, z przynależności do społeczności i posiadania własnej kultury. Dziś te podstawowe ludzkie potrzeby (ale na wyższym już poziomie) zaspokaja przyjazność, którą można uznać za cechę definiującą nowoczesną miejskość i urbanizację. Miasto, w którym panuje serdeczna atmosfera, pełna zaufania i wzajemnego szacunku, staje się powiększonym „domem” – miejscem, dla jakiego warto pracować; miejscem, w jakim domownikom przyjemnie się żyje, a goście czują się jak u siebie.*

*Lublin już teraz ma wiele z tej atmosfery. Taka wydaje się nasza tradycja, temu też zawdzięczamy fakt, że pomimo niezbyt wysokiej zamożności, liczebność mieszkańców miasta spadała wolniej niż w innych miastach o podobnej wielkości. Lublin jest miastem na ludzką miarę. Ma czytelny układ i nie przytłacza skalą zabudowy. Zwraca uwagę dużą ilością zieleni i przystępnością charakterystyczną dla dobrej, polskiej prowincji. Chcemy te walory wzmocnić i pogłębić, nasycić dbałością o wspólną przestrzeń i czas, wpisać je w przestrzenną strukturę miasta i włączyć mieszkańców w proces zmian, sprawiając, by je współtworzyli.*

*O przyjazności miasta decyduje wiele jego funkcji odpowiadających szerokiemu wachlarzowi potrzeb mieszkańców – od bardziej przyziemnych do wysokich. Przyjazność Lublina na poziomie podstawowym będzie określana przez wygodę życia codziennego, czyli sprawność usług i dostępność do miejsc codziennych działań*

*i obowiązków (nauka, praca) oraz łatwość ich realizacji (wygodne i bezpieczne dojazdy i dojścia, bezpieczeństwo i jakość przestrzeni publicznych), a także przez dostępność atrakcyjnych form wypoczynku w czasie wolnym od obowiązków – a więc przez to wszystko, co w skali domu zapewnia jego ład i dobra organizacja.*

*Ważnym wymiarem przyjazności miasta, wymagającym osobnego potraktowania, jest przyjazność względem środowiska naturalnego, czyli kompleksowe stosowanie zasad rozwoju zrównoważonego jednocześnie w wielu sektorach, uwzględniające skuteczną ochronę i wzmacnianie systemu przyrodniczego Lublina, najnowsze sposoby zamykania obiegu materii, a także oszczędzania energii i wykorzystania energii odnawialnej oraz promowania gospodarki niskoemisyjnej. Zagadnienie to wymaga zintegrowania przewijających się w wielu miejscach Strategii różnorodnych Działań, również tych niewymienionych wprost. Należą do nich m.in. programy oszczędności energii w transporcie, budownictwie, usługach komunalnych (Cel B.1. Poprawa infrastruktury technicznej), dążenie do „zagęszczenia miasta”, obniżające koszty energetyczne na mieszkańca i koszty tworzenia infrastruktury (Działanie B.2.1., w którym jest mowa o „mieście kompaktowym”), dążenie do zamknięcia obiegu materii (Działanie B.1.4., zawierające zagadnienia związane z gospodarką odpadami), wspieranie tworzenia miejskich systemów mikrogeneracji energii takich jak turbiny wiatrowe, baterie słoneczne itd. (Obszar C. Przedsiębiorczość) czy edukacja dotycząca pro-ekologicznych praktyk życia codziennego (Cel B.5. Podnoszenie jakości edukacji).*

## B.1. Poprawa infrastruktury technicznej

***Mimo obserwowanego w ostatnich latach przyspieszenia inwestycji miejskich mających na celu poprawę infrastruktury technicznej, potrzeby Lublina wymagają dalszych starań w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów rozwoju zrównoważonego i wysokich standardów ekologicznych.***

Od ich kontynuacji zależy nie tylko poprawa warunków inwestowania, ale też jakość obsługi mieszkańców i instytucji oraz dostosowanie miasta do podstawowych potrzeb wszystkich jego użytkowników związanych z dostępnością komunikacyjną, warunkami sanitarnymi, ogrzewaniem i oświetleniem. Jakość infrastruktury technicznej wpływa także na efektywność energetyczną, decydując o kosztach codziennej aktywności każdego mieszkańca, każdej firmy czy instytucji, także o wydatkach publicznych. W końcu wpływa też na jakość środowiska miejskiego: czystość powietrza, poziom hałasu, jakość wody w rzekach i zbiornikach.

Należy kontynuować proces poprawy układu komunikacyjnego miasta, aby usprawnić jego funkcję usługową i dostępność. Obok realizacji zdefiniowanych od dawna inwestycji drogowych, służących usprawnieniu połączeń pomiędzy różnymi częściami miasta, należy rozwijać i pro-

mować sieć połączeń pieszych i rowerowych oraz usprawnić transport publiczny, dążąc do budowania systemu transportu zrównoważonego. Mieszkańcy powinni mieć jak najszerszy wybór sposobów przemieszczania się.

Kryzys ekonomiczny ujawnił konieczność poprawy efektywności energetycznej miast i dbałości o ich bezpieczeństwo energetyczne. Rozwiązania systemowe w tym zakresie wymuszają potrzebę modernizacji odbiorników energii. Dotyczą one zarówno systemów grzewczych, jak i oświetlenia miasta, i są zgodne z interesem indywidualnych odbiorców energii w mieście, sprzyjając redukcji zużycia energii. Władze Lublina mają świadomość, że zmiany te będą wymagać nie tylko decyzji na szczeblu krajowym, ale także zaangażowania samorządów.

Neutralizowanie oddziaływania miasta na środowisko naturalne, przy jednoczesnej poprawie dostępu i jakości usług, dotyczy podstawowych systemów obsługi miasta: wodociągów, kanalizacji sanitarnej i deszczowej, a także systemu gromadzenia i zagospodarowania odpadów komunalnych i innych. Sprostanie wyzwaniom rozwojowym miasta oznacza jednocześnie konieczność ustawicznej modernizacji tych systemów w interesie nie tylko obecnych użytkowników, ale również przyszłych pokoleń.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### B.1.1. Kontynuacja rozwoju i modernizacji miejskiej sieci drogowej

- Usprawnienie połączeń drogowych między dzielnicami i osiedlami.
- Stworzenie programu zarządzania indywidualnym ruchem samochodowym w celu zmniejszenia jego uciążliwości dla innych uczestników ruchu.
- Budowę dróg dojazdowych do Zintegrowanego Intermodalnego Dworca.
- Udrożnienie komunikacji w Lublinie poprzez m.in.:<sup>25</sup>
  - dokończenie budowy tzw. małej obwodnicy Lublina (Obwodnica Śródmiejska – wokół Śródmieścia),
  - budowę tzw. średniej obwodnicy Lublina (Obwodnica Miejska – połączenia między dzielnicami), w tym:
    - przedłużenie ul. Bohaterów Monte Casino,
    - przedłużenie ul. Krańcowej do ul. Wrotkowskiej poprzez ul. Wyścigową,
  - przebudowę ul. Grygowej wraz z budową wiaduktu,
  - budowę ul. Muzycznej wraz z mostem przez rzekę Bystrycę oraz przebudowę i przedłużenie ul. Głębokiej,
  - budowę Trasy Zielonej od skrzyżowania Lubelskiego Lipca 80 do al. Jana Pawła II,
  - przebudowę ul. Narutowicza oraz ul. Nadbystrzyckiej,
  - wprowadzenie ruchu jednokierunkowego w Śródmieściu.

### B.1.2. Rozwój systemu komunikacji publicznej

- Poszerzenie jej na nowe obszary miasta.
- Rozbudowa taboru.
- Inteligentny system zarządzania ruchem i informacją dla pasażerów.
- Promowanie i rozwój niskoemisyjnego transportu miejskiego.

### B.1.3. Rozwój alternatywnych form komunikacji wewnątrz miasta

- Rozwój sieci dróg komunikacji pieszej przyjaznej dla osób z niepełnosprawnością i seniorów (obejmującej m.in. kładki, windy, regulację sygnalizacji świetlnej).
- Wdrażanie Polityki Rowerowej i rozbudowa infrastruktury rowerowej.

### B.1.4. Rozwój infrastruktury kluczowej dla rozwoju środowiska miejskiego

- Rozbudowa i modernizacja sieci wodno-kanalizacyjnej, podłączanie nowych gospodarstw domowych do sieci.
- Rozwój systemu proekologicznej gospodarki odpadami.
- Rozbudowa składowiska odpadów.
- Zwiększanie efektywności energetycznej miasta.
- Ochrona wód powierzchniowych poprzez modernizację sieci kanalizacji deszczowej.

### Zalecenia i Synergie

**B.1.a.** Miastu jest potrzebna radykalna zmiana priorytetów komunikacyjnych według hierarchii różnych uczestników ruchu stosowanej w przyjaznych miastach zachodnich (piesi, rowerzyści, użytkownicy transportu publicznego, indywidualni użytkownicy samochodów).

**B.1.b.** Przestrzenie tras komunikacyjnych, a zwłaszcza ulic i placów, powinny oprócz obsługi ruchu kołowego zapewniać odpowiednie wrażenia estetyczne i jakość ekologiczną. Zielen przyuliczna, oświetlenie, zestawy mebli miejskich, ochrona przed nadmiernym hałasem oraz ekspozycja krajobrazu miejskiego powinny być równie ważne jak techniczne parametry jezdni i zasady organizacji ruchu.

**B.1.c.** Cele A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina i B.1. Poprawa infrastruktury technicznej powinny być realizowane z poszanowaniem jakości przestrzeni miasta. W szczególności należy unikać niszczenia terenów zieleni, dewastacji krajobrazu, tworzenia trudnych do pokonania barier i fragmentacji miasta. Może to być przedmiotem osobnej międzysektorowej strategii łączącej zagadnienia inwestycyjne z proekologicznymi.

<sup>25</sup> Propozycje rozwiązań komunikacyjnych zob.: *Studium komunikacyjne oraz koncepcja organizacji ruchu w obszarze centralnym miasta Lublin. Studium komunikacyjne – Materiały przygotowane na konsultacje społeczne w dniu 11 października 2012 r.*, [www.um.lublin.pl/um/index.php?t=210&id=175640](http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=210&id=175640).

## B.2. Zwiększenie komfortu życia

***Poczucie wygody życia reprezentuje najbardziej podstawowe potrzeby mieszkańców związane z przyjaznością miasta. Chodzi tu, po pierwsze, o jakość przestrzeni miejskich; po drugie, o poprawę warunków mieszkaniowych; po trzecie, o działania na rzecz grup społecznych zmarginalizowanych lub wymagających szczególnej opieki; po czwarte, o pewne rutynowe obszary działań gminy, takie jak obsługa interesantów, w których można osiągnąć spektakularny postęp.***

Lublin, jak wszystkie polskie miasta, potrzebuje zasadniczej poprawy polityki przestrzennej. Bez niej grozi miastu narastanie chaosu przestrzennego i stopniowa utrata walorów historycznych i naturalnych pod presją doraźnie zaspokajanych potrzeb inwestorów. Kierunki zmian systemowych w tym zakresie zapowiadają opublikowane niedawno Założenia Krajowej Polityki Miejskiej i Koncepcja Zagospodarowania Przestrzennego Kraju 2030.

Przy wykorzystaniu naturalnych walorów krajobrazu oraz dotychczasowych stref zurbanizowanych jest możliwe stosunkowo szybkie wprowadzenie korekt sprzyjających poprawie funkcjonowania miasta zgodnie z postulatami zrównoważonego rozwoju. Układ dolin i wąwozów przenikający obszary zabudowy stwarza doskonale warunki do rekreacji mieszkańców i promowania zdrowego trybu życia. Poprawie układu komunikacyjnego, opisanej m.in. w Działaniu B.1.2. Rozwój systemu komunikacji publicznej, powinna towarzyszyć stopniowa korekta funkcjonalna, sprzyjająca redukowaniu liczby codziennych dojazdów, przez przybliżanie miejsc pracy, nauki i usług do miejsc zamieszkania. W ten sposób można wpływać na ograniczanie ruchu, by w dłuższej perspektywie zmniejszyć potrzebę budowy sieci nowych dróg, a jednocześnie uniknąć wzrostu nakładów czasu i pieniędzy na codzienne dojazdy. Lublin posiada naturalne i historyczne warunki sprzyjające wytworzeniu sieci wielofunkcyjnych, niemal samowystarczalnych dzielnic

i osiedli, dzięki rozwojowi idei policentrycznego założenia układu miasta z 1959 roku.

Mieszkalnictwo jest drugim kluczowym czynnikiem służącym poprawie warunków życia. O ile nowe inwestycje mieszkaniowe są adresowane do zamożniejszej części mieszkańców, o tyle poprawa standardów już istniejących zasobów mieszkaniowych może okazać się dostępniejszym i powszechniejszym sposobem rozwiązywania problemów mieszkaniowych. Jednocześnie stanowi ważny aspekt rewitalizacji starszych dzielnic miasta. Może też częściowo zastąpić tendencje do budowania domów poza miastem. Rozwój taniego budownictwa mieszkaniowego czy infrastruktury społecznej (zwłaszcza służącej rodzinom z dziećmi) może skompensować niższe zarobki mieszkańców.

Wygoda życia polega także na dostosowaniu miasta do potrzeb różnych grup mieszkańców. Wśród nich dzieci i seniorzy szczególnie zasługują na opiekę i realizację ich potrzeb. Dzieci to przyszłość społeczności Lublina. Na wszystko, co dobre spotka ich w mieście dziś, odpowiedzą dobrem w przyszłości jako obywatele. Ponadto, każde dziecko jest przedmiotem troski swoich rodziców, dziadków i babć. Każde więc działanie skierowane do dzieci przekłada się na rozwój ich rodzin. Wysoki priorytet jakości życia seniorów nie potrzebuje szczególnego uzasadnienia wobec zjawiska starzejącego się społeczeństwa i decyzji o wydłużeniu wieku aktywności zawodowej. Wykorzystanie ich wiedzy i doświadczeń oraz zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa socjalnego, zależnego nie tylko od zamożności, stanowi o zdolności kumulowania dorobku pokoleń i istotnie poprawia jakość życia. Równie ważne są – zadbanie o poprawę warunków życia osób z niepełnosprawnością i starania o umożliwienie im normalnego (w miarę ich możliwości) uczestnictwa w życiu miasta. Bezpieczeństwo socjalne tej grupy osób, powiązane z ich aktywnością zawodową, jest istotne także w kontekście niematerialnym, stanowi bowiem platformę ich integracji ze społeczeństwem.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### B.2.1. Sukcesywne korygowanie układu funkcjonalno-przestrzennego Lublina pod kątem wygody mieszkańców i optymalizacji ruchu oraz innych aspektów zrównoważonego rozwoju układu przestrzennego

- Racjonalne gospodarowanie zasobami przestrzeni z priorytetem kształtowania zwartej struktury terenów zurbanizowanych (integrowanie funkcji, zapobieganie rozpraszaniu się zabudowy i uzupełnianie istniejącej – tzw. miasto kompaktowe).
- Rygorystyczna ochrona terenów zieleni, a w szczególności suchych dolin i wąwozów przed zabudową i grozdeniami.
- Kształtowanie spójnego systemu powiązanych ze sobą terenów zieleni (powiązania przyrodnicze i rekreacyjne).

### B.2.2. Poprawa standardów zamieszkania

- Poprawa istniejących zasobów mieszkaniowych miasta.
- Ochrona funkcji mieszkaniowych w centrum miasta.
- Wsparcie (organizacyjne, prawne) oddolnie powstających wspólnot mieszkaniowych i małych spółdzielni.

### B.2.3. Rozwój sieci centrów dzielnicowych zapewniających pieszą dostępność usług (publicznych i komercyjnych) oraz lokalnych miejsc pracy

### B.2.4. Poprawa jakości usług publicznych

- Polepszanie dostępu do usług ochrony zdrowia.
- Usprawnienie obsługi mieszkańców i dostępu do informacji publicznej, a w tym:
  - karta miejska (zintegrowany system płatności i udostępniania usług),
  - polepszenie dostępu do informacji publicznej według zasady dogodności, m.in. z wykorzystaniem osiągnięć technologii cyfrowych,
  - budowa przyjaznego dla mieszkańców Nowego Ratusza (konsolidacja usług dla mieszkańców, interesariuszy oraz inwestorów w jednym miejscu),
  - program nieodpłatnej pomocy prawnej dla obywateli Lublina.
- Tworzenie i realizacja zintegrowanych, interdyscyplinarnych programów adresowanych do grup o specyficznych potrzebach:
  - dzieci i ich rodzice (oferta spędzania czasu wolnego, miejsca przyjazne rodzinie itp.),
  - seniorzy (np. Centrum Aktywizacji Seniorów, a także system rabatowy oraz informacyjny, promocja postaw aktywnych itp.),

- rodziny zagrożone wykluczeniem lub będące w trudnej sytuacji, ze szczególnym uwzględnieniem rodzin wielodzietnych i niepełnych,
- osoby z niepełnosprawnością (aktywizacja, zwiększanie dostępu do dóbr i usług, likwidacja barier komunikacyjnych, architektonicznych, mentalnych itp.).

### B.2.5. Zwiększanie bezpieczeństwa publicznego

- Usprawnianie systemu monitoringu, współpraca z policją i strażą miejską, odpowiednie zarządzanie przestrzenią (projektowanie bezpiecznych osiedli, rewitalizacja, partycypacja i organizacja ruchu), edukacja itp.

### B.2.6. Warunkowe poszerzenie granic miasta (w sytuacji, gdy będą wskazywały na to analizy demograficzne i ekonomiczne)

### Zalecenia i Synergie

**B.2.a.** Miasto nie może zaniedbywać poprawy wygody życia mieszkańców w ramach swoich rutynowych działań takich jak: bezpieczeństwo publiczne, pomoc społeczna czy usługi komunalne – są to jednak warunki konieczne, niewystarczające do zapewnienia Lublinowi w tym względzie wyróżniającej pozycji.

**B.2.b.** Poczucie wygody jest warunkowane przez wiele heterogenicznych czynników, dlatego też poświęcone mu działania mają charakter holistyczny i interdyscyplinarny i często pokrywają się z działaniami w innych Obszarach Rozwojowych.

**B.2.c.** Przyjazność tkwi w szczegółach – do tworzenia przyjaznych rozwiązań jest potrzebna wyobraźnia projektantów (w stosunku do obiektów, interfejsów, działań i procesów), oparta na empatii, którą można rozwijać dzięki specjalnym metodom projektowania z udziałem użytkowników (por. Obszary Inspiracji 6.13. Partycypacja społeczna i 6.14. Grupy kreatywne).

**B.2.d.** W tym Celu niezbędne jest systemowe badanie potrzeb różnych grup, a także współpraca z ich kreatywnymi przedstawicielami, także w składach reprezentujących potrzeby kolidujące. Tylko w ten sposób można bowiem określić, co dla mieszkańców jest wygodne, i wypracować optymalne rozwiązania. Efektywność realizacji tego priorytetu łączy się z efektywnością wdrażania partycypacyjnego zarządzania miastem.

### B.3. Dbłość o kulturę przestrzeni

***Kultura przestrzeni opisuje otoczenie, w którym ma się ochotę przebywać. Pomaga dążyć do podnoszenia jakości życia za pomocą przestrzeni kształtowanej często przez samych użytkowników, zgodnie z ich potrzebami i marzeniami. Szczególne miejsce zajmuje w niej przestrzeń publiczna, z którą wszyscy spotykają się codziennie i dlatego powinna być tworzona z wyjątkową kulturą. Użytkownicy postrzegają przestrzeń w sposób zintegrowany jako sieć relacji między wszystkim, co w niej postrzegamy lub jej przypisujemy. Kultura przestrzeni dotyczy tak rozumianego wielowymiarowego wpływu przestrzeni na życie mieszkańców oraz wpływu ich życia na przestrzeń.***

Przestrzeń jest nieodnawialnym zasobem miasta, dlatego należy ją kształtować ze szczególną odpowiedzialnością wobec przeszłych i przyszłych pokoleń, by harmonijnie zaspokajała ludzkie potrzeby. Jest to wyzwanie dla planowania przestrzennego, które powinno być na tyle intensywne, aby wyprzedzać i przeważać presję zmian przestrzennych ze strony inwestorów i naturalnych procesów demograficznych czy rozwojowych.

Wysoka kultura przestrzeni oznacza racjonalne i przemyślane gospodarowanie przestrzenią, a także dbłość o jej estetykę i piękno z priorytetowym traktowaniem walorów historycznych, krajobrazowych i ekologicznych. Cechami takiego otoczenia są m.in.: dostępność pieszo i rowerem codziennych celów podróży, wygodna i estetyczna mała architektura, obecność sztuki publicznej, brak hałasu

akustycznego i wizualnego, możliwość łatwego obcowania z naturą i historią, urozmaicone widoki i obecność panoram, dobre warunki do rekreacji, atrakcyjne miejsca spotkań, dbłość o estetykę w dużej i małej skali, czytelny układ urbanistyczny.

Przestrzeń świadczy o kulturze. Działa jak medium społecznej komunikacji, które uczy i wychowuje, informując mieszkańców i gości o panujących w danym miejscu normach zachowania i grupowych wartościach. Dlatego tak ważne jest w kulturze przestrzeni rozumienie przestrzennej logiki miasta, respekt dla jego dawnych budowniczych i ich umiejętności wpisywania budynków w krajobraz. Dziedzictwem historycznym Lublina w tym względzie jest m.in.: specyficzna architektura, urozmaicony przebieg ulic i zmienne widoki łącznie z szerokimi panoramami. Małą liczbę budowli monumentalnych kompensuje obfitość miejsc kameralnych oraz bogatych w znaczenia i opowieści istotne dla rozumienia historii miasta, Polski i Europy.

W otoczeniu krzyżują się potrzeby wszystkich jej użytkowników, co daje im możliwość rozwoju w kierunku wzajemnego zrozumienia i empatii. Pozytywne skutki kultury przestrzeni przekładają się na proces „oswajania” przestrzeni życia poza własnym mieszkaniem, m.in. przez rozwój relacji sąsiedzkich, podejmowanie wspólnych zamierzeń kulturalnych i społecznych, a także rozwiązywanie lokalnych problemów. Dlatego też miasto powinno dysponować jak największą liczbą miejsc spotkań, by razem spędzać czas w pracy oraz w ramach wypoczynku. Dzięki temu przestrzeń publiczna zmienia się w przestrzeń wspólną, a życie w niej nabiera smaku i koloru.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### B.3.1. Realizacja Programu Rewitalizacji dla Lublina

- Wykorzystanie potencjału rozwoju rejonu dworca kolejowego wraz z poprawą jego dostępności i możliwością lokalizacji centrum obsługi biznesu.
- Rewitalizacja Placu Litewskiego wraz z przedłużeniem deptaka na ul. Krakowskie Przedmieście.
- Rewitalizacja obszaru Podzamcza i okolic.
- Zagospodarowanie dolin rzecznych (Bystrzyca, Czerniejówka i Czechówki), suchych i wąwozów w formie systemu terenów zielonych dla wzmocnienia niepowtarzalnych walorów środowiskowych miasta oraz nadanie im nowych funkcji publicznych poprzez tworzenie przestrzeni aktywności plenerowych.
- Rewitalizacja terenów zajezdni MPK na Helenowie poprzez stworzenie nowoczesnego centrum biurowo-usługowego („Lubelskie City”) o wysokiej zabudowie.

### B.3.2. Wzmacnianie wartości kulturowych przestrzeni miasta

- Dokończenie i realizacja programu zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym.
- Prawna ochrona obiektów i miejsc z listy Dóbr Kultury Współczesnej.<sup>26</sup>
- Długofalowe starania o wpis zabytkowego centrum Lublina na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO.
- Aktywna ochrona panoram i widoków miasta.

### B.3.3. Rozwój przestrzeni publicznych we wszystkich częściach miasta

- Powiększanie stref ruchu pieszego dogodnych dla kontaktów społecznych, z dbałością o ich estetykę i jakość użytkową.
- Program wprowadzania sztuki w przestrzeń miasta.
- Stworzenie i wdrażanie Systemu Informacji Miejskiej służącego orientacji w mieście.
- Poprawa krajobrazu akustycznego miasta bez naruszania walorów widokowych.

### B.3.4. Budowanie wrażliwości i odpowiedzialności za jakość przestrzeni i środowiska miejskiego

- Rozwój programów edukacji przestrzennej.
- System małych grantów na rzecz upiększania otoczenia (w ramach partycypacji).
- Program zarządzania reklamami zewnętrznymi w przestrzeni publicznej.

### B.3.5. Opracowywanie planów zagospodarowania przestrzennego miasta z dbałością o najwyższą jakość planistyczną oraz dostosowywanie ich do potrzeb i możliwości rozwoju miasta

### B.3.6. Rozwój, wzmacnianie i skuteczna ochrona systemu przyrodniczego miasta

- Inwentaryzacja przyrodnicza miasta w cyklu pięcioletnim wraz z oceną zmian w zasobach, walorach i warunkach funkcjonowania przyrody miasta oraz z wnioskami dotyczącymi kierunków dalszego rozwoju systemu przyrodniczego miasta.

### Zalecenia i Synergie

**B.3.a.** Konsekwentne egzekwowanie prawa w drobnych sprawach (np. nielegalne parkowanie), które w masowej skali istotnie wpływają na pogarszanie jakości funkcjonowania przestrzeni miasta.

**B.3.b.** Ponieważ przestrzeń jest zarządzana przez wielu operatorów, działania w obszarze kultury przestrzeni powinny być heterarchiczne<sup>27</sup>, oparte na poziomej współpracy między nimi.

**B.3.c.** Kultura przestrzeni integruje Cele B.1. Poprawa infrastruktury technicznej, B.2. Zwiększenie wyгоды życia i B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego.

**B.3.d.** Działanie B.3.6. Rozwój, wzmacnianie i skuteczna ochrona systemu przyrodniczego miasta jest jednym z kryteriów realizacji Działania B.3.5. Opracowywanie planów zagospodarowania przestrzennego miasta z dbałością o najwyższą jakość planistyczną oraz dostosowywanie ich do potrzeb i możliwości rozwoju miasta. Wymaga ono także koordynacji i spójności na wielu poziomach zmian przestrzennych realizowanych przez różnorodne podmioty. Spektrum tych zmian obejmuje zarówno tematy już podjęte w Strategii Rozwoju Lublina 2020 (m.in. rewitalizacja dolin i rozwój terenów zielonych), ale również zależne od przyszłych ustaleń (np. stworzenie „zielonego pierścienia” wokół miasta, nowych obszarów prawnie chronionych, zbiorników wodnych, dzielnic parkingowych, renaturalizację wybranych terenów itp.).

<sup>26</sup> Lista ta została opracowana przez zespół przedstawicieli organizacji zawodowych (Stowarzyszenia Architektów Polskich, Towarzystwa Urbanistów Polskich, Stowarzyszenia Historyków Sztuk, Stowarzyszenia Konserwatorów Zabytków), powołany zarządzeniem przez Prezydenta Miasta Lublin w celu zachowania tożsamości kulturowej miasta z uwzględnieniem historycznego ciągu twórczości architektonicznej i urbanistycznej, łącznie z dniem dzisiejszym.

<sup>27</sup> Przez heterarchię jest tu rozumiana sieciowa współpraca zależna od kontekstu i kompetencji; elastyczne złożenie wielu hierarchii.

## B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego

***Czas wolny mieszkańców to naturalne zasoby lokalnej społeczności, o które toczy się gra rynkowa pomiędzy wieloma podmiotami próbującymi pozyskać te zasoby dla konsumpcji proponowanych przez siebie usług, szczególnie w sektorze nowych mediów. W efekcie grozi nam rozwój społeczności wyalienowanej z miejsca swojego życia. Dlatego – szanując wolne wybory mieszkańców – w trosce o ich zdrowie i zachowanie lokalnej tożsamości miasto powinno tworzyć dla nich jak najatrakcyjniejszą ofertę spędzania czasu wolnego w swojej przestrzeni oraz infrastrukturze, opierając się na swoich zasobach kulturowych i społecznych.***

Kultura czasu wolnego oznacza nie tylko tworzenie ciekawej oferty dostosowanej do istniejących preferencji mieszkańców i ich aktualnych możliwości odbioru i zaangażowania, ale także proponowanie im rzeczy nieznanych, pomaganie w odkrywaniu nowych pasji i możliwości oraz zdobywaniu nowych umiejętności i wiedzy. Dlatego też podstawą oferty kultury wolnego czasu jest aktywne uczestnictwo oraz edukacja kulturalna i sportowa. Sport i kultura to dziedziny o różnej specyfice, ale połączone odczytywaną obecnie na nowo starożytną ideą jedności ducha i ciała. Mają wiele cech wspólnych. Należy do nich udział w działaniach zespołowych, możliwość wykazania się, aktywność, przekraczanie granic swoich możliwości i widowiskowość. Są to podstawowe ludzkie potrzeby, których zaspokojenie podnosi zadowolenie z życia. Sport i kultura jednoczą mieszkańców, budują wspólną tożsamość, poczucie dumy i promują miasto.

Możliwości spędzania czasu wolnego, które interesariusz miasta postrzega w sposób zintegrowany, mają bardzo interdyscyplinarny i międzysektorowy charakter od strony organizacyjnej. Składają się na nie działania stricte kulturalno-artystyczne i sportowe, ale także edukacyjne

(poznawcze czy związane z rozwojem umiejętności), rekreacyjne i turystyczne, o charakterze czynnym lub biernym, dla różnych grup wiekowych, rodzin itd. Kluczem do strategicznego planowania tych działań jest synergia międzysektorowa. Jej podstawowy składnik stanowią dokumenty strategiczne dotyczące kultury (w tym rezultaty projektu ESK 2016) i sportu, które powinny zostać uspołnione ze Strategią główną i wsparte programami działań w pokrewnych Obszarach i Celach, np. rozwoju i udostępniania infrastruktury. Swoistą „infrastrukturą czasu wolnego” dla Lublina może stać się system terenów zielonych zaadaptowanych do celów rekreacyjnych i sportowych poprzez wyposażenie ich w odpowiednie urządzenia i obiekty. Część z nich może być połączona z obiektami infrastruktury społecznej: przedszkolami, szkołami czy domami opieki. Miejsca takie mogą powstawać z inicjatywy Rad Dzielnic, stowarzyszeń lub grup osób zainteresowanych korzystaniem z nich i dbaniem o ich stan.

Oferta spędzania czasu wolnego we wszelkich obszarach ma za zadanie wspierać wszechstronnie osobowy i fizyczny rozwój mieszkańców w formach właściwych tym obszarom. Tak więc oferta kulturalna powinna m.in. rozwijać orientację odbiorców w kulturze polskiej i światowej na poziomie tak mainstreamu jak i awangardy, tradycji i nowoczesności, a oferta sportowa powinna obejmować sport kwalifikowany i amatorski, szkolny i rekreację ruchową (w tym sporty niszowe), przyczyniając się do pobudzenia w mieszkańcach potrzeb i upodobań związanych z aktywnością fizyczną i do polepszania ich zdrowia. W obu tych obszarach należy dążyć do maksymalizacji poziomu i osiągnięć w wybranych dyscyplinach oraz zarówno prowadzić programowe działania sektorowe, jak i wspierać inicjatywy oddolne, społeczne czy komercyjne. Niezwykle istotnym elementem tworzenia oferty czasu wolnego jest budowanie publiczności oraz nacisk na uczestnictwo aktywne i twórcze połączone z edukacją (zróżnicowanie poziomu oferty, tworzenie ścieżek rozwojowych czy piramid szkoleniowych).



## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### B.4.1. Rozwój oferty rekreacyjno-sportowej

#### Lublina oraz promocja aktywności plenerowych

- Projekt „Morze Lublin” – oczyszczenie i zagospodarowanie sportowe, biznesowe i rekreacyjne Zalewu Zemborzyckiego.
- Zagospodarowanie doliny rzeki Bystrzycy wraz z powiązaniem z nią Parkiem Ludowym, Parkiem Rusałka, Parkiem Zawilcowa i Parkiem Bronowickim jako kluczowy etap rozwoju publicznych terenów zieleni w Lublinie.
- Rozwój infrastruktury sportowej w dzielnicach.
- Rozwój rekreacyjno-turystycznej infrastruktury rowerowej.
- Budowa toru wyścigów konnych.
- Tworzenie przestrzeni do uprawiania sportów na świeżym powietrzu (boiska, korty tenisowe itp.).
- Wspieranie działań na rzecz „mądrych i odpowiedzialnego” kibicowania.

### B.4.2. Rozwój oferty kulturalnej i dążenie do zwiększenia uczestnictwa mieszkańców

#### Lublina w działaniach kulturalnych

- Wsparcie istniejących na terenie miasta placówek muzealnych w zakresie nowych metod zarządzania i udostępniania oferty.
- Utworzenie kompleksu muzealno-edukacyjnego o profilu tematycznym opartym na lubelskim potencjale w dziedzinie sztuki i dziedzictwa kultury.
- Poszerzanie oferty muzealno-edukacyjnej w ramach istniejącego potencjału (np. polepszenie dostępności zbiorów, pomieszczeń, obiektów itd.).
- Stworzenie zintegrowanego systemu informacji o ofercie kulturalno-rekreacyjno-edukacyjnej w przestrzeni publicznej dla poszczególnych grup wiekowych.
- Stworzenie programu ożywienia kulturalnego w dzielnicach „Dzielnice Kultury”.

- Promowanie aktywności bibliotek wśród mieszkańców.
- Tworzenie warunków do lepszego zarządzania w istniejących i nowo powstających instytucjach kultury.
- Wspieranie pracowni artystycznych.

#### Zalecenia i Synergie

**B.4.a.** W obszarach tych często są organizowane spektakularne wydarzenia wymagające specjalistycznych obiektów. Realizacja tych wydarzeń i budowa potrzebnej dla nich infrastruktury zostały ujęte w Celu A.2. Rozwój relacji zewnętrznych. Należy dokładać starań, aby wydatkom na te wydarzenia i obiekty towarzyszyły w ich obszarach tematycznych proporcjonalnie intensywne działania wspierające edukację i aktywne uczestnictwo mieszkańców.

**B.4.b.** Rozwój istniejących i promocja nowych form spędzania czasu wolnego, łączących aktywność fizyczną z kulturą i edukacją (takich jak turystyka, „nowy cyrk”, zabawy tradycyjne, nieszablonowe place zabaw, sporty niszowe itp.), stanowią ofertę dla grup narażonych na marginalizację w dotychczasowej ofercie spędzania czasu wolnego takich jak: nastolatki, mieszkańcy dzielnic-sypialni, ludzie obciążeni pracą i wychowaniem dzieci (łączenie aktywności dzieci i rodziców) oraz seniorzy.

**B.4.c.** Kultura operuje w sferze znaczeń i wartości, a sport w strefie podnoszenia kwalifikacji i współzawodnictwa, dlatego strategia rozwoju kultury może wzorować się na pragmatycznym myśleniu stosowanym w rozwoju sportu, zaś rozwój sportu może skorzystać na ideowym podejściu charakterystycznym dla kultury.

## B.5. Podnoszenie jakości edukacji

***Edukacja zapewnia mieszkańcom poczucie bezpieczeństwa. Wiedza i umiejętności przekazywane w szkole dają nam kontrolę nad otoczeniem. Dzięki nim lepiej rozumiemy rzeczywistość i umiemy wobec niej odpowiednio postępować. Szkoły zapewniają rodzicom opiekę nad dziećmi, a dzieciom przynależność do grup koleżeńskich. Wszystko to kwalifikuje oświatę jako ważny czynnik decydujący o przyjazności miasta.***

Dbanie o szkoły jest jednym z obowiązkowych zadań samorządu, który ma zapewnić placówkom oświatowym stabilną działalność. Jednak świat wraz ze swoimi wymaganiami zmienia się dużo szybciej niż programy szkolne. Nie premiują one twórczego kojarzenia informacji, lecz ich bierne zapamiętywanie, uczą sukcesu indywidualnego kosztem grupowego, a system ocen koncentrujący się na wytykaniu błędów zniechęca do kreatywności oraz samodzielności myślenia. Znaczna część edukacji przebiega obecnie poza szkołami. Młodzież bardzo wiele czasu spędza przy komputerach, co utrudnia nauczycielom kierowanie ciekawości uczniów ku uniwersalnym wartościom i grupowej ich realizacji. W tej sytuacji wyzwaniem edukacyjnym staje się zdolność świadomego korzystania z ogromu dostępnej wiedzy i umiejętność współdziałania. Oferta wartościowych zajęć pozaszkolnych jest dziś bardzo bogata, ale korzystają z niej głównie aktywni rodzice, co może powodować rozwarstwienie ogólnego poziomu edukacji.

Poza realizacją powszechnego obowiązku nauki szkoły pełnią dziś bardzo ważną rolę jako ośrodki autorytetu, wiedzy i kultury w lokalnych społecznościach. Nie mogą więc pozostawać w tyle za rozwojem tych społeczności, a wręcz przeciwnie – powinny znajdować się w awangardzie zmian lub ponad nimi, aby budować i pożytecznie wykorzystywać swój autorytet. Ponadto miasto, które chce się rozwijać, musi robić więcej dla oświaty i swoich mieszkańców, niż wymagają tego przepisy, aby w przyszłości mieszkali w nim obywatele zdolni jego rozwój rozumieć i kontynuować. Dlatego też samorząd, szkoły i mieszkańcy powinni szukać nowych form współpracy. Działania, które miasto może podejmować w tym kierunku, obejmują m.in. zwiększanie funkcjonalności i atrakcyjności sieci przedszkoli i szkół oraz ich otoczenia, wspieranie rozwoju kwalifikacji nauczycieli, wzbogacanie programów nauczania, motywowanie rodziców do korzystania z oferty edukacji pozaszkolnej, wzmacnianie autorytetu nauczyciela i współpracy na linii nauczyciele-rodzice. Szansą dla osiągnięcia tych celów jest niż demograficzny, który można wykorzystać do zwiększenia jakości nauczania, np. poprzez zmniejszenie liczby dzieci w klasach czy wsparcie współpracy szkół z sektorem NGO i sektorem kultury. Zamiast oszczędności osiągniętych poprzez redukcję liczby klas i szkół nastąpi wówczas przesunięcie wydawanych środków na podniesienie poziomu nauczania.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### **B.5.1. Dostosowanie sieci przedszkoli, szkół i innych placówek oświatowo-wychowawczych do potrzeb edukacyjnych dzieci i młodzieży (z uwzględnieniem zmieniających się warunków demograficznych i urbanistycznych miasta)**

- Stworzenie dla Lublina płaszczyzny debaty o rozwoju relacji szkoła-samorząd i definiowania wspólnych zadań oraz wzajemnych korzyści, w tym integracji najbardziej innowacyjnych i proaktywnych nauczycieli i rodziców.
- Rozwój infrastruktury sportowo-rekreacyjnej (boiska, sale gimnastyczne, place zabaw) oraz jej zagospodarowanie na potrzeby mieszkańców.
- Regulowanie liczebności klas do poziomu zapewniającego maksymalną efektywność nauki.
- Udostępnianie szkolnej infrastruktury sportowej (sale, boiska, baseny) mieszkańcom.
- Podnoszenie jakości warunków pracy nauczycieli oraz zakupy nowoczesnych pomocy dydaktycznych.
- Tworzenie oferty edukacyjnej zawodowej dostosowanej do potrzeb osób z niepełnosprawnością.

### **B.5.2. Rozwijanie oferty dydaktycznej w mieście**

- Wdrażanie programów kształtowania postaw kreatywnych i przedsiębiorczych.
- Wdrażanie programów kształtowania kompetencji matematycznych i inżynierskich.
- Utworzenie w Lublinie placówki lub sieci usług pełniących funkcje centrum nauki lub medialabu jako miejsca kształcenia zainteresowań naukowych i poznawczych dzieci i młodzieży.

- Modernizacja szkolnictwa zawodowego zgodnie z wyzwaniami współczesnego rynku pracy.
- Odkrywanie, wzmacnianie i wykorzystywanie potencjału szkół jako ośrodków zrównoważonego rozwoju społeczności lokalnych.
- Angażowanie szkół w sieci współpracy z innymi aktorami lokalnych działań społeczno-kulturalno-edukacyjnych, w tym z animatorami, organizacjami i instytucjami kulturalnymi..
- Wielokierunkowe wsparcie jakości edukacji w szkołach wszystkich poziomów.

### **Zalecenia i Synergie**

- B.5.a.** Szkoły pełnią kluczową rolę w łańcuchu edukacyjnym, którego w dużej mierze dotyczy Strategia. Dlatego też powinny być potraktowane jako kluczowy partner jej realizacji.
- B.5.b.** Utworzenie przy Prezydencie Miasta zespołu reprezentującego cztery najważniejsze środowiska do kształcenia zawodowego (pracodawców, urzędów pracy, podmiotów prowadzących kształcenie zawodowe i szkół wyższych) w celu proponowania konkretnych przedsięwzięć w dziedzinie kształcenia zawodowego.
- B.5.c.** Tworzenie przychylnego klimatu dla osób i instytucji chcących inwestować w oświatę zarówno poprzez wspomaganie szkół prowadzonych przez miasto, jak i w formie samodzielnych działań w sferze oświaty i wychowania.

## B.6. Partycypacja społeczna

*Strategia definiuje partycypację społeczną jako nową filozofię zarządzania miastem. W partycypacji wyrażają się bowiem najwyższe potrzeby mieszkańców związane z aktywnością obywatelską i współodpowiedzialnością za swoje miejsce życia. Demokracja partycypacyjna dysponuje dobrze rozwiniętym know-how. Jej stopniowe wprowadzanie ma na celu wykształcenie nowego modelu zarządzania publicznego opartego na zaufaniu. Wyższy poziom zaufania społecznego zwiększa komfort życia i zdolność do współdziałania na rzecz wspólnego dobra.*

Partycypacja społeczna oznacza gotowość do wspólnego projektowania rozwiązań bez hierarchicznego podporządkowania się partnerów. Jest uzupełnieniem systemu wyborczego, działając jako stała relacja wybieralnych władz i zarządzanych przez nie struktur z aktywnymi grupami obywateli oraz z innymi organizacjami i podmiotami mającymi wpływ na zmiany. Stosowanie zasad partycypacji wymaga podejmowania żmudnego procesu uzgodnień, debat, konsultacji, ale bywa mniej kosztowne finansowo i politycznie niż skutki arbitralnych decyzji oprotestowywanych w trakcie realizacji. Korzyścią takiego procesu jest fakt, że wprowadzone zmiany stają się w pewnym sensie „własnością” wszystkich stron uczestniczących w ich przygotowaniu, a więc są lepiej traktowane i użytkowane. Ponadto rozwiązania wypracowane z udziałem ich użytkowników są zwykle dużo lepsze niż tworzone odgórnie. Miasto nieczułe na potrzebę partycypacji jest odbierane jako wyjątkowo nieprzyjazne, a nawet wrogie mieszkańcom.

W partycypacji można wyróżnić wiele poziomów – od biernego (polegającego np. na jednostronnym informowaniu mieszkańców czy monitoringu ich zadowolenia z usług) do czynnego, przejawiającego się we współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi, w planowaniu partycypacyjnym, w inicjatywach ciał doradczych czy w działaniach „strażniczych”.<sup>28</sup> Partycypacja wymaga od wszystkich stron aktywności i odpowiednich kompetencji takich jak: wiedza o potrzebach odbiorców, merytoryce i mechanizmach zmian, umiejętność dialogu i odpowiedzialność za jego wyniki. Produktem „ubocznym” partycypacji jest większe upodmiotowienie społeczności miasta i zwiększenie jego wiedzy o tym, jak miasto funkcjonuje, od czego zależy jego rozwój i na czym polegają jego walory. Partycypacja jest procesem ciągłym, ale nie może być traktowana jako cel sam w sobie. Lublin ma już duże osiągnięcia w dziedzinie partycypacji, wyróżniające go na tle innych miast. Na bazie tych doświadczeń stopniowo zostanie w nim wprowadzone pełne spektrum narzędzi partycypacyjnych dostosowanych do konkretnych kontekstów według kryterium największej skuteczności w osiąganiu pozytywnych efektów.

<sup>28</sup> „Terminem działania strażnicze określane są inicjatywy organizacji obywatelskich (watchdog organizations) oraz mediów polegające na obserwowaniu działań instytucji i osób publicznych, prowadzącym do zwiększenia przejrzystości i praworządności życia publicznego”. Watchdog Portal Organizacji Strażniczych, [www.watchdog.org.pl/9,29,co\\_to\\_jest\\_straznictwo.html](http://www.watchdog.org.pl/9,29,co_to_jest_straznictwo.html).

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### B.6.1. Wypracowanie i realizacja programu „Miasto w Dialogu”, dotyczącego rozwoju demokracji partycypacyjnej w Lublinie

- Wypracowanie mechanizmów uzgadniania potrzeb mieszkańców z różnymi instytucjami.
- Stworzenie Programu współpracy Urzędu Miasta z organizacjami pozarządowymi.
- Budowanie mechanizmów partycypacji, monitoringu i rzecznictwa interesów mieszkańców Lublina i ich przedstawicieli.
- Wspieranie procesów decentralizacji w mieście, w tym wzrostu znaczenia dzielnic i współpracy z samorządami dzielnic mieszkaniowych (m.in. poprzez wprowadzanie budżetów partycypacyjnych Rad Dzielnic i rozszerzanie ich kompetencji wraz ze stopniem ich społecznienia w oparciu o systemowe narzędzie „Plany Rozwoju Dzielnic”<sup>29</sup>).
- Rozwój i usprawnienie działań społecznych zespołów doradczych (Rada Rozwoju Lublina, Rada Biznesu, Rada Kultury Przestrzeni, Porozumienie Rowerowe, Rada Działalności Pożytku Publicznego Miasta Lublin i inne).
- Usprawnianie partycypacji przez zastosowanie nowoczesnych technologii (np. internetowy system zgłaszania napraw – [www.naprawyto.pl](http://www.naprawyto.pl)).
- Wpisanie zasady „konsultacji z użytkownikiem” do wszelkich prac projektujących nowe rozwiązania usług, produktów czy inwestycji miejskich (m.in. poprzez wykorzystanie modelu Lokalnych Grup Wsparcia europejskiego programu URBACT).
- Wprowadzenie partycypacyjnych procedur planistycznych wykorzystujących debaty definiujące interesy publiczne przed podjęciem prac projektowych.
- Stały monitoring jakości świadczenia usług publicznych.

### B.6.2. Budowanie „Obserwatorium Miasta” jako systemu zbierania, przetwarzania i udostępniania adekwatnych do potrzeb rozwojowych baz danych, generowanych w skalach bliskich mieszkańcom (dzielnice, osiedla), umożliwiającego monitorowanie i koordynację współpracy oraz obserwowanie skutków realizowanych projektów

#### Zalecenia i Synergie

- B.6.a.** Wdrażanie partycypacji wymaga poprzedzającego programu edukacji urzędników i decydentów, na czym polega ta metoda i jak się ją stosuje w różnych okolicznościach – skutkiem tego programu powinno być pojawienie się „wyobraźni partycypacji”, która pomoże w realizacji właściwych procedur bez ich sztynnego definiowania.
- B.6.b.** Partycypacja od zarządzania proceduralnego różni się tym, czym sieć neuronowa od komputera: umożliwia naukę przykładania różnych wag do napływających informacji, dlatego jej rozwój powinien być wsparty przez system promocji społecznych liderów i reprezentantów różnych grup interesariuszy.
- B.6.c.** Skuteczność wdrażania Strategii powinna być ewaluowana przez reprezentantów interesariuszy obdarzonych publicznym zaufaniem władz i samych interesariuszy.
- B.6.d.** Partycypacja społeczna może wspierać podejmowanie właściwych decyzji w każdym obszarze i na każdym poziomie.

<sup>29</sup> Zob.: Załącznik nr 1 System wdrażania Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020, rozdział 1.2.4. Warstwa planów.



## C. Przedsiębiorczość

### Lublin przedsiębiorczy

Zamożność jest podstawową życiową potrzebą mieszkańców, której zaspokojenie pociąga za sobą rozwój innych potrzeb. Naturalnym sposobem poprawy zamożności mieszkańców jest działalność gospodarcza. Jej celem nie jest skokowe osiągnięcie bogactwa, ale dążenie do dobrej sytuacji materialnej mającej stabilny i wzrostowy charakter, budującej nadzieję na przyszłość oraz poszerzanie kręgu silnej klasy średniej, której indywidualna zamożność przeloży się na bogactwo miasta.

Lublin ma dobry punkt startu do wzrostu przedsiębiorczości, ponieważ nie obciąża go dziedzictwo wielkiego przemysłu, natomiast dysponuje zasobami poszukiwanej wiedzy. Wyznaczają one główne kierunki rozwoju lubelskiej gospodarki: technologie informatyczne, nowoczesne usługi, branża motoryzacyjna, biotechnologia i farmacja oraz przetwórstwo żywności. Istnieją trzy główne płaszczyzny tego rozwoju: atrakcyjność dla inwestorów, własna aktywność gospodarcza i „duch przedsiębiorczości”, który sprzyja osiąganiu zysków w nowatorski sposób. Cechy te przenikają tożsamość nowej marki gospodarczej miasta „Lublin. Inspiruje biznes”.

Atrakcyjność Lublina dla inwestorów zależy od wielu czynników obecnych w innych obszarach strategicznych (dostępność miasta, wykształceni mieszkańcy, planowanie przestrzenne itd.). Podobnie jest z klimatem sprzyjającym przedsiębiorczości, który zależy od ambitnych i twórczych osób mających dostęp do wiedzy i okazje do spotykania się i podejmowania wspólnych inicjatyw. Współcześnie go-

spodarka potrzebuje bowiem strumienia pomysłów, które w procesie innowacyjnym owocują nowymi produktami lub usługami opartymi na trafnie zdefiniowanych potrzebach konsumentów. Dlatego istotnym elementem gospodarczej polityki Lublina jest wspieranie inicjatyw klastrowych i sieciowych (np. łączenia uczelni z ich branżowym i społecznym otoczeniem). Mają one skupiać w Lublinie działania o zasięgu regionalnym, krajowym oraz międzynarodowym.

Osobnym wyzwaniem jest dywersyfikacja i elastyczność gospodarki Lublina (wiele sektorów i różna skala firm) zapewniająca stabilność podczas kryzysów i wahań koniunktury branżowej. Dlatego tak ważne jest sprzyjanie każdym przejawom aktywności, każdemu mikroprzedsiębiorstwu czy biznesowi rodzinnemu – a szczególnie wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (m.in. handlowych) oraz moderowanie ich relacji z dużymi przedsiębiorstwami. Niezmiernie istotnym zadaniem dla miasta jest umiejętne i zindywidualizowane promocje gospodarcze jego aktywów – skierowana do wszystkich interesariuszy Lublina, ale przede wszystkim do potencjalnych inwestorów zewnętrznych (w coraz większym stopniu zagranicznych).

Multispecjalizacja stanowi obecnie jedną z najbardziej obiecujących strategii lokalnego rozwoju gospodarczego. Jej skuteczność wynika z powiązań międzybranżowych, generujących dodatkowe efekty synergiczne. Kluczowym elementem w tym procesie jest zdiagnozowanie potencjału gospodarczego miasta.

## C.1. Rozwój sektora przemysłu

**Ten kierunek zmian opiera się na wykorzystaniu mocnych stron i szans Lublina. Wielo-sektorowy rozwój przemysłu Lublina jest podyktowany jego aktywami: tradycją, kadrami, kooperantami, zapleczem rynkowym, firmami istniejącymi i odnoszącymi już sukcesy na rynku. Opierając się na ocenie wewnętrznego potencjału rozwojowego poszczególnych sektorów, wskazano branżę, które mogą stanowić silny impuls rozwoju dla Lublina. Miasto wyznacza więc sobie cele bliskie lokalnej rzeczywistości.**

Lublin jest jednym z najważniejszych ośrodków przemysłu spożywczego w kraju. Lokalizacja miasta w rolniczym regionie, który jest spichlerzem Polski, stanowi doskonałą bazę surowcową, głównie dla produkcji roślinnej. W kilku powiatach dominują tradycyjne metody produkcji rolnej, które stanowią dogodny punkt wyjścia rozwoju rolnictwa ekologicznego. W okolicach Lublina są usytuowane także gospodarstwa rolne o wysokim potencjale, produkujące na potrzeby przetwórstwa owocowo-warzywnego. Producentów wspiera dobrze rozwinięta sieć instytucji otoczenia rolnictwa. Wobec niewątpliwych atutów rozwojowych tej branży miasto Lublin ma szansę stać się czołowym ośrodkiem certyfikacji i badań nad żywnością w Polsce.

Kolejny mocny punkt na mapie gospodarczej Lublina to biotechnologia, która będzie miała, obok takich dyscyplin jak nanotechnologia i informatyka, ogromny wpływ na rozwój światowej gospodarki w XXI wieku. Wiedza biochemiczna, genetyczna czy też mikrobiologiczna rozwija się w oszałamiającym tempie. Lublin jako miasto akademickie dysponuje ogromnym potencjałem do rozwoju przemysłu biotechnologicznego, który korzysta z najnowszych osiągnięć nauki, współpracuje z uczelniami i instytucjami badawczymi. Produkcja szczepionek, surowic, probiotyków jest przyszłością miasta, a firmy obecnie funkcjonują-

ce w tym sektorze zwiększają produkcję i udział w rynku. Sektor ten stwarza możliwości tworzenia klastra produkcji i usług prozdrowotnych.

Warto przypomnieć, że miasto posiada długoletnie tradycje przemysłu maszynowego i samochodowego, które są obecnie odbudowywane. Sprzyja temu odpowiednie zaplecze naukowo-badawcze oraz dostęp do wykwalifikowanej, doświadczonej kadry, a także infrastruktura ułatwiająca reaktywację działalności firm z tego sektora. Istotną rolę odgrywają producenci maszyn rolniczych. Znaczenie tej branży sukcesywnie wzrasta, zarówno w Lublinie jak i w regionie lubelskim, co potwierdza systematyczny napływ inwestorów zagranicznych. Lublin zaczyna też istnieć na mapie sektora TSL (Transport Spedycja Logistyka), który będzie mógł się rozwijać dzięki budowie obwodnicy, dróg ekspresowych lotniska, a w przyszłości terminala Cargo. Jest to ważny sektor uzupełniający dla rozwoju biznesowego Lublina.

Uwarunkowania środowiskowe regionu i potencjał naukowo-badawczy lubelskich uczelni sprzyja budowaniu w Lublinie silnego sektora energii odnawialnej. Wytworzona zielona energia będzie uzupełniać nie tylko zapotrzebowanie na energię płynącą z rozwijających się gałęzi przemysłu, ale również może być wykorzystywana na potrzeby mieszkalnictwa, komunikacji czy też gospodarki komunalnej miasta.

Strefy aktywności przemysłowej zlokalizowane na Ządębiu, Wrotkowie i Bursakach dysponują dobrą dostępnością i znacznym potencjałem rozwoju. Sprzęgnięcie ich z podobnymi strefami w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym stworzy wystarczające możliwości lokalizacji nowych inwestycji.

<sup>30</sup> Raport Deloitte *Uwarunkowania rozwoju gospodarczego województwa lubelskiego na przykładzie Gminy Lublin* wskazuje sektory kluczowe z punktu widzenia obecnego i przyszłego rozwoju Lublina. Zostały wyróżnione trzy branże podstawowe: przemysł spożywczy, BPO/SSC, informatyka i telekomunikacja oraz pięć uzupełniających: logistyka i transport, energia odnawialna, motoryzacja, ochrona zdrowia i farmacja, biotechnologia.



## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### C.1.1. Tworzenie warunków do inwestycji przemysłowych

- Rozwój Specjalnej Strefy Ekonomicznej Euro-Park Mielec Podstrefy Lublin (SSE):
  - tworzenie kolejnych terenów objętych statusem SSE w Lublinie (na terenie byłych Zakładów Daewoo Motor Polska, Wrotków, Hajdów),
  - wykup gruntów prywatnych przy ul. Rataja i ul. Grygowej i objęcie ich statusem SSE.
- Rozwój pozostałych terenów aktywizacji gospodarczej:
  - uzbrajanie nowych terenów inwestycyjnych typu greenfield<sup>31</sup> w Lublinie (Hajdów, Zadębie, tereny przy północno-wschodniej obwodnicy miasta, obszary zlokalizowane przy północnej części ul. Rataja),
  - współpraca z partnerami prywatnymi przy tworzeniu Parku Przemysłowo-Technologicznego na terenie byłych Zakładów Daewoo Motor Polska,
  - rewitalizacja terenów przemysłowych po byłej odlewni żeliwa.

### C.1.2. Pozyskiwanie inwestorów (zewnątrznych i lokalnych) w strategicznych kierunkach rozwoju miasta

- Współpraca z doradcą strategicznym w celu pozyskiwania inwestorów zewnętrznych z kluczowych branż przemysłu.

### C.1.3. Promocja potencjału gospodarczego sektora przemysłowego w Lublinie i Lubelskim Obszarze Metropolitalnym

- Promocja SSE w Polsce i za granicą.
- Promowanie lokalnych przedsiębiorstw-czempionów w kraju i za granicą.
- Wsparcie lubelskich firm w procesie tworzenia powiązań sieciowych wśród lokalnego biznesu poprzez współpracę z Targami Lublin przy organizacji cyklicznych imprez targowych branż priorytetowych w sektorze przemysłowym.

### C.1.4. Budowanie synergii dla wzmocnienia potencjału sektora produkcji w Lublinie

- Animowanie i wspieranie inicjatyw klastrowych podnoszących konkurencyjność lokalnych przedsiębiorstw w sektorze przemysłu.
- Pozyskiwanie stałych i renomowanych partnerów zewnętrznych stabilizujących efektywność lubelskich kooperantów.

<sup>31</sup> Jest to rodzaj bezpośrednich inwestycji zagranicznych, zaś dosłowne tłumaczenie oznacza budowanie od podstaw („na zielonym polu”) nowych magazynów, centrów logistyczno-dystrybucyjnych, fabryk.

## C.2. Rozwój sektora usług

**Drugi filar rozwoju gospodarczego Lublina – również wynikający z jego szans i mocnych stron – to rozwój sektora usług w kilku specjalnościach opartych na wiedzy i nowoczesnych technologiach. Cechą gospodarek rozwiniętych jest wysoki udział usług rynkowych w PKB.**

Outsourcing<sup>32</sup> biznesowy. W zglobalizowanej gospodarce outsourcing (czyli powierzanie wsparcia głównych działań przedsiębiorstw podmiotom zewnętrznym) staje się koniecznością. Wzmacnianie BPO (Business Process Outsourcing – „zdalne” usługi biznesowe), ze szczególnym naciskiem na rozwój KPO (Knowledge Process Outsourcing – outsourcing kompetencyjny oparty na wiedzy specjalistów), jest możliwe dzięki wykształconym kadrom. Centra KPO oferują swoim klientom szeroki wybór wysoko wykwalifikowanych specjalistów, mają też możliwość wskazania zakresu kompetencji i doświadczenia wymaganych od specjalisty, w zależności od zmieniających się potrzeb jego organizacji.

Outsourcing publiczny i e-usługi.<sup>33</sup> Szansą dla Lublina jest również e-administracja, a potencjał miasta w sektorze takich wyspecjalizowanych usług został dostrzeżony przez instytucje rządowe – w Lublinie powołano pierwszy, i do tej pory jedyny, e-sąd w Polsce. Ze względu na swoje usytuowanie i bliskość stolicy, a także zasoby ludzkie Lublin buduje swój wizerunek doskonałej lokalizacji centrów usług zewnętrznych dla urzędów centralnej administracji.

Technologie informacyjne. W sektorze usługowym w Lublinie istotną rolę odgrywa również branża technologii informacyjnych (IT) oraz informacyjno-komunikacyjnych (ICT). W ostatnich latach powstało tu i szybko się rozwinęło wiele innowacyjnych biznesów ICT. Samorząd Miasta, bazując na potencjale firm informatycznych powstających w Lublinie oraz wychodząc na przeciw oddolnym inicjatywom przedsiębiorców, wspiera tworzenie dogodnych warunków do rozwoju ekosystemu IT. Dzięki spójnemu wsparciu potencjał sektora IT będzie ulegał gradualnej globalizacji.

Usługi medyczne. Rozwiniętym sektorem usług w Lublinie są także usługi medyczne związane z diagnozowaniem, wykonywaniem zabiegów i leczeniem pacjentów. Prężnie działająca uczelnia medyczna zapewnia profesjonalnie przygotowany personel medyczny. Tendencje ogólnokrajowe wskazują, iż segment prywatnej opieki medycznej stopniowo wypiera sektor publiczny. Wzrost zamożności konsumentów w znacznym stopniu wpływa na częstsze podejmowanie decyzji o wyborze prywatnej opieki medycznej, oferującej kompleksową obsługę wysokiej jakości. Potencjał branży został dostrzeżony także przez rynki finansowe, a inwestorzy coraz odważniej decydują się na inwestowanie w spółki o tym profilu działalności. Znamienne jest to, iż placówki oferujące usługi medyczne zaczynają podlegać procesowi konsolidacji. Kolejną szansą dla rozwoju tej branży w przyszłości jest telemedycyna, czyli nowoczesny system współpracy pacjentów i personelu medycznego przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii.

<sup>32</sup> Outsourcing – korzystanie z zasobów zewnętrznych. Termin ten zaczął być stosowany ogólnie do opisu strategii powierzania operacji wspierających główną działalność przedsiębiorstwa firmom zewnętrznym specjalizującym się w zarządzaniu nimi.

<sup>33</sup> E-usługi – to świadczenie usług w sposób w pełni automatyczny, bez udziału czynnika ludzkiego, za pośrednictwem systemu informatycznego (np. aplikacja internetowa). E-usługa musi: wykorzystywać publiczną sieć telekomunikacyjną (np. Internet), być świadczona na dowolne żądanie usługobiorcy (o każdej porze, w różnej formie), być realizowana zdalnie, jednoznacznie odpowiadać na pytanie lub zamówienie użytkownika.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### C.2.1. Tworzenie warunków instytucjonalnych i przestrzennych do rozwoju sektora usług

- Współpraca z doradcą strategicznym w celu pozyskiwania inwestorów zewnętrznych kluczowych podsektorów usług w Lublinie.
- Wsparcie realizacji parku biurowego na potrzeby firm z sektora IT/BPO/KPO w Podstrefie Lublin SSE Euro-Park Mielec – w ramach jej części usługowej.
- Oferowanie lokalizacji dla rozwoju nieuciążliwych usług w dzielnicach mieszkaniowych.

### C.2.2. Wspieranie budowy nowoczesnego sektora usług w Lublinie

- Pozyskiwanie inwestorów (zewnętrznych i lokalnych) w strategicznych kierunkach rozwoju miasta.
- Rozwój ekosystemu IT w Lublinie:
  - wspieranie rozwoju branży IT we współpracy z przedsiębiorcami, lubelskimi uczelniami oraz studentami kierunków IT (projekt „Lubelska Wyżyna IT”),
  - stworzenie Lubelskiej Platformy Informatycznej (LPI),
  - cykliczny konkurs informatyczny dla uczniów szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych,
  - promocja kierunków IT w lubelskich szkołach ponadgimnazjalnych,
  - pozyskiwanie funduszy inwestycyjnych inwestujących w ekosystemie IT,
  - wsparcie procesu tworzenia studiów podyplomowych z informatyki oraz uruchamianie nowych specjalności informatycznych,
  - powołanie Funduszu Innowacji zrzeszającego lubelskie firmy z branży IT.
- Wspieranie rozwoju branży BPO/KPO:
  - kontynuacja realizacji ramowego programu współpracy z lubelskimi uczelniami – m.in. utworzenie studiów podyplomowych kształcących specjalistów BPO/KPO,
  - patronat nad tworzeniem przez kilka uczelni Międzywydziałowego Instytutu Zarządzania.

- Kreowanie warunków do rozwoju outsourcingu publicznego i e-usług:
  - wsparcie tworzenia centrów usług wspólnych dla wybranych ministerstw i innych instytucji centralnych,
  - rozwój outsourcingu prawniczego w Lublinie,
  - stworzenie Centrum Usług Wspólnych wymiaru sprawiedliwości,
  - wspieranie rozwoju e-sądu oraz Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury w Lublinie,
  - utworzenie jednostki badawczej jakości wymiaru sprawiedliwości i administracji publicznej,
  - tworzenie pilotażowych rozwiązań outsourcingowych dla Urzędu Miasta, szkół i spółek miejskich (miejskie centrum usług wspólnych).
- Wsparcie rozwoju sektora usług medycznych:
  - wspieranie i inicjowanie inicjatyw klastrowych w tym obszarze,
  - wsparcie w zakresie realizacji parku medyczno-biurowego – Lublin Healthcare City (obszar powiązany funkcjonalnie z kompleksem Uniwersytetu Medycznego).

### C.2.3. Promocja potencjału gospodarczego sektora usług w Lublinie i w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym

- Promowanie Lublina jako miejsca do inwestowania przy wykorzystaniu projektu Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej poprzez udział w targach i misjach inwestycyjnych.
- Promocja marki, klastra i ekosystemu Lubelskiej Wyżyny IT w Polsce i za granicą.
- Organizacja corocznych targów i konferencji budujących pozycję Lublina w jednej z poddziedzin IT.
- Promowanie Lublina jako perspektywicznego miejsca do lokalizacji centrów usług wspólnych dla instytucji centralnych mieszczących się w Warszawie.
- Promowanie Lublina jako silnego ośrodka usług medycznych (w kraju i za granicą).

### C.3. Kultura przedsiębiorczości

**Warunkiem rozwoju przedsiębiorczości jest aktywność miasta w sferze dynamizowania procesu powstawania firm oraz tworzenie warunków do ich rozwoju, a także kształtowanie postaw pro-przedsiębiorczych i prokreatywnych wśród mieszkańców Lublina, w szczególności młodzieży, studentów i absolwentów uczelni. Postawom tym sporo miejsca poświęca Obszar D. Akademickość, ale w kontekście gospodarczym unikalnym jej elementem jest konkretny kapitał inwestowany w pomysł oraz specyficzna metodologia dalszego postępowania w celu osiągnięcia wymiernego zysku.**

Promowanie kultury przedsiębiorczości pozwoli na wykreowanie takiego zespołu cech społeczności lokalnej, w jakim będzie obecna gotowość do podejmowania ryzyka (założenia firmy lub podjęcia realizacji nowatorskiego pomysłu) oraz zaistnieją wysokie kompetencje trafnej oceny tego ryzyka. Sprzyja temu otoczenie biznesowe, infrastruktura instytucji finansowych, pomoc doradcza i finansowa dla małych i nowo powstających firm. Istotną rolę w tym procesie odgrywają instytucje edukacyjne rozumiejące istotę innowacji. Kulturę przedsiębiorczości tworzy też kadra naukowa uczelni, która może zachęcać studentów i absolwentów do starania się o osiągnięcia naukowe i doradzać im przy powstawaniu start-upów (młode przedsiębiorstwo działające na przykład w Internecie). Działania w tym zakresie obejmują również rozwijanie aspiracji jakościowych (jak solidność czy wiarygodność) i umiejętności uwzględniania interesów innych niż własne (przydatne przy budowaniu zdolności do współpracy różnych podmiotów, w tym prywatnych i publicznych) oraz promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (np. kultura organizacji pracy, motywowanie pracowników do lojalności).

Ogromne znaczenie ma też kompleksowość systemu wsparcia lokalnej przedsiębiorczości. Zaprojektowany przez miasto system „hodowania” przedsiębiorstw zakłada wspieranie przedsiębiorców poprzez dostarczanie spójnej systemowej informacji na każdym z etapów rozwoju przedsiębiorstwa: preinkubacji, inkubacji i wzrostu, aż do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo statusu czempiona lokalnego czy krajowego. Koordynacja systemu preinkubacji to przede wszystkim wzmacnianie spójności działań inkubatorów na poszczególnych uczelniach. Szczególną troską miasto pragnie otoczyć firmy z branży ICT i innych branż priorytetowych. Transfer technologii, komercjalizacja badań naukowych i dostęp do know-how dotyczącego prowadzenia innowacyjnego biznesu mają stać się coraz powszechniejszymi elementami krajobrazu przedsiębiorczego Lublina.

Jednym z proponowanych działań strategicznych jest tworzenie warunków do zewnętrznych branżowych funduszy inwestycyjnych do inwestowania w lubelskie firmy. Dzięki temu pozyskać będzie można nie tylko kapitał na rozwój, ale również niezmiernie ważny kapitał relacji<sup>34</sup> (również w globalnej skali) oraz doświadczenie menedżerskie.

Kolejnym udogodnieniem dla lokalnych przedsiębiorców jest sieciująco-integrująca działalność Targów Lublin. Poprzez organizowanie targów branżowych i konferencji stwarza ona możliwość zaistnienia lubelskich przedsiębiorstw w szerszym kontekście społecznym i ekonomicznym, a także rozwija sieć współpracy pomiędzy kooperantami i poddostawcami. Rozwinięcie tych form aktywności w zakresie doradztwa i pośrednictwa w Centrum Kompetencji Wschodnich wzmocni rangę gospodarczą Lublina.

<sup>34</sup> Kapitał relacyjny – wszystkie relacje organizacji z otoczeniem zewnętrznym (klientami, dostawcami, innymi partnerami biznesowymi, społecznością lokalną, za: K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 133, [www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12812.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12812.pdf).

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### C.3.1. Wspieranie tworzenia ekosystemu przedsiębiorczości w Lublinie, opartego na lokalnych przedsiębiorstwach i kreatywnej przedsiębiorczości

- Zdefiniowanie ekosystemu przedsiębiorczości w Lublinie i wypracowanie narzędzi wsparcia (projekt „Prowadź Biznes w Lublinie”).
- Stworzenie kompleksowego systemu udostępniania wiedzy o instrumentach wsparcia dla przedsiębiorców na każdym etapie rozwoju (know-how biznesu, komercjalizacja badań naukowych, formy dokapitalizowania).
- Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości ze środków publicznych znajdujących się w dyspozycji Miejskiego Urzędu Pracy w Lublinie.
- Organizacja giełd i targów pracy przez Miejski Urząd Pracy w Lublinie.
- Wspieranie edukacji ekonomicznej (jako „korzenie przedsiębiorczości”) i kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych i prokreatywnych.
- Tworzenie warunków zewnętrznym branżowym funduszom inwestycyjnym do inwestowania w lubelskie spółki.
- Tworzenie miejsc spotkań przedsiębiorczej i innowacyjnej młodzieży.
- Wsparcie tworzenia spójnego systemu preinkubacji i inkubacji firm z sektorów priorytetowych.
- Inspirowanie i promowanie lokalnych inicjatyw klastrowych.
- Podejmowanie i wspieranie działań w zakresie przedsiębiorczości społecznej (klastry społeczne, franczyza społeczna itp.).

### C.3.2. Wspieranie transferu wiedzy do sektora biznesu

- Wsparcie systematycznego rozwoju lubelskiego technopolis (Park Naukowo-Technologiczny, centra transferu technologii).

### C.3.3. Promocja potencjału gospodarczego Lublina i Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego

- Organizowanie cyklicznych spotkań prezydenta Lublina z poszczególnymi sektorami lubelskiego biznesu.
- Stymulowanie jakościowego współzawodnictwa lokalnych firm (np. w formie „Nagrody Gospodarczej Prezydenta Lublina”).
- Organizowanie misji przyjazdowych dla przedstawicieli biznesu, mediów, organizacji pozarządowych w celu promocji potencjału biznesowego miasta.

### Zalecenia i Synergie

- C.3.a.** Przedsiębiorczość społeczna m.in. daje szansę partycypacji w życiu gospodarczym i społecznym grupom zagrożonym wykluczeniem społecznym i w tym sensie nie tylko osiąga korzyści ekonomiczne, ale także pomaga samorządowi w realizacji aktywnej polityki społecznej. Jej efektywność wymaga sprawnej współpracy międzysektorowej.

## C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych

**Na styku kultury, akademickości i przedsiębiorczości znajdują się przemysły kreatywne, które w rozwiniętych gospodarkach w coraz większym stopniu generują produkt krajowy, zatrudnienie i dochody.**

Przemysły kreatywne to różnorodne działania, których geneza i wartość rynkowa są związane z twórczością, a ich produkty zwykle podlegają ochronie przez prawo własności intelektualnej (również na zasadach open source<sup>35</sup>). Są związane z komunikacją, projektowaniem, spędzaniem czasu wolnego oraz kulturą i sztuką.<sup>36</sup> Wspieranie przemysłów kreatywnych w Polsce dopiero się rozpoczęła, ponieważ weryfikowalna rynkowo wartość twórczego myślenia jest obecna równocześnie w wielu dziedzinach tradycyjnie traktowanych jako osobne i często nieproduktywne obszary aktywności. Jednak rozwój przemysłów kreatywnych to dziś nie tylko koncepcja gospodarcza, ale też konieczność wynikająca ze zmian zachodzących we współczesnych społeczeństwach (stylu życia, sposobu świadczenia pracy) oraz ze wzrostu znaczenia badań naukowych i kultury w rozwoju nowoczesnej gospodarki. Bardzo ważne jest też pozytywne zwrotne oddziaływanie przemysłów kreatywnych na gospodarkę i pośrednio na jakość życia w mieście.

Na rozwój przemysłów kreatywnych wpływa wiele czynników o charakterze lokalnym takich jak: kapitał ludzki i społeczny, rodzaj i poziom wykształcenia, zapotrzebowanie na produkty i usługi „kreatywne”, otoczenie gospodarcze, kultura i różnorodność czy poziom rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Dlatego też wsparcie tego sektora wymaga stworzenia programu działań dostosowanego do lokalnego kontekstu poprzez poszukiwanie związków między biznesem a wieloma innymi dziedzinami, m.in. szeroko pojętej kultury, i uwzględnienie potrzeb kształtującej się nowej grupy pracowników kreatywnych.

Rozwijanie przemysłów kreatywnych w Lublinie jest możliwe ze względu na odpowiedni potencjał wynikający z akademickiego i kulturalnego charakteru miasta sprzyjającego edukowaniu twórców produktów kreatywnych i wysokiemu popytowi na nie. Rozwój tego sektora jest dla miasta korzystny, ponieważ bez wielkich inwestycji kreuje nowe miejsca pracy, zatrzymując utalentowanych absolwentów i pomagając w rewitalizacji przestrzeni. Ponadto angażuje twórcze jednostki z wielu środowisk, przeciwdziałając wykluczeniu, wspierając integrację społeczną i podnosząc ogólną jakość życia przez wskazywanie rozwiązań uwzględniających potrzeby różnych grup.

<sup>35</sup> Open source – (ang. otwarte źródło) chodzi tu o ogólną filozofię udostępniania własności intelektualnej (jej cytowania, użytkowania, rozwoju związanych z nią projektów itd.) na zasadach innych niż komercyjne (Creative Commons copy left itd.).

<sup>36</sup> *Wsparcie przemysłów kreatywnych w Lublinie. Analiza potencjału i kierunki rozwoju*, Lubelskie Towarzystwo Zachęty Sztuk Pięknych, Lublin 2012. Raport ten zalicza do przemysłów kreatywnych: reklamę, film i wideo, architekturę i wzornictwo (design), rzemiosło artystyczne, rynek sztuki i antyków, sprzedaż detaliczną dóbr kultury, sztuki performatywne, sztuki wizualne, muzea i inną działalność kulturalną, oprogramowanie, działalność wydawniczą, dziennikarstwo (media, radio i telewizja), działalność twórczą i rozrywkową.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### C.4.1. Wspomaganie rozwoju sektora przemysłów kreatywnych

- Tworzenie partnerstw kreatywnych, klastrów przedsiębiorstw kreatywnych i systemu inkubacji firm z przemysłów kreatywnych.
- Wsparcie rozwoju obszaru nowych mediów.
- Wspieranie działalności kulturalnej i dostępu do kultury, także za pomocą nowych technologii.
- Wspieranie komercjalizacji przedsięwzięć kreatywnych.

### C.4.2. Oddziaływanie na tworzenie postaw aktywności prokreatywnej

- Edukacja w zakresie rozwoju kreatywności, przedsiębiorczości i odpowiedzialności społecznej.
- Podnoszenie społecznej świadomości respektowania praw własności intelektualnej.





## D. Akademickość

### Lublin akademicki

*Trudno sobie wyobrazić rozwój Lublina bez wymiaru akademickiego, ponieważ uczelnie są największymi pracodawcami miasta, a co czwarty jego mieszkaniec jest studentem. Obecność naukowców i studentów ma wpływ praktycznie na każdy aspekt życia mieszkańców Lublina. Jednak opisując akademicki charakter miasta, często nie umiemy wyjść poza argumenty czysto statystyczne. Współczesny etos akademicki powstaje na styku uniwersytetu i miasta, jego mieszkańców, biznesu, kultury i innych partnerów. Powinniśmy do niego dążyć zarówno w sensie idei, jak i pragmatycznych efektów wynikających z synergicznego i symbiotycznego modelu współpracy i wzajemnych relacji.*

*Osiągnięcie tego celu jest możliwe tylko przez zbudowanie prawdziwego partnerstwa między miastem a uczelniami oraz przez konsolidację środowiska akademickiego. Wyzwanie to z różnych przyczyn nie jest łatwe. Władze uczelni są autonomiczne w procesie opracowywania własnych programów rozwoju, doskonalenia wiedzy, kryteriów awansu i ewaluacji sukcesów. Samorządowi zaś może brakować formalnoprawnych narzędzi do długofalowego wspierania uczelni i stabilnej z nimi współpracy. Wszystkie te trudności zostaną jednak pokonane, jeśli obu partnerów połączy solidarność dla osiągnięcia dobrze zdefiniowanego, wspólnego interesu. Temu jest poświęcona niniejsza część Strategii.*

*Poszczególne aspekty rozwoju Lublina akademickiego tworzą czytelną strukturę. Umiędzynarodowienie uczelni oraz ich symbioza z otoczeniem dotyczą intensyfikacji relacji uniwersytetów z ich dalszym i bliższym sąsiedztwem na poziomie konkretnych osiągnięć naukowo-badawczych. Pozostałe dwa Cele skupiają się na przepływie przez uczelnie młodych ludzi, dla których studia są etapem rozwoju i edukacji między szkołą a pracą. Budowanie akademickiego „ducha miejsca” dotyczy okresu studiów, a troska o młodych ludzi przed i po studiach – okresu, kiedy wybierają miejsce swojego zamieszkania, którym może, ale nie musi być Lublin. Strategicznym celem Lublina jako miasta akademickiego jest przyciąganie coraz zdolniejszych studentów i stworzenie dla nich oferty samorealizacji w mieście. Zarówno symbiotyczny charakter uczelni, jak i silny akademicki genius loci<sup>37</sup> miasta w decydujący sposób zwiększą atrakcyjność lubelskich uczelni.*

<sup>37</sup> *Genius loci* (wym. genius loci, łac. duch opiekuńczy miejsca) – metafora całości czynników, które sprawiają, że subiektywnie dana przestrzeń, miejsce, wydaje się jedyna w swoim rodzaju (najczęściej w sensie pozytywnym). Termin ten bywa definiowany też jako synteza znaczeń i wartości kojarzonych z danym miejscem. Potrzeba użycia tego określenia w Strategii wynika stąd, że czynniki decydujące o wrażeniu, jakie sprawia dane miejsce, są wyjątkowo trudne do zdefiniowania i heterogeniczne, natomiast ich skutki mają bardzo wymierny charakter, przekładając się na wizerunek, opinie, wybory życiowe (jeśli chodzi o wybór uniwersytetu) itd.

## D.1. Umiejdzynarodowienie uczelni

***Dla instytucji tak ważnych jak uczelnie umiejdzynarodowienie jest warunkiem sine qua non ich długotrwałego istnienia w warunkach globalizacji, niżu demograficznego i krajowej polityki finansowania wybranych, wiodących ośrodków. Klucze do spełnienia tego warunku posiadają same uczelnie. Miasto deklaruje swoje zaangażowanie w każdym z obszarów.***

Międzynarodowa ranga uczelni wyraża się w wielu wymiarach, m.in. w atrakcyjności studiów wśród zagranicznych kandydatów (a więc i w odsetku zagranicznych studentów), w obecności uczelni w międzynarodowych badaniach i sieciach współpracy czy też w podejmowaniu tematów badawczych o znaczeniu międzynarodowym. W tym sensie uczelnie są dla miasta oknem na świat, dzięki któremu zyskuje kontakt z nową wiedzą, a także z poszukującymi i kreatywnymi młodymi ludźmi, wzbogacającymi lokalną społeczność swoją kulturą i nawiązującymi z miastem i uczelniami dłuższe związki zawodowo-życiowe, przekładające się na kolejne kontakty międzynarodowe.

Obecność uczelni na arenie międzynarodowej przynosi im obok prestiżu także inspiracje do pozytywnych zmian, które w obszarze szkolnictwa wyższego często przychodzą z zewnątrz. Lublin jest historycznie predestynowany do bycia miastem o silnych powiązaniach międzynarodowych szczególnie w kontaktach z krajami Partnerstwa Wschodniego, ze względu na ich bliskość kulturową i geograficzną.

Obecność (stała lub okazjonalna) zagranicznych naukowców na lubelskich uczelniach jest także istotnym czynnikiem budującym rangę uczelni i miasta. Doświadczenia Europejskiego Kolegium Kultury (w ramach starań o tytuł ESK 2016) potwierdzają istotne znaczenie nawet „gościnnych” wykładów dla tworzenia unikalnych możliwości kontaktu z wybitnymi osobowościami nauki światowej, związanymi z renomowanymi ośrodkami, a także dla kreowania wizerunku Lublina. Wspieranie tego typu przedsięwzięć leży w obopólnym interesie miasta i uczelni.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### D.1.1. Wzmocnienie pozycji Lublina jako atrakcyjnego ośrodka kształcenia dla studentów zagranicznych

- „Study in Lublin” – program Urzędu Miasta zachęcający obcokrajowców do studiowania w Lublinie.
- Zaspokajanie specyficznych potrzeb studentów z zagranicy poprzez wielojęzyczny dostęp do informacji, usprawnianie obsługi, działania integracyjne.
- Inicjowanie działań synergicznych w innych Obszarach Rozwojowych poprzez takie przedsięwzięcia jak np. tworzenie atmosfery otwartości na inne kultury.
- Wspieranie działań zmierzających do otwierania kierunków obcojęzycznych na lubelskich uczelniach.
- Współorganizacja specjalistycznych szkół letnich, studiów podyplomowych dla osób z krajów Partnerstwa Wschodniego.

### D.1.2. Współdziałanie z władzami uczelni na rzecz zwiększenia udziału lubelskich naukowców, nauczycieli i studentów w europejskich i światowych programach wymiany akademickiej

### D.1.3. Wspieranie uczelni lubelskich w nawiązywaniu i utrzymaniu sieciowych kontaktów międzynarodowych z uczelniami na świecie

- Współdziałanie z lubelskimi uczelniami na rzecz nawiązywania aktywnej współpracy z prestiżowymi uniwersytetami na świecie.
- Współorganizowanie międzynarodowych konferencji naukowych (patronaty).
- Promowanie osiągnięć lubelskich naukowców za granicą (patronaty).

### D.1.4. Współpraca z uczelniami na rzecz podnoszenia poziomu kompetencji studentów w obszarze nauki języków obcych oraz innych metod dokształcania

- Wspieranie i promowanie rozwoju umiejętności językowych studentów i młodzieży.

## D.2. Symbioza z otoczeniem

*Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym czyni współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym formalnym zadaniem uczelni. Przedsiębiorczość i aktywne działania na rzecz komercjalizacji technologii stały się kolejnym, po edukacji i badaniach, elementem misji uniwersytetów, ponieważ współczesne rezerwy rozwojowe kryją się w kontaktach międzysektorowych i interdyscyplinarnych. Są inspirowane najczęściej przez zewnętrznych partnerów szkół wyższych, których praktyczne potrzeby tworzą pomosty pomiędzy różnymi gałęziami wiedzy. Z uczelniami chce współpracować wielu interesariuszy z kręgów takich jak samorząd, oświata, biznes czy kultura.*

Aby lepiej wykorzystać potencjał intelektualny i techniczny uczelni oraz umożliwić transfer wyników prac naukowych do gospodarki, uczelnie mogą obecnie same prowadzić akademickie inkubatory przedsiębiorczości i centra transferu technologii czy też sieci przyuczelnianych firm. Miasto może w tych kontaktach pomagać, zakładając klastry nauka-biznes-samorząd lub moderując kontakty z biznesem w celu dostosowywania kierunków kształcenia do przyszłych potrzeb lokalnego rynku pracy. Istnieją jednak również pozamaterialne korzyści, jakie uczelnie mogą odnieść ze współpracy z innymi interesariuszami, takie jak wzajemna inspiracja, stymulacja i synergizacja ich działań.

To pozabiznesowe podejście jest istotne z dwóch powodów. Po pierwsze, znaczna część działalności uniwersytetów skupia się na wiedzy nienadającej się do bezpośredniej komercjalizacji (humanistyka, socjologia, psychologia, nauki o ziemi). Po drugie, za 10–20 lat wielu absolwentów będzie

pracowało w sektorach, jakich jeszcze nie ma, świadcząc usługi, jakie jeszcze nie wynaleziono, i rozwiązując problemy, o jakich istnieniu jeszcze nic nie wiemy. Dlatego też za przyszłą przydatność dzisiejszej edukacji odpowiadają interdyscyplinarne formy kształcenia, rozwijające elastyczność myślenia, zdolność adaptacji do różnych kontekstów i kształtujące postawy innowacyjne. Miasto może je wspierać, tworząc kadry i studentom możliwości ćwiczebnych kontaktów z „nową rzeczywistością” w obszarach miastu przydatnych, a studentom koniecznych do zrozumienia świata wzajemnych zależności. Mogą to być niezobowiązujące okazje do wymiany myśli albo konkretne działania związane z kulturą, edukacją, pomocą społeczną, ochroną zabytków i zarządzaniem dziedzictwem, analizami układu komunikacyjnego miasta, budowaniem bazy danych o mieście z możliwością kojarzenia faktów z różnych dziedzin itp. Kluczowe w tej metodzie jest takie definiowanie obszarów współpracy, aby były one zrozumiałe i użyteczne dla akademików, a także dostosowane do trybu pracy partnerów.

Aby umocnić się w praktyce uczelnianej, oferta takich działań ze strony miasta musi trwać dłużej niż kadencja władz uczelni. Istotne jest też systemowe i międzynarodowe nagłośnienie wszelkich wspólnych sukcesów (konferencje, publikacje, ekspertyzy, debaty itp.). W ten sposób akademicki charakter Lublina wejdzie w konkretny, społecznie użyteczny wymiar, gdyż w budowaniu dobrobytu społeczności lokalnej Lublina ważna rola przypada nie tylko społecznie odpowiedzialnemu biznesowi, ale też społecznie odpowiedzialnym uczelniom.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### D.2.1. Budowanie współpracy

#### na płaszczyźnie uczelnie-biznes

- Wspieranie tworzenia zaplecza infrastrukturalnego dla rozwoju i transferu innowacji z uczelni do biznesu.
- Pobudzanie do przedsiębiorczości studentów, absolwentów i młodych pracowników naukowych.
- Tworzenie sieci brokerskiej działającej na rzecz transferu technologii i komercjalizacji badań naukowych.
- Współpraca z Parkiem Naukowo-Technologicznym i innymi podobnymi partnerami w mieście i poza nim na rzecz tworzenia inkubatorów innowacyjności.
- Wsparcie adaptacji kierunków kształcenia do potrzeb pracodawców (m.in. studia podyplomowe dostosowane do potrzeb konkretnych firm i branż).

### D.2.2. Budowanie współpracy

#### na płaszczyźnie uczelnie-miasto

- Rozwój współpracy z uczelniami w projektach miejskich wymagających pracy naukowej (np. polegających na gromadzeniu wiedzy o mieście, stawianiu prognoz itp., m.in. w ramach Działania B.6.2. Budowanie „Obserwatorium Miasta” jako systemu zbierania, przetwarzania i udostępniania adekwatnych do potrzeb rozwojowych baz danych, generowanych w skalach bliskich mieszkańcom (dzielnice, osiedla), umożliwiającego monitorowanie i koordynację współpracy oraz obserwowanie skutków realizowanych projektów).

- Animacja regularnej aktywności akademickiej, np. poprzez zamawianie prac naukowych i konkursy na nie, od licencjatu do doktoratu.
- Rozwój miejskiego programu stypendialnego dla studentów i doktorantów.
- Wsparcie tworzenia narzędzi trwałej komunikacji (np. portale internetowe, czasopisma) pomagających w kontaktach interdyscyplinarnych i międzysektorowych (np. oferty praktyk, staży, pośrednictwa pracy).
- Tworzenie warunków do edukowania studentów w danych specjalnościach przez praktyków.
- Wsparcie i promocja „Lubelskiego Festiwalu Nauki”.

### D.2.3. Budowanie współpracy

#### na płaszczyźnie uczelnie-uczelnie

- Stymulowanie budowy trwałej i efektywnej współpracy międzyuczelnianej m.in. poprzez wspieranie procesów współpracy i ewentualnej konsolidacji uczelni lubelskich.
- Angażowanie uczelni w miejskie przedsięwzięcia o charakterze zintegrowanym, wymagającym współpracy różnych dziedzin nauki.

### D.3. *Genius loci* miasta uniwersyteckiego

**Co najmniej połowę swojego czasu każdy student spędza poza uczelnią i bez związku z nią. Co wówczas się z nim dzieje? Jest to temat dotyczący miasta. Studia dla wielu młodych ludzi są etapem poszukiwań życiowych drogowskazów i mistrzów, sprawdzania siebie w różnych sytuacjach, pierwszych zadań związanych z odpowiedzialnością materialną lub za innych ludzi. Istotnym elementem rozwoju człowieka na tym etapie życia jest wielokierunkowy rozwój pasji i aktywności w różnych środowiskowych inicjatywach nieobjętych wpisami do indeksu. W „płynnej rzeczywistości”<sup>38</sup> to właśnie one często wyznaczają kurs obrany w dorosłym życiu.**

Połączenie studiów z aktywnością kulturalną, społeczną i zawodową jest sposobem na odnalezienie się młodych ludzi w otaczającej rzeczywistości i wzbogacenie przyszłych kwalifikacji zawodowych oraz kompetencji społecznych i komunikacyjnych, nawyków uczestnictwa w kulturze. Przede wszystkim jednak takie zaangażowanie kształtuje charakter i pozytywne cechy relacji z innymi ludźmi – lojalność, szacunek i umiejętność współpracy. Elementy te pozwalają kształtować postawę obywatelską, ułatwiając zakorzenienie studentów i ab-

solwentów w Lublinie, a także rozwijając ich osobiste długotrwałe fascynacje.

Akademicko-studencki *genius loci* często tworzy się spontanicznie w kołach naukowych gromadzących pasjonatów, w instytucjach czy organizacjach NGO, gdzie studenci odbywają staże lub uczestniczą w wolontariacie. To właśnie studenci zachęcają mieszkańców do aktywnego udziału w życiu kulturalnym miasta oraz wspierają społeczność lokalną. Wszystko, co trzeba w tym obszarze zrobić, to nobilitować owego „ducha” jako pożądany wymiar miasta i pomagać w jego rozwoju, np. tworząc system premiowania i doskonalenia pozadydaktycznej aktywności studentów oraz promocji ich sukcesów. Innym pomysłem jest kreowanie okazji (miejsc, wydarzeń, sieci komunikacji) sprzyjających wymianie myśli i dzieleniu się pasjami kreatywnych jednostek. Ten wątek działań jest powiązany z tworzeniem symbiozy z otoczeniem, ale mniej jest nastawiony na konkretne efekty, a bardziej na zabawę i eksperyment – nieodłączne warunki innowacji. Atmosfera współpracy i dzielenia się fascynacjami jest na trwałe wpisana w ideę Lublina jako „miasta inspiracji”, natomiast *genius loci* miasta uniwersyteckiego powinien na trwałe wpisać się w charakter Lublina i stanowić inspirację dla mieszkańców, biznesu, turystów – nie tylko dla studentów.

<sup>38</sup> Płynna rzeczywistość (również „płynna nowoczesność”) to metafora stworzona przez socjologa i filozofa Zygmunta Bauman, zwracająca uwagę na trudności w wyznaczaniu kryteriów ładu współczesnego świata, a więc i kryteriów pewności wyborów własnych działań. Określenie to zostało tu użyte, gdyż wydaje się dobrze opisywać sytuację młodych ludzi związaną ze zdobywanym przez nich wykształceniem i warunkami panującymi na rynku pracy.

## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### D.3.1. Wsparcie rozwoju studentów w oparciu o istniejący potencjał kulturalno-edukacyjny

- Stworzenie programu informowania studentów, szczególnie pierwszego roku, o wydarzeniach i działaniach, w które można się zaangażować na uczelniach i w mieście.
- Wspieranie demokracji studenckiej (np. w oparciu o partycypacyjne doświadczenia miasta).
- Rozwój programów praktyk w instytucjach miejskich (w tym przygotowanie samych instytucji do roli opiekunów).
- Upowszechnianie idei edukacyjnego wolontariatu studenckiego na rzecz społeczności lokalnych.

### D.3.2. Wsparcie akademickich liderów (kadry i studentów) zainteresowanych nadprogramową lub pozaprogramową działalnością edukacyjną

- Pomoc w integracji liderów akademickich.
- Wsparcie tworzenia systemowego programu opieki nad liderami akademickimi (np. w oparciu o współpracę z tutorami i mentorami).
- Wsparcie tworzenia systemu promowania i premiowania ich osiągnięć.

### D.3.3. Wsparcie rozwoju studentów w oparciu o nową ofertę kulturalno-edukacyjną

- Rozwój standardowych form kolektywnych działań budzących fascynację wiedzą i jej współczesnymi zastosowaniami (naukowo-edukacyjne kawiarenki i kluby, portale, czasopisma, konkursy i konferencje popularnonaukowe itp.).
- Adaptowanie nowych formatów interdyscyplinarnych działań budzących fascynację wiedzą i jej współczesnymi zastosowaniami (np. spotkania typu TEDx<sup>39</sup>, hackaton<sup>40</sup>, booksprint<sup>41</sup>, internetowe narzędzia pracy kolektywnej itd).
- Tworzenie długofalowych inwestycji wspierających twórcze i innowacyjne myślenie w grupach kreatywnych (np. medialab<sup>42</sup> czy hackerspace<sup>43</sup>).

- Promowanie postawy uczenia się przez działanie i przez całe życie.
- Współorganizowanie imprez studenckich o zasięgu ogólnopolskim z wyraźnym modułem społeczno-edukacyjnym.

### Zalecenia i Synergie

- D.3.a.** Jak to już zostało podkreślone, studenci biorą udział w życiu miasta i jego rozwoju na równi z innymi mieszkańcami. Cel ten dotyczy jednak również oferty dedykowanej specjalnie studentom i dlatego związane z nim projekty powinny w szczególności uwzględniać ich specyficzne potrzeby.
- D.3.b.** Powyższe działania dotyczą przede wszystkim wsparcia przez miasto uczelni, a dopiero w drugiej kolejności inicjatyw własnych samorządu.
- D.3.c.** Niniejszy Cel łączy się z Celem D.2. Symbioza z otoczeniem (szczególnie jeśli chodzi o kulturę i organizacje pozarządowe). Wsparcie miasta na tych polach tworzy obszar poszerzonej przestrzeni kształcenia wyższego. Należy więc dążyć do tego, aby działania w ramach obu tych Celów miały ze sobą jak najwięcej wspólnego.

<sup>39</sup> TEDx (Technology, Entertainment and Design) – globalna wersja organizowanych w USA od 1984 roku spotkań nt. „idei wartych rozpowszechniania” z dziedziny technologii, rozrywki i projektowania. Zazwyczaj są to konferencje, składające się z kilkunastu porwijających, interdyscyplinarnych wystąpień. Twórcy TEDx wierzą w siłę idei zmieniającą postawy, życie i ostatecznie świat. Zob.: [www.ted.com/tedx](http://www.ted.com/tedx).

<sup>40</sup> Hackathon – (także: hackfest, codefest) to wydarzenie, w którym programiści oraz graficy, projektanci interfejsów i kierownicy projektów współpracują intensywnie nad projektami związanymi z oprogramowaniem.

<sup>41</sup> Booksprint – warsztatowa metoda wspólnego pisania książek pozwalająca na zebranie i opracowanie wiedzy wielu osób podczas intensywnej pracy kolektywnej w stosunkowo krótkim czasie. Booksprint sprawdza się w początkowej fazie prac nad projektem lub podczas podsumowań – pozwala na szybkie przygotowanie konstrukcji publikacji, jej tematu, celu i zawartości.

<sup>42</sup> Medialab – instytucja (lub jej wydzielona część) umożliwiająca wspólną pracę nad innowacyjnymi, często eksperymentalnymi projektami wykorzystującymi media i technologie. Poprzez nacisk na wymianę doświadczeń i wiedzy między osobami reprezentującymi różne specjalności i zawody, takimi jak artyści, projektanci, programiści, animatorzy kultury czy badacze, medialaby sprzyjają innowacyjnym pomysłom opartym na syntezie odległych często dyscyplin wiedzy i wrażliwości.

<sup>43</sup> Hackerspace to przestrzeń stworzona i utrzymywana przez śró-

dowisko kreatywnych osób, które łączy fascynacja ogólnie pojętym tworzeniem w duchu kultury hackerskiej. Przestrzeń stymuluje rozwój projektów, organizując i użyczając potrzebnych narzędzi. Ta formuła miejsca spotkań może mieć zastosowanie w wielu dziedzinach aktywności. Zob.: [www.hackerspace.pl](http://www.hackerspace.pl).

## D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie

***Lublin powinien być miejscem, gdzie gromadzą się ludzie wartościowi. Cel ten obejmuje szczególną troską miejsca styku szkoła-universytet i uniwersytet-rynek pracy. Społeczna odpowiedzialność miasta akademickiego (czyli wspólnie miasta i uczelni) przejawia się troską o młodych ludzi, którzy na studia pójdą, i o tych, którzy studia kończą. Chodzi o dobro tych osób, ale też o dobro miasta i uczelni, aby najbardziej wartościowi ludzie nie chcieli opuszczać miasta ani przed studiami, ani po ich zakończeniu.***

Abiturienti i absolwenci to najbardziej mobilne grupy mieszkańców miasta, w których kryją się przyszłe elity. Jednym z celów Strategii jest przyciągnięcie i zatrzymanie w mieście jak największego ich odsetka. Migracja będzie towarzyszyła miastu zawsze, ze względu na ciągły napływ kandydatów na studia, skutkujący popytem na pracę znacznie przewyższającym podaż. Należy jednak przeciwdziałać takiej dyfuzji młodych ludzi do i z Lublina, kiedy ci bardziej ambitni i kompetentni wyjeżdżają, bo czują, że miasto nie dorasta do ich oczekiwań, a z kolei ci mniej ambitni i kompetentni wybierają Lublin, bo czują, że gdzie indziej będzie im za trudno.

O odwróceniu tego zjawiska decyduje atrakcyjność miasta i uczelni, przede wszystkim dla osób najzdolniejszych, najbardziej pracowitych, uczciwych i pomysłowych. To oni

głównie muszą widzieć sens związania swojego życia z Lublinem, zdobycia tu edukacji i pracy. Dlatego nie należy tego wyzwania sprowadzać do kwestii PR-u i wizerunku, który poprawia się reklamą i robieniem dobrego wrażenia. Wymaga to, z jednej strony, podnoszenia wymagań i standardów w wielu obszarach, a z drugiej – tworzenia szans na realizację wartościowych aspiracji. Do osiągnięcia tego celu będzie się przyczyniać realizacja całej Strategii i ogólna kondycja miasta, ale można wskazać szereg działań specjalnie mu dedykowanych, tym bardziej że leżą one na styku kompetencji różnych sektorów, wymagają więc zaplanowanej współpracy.

Kluczem do sukcesu jest wieloletnia, długofalowa praca u podstaw obejmująca tworzenie kapitału społecznego między młodzieżą a Lublinem i jego uczelniami. Wpływ na przyszłe wybory ucznia ma zakorzenienie w przestrzeni „małej ojczyzny”, a więc także poznawanie jej piękna, historii, funkcjonowania i problemów. Drugim obszarem jest wsparcie wszelkiej aktywności i sukcesów licealistów. Trzeci obszar to rozwój partnerskich i twórczych kontaktów uczniów ze studentami i naukowcami. Czwarty – wsparcie absolwentów w doskonaleniu i poszukiwaniu pracy po studiach. Dwa ostatnie punkty mogą być częścią innowacyjnej polityki promocji lubelskich uczelni w regionie i Polsce.



## Działania wraz z głównymi zadaniami i projektami

### D.4.1. Poznawanie „małej ojczyzny” przez uczniów szkół

- Stworzenie programu współpracy szkół z organizacjami i instytucjami specjalizującymi się w edukacji regionalnej (kultura, historia, środowisko naturalne, samorząd itp.).
- Wprowadzenie systemowego programu edukacji regionalnej.
- Stworzenie systemu dystrybucji lubelskich czasopism niszowych na uczelniach, w liceach i gimnazjach.
- Dedykowany uczniom system dystrybucji informacji o wydarzeniach kulturalnych w Lublinie.
- Włączanie uczniów w działania partycypacyjne i pracę na rzecz swojego otoczenia.

### D.4.2. Wsparcie aktywności liceów i gimnazjów w zakresie zatrzymania talentów w Lublinie

- Stypendia i inne formy premiowania dla najlepszych lubelskich licealistów, którzy zamierzają podjąć naukę na lubelskich uczelniach.
- Zwiększenie liczby klas dwujęzycznych w szkołach podstawowych i gimnazjalnych.
- Zwiększenie wymiany międzynarodowej w liceach.
- Organizacja „Lubelskich Targów Edukacyjnych” nastawionych na pozyskiwanie przez nauczycieli i uczniów nowych kompetencji dydaktycznych i samokształceniowych.
- Wspieranie aktywnej współpracy szkół z harcerstwem, klubami turystycznymi itd.
- Wsparcie organizacji pozarządowych animujących działania w liceach.

### D.4.3. Rozwój kontaktów lubelskie szkoły-lubelskie uczelnie

- Rozwój i usprawnienie pod kątem potrzeb uczniów imprez takich jak „Lubelski Festiwal Nauki” czy „Lubelski Piknik Naukowy”.
- Stworzenie programu adaptacji działań w Celu D.3. *Genius loci* miasta uniwersyteckiego na styku liceum-uczelnia – kierowanie aktywności obecnych studentów na rzecz przyszłych studentów.
- Pomoc w ramach „otwartych drzwi” uczelni.

### D.4.4. Stworzenie unikatowego w Polsce programu wsparcia absolwentów podczas startu na rynku pracy

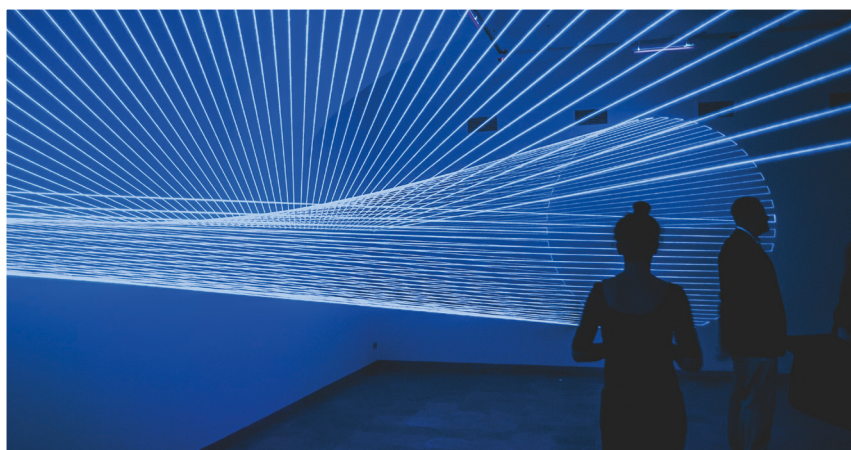
- Rozwój programów staży w instytucjach miejskich (w tym przygotowanie samych instytucji do roli opiekunów).
- Stworzenie systemu ewaluacji studentów poprzez ich osiągnięcia pozauczelniane, pozwalający na wykorzystanie tych wyników w relacjach z pracodawcą (program świadomego samorozwoju na wzór [www.youthpass.eu](http://www.youthpass.eu), „indeks miejski” premiujący zaangażowanie społeczno-kulturalne itd.).
- Wsparcie badań relacji między wykształceniem a przyszłymi karierami studentów.
- Działania na rzecz wprowadzenia stałej oferty zajęć na wszystkich uczelniach uświadamiających studentom, jaki wpływ mają ich wybory edukacyjne na przyszłe szanse uzyskania zawodu – spotkania z pracodawcami, gry symulacyjne, uwarunkowania prawne, prognozy dotyczące Lublina i regionu itd.



**6. Obszary Inspiracji | 75**

**7. Od czytania do działania | 81**

Część III



## 6. Obszary Inspiracji

Definiowanie Lublina jako „miasta inspiracji” wymaga wskazania zjawisk, które mogą dla miasta być takimi inspiracjami – płynącymi z zewnątrz lub będącymi „produktem” Lublina – i mogą stanowić punkty wyjścia zmian istotnych w przyszłości. Poniżej wymieniono te inspiracje, które są próbą inicjowania zmian i korygowania ogólnych trendów cywilizacyjnych i która jednocześnie określają ważne obszary życia miasta. Niektóre z nich są już częściowo realizowane w podjętych działaniach.

### 6.1. Tożsamość historyczna

***Lublin od chwili założenia był świadkiem i miejscem ważnych wydarzeń historii państwa i narodu polskiego. Wśród nich ogromne znaczenie ma unia polsko-litewska z 1569 roku.***

Lublin czerpiąc swą tożsamość z chrześcijańskiej tradycji pozostał otwarty wobec innych kultur, religii i narodów, stając się miejscem ich pokojowego współistnienia. Okupacja niemiecka przerwała to wielowiekowe dziedzictwo. Symbolem powrotu do poszanowania wartości stało się przesłanie błogosławionego Jana Pawła II, przez ćwierć wieku związanego z Lublinem, honorowego obywatela miast. Wierność chrześcijańskiej tradycji i pamięć o wszystkich tych, którzy przed nami tworzyli Lublin, zobowiązuje nas do troski o jego dziedzictwo, zachowania go i przekazania kolejnym pokoleniom.

### 6.2. Rozwój zrównoważony

***Zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia, tak by nie umniejszać szans przyszłych generacji na zaspokojenie ich potrzeb, jest sztuką współpracy na rzecz nierabunkowego wykorzystywania zasobów.***

Szczegółowe stosowanie zasady rozwoju zrównoważonego wykracza poza proste zależności między gospodarką, społecznością i środowiskiem. Szanse na zaspokajanie potrzeb przyszłych pokoleń zależą od tego, jak kształtujemy potrzeby pokoleń obecnych. Władze miasta mają na to wpływ przez gospodarkę trudno odnawialnymi zasobami otoczenia materialnego i niematerialnego w takich obszarach jak przestrzeń, transport, zaufanie, kultura, pamięć, oferta usług publicznych itd. Strategia rekomenduje myślenie w kategoriach rozwoju zrównoważonego we wszystkich możliwych kontekstach, by uniknąć ślepych uliczek rozwojowych i podatności miasta na destabilizację. Jednym z elementów składowych koncepcji rozwoju zrównoważonego jest także społeczna odpowiedzialność organizacji.

### 6.3. Zamożność i spełnienie

***Równowaga między „być” i „mieć” to podstawa bytu każdego mieszkańca.***

Dla jednych głównym motorem lub brzegowym warunkiem egzystencji jest zamożność, a dla innych cele niematerialne. Dzięki temu miasto bogaci się w obu tych obszarach. Dyskusja na ten temat dotyka najgłębszych przekonań mieszkańców. Dlatego ważne jest, aby nie traktować tych aspiracji na zasadzie dominacji jednej z opcji. Rozwój miasta zależy od symbiozy ludzi mających rozmaite motywacje. Rolą władz jest stwarzanie szans na ich spełnienie w możliwie najszerszym zakresie, począwszy od aktywizacji bezrobotnych i ułatwiania im powrotu na rynek pracy. Zadowolenie i dumę z życia w Lublinie będą wynikać zarówno z zamożności mieszkańców, jak i z ich samorealizacji w innych dziedzinach.

### 6.4. Nowa wyobraźnia rozwoju

***Szukamy systemu dokumentowania jakościowych wskaźników rozwoju.***

Obowiązujące dotychczas wskaźniki sukcesu rozwoju ilościowego przestają być użyteczne albo wręcz ukazują stan klęski. Kilometry budowanej drogi tracą sens, jeśli prowadzi ona w złym kierunku. Nieustanny wzrost nie jest możliwy, ale brak wzrostu nie musi oznaczać kryzysu. Alternatywnych obszarów rozwoju można szukać w dążeniu do równowagi dynamicznej, którą mierzy się zdolnością do stabilnego trwania i adaptacji. Inspiracji dostarcza też rozwój osobowy człowieka, w którym tryb progresywny łączy się z cyklicznym. Człowiek, niezależnie od epoki, rozwija odziedziczone dobra, ale też mierzy się z tymi samymi wyzwaniami przystosowawczymi związanymi z kolejnymi okresami życia.

### 6.5. Nowy urbanizm

***Rozwiązania problemów nowoczesnych metropolii kryją się w tradycyjnych wzorcach miast „na ludzka miarę”.***

Polska droga do efektywności struktury miejskiej powinna stać się próbą poszukiwania odpowiedzi na kryzys miast. Narastające problemy obsługi „rozlewających się” miast w połączeniu z rosnącymi kosztami transportu przesądzą o konieczności skrócenia „martwych przebiegów”. Odpowiedzią na nią jest koncepcja wielofunkcyjnej i policentrycznej sieci dzielnic, w których mieszkańcy są w mniejszym stopniu zmuszeni do codziennych dojazdów. „Nowy urbanizm” to poszukiwanie sposobów na ograniczenie coraz dotkliwszych kosztów ekonomicznych, ekologicznych i czasowych, wynikających z dotychczasowego rozwoju miast w oparciu o rozdzielanie przestrzeni o różnych funkcjach. Jest on także propozycją powrotu do tradycyjnej estetyki i funkcjonalności miast historycznych.

### 6.6. Nadzieje i zaufanie

***Załamania gospodarcze określa się mianem kryzysów zaufania, a niezadowolenie społeczne i procesy migracyjne wiąże się z brakiem nadziei na lepsze jutro.***

Nadzieja zwiększa zadowolenie z życia, sprzyja postawom innowacyjnym i proaktywnym. Termin „zarządzenie zaufaniem” wszedł już do słownika menedżerów. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby stał się opcją polityki miejskiej, gdyż mieszkańcy darzą zaufaniem miasto, które budzi nadzieję. Cechą charakterystyczną zaufania i nadziei jest to, że mają one duży potencjał twórczy, a nie zawsze wymagają wielkich inwestycji. Nadzieja i zaufanie tworzą niematerialną infrastrukturę miasta, dając jego mieszkańcom poczucie bezpieczeństwa i kontroli otoczenia oraz przyszłości.

## 6.7. Marka gospodarcza miasta

***Lublin to centrum małej, kreatywnej przedsiębiorczości, która staje się istotnym motorem napędowym rozwoju dużego biznesu.***

Siłą Lublina jest inspiracja wynikająca ze styku kultury różnych środowisk, co pozwala na tworzenie nowych rozwiązań, projektów i modeli biznesowych, często zagospodarowujących wolną przestrzeń rynkową. Korzenie klimatu gospodarczego miasta kształtowało połączenie kultury Zachodu ze wschodnią duchowością i żyłką przedsiębiorczości żydowskich obywateli Lublina. Te tradycje znajdujemy w handlowej świetności okresu jagiellońskiego i rozkwicie przedsiębiorczości okresu międzywojennego. Dziś Lublin jest silny swoim kapitałem ludzkim, tkwiącym w młodych ludziach i zasobach kultury alternatywnej, która ma wpływ również na jego charakter biznesowy. W połączeniu z coraz prostszym i bardziej przyjaznym sposobem zakładania i prowadzenia biznesu może to uczynić Lublin trudnym do skopiowania poddostawcą globalnego łańcucha wartości.

## 6.8. „Miasto 2.0”

***Przewagą konkurencyjną miasta jest jego zdolność do pozyskiwania, przetwarzania i udostępniania danych.***

Miasta zaczynają przypominać sieciowe systemy informatyczne. Wynika to z coraz dostępniejszej infrastruktury cyfrowej (czujniki, sieci, interfejsy), a także z faktu, że mieszkańcy oczekują od komunikacji miasto-mieszkańcy wysokiej funkcjonalności, znanej im na co dzień z nowych mediów. Myślenie o mieście w kategoriach produktu informacyjnego daje nowe możliwości jego monitoringu, diagnostyki i tworzenia usług publicznych. „Miasto 2.0” kreatywnie wykorzystuje nowe technologie cyfrowe, ale także podnosi efektywność standardowych rozwiązań i dowartościowuje każdą wiedzę o sobie, również tę tradycyjną lub pozyskiwaną analogowo, np. poprzez badania. „Miasto 2.0” nieustannie uczy się swojego rozwoju, który stara się inteligentnie projektować.

## 6.9. Dziedzictwo jako szansa

***Przy odpowiednim zarządzaniu lokalne dziedzictwo może być dźwignią rozwoju miasta.***

Myślenie o dziedzictwie wyłącznie w kategoriach biernej konserwacji należy do przeszłości. Dziś dąży się do nadawaniu mu roli czynnika pozytywnych zmian w projektach przyszłości, aby dla kolejnych pokoleń miało oczywistą wartość, godną zachowania bez dodatkowych wyjaśnień. Można je wpisywać w plany gospodarcze, procesy rewitalizacyjne, politykę kulturalną i edukacyjną. W tym zakresie przed Lublinem stoi wiele możliwości działania w podążaniu za przykładem innych miast z kraju i zagranicy. Wymaga to jednocześnie podejścia aktywnego, kreatywnego i zintegrowanego.

## 6.10. 700-lecie lokacji Lublina

***Rok 2017 jest wyjątkową szansą zintegrowania tożsamość miasta i wyznaczenia drogowskazu jego rozwoju dla kilku następnych pokoleń.***

W 1317 roku Lublinowi został wszczepiony „kod genetyczny” europejskiej cywilizacji. Jej charakterystyczną cechą jest miejska obywatelskość, która obecnie przeżywa w Polsce swój renesans. Przyjęto wówczas zasady, według których zaczęła następować rozwój przestrzenny miasta i jego kontakty ze światem. Dlatego 2017 rok może być datą symbolicznej „drugiej lokacji” miasta, która pozwoli połączyć i wnieść w kolejny wiek rozwoju Lublina naszą międzynarodową pozycję i dobrze pojętą lokalność, nasze dziedzictwo i wyobraźnię przyszłości. Możemy wtedy pokazać, jak wyobrażamy sobie Lublin pielęgnujący europejską tradycję, którego społeczeństwo jest przygotowane do wejścia w nowy etap swojej historii.

## 6.11. Eksperyment i zabawa

***Zabawa jest katalizatorem współczesnych rezerw rozwojowych.***

Nie da się realizować postępowej strategii w duchu myślenia rutynowego. Zeszlówieczne metody nauki wpajają strach przed oceną i krytyką, który w dorosłym życiu rodzi obawę przed eksperymentem i tłumi inicjatywę. Dlatego właśnie to, co nazywamy zabawą lub grą, skupia dziś uwagę uczonych i edukatorów na całym świecie. Poprzez zabawę testujemy realne sytuacje, ćwiczymy zdolności kognitywne, zarządzanie ryzykiem i podejmowanie decyzji, budowanie sensu i dążenie do doskonałości. Przeciwnościem zabawy nie jest praca czy powaga, lecz depresja. Pracę, w której odnajdujemy element zabawy, wykonujemy z pasją, pomysłowością i bez zmęczenia. O korzyściach z zabawy musimy pamiętać, jeśli Lublin ma być miastem ludzi młodych. Bo oni już to wiedzą.

## 6.12. Kultura szeroka

***Kultura szeroka tworzy nowe trendy i kapitał społeczny, rozwija wiedzę i uczy przedsiębiorczości.***

Istnieje rozległy obszar działań określanymi jako niszowe, amatorskie, alternatywne, „do it yourself”, nieformalne, fanowskie czy offowe. Mieszkańcy podejmują je spontanicznie i oddolnie, często na styku innych, formalnie zdefiniowanych dziedzin. Jest to bardzo cenna aktywność i dlatego podczas aplikowania o tytuł ESK 2016 ukuto dla niej nową nazwę: „kultura szeroka”<sup>44</sup>. Daje ona każdemu obszar własnego, „prywatnego” rozwoju, ale jednocześnie zakłada kontakt z innymi ludźmi o podobnych zainteresowaniach i z mistrzami danej dziedziny. Dostosowuje się do różnych zasobów, miejsc i skal. Jest bliska, dostępna, włącza, uczy, zachęca do aktywności, pozwala każdemu niezależnie od wieku na radość uczestniczenia w tworzeniu.

## 6.13. Partycypacja społeczna

***Mieszkańcy, którzy chcą brać czynny udział w kształtowaniu miasta, są jego niezastąpionym i niepodrabialnym kapitałem rozwojowym.***

Zasada partycypacji społecznej jest jedną z najważniejszych zmian w tradycyjnym pojmowaniu funkcjonowania miasta, przy tym stanowi zjawisko na tyle innowacyjne i wielopoziomowe w praktyce samorządowej, że została wymieniona w niniejszej Strategii w dwóch miejscach: tutaj i jako Cel w Obszarze B. Przyjazność. Obejmuje ona monitoring potrzeb mieszkańców, procedury planistyczne, konsultowanie wariantowych decyzji i otwartość na inicjatywy obywateli, ich wiedzę i doświadczenie. Wynika z zasad demokracji, ale wciąż jest trudna dla społeczeństwa wychodzącego z wieloletnich nawyków autorytaryzmu, myślenia proceduralnego i sektorowego. Polega na definiowaniu wspólnych interesów i warunków ich niesprzeczności oraz na partnerskim realizowaniu uzgodnionych zadań. Partycypacja społeczna jest metodą „cywilizowania egoizmów” na wspólnie użytkowanej przestrzeni.

## 6.14. Grupy kreatywne

***Innowacje pojawiają się na styku różnych specjalności, żargonów, wyobraźni i wrażliwości.***

W każdym środowisku są osoby wyróżniające się aktywnością, kreatywnością, kompetencjami, ciekawością i zdolnością współpracy. Mogą to być studenci, naukowcy, biznesmeni, ale także społecznicy czy patrioci lokalni, niekoniecznie urodzeni liderzy czy przebojowi menedżerowie. Efektem twórczych spotkań takich osób ze środowiskiem o różnych specjalnościach są unikalne pomysły i nowe horyzonty myślenia. Wyzwaniem dla miasta jest zapewnić tej warstwie lokalnej

<sup>44</sup> M. Skrzypek (red.), *Kultura szeroka. Księga wyjścia*, Ośrodek Brama Grodzka Teatr NN.PL, Lublin 2011, [www.biblioteka.teatrnn.pl/dlibra/Content/29958/KULTURA+SZEROKA\\_CALOSC.pdf](http://www.biblioteka.teatrnn.pl/dlibra/Content/29958/KULTURA+SZEROKA_CALOSC.pdf).



społeczności jak najlepsze warunki samorealizacji i wzajemnej inspiracji. Pomaga w tym tworzenie okazji do spotkań i współpracy w mieszanym składzie (np. metoda collaborative design<sup>45</sup>), edukacja i zapewnianie instytucjonalnego otoczenia gotowego na ryzyko wdrażania nowatorskich projektów.

## 6.15. Innowacje społeczne

***W innowacjach społecznych stosunkowo mały wkład przekłada się na niewspółmiernie duże rezultaty: „więcej za mniej dla wielu”.***

Kwintesencją innowacji społecznych jest eksperymentowanie, twórcze wykorzystywanie lokalnych zasobów, włączanie dotychczas pomijanych grup społecznych czy partnerów instytucjonalnych lub biznesowych w proces zmiany społecznej, elastyczność procedur i otwartość na modyfikacje w procesie wdrażania oraz duży nacisk na budowanie i wykorzystywanie kultury kreatywnej. Tworzenie innowacji społecznych wymaga nieustannego wykorzystywania i przetwarzania lokalnych zasobów oraz kreowania warunków do nieskrępowanego poszukiwania, prototypowania i testowania nowych rozwiązań. Wspieranie innowacyjności społecznej to sposób na nową formę włączania środowiska akademickiego, partnerów społecznych, społeczności lokalnych czy biznesu w proces budowania miasta bardziej przyjaznego i efektywnego. Umożliwia wypracowywanie rozwiązań „szytych na miarę” realnych, lokalnych uwarunkowań, potrzeb i aspiracji.

## 6.16. Społeczna odpowiedzialność biznesu

***Komisja Europejska zdefiniowała społeczną odpowiedzialność biznesu jako koncepcję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają społeczne interesy oraz ochronę środowiska we własnej działalności biznesowej oraz relacjach z interesariuszami.***

W koncepcji rozwoju zrównoważonego, który stanowi długoterminowy cel Unii Europejskiej, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility) jest narzędziem dla sektora prywatnego, odzwierciedlającym potrzebę wystąpienia w obronie wspólnych wartości i zwiększającym poczucie solidarności i jedności w Europie. Takie niematerialne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej coraz częściej decydują we współczesnym świecie o przewadze konkurencyjnej firm, wpływając bezpośrednio na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. W perspektywie przyszłych procesów depopulacyjnych prospołeczna postawa biznesu nabiera szczególnego znaczenia.

## 6.17. Ekosystemy biznesu

***Rozwój technologii i wzrost szybkości komunikacji spowodował zasadnicze zmiany w sposobie zarządzania firmami. Coraz więcej procesów realizowanych przez firmę odbywa się w ramach szerokiego „ekosystemu” współpracujących partnerów.***

O tym, czy przedsiębiorstwo może się rozwijać, decyduje już nie tylko dojrzałość operacyjna firmy, ale w coraz większym stopniu sieć horyzontalnych relacji w ramach ekosystemu biznesowego. Obejmuje on dostawców, dystrybutorów, podwykonawców, producentów porównywalnych produktów lub usług, dostawców technologii i wiele innych organizacji – tworząc sieć wzajemnych powiązań. Wiele firm zawdzięcza swój wzrost ekosystemom biznesowym funkcjonującym wokół ich działalności, jednak w Polsce firmy dopiero uczą się zarządzania zasobami, które nie są ich bezpośrednią własnością i dlatego działania miasta będą wspierać rozwój ekosystemu przedsiębiorczości w Lublinie w jego obszarach strategicznych.

<sup>45</sup> Collaborative design, a także design thinking to terminy odnoszące się do nowoczesnych metod opracowywania nowych rozwiązań w grupach m.in. z uwzględnieniem ich interdyscyplinarnego składu, obserwacji zwyczajów użytkowników (lub ich udziału w grupie) oraz tworzenia i testowania prototypów. W metodach tych dużą rolę odgrywa tzw. myślenie abdukcyjne (formułowanie wielu opcjonalnych rozwiązań jednego problemu) i lateralne (redefiniowanie problemu).

## 6.18. Kompetencje wschodnie

***W nawiązywaniu i rozwijaniu wzajemnych kontaktów między Unią Europejską a krajami na wschód od jej granic pomaga określona wiedza i wrażliwość, które trzeba gromadzić i rozwijać.***

Doświadczenia historyczne, bliskość geograficzna, mnogość kontaktów ze wschodem i zachodem Europy są źródłem „miękkich” kompetencji lubelskich podmiotów umożliwiających budowanie metod współpracy między partnerami obu części kontynentu, akceptowalnych dla partnerów o różnej kulturze prawnej i obyczajowej. Ważnym aspektem tych kompetencji jest znajomość problemów uwarunkowanych geograficznie i historycznie, w tym rozeznanie szans na korzystne obszary współpracy. Kompetencje te dotyczą aspektów społecznych, kulturowych, gospodarczych oraz ekologicznych i mogą mieć istotny wpływ na jakość kontaktów i efektywność Partnerstwa Wschodniego, a także współpracy z krajami na wschód od Unii Europejskiej. Kompetencje wschodnie to jednak nie tylko know-how kontaktów międzynarodowych, ale także unikalne inspiracje i wzory, które pochodzą ze Wschodu.

## 6.19. Partnerstwo z Regionem

***Wobec rosnącego we współczesnym świecie znaczenia wzajemnych powiązań, dążenie do bycia całością w coraz większym stopniu oznacza uświadamianie sobie, że jest się częścią. Dlatego też Lublin uznaje Region, którego jest częścią, jako osobny Obszar Inspiracji.***

Obejmuje on zagadnienia wymienione w Założeniach aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020 takie jak rozwój metropolitalnych i ponadlokalnych funkcji miasta, poprawę komunikacji z innymi obszarami metropolitalnymi Polski czy też wsparcie wielostronnego rozwoju terenów wiejskich. Bezpośrednią inspiracją dla Lublina są również Założenia aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku stawiające nacisk na selektywne zwiększanie zdolności rozwojowych według rozeznania lokalnych specjalizacji istniejącego potencjału wiedzy, kwalifikacji, zaawansowania technologicznego, przedsiębiorczości oraz innowacyjności. Owe „mocne strony” Regionu i jego unikalna specyfika powinny znaleźć odbicie w działaniach polegających na wspieraniu przez miasto najbardziej perspektywicznych kierunków kształcenia i badań wpływających na rozwój gospodarczy Lublina i województwa lubelskiego.

## 7. Od czytania do działania

Zakreślenie w Strategii Rozwoju Lublina 2020 szerokiego kręgu jej odbiorców nakłada na Urząd Miasta obowiązek aktywnej dyfuzji treści dokumentu w szerokich kręgach jej potencjalnych realizatorów. Dyfuzja ta nie powinna być jednorazowym aktem, lecz procesem permanentnego pozyskiwania nowych realizatorów Strategii.<sup>46</sup> Nie da się tego zrobić jedynie poprzez lekturę. Najlepszym sposobem jest dialog, omawianie konkretnych przykładów i planowanie realnych działań. Stąd też pewna część pracy w celu przyswojenia Strategii przez szersze kręgi odbiorców powinna mieć charakter warsztatowy i odbywać się na etapie aplikacji dokumentu. Tego dotyczy niniejszy rozdział.

### 7.1. Upowszechnienie treści Strategii

W celu upowszechnienia treści Strategii zostaną podjęte osobne działania takie jak: publikacja na stronach Urzędu Miasta w formie hipertekstowej, publikacja w formie książkowej z ilustracjami i ergonomicznym układem treści, konferencja naukowa, dyskusje z interesariuszami oraz opracowania Strategii przystępne dla szerszego kręgu czytelników i inne działania popularyzujące „futuurologię Lublina jako systemu organizowania naszej wiedzy i wyobraźni w procesie myślenia o przyszłości miasta”.<sup>47</sup>

### 7.2. Rozpisanie na głosy

Tocząca się wokół Strategii dyskusja powinna mieć swój ciąg dalszy w jej uszczegółowianiu poprzez tworzenie dokumentów pochodnych opisanych w rozdziale 1.8.1. Dokumenty pochodne. Stanowią one konieczne uzupełnienie Strategii głównej, ponieważ nie jest ona zamkniętym dziełem literackim, lecz programem działania, kompozycją wymagającą „rozpisania na głosy”, co daje duży zakres autonomii realizacyjnej i szeroką gamę możliwości uczestnictwa. Wynika to wprost z synergicznego przenikania się Obszarów Rozwojowych i Celów w Strategii. Na osiągnięcie danego Celu często składają się działania podejmowane w wielu sektorach lub związane z różnorodnymi grupami odbiorców, co wymaga uzgodnień z partnerami oraz interesariuszami – odbiorcami.

Wstępem do tworzenia dokumentu pochodnego Strategii (np. strategii sektorowej) jest znalezienie w niej wszystkich fragmentów powiązanych z danym tematem. Ostatecznie taki dokument powinien zawierać odnośniki, które zapisy Strategii przedkłada się do realizacji i w jaki sposób. Pozwoli to odnajdywać związki między różnymi sub-strategiami (gdzie konieczna jest koordynacja międzysektorowa), a także identyfikować Cele czy Działania sumarycznie, realizowane w zbyt małym lub w zbyt dużym stopniu w porównaniu do potrzeb czy oczekiwań. Na podobnej

<sup>46</sup> Myśl zaczerpnięta z Recenzji Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 autorstwa prof. dr hab. Antoniego Kuklińskiego.

<sup>47</sup> Cyt. z Recenzji Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 autorstwa prof. dr hab. Antoniego Kuklińskiego.

zasadzie powinno też przebiegać okresowe podsumowywanie prac poszczególnych wydziałów i komórek Urzędu Miasta.

Dokumenty pochodne nie muszą być dosłownym przedłużeniem wątków Strategii głównej. Raczej będą one splatać i rekonfigurować poruszone w niej tematy według różnych perspektyw interesariuszy. Jest to naturalny i pożądaný etap wdrażania Strategii polegający na translacji wypracowanego w niej porządku na działanie i myślenie interesariuszy aktywnych we własnych dziedzinach życia miasta. Te same działania mogą być elementem wielu różnych programów tematycznych, przez co łatwiej będzie budować wokół nich koalicje. Będzie też rosła wartość takich działań, ponieważ zainteresowanie danym działaniem wielu różnych grup odbiorców ukaże wielokierunkowość jego skutków. Pozwoli to również na zaoszczędzenie zasobów, jeśli jedno działanie przyczyni się do osiągnięcia celów w kilku różnych programach.

Substrategie i inne podobne dokumenty powstałe na tym etapie mogą mieć rozmaity charakter i stopień złożoności – od listy rekomendacji, poprzez programy, aż do formalnych strategii sektorowych. Mogą też rozwijać się w czasie wokół realizowanych już projektów pełniących rolę katalizatorów szerszych działań. Przykładowe tematy takich dokumentów pochodnych: Dobrze mieszkać w Lublinie (dokument Rady Kultury Przestrzeni), współpraca samorządu z organizacjami pozarządowymi, „Lublin 2.0” (całościowa strategia wykorzystania najnowszych technologii cyfrowych do rozwoju Lublina), polityka na rzecz wzrostu liczby mieszkańców, zintegrowany program na rzecz proekologicznych rozwoju miasta itp. Obowiązkiem samorządu jest zachęcanie grup interesariuszy do podejmowania takich inicjatyw, sugerowanie im tematów zbieżnych z planami Urzędu Miasta i moderacja dialogu między różnymi grupami interesu.

### 7.3. Efekt kulminacji międzysektorowej

Sukces działania o charakterze przekrojowym zależy od kumulacji rezultatów wielu zadań realizowanych przez wiele wydziałów Urzędu Miasta. Nawet jeśli takie działania są kluczowe dla rozwoju miasta, czasem trudno je skoordynować, jeśli składające się na nie zadania mają osobno niski priorytet w poszczególnych planach sektorowych. Tę koordynację może ułatwić międzysektorowy dokument pochodny Strategii zestawiający składowe zadania we wspólną całość i w ten sposób podnoszący ich indywidualną rangę w wydziałach. W podobnych sytuacjach często tworzy się zespoły zadaniowe, ale one przeważnie zajmują się pojedynczymi przedsięwzięciami, natomiast planowanie efektu kumulacji międzysektorowej może być narzędziem realizacji całych programów działań i jedną z metod zarządzania przez cele (opisanego w rozdziale 1.7. Zarządzanie przez cele).

### 7.4. Rozwój systemu mierników

Ze względu na innowacyjność Strategii zamierzone w niej efekty często wyprzedzają powstanie standardów ich pomiarów. Dlatego docelowy system mierników wdrażania dokumentu będzie tworzony w trakcie jego realizacji, we współpracy z naukowcami oraz interesariuszami. Rozwój tego systemu będzie równoległy z rozwojem „Obserwatorium Miasta” opisanego w Celu B.6.2. Budowanie „Obserwatorium Miasta” jako systemu zbierania, przetwarzania i udostępniania adekwatnych do potrzeb rozwojowych baz danych, generowanych w skalach bliskich mieszkańcom (dzielnice, osiedla), umożliwiającego monitorowanie i koordynację współpracy oraz obserwowanie skutków realizowanych projektów. Ważną rolę w tym systemie będzie odgrywała społeczna ocena realizacji Strategii przez organizacje sektora pozarządowego, samorządy dzielnicowe i grupy doradcze prezydenta, a nawet nieformalne zespoły interesariuszy, które oddolnie podejmą trud sporządzenia raportu na dany temat. Wsparciem tego procesu będzie wcześniejsze tworzenie tematycznych dokumentów pochodnych Strategii, wyrażających oczekiwania w wybranych sektorach czy aspektach.

Załącznik nr 1

**System wdrażania Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013-2020**



## Wstęp

Strategia zawiera ramowe zasady rozwoju i rozpatruje miasto jako całość – a więc ujmuje także zagadnienia takie jak zewnętrzna dostępność komunikacyjna czy rozwój i współpraca uczelni wyższych, które nie należą do kompetencji samorządu lokalnego. Są jednak kluczowo ważne dla rozwoju miasta i dobrostanu jego mieszkańców.

O ile zawarta w strategii lista Obszarów Rozwojowych, Celów i Działań jest szkieletem zasadniczym, o tyle spis Zadań i Projektów ma charakter otwarty i jest uszczegóławiany na poziomie strategii sektorowych, które w zdecydowanej większości dotyczą już bezpośrednio kompetencji gminy. To przez strategie sektorowe będzie płynąć „rzeka projektów” realizowanych przez miasto.

Podmioty wdrażające Strategię to nie tylko struktury Urzędu Miasta Lublin. Wszelkie podmioty wpisujące zawarte w niej Cele i Działania w swoje plany i zamierzenia są partnerami w realizacji tej Strategii. Mogą je realizować samodzielnie, mogą także podejmować współpracę z innymi podmiotami, a jednocześnie liczyć na wsparcie ze strony miasta – organizacyjne, ale też finansowe. Wsparcie to, w zależności od skali i charakteru zadań, może przybierać formę partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) lub umów wynikających z programów wspierania prowadzonych w ramach strategii sektorowych (np. dotacje udzielane w ramach Programu Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi). Wsparcie to może też przyjmować formę partnerstwa przy realizacji projektów finansowanych z udziałem funduszy europejskich. Ustalenia w tym zakresie są regulowane odrębnymi przepisami, a zawieranie porozumień należy do struktur Urzędu Miasta, stosownie do ich kompetencji.

# 1. Poziomy i warstwy zarządzania

Wprowadza się podział na trzy poziomy zarządzania miastem, z których każdy jest podzielony na kolejne warstwy odpowiadające za kolejne etapy przygotowania działań.

## 1.1. Poziomy

### 1.1.1. Poziom ogólnomiejski

Poziom ogólnomiejski tworzy nowa Strategia miasta, obejmująca swoim zakresem także zadania wychodzące poza kompetencje miasta (np. rozwój uczelni, dostępność komunikacyjna miasta), wyznaczając wartości i kierunki rozwoju.

### 1.1.2. Poziom sektorowy

Poziom sektorowy obejmuje strategię sektorowe i programy sektorowe znajdujące się w kompetencjach samorządu oraz spółek komunalnych, realizujących zadania publiczne.

### 1.1.3. Poziom dzielnicowy

Poziom dzielnicowy, na którym kluczowym graczem są Rady Dzielnic, porządkuje sprawy małej skali – bezpośredniego otoczenia miejsc zamieszkania.

## 1.2. Warstwy

W przedstawionym poniżej znacznie szerszym opisie warstw uwzględniono także informacje, jak dana warstwa jest zróżnicowana w zależności od poziomu.

### 1.2.1. Warstwa analiz

Warstwa analiz to proces stałego badania zmian, jakie następują w mieście i jego otoczeniu. Służą temu trzy istniejące bądź budowane systemy. Pierwszy to System Analiz Miasta (SAM) oparty na zbieraniu danych wewnętrznych urzędu i Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). Drugi to System Analiz Samorządowych (SAS), prowadzony przez Związek Miast Polskich i oparty jest na dobrowolnej wymianie danych między miastami, w czym Urząd Miasta Lublin uczestniczy. Trzeci, na początku tworzenia, to Miejski System Badań Społecznych (MSBS), który ma dać informacje o natężeniu różnego rodzaju zjawisk społecznych i opinii o usługach świadczonych przez służby publiczne. Informacje te będą



przedstawiane także na mapach, co pozwoli adekwatnie, punktowo reagować służbom miejskim. Wszystkie te systemy będą też badać miary i wskaźniki przyjęte dla Strategii i poszczególnych strategii sektorowych. Jednolite systemy analiz dostarczają wiedzę dla wszystkich poziomów zarządzania miastem.

### 1.2.2. Warstwa inspiracji

Warstwa inspiracji to przestrzeń, w której nieustannie trwa debata o mieście, nowych rozwiązaniach i ulepszaniu projektów już przewidzianych do realizacji (ujęte w planie), ale czekających na wyznaczenie terminu wykonania (ujęcie w programie wykonawczym). To także szukanie możliwości ulepszenia rozwiązań już działających. Warstwę tą tworzą nie tylko władze miasta – Prezydent i Rada Miasta, ale też ciała społeczne działające w skali okołomiejscowej, takie jak: Rada Pożytku Publicznego, Rada Kultury Przestrzeni, Rada Seniorów i inne. Do warstwy tej są wliczane wszelkie procesy deliberacji i konsultacji społecznych. Proponuje się także utworzenie miesięcznika elektronicznego „Miasto Inspiracji”, w którym zarówno urzędnicy, specjaliści, jak i zwykli mieszkańcy będą mogli przedstawiać swoje propozycje ulepszenia miasta lub składać sprawozdania z takich procesów.

W warstwie inspiracji takie same mechanizmy przewidziano zarówno dla poziomu ogólnomiejskiego, jak też sektorowego, natomiast na poziomie dzielnicowym postuluje się organizację (raz lub dwa razy w roku) Kongresu Rozwoju Dzielnic, na którym różni partnerzy społeczni (rady dzielnic, spółdzielnie mieszkaniowe, zarządcy nieruchomości, organizacje pozarządowe) będą mogli wymienić się doświadczeniami i przedyskutować mechanizmy współpracy.

### 1.2.3. Warstwa strategii

Warstwę strategii stanowi niniejszy dokument. Można go traktować w całości jako wizję miasta, a jednocześnie mechanizmy i projekty przyjmowane w strategiach sektorowych muszą być niespreczne z mechanizmami i wartościami opisanymi w strategii generalnej.

### 1.2.4. Warstwa planów

Warstwa planów na poziomie ogólnomiejskim to zbiór kart projektów inwestycyjnych (Plan Rozwoju Miasta) dla zadań zaproponowanych w strategiach sektorowych lub wprowadzonych do planu przez Prezydenta, Radę Miasta lub w trybie projektów obywatelskich. Samo ujęcie w Planie nie daje pewności realizacji zadania w przewidywalnym horyzoncie planowania. Jest to portfolio projektów, uznawanych przez władze miasta za potrzebne i wykonalne, wpisywanych do programu wykonawczego w miarę możliwości ich realizacji poprzez zbilansowanie dostępnych środków finansowych.

Na poziomie sektorowym projekty uznane za potrzebne i wykonalne będą porządkowane w programach sektorowych. Program sektorowy to więcej niż jedynie portfolio projektów – powinien określać ich względną hierarchię, a więc także proponować kolejność realizacji względem projektów tego samego rodzaju.

Na poziomie dzielnicowym wprowadza się nowe narzędzie zarządzania – Plany Rozwoju Dzielnic (PRD). To narzędzie analogiczne do Planu Rozwoju Miasta (PRM), ale dotyczące zadań drobnej skali, których realizacja następuje przez wykorzystanie środków finansowych wydzielonych w budżecie i przypisanych do dyspozycji Rad Dzielnic. Po wprowadzeniu systemu Rady Dzielnic będą mogły przeznaczać środki jedynie na zadania, dla których Rady przyjęły stosowne uchwały i przedłożyły „Kartę Projektu” zawierające opis projektu według ogólnie obowiązującego wzoru oraz które zostały pozytywnie ocenione przez odpowiedni wydział merytoryczny Urzędu Miasta i znalazły się w powszechnie dostępnym przez przeglądarkę internetową systemie [www.plany.lublin.eu](http://www.plany.lublin.eu).

### 1.2.5. Warstwa programów

Warstwa programów na poziomie ogólnomiejskim to podzbiór planu obejmujący projekty, które mają już przygotowaną dokumentację zgodną z zakresem określonym indywidualnie dla danego projektu. Są to projekty, dla których już ustalono termin realizacji i które mają zapewnione finansowanie, a także projekty przygotowane i oczekujące na przyjęcie do programu.

W warstwie tej stosowane są dwa mechanizmy (dokumenty) główne. Pierwszy to Wieloletnia Prognoza Finansowa (WPF), koordynowana przez Wydział Budżetu i Księgowości, zbierająca projekty, na które są już podpisane umowy, i analizująca skutki obciążeń finansowych. Drugi to Wieloletni Program Inwestycyjny (WPI), koordynowany przez Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów, zbierający wszystkie projekty, co do których władze miasta są pewne, iż będą realizowane i mają zapewnione finansowanie.

Pomocniczą rolę pełni Lista Projektów Oczekujących (LPO). Jest to podzbiór projektów z Planu Rozwoju Miasta, które mają przygotowaną dokumentację, ale nie są ujęte w WPI. Można założyć, że będą to w większości projekty, których realizacja jest uzależniona od uzyskania dotacji z funduszy zewnętrznych. Projekty te będą przenoszone na WPI, gdy pojawi się szansa na uzyskanie dotacji, a limit dopuszczalnego zadłużenia nie zostanie przekroczony w wyniku finansowania dodatkowego projektu.

Warstwa programów na poziomie sektorowym zawiera programy przygotowywane na podstawie strategii sektorowych oraz rocznych limitów wydatków na dany cel. Przykładem dla projektów inwestycyjnych jest Roczny Program Remontów Ulic, a dla projektów nieinwestycyjnych – Gminny Program Przeciwdziałania Alkoholizmowi.

### 1.2.6. Warstwa operacyjna

Warstwa operacyjna to realizacja projektów zgodnie z harmonogramem, obejmującym postępowanie przetargowe, wybór wykonawcy, nadzór i rozliczenia. W przypadku projektów nieinwestycyjnych będą się w tej warstwie także mieścić działania własne urzędu, działania zlecane (w trybie konkursowym i innym) oraz działania wspólne, w których zakres odpowiedzialności jest dzielony między strony.

Na poziomie dzielnicowym narzędziem do zarządzania bieżącego jest system „Naprawmy To” [www.lublin.naprawmyto.pl](http://www.lublin.naprawmyto.pl), który pozwala każdemu mieszkańcowi zgłosić informację o awarii przez przeglądarkę internetową lub smartfon zgłosić informację o awarii.

### 1.2.7. Warstwa ograniczeń

Na warstwę ograniczeń składają się analizy sytuacji finansowej miasta, wykonywane przez Wydział Budżetu i Księgowości. Kluczowe znaczenie będzie miało dla spełnienia wymogów prawnych w tym zakresie utrzymywanie długu miasta poniżej określonego w ustawie o finansach wskaźnika limitu zadłużenia (przyjęto dla niego nazwę WLZ), który oblicza się jako średnią wartość nadwyżki operacyjnej (środków niewydawanych na wydatki bieżące) za ostatnie trzy lata.

## 2. Strategie sektorowe

### 2.1. Struktura strategii (planów) sektorowych

Sytuacja prawna strategii sektorowych jest bardzo zróżnicowana. Dla części z nich istnieje obowiązek prawny ich wykonywania i narzucona struktura dokumentu (np. program ochrony środowiska). W innych obszarach celem tworzenia dokumentu jest stworzenie mechanizmów współpracy między różnymi podmiotami rynkowymi dla wspólnego dobra i panuje znaczna dowolność w sposobie jego tworzenia (np. strategia rozwoju turystyki).

Zaleca się, aby prace nad planem działań w danym sektorze przeprowadzać warsztatowo, tworząc tzw. Karty Projektów. Powinny one dostarczać informacji w zakresie czterech kwestii:

- problem, który wymaga interwencji,
- propozycja działania/koncepcja inwestycji,
- dotychczas prowadzone działania w tej sprawie lub tego typu,
- jakie będą rezultaty działania i z jakimi innymi zadaniem jest powiązane.

Ten uniwersalny, podstawowy opis (uzupełniony o szkic czy rysunek) zadań powinien być opracowany dla wszystkich planowanych projektów inwestycyjnych umieszczanych w PRM i PRD. Zaleca się, aby strategie społeczne korzystały z metody Karty Projektów w trakcie pracy warsztatowej i wewnętrznej nad strategią i aby poprzez ocenę i grupowanie zadań budowały drzewo celów i jego opis. Mogą jednak nie ujawnić samych kart w tekście strategii ze względu na ich roboczy charakter i zmienność na tym poziomie szczegółów. Materiały takie będą jednak podstawą do operacjonalizacji strategii oraz podstawą do budowania mechanizmów budżetu zadaniowego.

### 2.2. Strategie sektorowe a warstwa analiz

Strategia miasta zawiera system miar – mierników i wskaźników. Docelowo powinien być on w dużej części oparty na miarach przyjętych dla strategii sektorowych, których wartości będą zbierane przez odpowiednie wydziały merytoryczne.

### **3. Projekty wielopodmiotowe i niezależne od Urzędu Miasta**

Podmioty wdrażające Strategię to nie tylko struktury Urzędu Miasta Lublin. Wszelkie podmioty wpisujące zawarte w niej cele i działania w swoje plany i zamierzenia są partnerami w realizacji tej Strategii.

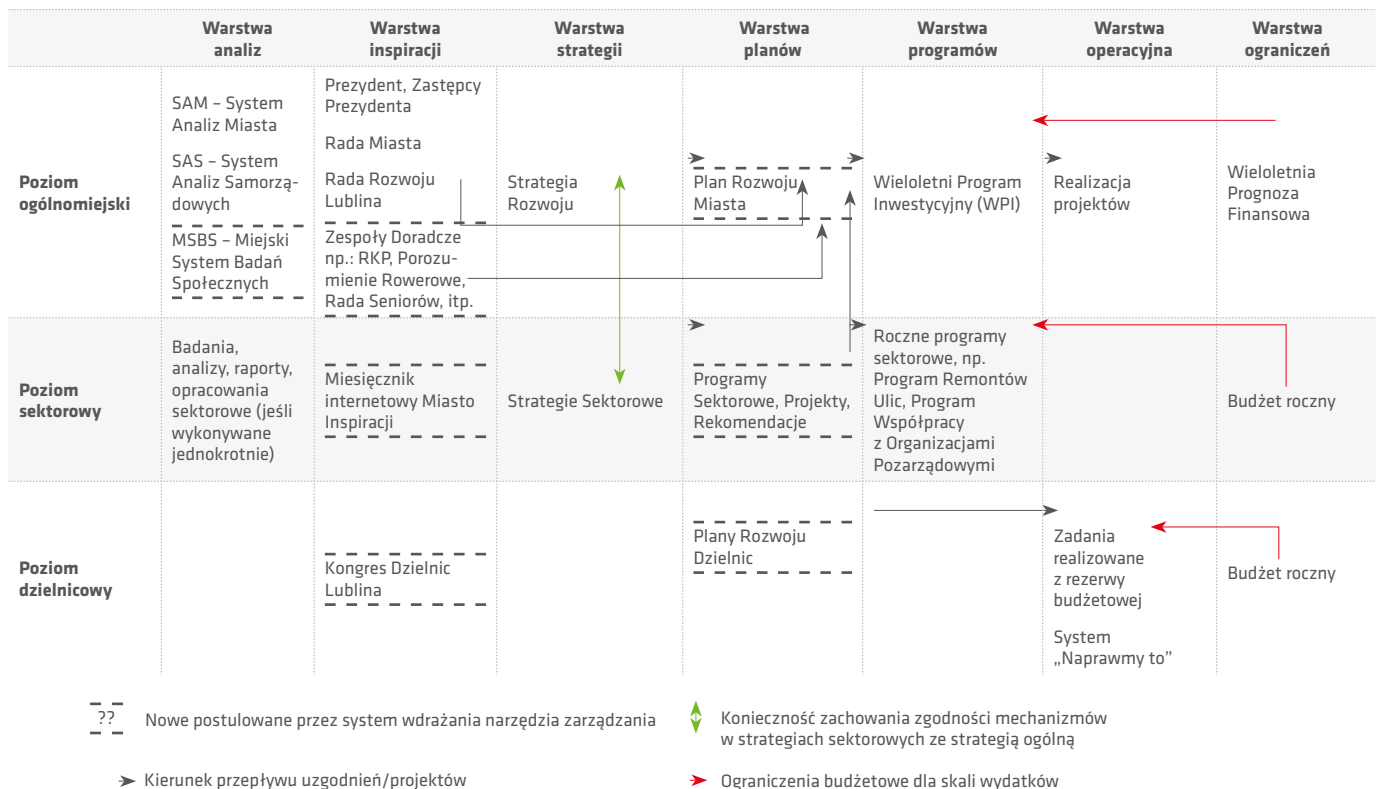
Przykładowo, działania na rzecz zwiększenia liczby studentów zagranicznych to przede wszystkim działania prowadzone przez same uczelnie wyższe. Uczelnie wprowadzają kierunki studiów w języku angielskim, reklamują się za granicą. Prowadzony przez Urząd Miasta portal „Studuj w Lublinie” [www.study.lublin.eu](http://www.study.lublin.eu) ma tylko wspierającą rolę.

Ponadto strategie sektorowe mogą przewidywać projekty realizowane wspólnie przez różne podmioty. Wspólne warsztaty organizowane podczas tworzenia strategii sektorowych mogą stanowić doskonałą okazję do wykreowania projektów opartych na współpracy między różnymi partnerami instytucjonalnymi, a nawet osobami fizycznymi.

## 4. Roczny tryb zarządzania miastem

Budżet miasta decyduje o realizowanych w danym roku zadaniach, a więc nadaje praktyczny wymiar deklaracjom strategicznym. Ważne jest, aby we wprowadzanej, zadaniowej strukturze budżetu znalazły odbicie Cele i Działania przyjęte w Strategii jako zasady porządkujące spis zadań ustalonych do realizacji.

Wdrażany w Urzędzie Miasta Lublin budżet zadaniowy wymusza wydzielanie zadań, opisywanie ich i proponowanie dla nich mierników skuteczności i efektywności. Przedstawiona metodologia pracy nad strategiami sektorowymi „od dołu” (od opisywania Kart Projektów) będzie sprzyjać sprawnemu wdrażaniu nowych mechanizmów zarządzania budżetem.



Rysunek 1. Schemat systemu wdrażania Strategii

Źródło: Opracowanie własne.



Załącznik nr 2

**Lista potencjalnych mierników realizacji  
Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013-2020**





## Wstęp

Nieszablonowa Strategia wymaga zastosowania nieszablonowych metod monitorowania jej realizacji. Coroczna ocena stopnia wykonania Strategii Rozwoju Lublina 2020 musi bazować na wieloaspektowej analizie, opierającej się zarówno na twardych danych statystycznych (ilościowych), jak i na danych jakościowych, a także na bieżącej charakterystyce działalności Urzędu Miasta Lublin oraz opisie zjawisk i zmian zachodzących w otoczeniu.

Mierniki ilościowe będą opierać się na informacjach publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny w Warszawie oraz przez inne instytucje tworzące bazy danych, a także na danych wewnętrznych Urzędu Miasta Lublin i zależnych od niego podmiotów. Mierniki jakościowe będą generowane z systematycznie przeprowadzanych wśród mieszkańców Lublina badań socjologicznych w ramach opracowanego Miejskiego Systemu Badań Społecznych (MSBS) oraz na podstawie badań prowadzonych przez inne podmioty. Miernik opisowy może stanowić uzupełnienie powyższych dwóch kategorii lub mieć zasadniczy charakter przy ocenie realizacji danego celu operacyjnego, gdyż niestandardowe cele, jakie zostały wpisane w Strategię, nie zawsze mogą być opisane standardowymi wskaźnikami.

Poniżej znajduje się wykaz potencjalnych mierników służących do monitorowania Strategii. Z racji długiej perspektywy czasowej dokumentu należy podkreślić, że przyjęte wskaźniki przez cały okres obowiązywania Strategii mogą ulegać zmianie, udoskonaleniu i uzupełnieniu o dodatkowe, które będą niezbędne do oceny stopnia realizacji Celów w ramach poszczególnych Obszarów Rozwojowych.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Zob.: rozdział 7.4 Rozwój systemu mierników.

## WYKAZ POTENCJALNYCH MIERNIKÓW

Obszar	Cel	Miernik
<b>A. OTWARTOŚĆ</b>	<b>A.1.</b> Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	<b>Ilościowe:</b>
		liczba pasażerów korzystających z portu lotniczego
		liczba połączeń lotniczych, kolejowych i autobusowych oraz ich kierunki
		czas przejazdu i odległość do największych miast oraz przejść granicznych z krajami sąsiadującymi (kolej, samochód)
		natężenie ruchu na drogach dojazdowych do Lublina
		długość szkieletowej szerokopasmowej sieci światłowodowej
	liczba bezpłatnych punktów dostępu do sieci internetowej	
		<b>Jakościowe:</b>
	ocena warunków i możliwości komunikacyjnych z Lublina do innych destynacji	
	ocena dostępności do infrastruktury teleinformatycznej i jakości świadczonych usług w tym zakresie	
		<b>Opisowe:</b>
	analiza położenia Lublina w kontekście odległości od europejskich sieci komunikacyjnych i możliwości dojazdu do nich	
	<b>A.2.</b> Rozwój relacji zewnętrznych	<b>Ilościowe:</b>
		liczba turystów krajowych i zagranicznych odwiedzających Lublin
		baza noclegowa i jej wykorzystanie
		liczba miast partnerskich i podpisanych porozumień o współpracy
liczba uczestników konferencji i kongresów związanych tematycznie z Partnerstwem Wschodnim		
		<b>Jakościowe:</b>
ocena atrakcyjności turystycznej miasta		
ocena działalności promocyjnej miasta w poszczególnych kanałach komunikacji		
	<b>Opisowe:</b>	
analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie współpracy międzynarodowej (realizowane projekty z miastami partnerskimi)		
analiza działalności promocyjnej Urzędu Miasta		
analiza działalności Centrum Kompetencji Wschodnich		
<b>A.3.</b> Wzmacnianie otwartości kulturowej	<b>Ilościowe:</b>	
	liczba realizowanych projektów międzynarodowych przez miasto i podległe mu instytucje	
		<b>Jakościowe:</b>
	ocena poziomu tolerancji mieszkańców Lublina wobec obcych narodowości i kultur	
	<b>Opisowe:</b>	
analiza działalności instytucji kultury i Urzędu Miasta w kontekście podkreślenia wielokulturowego charakteru miasta		
<b>A.4.</b> Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	<b>Ilościowe :</b>	
	długość tras komunikacji publicznej poza granicami miasta Lublin	
	wysokość PKB na mieszkańca	
	liczba zarejestrowanych patentów	
	wskaźniki innowacyjności	
		<b>Jakościowe:</b>
ocena współpracy samorządów różnego szczebla na rzecz rozwoju regionu		
	<b>Opisowe:</b>	
analiza działalności instytucji/obiektów o funkcjach metropolitalnych na terenie miasta		
analiza postępów w budowie spójnego systemu transportowego/ komunikacyjnego dla metropolii		
analiza powiązań z innymi metropoliami		

Obszar	Cel	Miernik
<b>B. PRZYJAZNOŚĆ</b>	<b>B.1.</b> Poprawa infrastruktury technicznej	<b>Ilościowe:</b>
		gęstość sieci drogowej
		liczba pasażerów korzystających z komunikacji publicznej
		długość dróg rowerowych
		długość sieci rozdzielczej wodociągowej, kanalizacyjnej i gazowej oraz liczba korzystających
		ilość odpadów wytworzonych, składowanych i poddanych odzyskowi
		ilość wytworzonych i oczyszczonych ścieków
		<b>Jakościowe:</b>
	ocena transportu publicznego	
	ocena infrastruktury drogowej i alternatywnych form komunikacji	
	<b>Opisowe:</b>	
	analiza działalności inwestycyjnej Urzędu Miasta w obszarze infrastruktury (udział wydatków w budżecie miasta na transport i łączność)	
	analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie ochrony środowiska (udział wydatków w budżecie miasta na ochronę środowiska)	
	<b>B.2.</b> Zwiększenie komfortu życia	<b>Ilościowe:</b>
		przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania przypadająca na osobę
		ceny mieszkań na rynku pierwotnych i wtórnym
wyposażenie mieszkań w instalacje sanitarno-techniczne		
liczba przestępstw i ich wykrywalność		
liczba kolizji i wypadków drogowych		
liczba zakładów opieki zdrowotnej, łóżek szpitalnych i porad udzielonych w ramach podstawowej opieki zdrowotnej		
liczba placówek stacjonarnej pomocy społecznej, ich obciążenie i struktura korzystających		
<b>Jakościowe:</b>		
ocena własnej sytuacji życiowej		
ocena warunków mieszkaniowych		
ocena poziomu bezpieczeństwa		
ocena jakości usług publicznych		
<b>Opisowe:</b>		
analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie zwiększenia dostępności do usług publicznych		
analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie pomocy społecznej i przystosowania przestrzeni publicznej dla osób z niepełnosprawnością		
<b>B.3.</b> Dbałość o kulturę przestrzeni	<b>Ilościowe:</b>	
	pokrycie powierzchni miasta planami zagospodarowania przestrzennego	
	liczba pojazdów poruszających się po drogach	
	tereny zieleni będące w gestii samorządu	
	liczba miejsc parkingowych (płatnych i bezpłatnych)	
	<b>Jakościowe:</b>	
ocena dostępności i stanu przestrzeni miejskiej		
<b>Opisowe:</b>		
analiza działalności Urzędu Miasta na rzecz rewitalizacji i wzmacniania wartości kulturowych przestrzeni miejskiej		
<b>B.4.</b> Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego	<b>Ilościowe:</b>	
	liczba kin i ludności na 1 miejsce oraz liczba widzów i seansów	
	liczba muzeów i zwiedzających	
	księgozbiór bibliotek, liczba czytelników i wypożyczeń	
	liczba obiektów sportowych, klubów sportowych oraz medali zdobywanych przez lubelskich sportowców	
	<b>Jakościowe:</b>	
	ocena oferty rekreacyjno-sportowej	
	ocena zadowolenia ze sposobów spędzania czasu wolnego	
ocena oferty kulturalnej		
<b>Opisowe:</b>		
analiza struktury instytucji kultury oraz walorów miasta w zakresie dziedzictwa historycznego i kulturowego		
analiza oferty sportowo-rekreacyjnej miasta		
analiza działalności wspierającej różnorodność kulturową miasta		

Obszar	Cel	Miernik
<b>B. PRZYJAZNOŚĆ</b>	<b>B.5.</b> Podnoszenie jakości edukacji	<b>Ilościowe:</b>
		liczba miejsc w żłobkach i przedszkolach
		współczynnik skolaryzacji (szkoły podstawowe i gimnazja)
		liczba placówek oświatowych, pomieszczeń szkolnych i uczniów w szkołach
		komputeryzacja i dostęp do Internetu w szkołach
	<b>B.6.</b> Partycypacja społeczna	wskaźniki zdawalności egzaminów maturalnych
		<b>Jakościowe:</b>
		ocena poziomu edukacji w placówkach oświatowych
		ocena infrastruktury i wyposażenia placówek oświatowych
		<b>Opisowe:</b>
analiza działań Urzędu Miasta w zakresie oświaty (realizowane programy i projekty)		
		<b>Ilościowe:</b>
		liczba organizacji pozarządowych (fundacje, stowarzyszenia, organizacje społeczne)
		frekwencja w wyborach i referendach
		<b>Jakościowe:</b>
		ocena gotowości zaangażowania się w pracę na rzecz miasta
		skłonność do podejmowania inicjatyw obywatelskich
		<b>Opisowe:</b>
		analiza efektów wdrożonego systemu – Plan Rozwoju Dzielnic analiza współpracy Urzędu Miasta z organizacjami pozarządowymi

Obszar	Cel	Miernik
<b>C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ</b>	<b>C.1.</b> Rozwój sektora przemysłu	<p><b>Ilościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>liczba i rodzaj działających klastrów</li> <li>nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach</li> <li>wartość brutto środków trwałych w przedsiębiorstwach</li> <li>produkcja sprzedana przemysłu ogółem i w przeliczeniu na 1 mieszkańca</li> <li>zatrudnienie w przemyśle</li> </ul> <p><b>Jakościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ocena i przewidywania przedsiębiorców dotyczące własnej sytuacji ekonomicznej</li> <li>ocena atrakcyjności sektora przemysłu oraz możliwości zatrudnienia</li> </ul> <p><b>Opisowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie kreowania warunków do rozwoju kluczowych branż z sektora przemysłu</li> <li>analiza funkcjonowania Specjalnej Strefy Ekonomicznej Euro-Park Mielec Podstrefa Lublin</li> <li>analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie promocji gospodarczej sektora przemysłu i pozyskiwania inwestorów</li> </ul>
	<b>C.2.</b> Rozwój sektora usług	<p><b>Ilościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zatrudnienie w sektorze usług wg różnych podziałów</li> <li>liczba i powierzchnia użytkowa budynków biurowych oraz handlowo-usługowych oddanych do użytku</li> </ul> <p><b>Jakościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ocena i przewidywania przedsiębiorców świadczących usługi dotyczące własnej sytuacji ekonomicznej</li> <li>ocena atrakcyjności sektora usług oraz możliwości zatrudnienia</li> </ul> <p><b>Opisowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie promocji gospodarczej sektora usług</li> <li>analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie kreowania warunków do rozwoju kluczowych branż z sektora usług</li> </ul>
	<b>C.3.</b> Kultura przedsiębiorczości	<p><b>Ilościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>liczba i struktura podmiotów wpisanych do rejestru REGON</li> <li>zmiany liczby podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON</li> <li>liczba firm działających w inkubatorach</li> </ul> <p><b>Jakościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ocena możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w Lublinie</li> <li>ocena procedur związanych z założeniem i prowadzeniem działalności gospodarczej</li> </ul> <p><b>Opisowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>analiza działalności Urzędu Miasta (w tym Miejskiego Urzędu Pracy) w kontekście wspierania rozwoju przedsiębiorczości</li> <li>analiza działalności instytucji otoczenia biznesu</li> </ul>
	<b>C.4.</b> Wspieranie przemysłów kreatywnych	<p><b>Ilościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>liczba podmiotów działalności gospodarczej zaliczanych do sektora przemysłów kreatywnych do ogólnej liczby podmiotów</li> <li>liczba zatrudnionych w sektorze kreatywnym do ogólnej liczby zatrudnionych</li> </ul> <p><b>Jakościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ocena roli podmiotów zaliczanych do sektora przemysłów kreatywnych w kontekście kreowania impulsów rozwojowych dla miasta</li> </ul> <p><b>Opisowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>analiza działalności Urzędu Miasta i innych instytucji w zakresie wsparcia przemysłów kreatywnych</li> </ul>

Obszar	Cel	Miernik	
<b>D. AKADEMICKOŚĆ</b>	<b>D.1.</b> Umiedzynarodowie- nie uczelni	<b>Ilościowe:</b> liczba studentów zagranicznych w stosunku do ogólnej liczby studentów liczba naukowców, nauczycieli akademickich i studentów korzystających z europejskich i światowych programów wymiany akademickiej liczba kierunków prowadzonych w językach obcych miejsca uczelni w rankingach międzynarodowych i rankingach uwzględniających kryterium umiędzynarodowienia	
		<b>Jakościowe:</b> opinia studentów zagranicznych na temat studiowania w Lublinie	
		<b>Opisowe:</b> analiza działalności lubelskich uczelni wyższych w zakresie współpracy z zagranicznymi ośrodkami akademickimi analiza działalności Urzędu Miasta Lublin na rzecz przyciągnięcia studentów zagranicznych	
		<b>Ilościowe:</b> liczba wspólnych projektów realizowanych na płaszczyźnie uczelnie- -biznes, uczelnie-uczelnie, uczelnie-miasto wyniki nauczania przedsiębiorczości (liczba laureatów, średnie oceny) liczba wdrożeń dostarczonych przez naukę	
		<b>Jakościowe:</b> ocena współpracy na płaszczyźnie uczelnie-biznes, uczelnie-uczelnie, uczelnie-miasto	
		<b>Opisowe:</b> analiza współpracy na płaszczyźnie uczelnie-biznes, uczelnie-uczelnie, uczelnie-miasto	
	<b>D.3.</b> <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego		<b>Ilościowe:</b> liczba studentów w stosunku do liczby mieszkańców miejsca uczelni w rankingach uwzględniających różne kategorie
			<b>Jakościowe:</b> ocena programów wspierających rozwój studentów i wzbogacających ofertę kulturalno-edukacyjną
			<b>Opisowe:</b> analiza oferty praktyk i wolontariatu w instytucjach publicznych analiza oferty kulturalno-edukacyjnej w mieście
	<b>D.4.</b> Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie		<b>Ilościowe:</b> liczba studentów i absolwentów szkół wyższych liczba uczących się języków obcych w szkołach
			<b>Jakościowe:</b> ocena perspektyw rozwoju osobistego ocena poczucia związku z miastem
			<b>Opisowe:</b> analiza oferty edukacyjnej lubelskich uczelni wyższych (kierunki, specjalności) analiza danych z systemu monitorowania losów absolwentów uczelni wyższych analiza funkcjonujących programów wsparcia uczniów i studentów

Załącznik nr 3

**Działania, które przyczynią się do realizacji Celów  
Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013-2020**





**MATRYCA GŁÓWNYCH ZIDENTYFIKOWANYCH DZIAŁAŃ W RELACJI DO CELÓW<sup>49</sup>**

Lp.	DZIAŁANIA	A. OTWARTOŚĆ		B. PRZYJAZNOŚĆ				C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ				D. AKADEMICKOŚĆ							
		CELE	A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	A.2. Rozwój relacji zewnętrznych	A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej	A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	B.1. Poprawa infrastruktury technicznej	B.2. Zwiększenie komfortu życia	B.3. Dbłość o kulturę przestrzeni	B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego	B.5. Podnoszenie jakości edukacji	B.6. Partycypacja społeczna	C.1. Rozwój sektora przemysłu	C.2. Rozwój sektora usług	C.3. Kultura przedsiębiorczości	C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych	D.1. Umiejętnarodowienie uczelni	D.2. Symboliza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego
1.	Rozwój usług i sieci połączeń lotniczych z Lublina	DG	ZR	DK	DK	ZR	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK
2.	Budowa łączników z obwodnicą miasta i trasami wylotowymi	DG				ZR													
3.	Starania o modernizację i rozwój zewnętrznych sieci dojazdowych do Lublina wszystkimi rodzajami transportu (kolej, samochody, rowery)	DG	ZR	DK	DK	ZR	DK	DK	DK	ZR	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK
4.	Rozbudowa i udostępnianie interesariuszom Lublina szkieletowej szerokopasmowej sieci światłowodowej	DG	DK	DK	DK														
5.	Włączenie Lublina w międzynarodowe sieci współpracy oraz tworzenie nowej oferty turystycznej Lublina	DG	DG	DK	DK	DG	DK	DK	DK										ZR
6.	Stworzenie Centrum Kompetencji Wschodnich		DG	ZR	DG	DG	ZR	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	ZR
7.	Budowanie oferty internetowej ukazującej atuty miasta		DG	DG	DG	DG	DG	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK	DK

<sup>49</sup> Oznaczenia:

DG – działanie główne (dane działanie jest niezbędne do realizacji wskazanego celu).

ZR – zależność równoległa (dane działanie istotnie w sposób równoległy oddziałuje na wskazany cel).

DK – działanie komplementarne (dane działanie ma charakter uzupełniający i wspomagający wskazany cel).

Lp.	DZIAŁANIA	A. OTWARTOŚĆ				B. PRZYJAZNOŚĆ				C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ				D. AKADEMICKOŚĆ						
		CELE	A.1	A.2	A.3	A.4	B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	C.1	C.2	C.3	C.4	D.1	D.2	D.3	D.4
8.	Zagospodarowanie atrakcyjności turystycznej Lublina		DG																	
9.	Promowanie Lublina w kraju i za granicą		DG	DG	DK											ZR				DK
10.	Kształtowanie postaw sprzyjających współpracy i tolerancji wobec różnorodności we wszelkich działaniach obywatelskich i instytucjonalnych				DG															
11.	Systemowy rozwój wymiany międzynarodowej dla młodzieży szkolnej				DG															
12.	Budowa wspólnego systemu komunikacyjnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego (LOM)		ZR			DG	DG	DG	DG											
13.	Integracja informacji oraz usług publicznych w celu stworzenia „przyjaznego otoczenia” w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym					DG		DG	DG	ZR										
14.	Budowanie strategicznego programu współpracy miasto-region		DK			DG	DG	DG	DG											
15.	Kontynuacja rozwoju i modernizacji miejskiej sieci drogowej		DK			DG	DG	DG	DG											
16.	Rozwój systemu komunikacji publicznej		DK			DG	DG	DG	DG											
17.	Rozwój alternatywnych form komunikacji wewnątrz miasta		DK			DG	DG	DG	DG											
18.	Rozwój infrastruktury kluczowej dla rozwoju środowiska miejskiego					DG	DG	DG	DG											

Lp.	DZIAŁANIA	A. OTWARTOŚĆ				B. PRZYJAZNOŚĆ				C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ				D. AKADEMICKOŚĆ				
		A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	A.2. Rozwój relacji zewnętrznych	A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej	A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	B.1. Poprawa infrastruktury technicznej	B.2. Zwiększenie komfortu życia	B.3. Dbałość o kulturę przestrzeni	B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego	B.5. Podnoszenie jakości edukacji	B.6. Partycypacja społeczna	C.1. Rozwój sektora przemysłu	C.2. Rozwój sektora usług	C.3. Kultura przedsiębiorczości	C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych	D.1. Umieędzynarodowienie uczelni	D.2. Symboliza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego
19.	Sukcesywne korygowanie układu funkcjonalno-przestrzennego Lublina pod kątem wygody mieszkańców i optymalizacji ruchu oraz innych aspektów zrównoważonego rozwoju układu przestrzennego					DG	ZR											
20.	Poprawa standardów zamieszkania					DG	DK											
21.	Rozwój sieci centrów dzielnicowych zapewniających dostępność usług (publicznych i komercyjnych) oraz lokalnych miejsc pracy					DG	DK											
22.	Poprawa jakości usług publicznych					DG	DK											
23.	Zwiększenie bezpieczeństwa publicznego					DG	DK											
24.	Warunkowe poszerzenie granic miasta (w sytuacji, gdy będą wskazywały na to analizy demograficzne i ekonomiczne)				DK	DG	DK											
25.	Realizacja Programu Rewitalizacji dla Lublina					ZR	DG	DK										
26.	Wzmacnianie wartości kulturowych przestrzeni miasta			DK			DG											
27.	Rozwój przestrzeni publicznych we wszystkich częściach miasta					ZR	DK	DG										
28.	Budowanie wrażliwości i odpowiedzialności za jakość przestrzeni i środowiska miejskiego					DK	DG											
29.	Opracowywanie planów zagospodarowania przestrzennego miasta z dbałością o najwyższą jakość planistyczną oraz dostosowywanie ich do potrzeb i możliwości rozwoju miasta					DK	ZR	DG										

Lp.	DZIAŁANIA	A. OTWARTOŚĆ		B. PRZYJAZNOŚĆ		C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ				D. AKADEMICKOŚĆ														
		CELE	A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	A.2. Rozwój relacji zewnętrznych	A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej	A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	B.1. Poprawa infrastruktury technicznej	B.2. Zwiększenie komfortu życia	B.3. Dbałość o kulturę przestrzeni	B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego	B.5. Podnoszenie jakości edukacji	B.6. Partycypacja społeczna	C.1. Rozwój sektora przemysłu	C.2. Rozwój sektora usług	C.3. Kultura przedsiębiorczości	C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych	D.1. Umiejętność uczenia	D.2. Symboliza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie				
30.	Rozwój, wzmacnianie i skuteczna ochrona systemu przyrodniczego miasta						ZR	DG																
31.	Rozwój oferty rekreacyjno-sportowej Lublina oraz promocja aktywności plenerowych						ZR	DG																
32.	Rozwój oferty kulturalnej i dążenie do zwiększenia uczestnictwa mieszkańców Lublina w działaniach kulturalnych						DK	DG															DK	
33.	Dostosowanie sieci przedszkoli, szkół i innych placówek oświatowo-wychowawczych do potrzeb edukacyjnych dzieci i młodzieży (z uwzględnieniem zmieniających się warunków demograficznych i urbanistycznych miasta)						DK	DK															DK	
34.	Rozwijanie oferty dydaktycznej w mieście																							DK
35.	Wypracowanie i realizacja programu „Miasto w Dialogu”, dotyczącego rozwoju demokracji partycypacyjnej w Lublinie																							DK
36.	Budowanie „Observatorium Miasta” jako systemu zbierania, przetwarzania i udostępniania adekwatnych do potrzeb rozwojowych baz danych, generowanych w skalach bliższych mieszkańcom (dzielnice, osiedla), umożliwiającego monitorowanie i koordynację współpracy oraz obserwowanie skutków realizowanych projektów																							DG

Lp.	DZIAŁANIA	CELE	A. OTWARTOŚĆ			B. PRZYJAZNOŚĆ			C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ			D. AKADEMICKOŚĆ								
			A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	A.2. Rozwój relacji zewnętrznych	A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej	A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	B.1. Poprawa infrastruktury technicznej	B.2. Zwiększenie komfortu życia	B.3. Dbłość o kulturę przestrzeni	B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego	B.5. Podnoszenie jakości edukacji	B.6. Partycypacja społeczna	C.1. Rozwój sektora przemysłu	C.2. Rozwój sektora usług	C.3. Kultura przedsiębiorczości	C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych	D.1. Umiejętność uczenia	D.2. Symboliza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
37.	Tworzenie warunków do inwestycji przemysłowych										DG	ZR	DK							
38.	Poisykiwanie inwestorów (zewnętrznych i lokalnych) w strategicznych kierunkach rozwoju miasta		DK								DG	DK	ZR							
39.	Promocja potencjału gospodarczego sektora przemysłowego w Lublinie i Lubelskim Obszarze Metropolitalnym		ZR								DG									DK
40.	Budowanie synergii dla wzmocnienia potencjału sektora produkcji w Lublinie										DG		DK							ZR
41.	Tworzenie warunków instytucjonalnych i przestrzennych do rozwoju sektora usług										DG	DG	ZR	DK						
42.	Wspieranie budowy nowoczesnego sektora usług w Lublinie										DG	DG	DK	ZR						
43.	Promocja potencjału gospodarczego sektora usług w Lublinie i w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym						ZR				DG	DG								DK
44.	Wspieranie tworzenia ekosystemu przedsiębiorczości w Lublinie, opartego na lokalnych przedsiębiorstwach i kreatywnej przedsiębiorczości										DK	DK	DG	ZR						
45.	Wspieranie transferu wiedzy do sektora biznesu										DK	DK	DG	DK						ZR
46.	Promocja potencjału gospodarczego Lublina i Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego						ZR													DK

Lp.	DZIAŁANIA	CELE	A. OTWARTOŚĆ			B. PRZYJAZNOŚĆ			C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ			D. AKADEMICKOŚĆ								
			A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	A.2. Rozwój relacji zewnętrznych	A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej	A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	B.1. Poprawa infrastruktury technicznej	B.2. Zwiększenie komfortu życia	B.3. Dbałość o kulturę przestrzeni	B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego	B.5. Podnoszenie jakości edukacji	B.6. Partycypacja społeczna	C.1. Rozwój sektora przemysłu	C.2. Rozwój sektora usług	C.3. Kultura przedsiębiorczości	C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych	D.1. Umieędzynarodowienie uczelni	D.2. Symboliza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
47.	Wspomaganie rozwoju sektora przemysłów kreatywnych										DK	DK	DG	DG					ZR	
48.	Oddziaływanie na tworzenie postaw aktywności prokreatywnej										DK		DG	DG						ZR
49.	Wzmocnienie pozycji Lublina jako atrakcyjnego ośrodka kształcenia dla studentów zagranicznych									ZR			DG	DG	DG	DK				DK
50.	Współdziałanie z władzami uczelni na rzecz zwiększenia udziału lubelskich naukowców, nauczycieli i studentów w europejskich i światowych programach wymiany akademickiej		ZR	DK						DK					DG					DK
51.	Wspieranie uczelni lubelskich w nawiązaniu i utrzymaniu sieciowych kontaktów międzynarodowych z uczelniami na świecie		ZR	DK						ZR					DG					DK
52.	Współpraca z uczelniami na rzecz podnoszenia poziomu kompetencji studentów w obszarze nauki języków obcych oraz innych metod dokształcania									ZR					DG	DK				DK
53.	Budowanie współpracy na płaszczyźnie uczelnie-biznes										ZR	ZR	DK	DK		DG				DK
54.	Budowanie współpracy na płaszczyźnie uczelnie-miasto											ZR	ZR	DK	DG	DG	ZR			DK
55.	Budowanie współpracy na płaszczyźnie uczelnie-uczelnie														DG	DG	DG			ZR

Lp.	DZIAŁANIA	A. OTWARTOŚĆ				B. PRZYJAZNOŚĆ				C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ				D. AKADEMICKOŚĆ					
		CELE	A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	A.2. Rozwój relacji zewnętrznych	A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej	A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	B.1. Poprawa infrastruktury technicznej	B.2. Zwiększenie komfortu życia	B.3. Dbałość o kulturę przestrzeni	B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego	B.5. Podnoszenie jakości edukacji	B.6. Partycypacja społeczna	C.1. Rozwój sektora przemysłu	C.2. Rozwój sektora usług	C.3. Kultura przedsiębiorczości	C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych	D.1. Umieędzynarodowienie uczelni	D.2. Symboliza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego
56.	Wsparcie rozwoju studentów w oparciu o istniejący potencjał kulturalno-edukacyjny		DK					DK	ZR								DK		DG
57.	Wsparcie akademickich liderów (kadry i studentów) zainteresowanych nadprogramową lub pozaprogramową działalnością edukacyjną								ZR								ZR	DG	DK
58.	Wsparcie rozwoju studentów w oparciu o nową ofertę kulturalno-edukacyjną							DK											DG
59.	Poznanawanie „małej ojczyzny” przez uczniów szkół			ZR					DK	DK	DK								DG
60.	Wsparcie aktywności liceów i gimnazjów w zakresie zatrzymywania talentów w Lublinie								ZR										DG
61.	Rozwój kontaktów lubelskie szkoły-lubelskie uczelnie								DK										DG
62.	Stworzenie unikatowego w Polsce programu wsparcia absolwentów podczas startu na rynku pracy																		DG





Załącznik nr 4

**Spis dokumentów strategicznych i programów miejskich**



### **Dokumenty strategiczne i programy:**

1. Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Lublin 2005–2013  
(Uchwała nr 797/XXXIII/2005 Rady Miasta Lublin z dnia 8 września 2005 r.).
2. Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Lublin  
(obecnie jest przygotowywana aktualizacja – Rada Miasta podjęła Uchwałę Nr 1076/XLIII/2010 o przystąpieniu do sporządzenia nowego studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Lublin).
3. Strategia Wspierania Sportu i Rekreacji w Lublinie do roku 2015  
(Uchwała nr 496/XXIII/2012 Rady Miasta Lublin z dnia 28 czerwca 2012 r.).
4. Wieloletnia Prognoza Finansowa 2012–2028  
(Uchwała nr 291/XVI/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 22 grudnia 2011 r.).
5. Program współpracy Miasta Lublin z organizacjami pozarządowymi oraz z podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie  
(opracowywany co roku)  
(Uchwała nr 266/XV/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 24 października 2011 r.).
6. Założenia do Strategii Rozwoju Kultury Lublin 2020  
(na podstawie Informacji na temat realizacji zadań związanych z ubieganiem się Miasta Lublin o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury w 2016 oraz założeń kierunków rozwoju kultury w Lublinie do roku 2020)  
(Uchwała nr /XV/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 24 listopada 2011 r.).

### **Dokumenty strategiczne dotyczące promocji i marketingu:**

1. Strategia Promocji Marki „Miasto Inspiracji”  
(Zarządzenie Prezydenta Miasta Lublin Nr 390/2011 z dnia 18 czerwca 2008 r.).
2. Strategia Promocji Marki „Ekologiczny Lublin”  
(przygotowywana w ramach projektu „Marka EkoLublin”, realizowanego w okresie od 7 lutego 2011 r. do 21 grudnia 2012 r.).

### **Obowiązujące programy w zakresie polityki komunikacyjnej:**

1. Zintegrowany Plan Rozwoju Transportu Publicznego w Lublinie na lata 2005–2015  
(Uchwała nr 958/XXXVIII/2010 Rady Miasta Lublin z dnia 28 stycznia 2010 r.).
2. Koncepcja Rozwoju Komunikacji Rowerowej  
(Uchwała nr 260/XV/2005 Rady Miasta Lublin z dnia 24 listopada 2011 r.).

### **Obowiązujące programy w zakresie polityki mieszkaniowej:**

1. Wieloletni Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Miasta Lublin na lata 2009–2013  
(Uchwała nr 514/XXVI/2008 Rady Miasta Lublin z dnia 27 listopada 2008 r.).

2. Plan wykorzystania zasobu nieruchomości Gminy Lublin na lata 2012–2014 (Zarządzenie Prezydenta Miasta Lublin Nr 1292/2011 z dnia 30 grudnia 2011 r.).
3. Plan wykorzystania zasobu nieruchomości Skarbu Państwa na lata 2011–2013 (Zarządzenie Prezydenta Miasta Lublin Nr 65/2011 z dnia 7 lutego 2011 r.).

### **Obowiązujące programy w zakresie ochrony środowiska:**

1. Program ochrony środowiska przed hałasem dla Miasta Lublin (Uchwała nr 594/XXIX/2009 Rady Miasta Lublin z dnia 19 lutego 2009 r.).
2. Plan gospodarki odpadami dla Miasta Lublin (Uchwała nr 468/XXI/2004 Rady Miasta Lublin z dnia 8 lipca 2004 r.).

### **Dokumenty strategiczne dotyczące współpracy międzynarodowej:**

1. Strategia współpracy transgranicznej Lublin–Łuck–Lwów–Iwano–Frankowsk 2007–2016 (przygotowywana w ramach projektu „Strategia współpracy transgranicznej Lublin–Łuck–Lwów–Iwano–Frankowsk”, realizowanego w okresie od 6 sierpnia do 26 listopada 2007 r.).
2. Strategia współpracy międzynarodowej miast Lublin–Münster–Poniewież–Viseu 2010–2020 (przygotowywana w ramach projektu „Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej”, realizowanego w okresie od kwietnia 2009 r. do 30 listopada 2010 r.).
3. Strategia rozwoju turystyki miasta Lublina do roku 2025 (w opracowaniu).

### **Obowiązujące programy w zakresie polityki społecznej:**

1. Program Wsparcia i Aktywizacji Seniorów na terenie Miasta Lublin w 2012 roku (Uchwała nr 325/XVII/2012 Rady Miasta Lublin z dnia 19 stycznia 2012 r.).
2. Program współpracy z organizacjami pozarządowymi na rok 2012 (Uchwała nr 266/XV/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 24 października 2011 r.).
3. Strategia rozwiązywania problemów społecznych Miasta Lublin 2005–2013 (Uchwała nr 797/XXXIII/2005 Rady Miasta Lublin z dnia 8 września 2005 r.).
4. Program działań na rzecz niepełnosprawnych mieszkańców Miasta Lublina (Uchwała nr 71/VIII/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 31 marca 2011 r.).
5. Miejski Program Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Ochrony Ofiar Przemocy w Rodzinie w Lublinie na lata 2011–2015 (Uchwała nr 176/XIII/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 8 września 2011 r.).
6. Gminny Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych na 2012 rok (Uchwała nr 265/XV/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 24 listopada 2011 r.).
7. Gminny Program Przeciwdziałania Narkomanii dla Miasta Lublin (Uchwała nr 955/XXXVIII/2010 Rady Miasta Lublin z dnia 28 stycznia 2010 r.).
8. Program wspierania na terenie Lublina edukacji uzdolnionych dzieci i młodzieży (Uchwała nr 56/VII/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 24 lutego 2011 r.).
9. Program Rewitalizacji dla Lublina (Uchwała nr 752/XXXIII/2009 Rady Miasta Lublin z dnia 18 czerwca 2009 r.).

### **Obowiązujące programy w zakresie informatyzacji:**

1. Koncepcja strategii informatyzacji UM Lublin (w przygotowaniu).
2. Koncepcja strategiczna Miejskiej Szerokopasmowej Sieci Szkieletowej (w przygotowaniu).

### **Obowiązujące programy w zakresie bezpieczeństwa:**

1. Program zapobiegania przestępczości oraz porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli – „Bezpieczny Lublin” (Uchwała nr 755/XXXII/2005 Rady Miasta Lublin z dnia 30 czerwca 2005 r.).

Załącznik nr 5

**Bibliografia**



## Literatura

1. Artymowska P., Kukliński A., Żuber P. (red.), *Rozwój regionalny, polityka regionalna, studia regionalne – nowe interpretacje*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.
2. Boni M. (red.), *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.
3. Bronisz U. (red.), *Potencjał ekonomiczny miast w województwie lubelskim w latach 2000–2010*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2011.
4. Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
5. Castells M., Himanen P., *Spoleczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu. Model fiński*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009.
6. Castells M., *Sila tożsamości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010.
8. Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
9. *Forum myśli strategicznej. Myśl strategiczna. Punkty zwrotne. Scena globalna*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2012, Wydanie Specjalne przy współpracy z Narodowym Bankiem Polskim, nr 2 (56).
10. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. IV, PWE, Warszawa 2008.
11. Górniak J., *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, PARP, Warszawa 2012.
12. Jakubowska P., Kukliński A., Żuber P. (red.), *Problematyka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.
13. Jałowicki B. (red.), *Miasto jako przedmiot badań naukowych w początkach XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
14. Józwick B., Sagan M., Zalewa P., Gorbaniuk O., *Ocena instrumentów zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej województwa lubelskiego*, Projekt realizowany w ramach konkursu dotacji organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna, Lublin 2009.
15. Józwick B., Sagan M. (red.), *Rozwój Polski Wschodniej. Ograniczenia i wyzwania*, Difin, Warszawa 2012.
16. Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WiG-Press, Warszawa 2001.
17. Kłosowski W., Warda J., *Wyspy szans. Jak budować strategie rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała 2001.
18. Kolczyński M., Żuber P. (red.), *New paradigm in action. Recent development and perspectives of regional policies*, Ministry of Regional Development, Warsaw 2011.
19. Koszarek M. (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa 2011.
20. Krier L., *Architektura wspólnoty*, Wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2011.

21. Książek E., Pruvot J.M., *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy i technologii*, wyd. I, PARP, Poznań-Lille 2011.
22. Kukliński A., Malak-Pętlicka E., Żuber P. (red.), *Southern Italy - Eastern Germany – Eastern Poland. The Triple Mezzogiorno?*, vol. 5, Regional Development Forum Ministry of Regional Development, Warsaw 2010.
23. Kukliński A., Pawłowski K., Woźniak J. (red.), *Polonia Quo Vadis?*, t. 3, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego – Departament Polityki Regionalnej, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, Kraków 2010.
24. Matusiak K.B., *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
25. Mączyńska E., *Dylematy kształtowania społeczno-gospodarczego ładu przyszłości*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2010, nr 6 (50).
26. *Polska myśl strategiczna. Na spotkanie z enigmą XXI wieku*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2011, Wydanie Specjalne przy udziale Polskiego Towarzystwa Współpracy z Klubem Rzymskim, nr 2 (52).
27. Skrzypek M. (red.), *Kultura szeroka. Księga wyjścia*, Ośrodek Brama Grodzka Teatr NN.PL, Lublin 2011.
28. Stefański M. (red.), *Endogenous factors in development of the Eastern Poland*, Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2010.
29. Stefański M. (red.), *Strategic issues of the development of the Lublin region*, Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2011.
30. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
31. Thompson A.A., Jr., A.J. Strickland, III; *Strategic Management: Concepts and Cases (Paperback)*, Academic Internet Publishers Incorporated, United States 2006.
32. Zarycki T., *Peryferie. Nowe ujęcia zależności centro-peryferijnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.

## Raporty i inne opracowania

1. *Analiza oferty lubelskich uczelni i możliwości jej dostosowania do aktualnych potrzeb rynku pracy. Raport z badań*, Fundacja UMCS, Lublin 2012.
2. *Miasta przyszłości. Wyzwania, wizje, perspektywy*, Unia Europejska 2011.
3. *Obserwatorium Lubelskiego Rynku Pracy*, Lublin 2010.
4. *OECD. Przeglądy Krajowej Polityki Miejskiej. Polska 2011*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.
5. *Polska, Przeglądy Terytorialne OECD*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.
6. *Raport na temat wielkich miast Polski Lublin*, PwC, Warszawa 2011.
7. *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
8. *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego Departament Polityki Regionalnej, Kraków 2011.
9. *Studium komunikacyjne oraz koncepcja organizacji ruchu w obszarze centralnym miasta Lublin. Studium komunikacyjne – Materiały przygotowane na konsultacje społeczne w dniu 11 października 2012 r.*, Biuro Projektowo-Konsultingowe TRANSEKO, Warszawa 2012.
10. *Uwarunkowania rozwoju gospodarczego województwa lubelskiego na przykładzie Gminy Lublin cz.1*, Deloitte, Warszawa-Lublin 2012.
11. *Uwarunkowania rozwoju gospodarczego województwa lubelskiego na przykładzie Gminy Lublin cz.2*, Deloitte, Warszawa-Lublin 2012.
12. *World development report 2009. Reshaping Economic Geography*, The World Bank, Washington, DC, 2009.
13. *Wsparcie przemysłów kreatywnych w Lublinie. Analiza potencjału i kierunki rozwoju*, Lubelskie Towarzystwo Zachęty Sztuk Pięknych, Lublin 2012.

## Dokumenty strategiczne (unijne, krajowe i regionalne)

1. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030  
(projekt z dnia 17 listopada 2011 r.)  
[www.zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/dsrk\\_1\\_tom\\_17\\_listopada\\_2011\\_o.pdf](http://www.zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/dsrk_1_tom_17_listopada_2011_o.pdf).
2. Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030  
(Uchwała Rady Ministrów Nr 239 z dnia 13 grudnia 2011 r.).



3. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie (Uchwała Rady Ministrów Nr 423 z dnia 13 lipca 2010 r.).
4. Strategia „Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko. Perspektywa 2020 r.” (przygotowany został projekt Uchwały Rady Ministrów z dnia 17 maja 2012 r.).
5. Strategia „Europa 2020” (dokument przyjęty przez Komisję Europejską 3 marca 2010 r. i przez Radę Europy 17 czerwca 2010 r.).
6. Strategia „Sprawne Państwo 2011–2020” (projekt przekazany do konsultacji z dnia 6 kwietnia 2011 r.)  
[www.msw.gov.pl/portal/pl/2/9075/Strategia\\_Sprawne\\_Panstwo\\_20112020.html?search=33489](http://www.msw.gov.pl/portal/pl/2/9075/Strategia_Sprawne_Panstwo_20112020.html?search=33489).
7. Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP 2012–2020 (projekt z kwietnia 2012 r.).
8. Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki na lata 2012–2020 „Dynamiczna Polska” (projekt z dnia 17 maja 2012 r.).
9. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego (projekt dokumentu z dnia 31 lipca 2012 r.)  
[www.zds.kprm.gov.pl/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego](http://www.zds.kprm.gov.pl/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego).
10. Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2011–2020 (projekt dokumentu z 28 marca 2011 r.).
11. Strategia Rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020 (Uchwała Rady Ministrów Nr 278 z dnia 30 grudnia 2008 r.).
12. Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku) (projekt dokumentu z dnia 30 marca 2011 r.)  
[www.transport.gov.pl/files/o/1793988/SRTdo2020orzperspektywdo2030rprojekt.pdf](http://www.transport.gov.pl/files/o/1793988/SRTdo2020orzperspektywdo2030rprojekt.pdf).
13. Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020 (przyjęta przez Sejmik Województwa Lubelskiego 4 lipca 2005 r., a następnie zaktualizowana w 2009 r.; dokument ten bazuje na opracowaniu z 2000 roku).
14. Strategie sektorowe Urzędu Miasta Lublin (zob.: Załącznik nr 4 do Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 – Spis dokumentów strategicznych i programów miejskich).
15. Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020 (dokument przyjęty przez Radę Ministrów dnia 25 września 2012 r.).
16. Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015 (dokument przyjęty przez Radę Ministrów dnia 29 listopada 2006 r.).
17. Założenia aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020 (podstawą trwającego procesu aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020 jest Uchwała Nr VII/86/2011 Sejmiku Województwa Lubelskiego, która określa zasady, tryb i harmonogram prac nad aktualizacją).

### Artykuły prasowe

1. Krzysztof Żuk, *Jaki ma być Lublin za 10 lat?* (07/11/2011 Gazeta.pl Lublin).
2. Mariusz Sagan, *Lublin 2020. Kierunkowskaz na przyszłość* (14/11/2011 Gazeta.pl Lublin).
3. Marian Stefański, *Lublin. Dziś – 346 tys. Mieszkańców, w 2035 – 300 tys.* (22/11/2011 Gazeta.pl Lublin).
4. Stanisław Michałowski, *Nie samymi fabrykami człowiek żyje. Lublin ma być przyjazny* (06/12/2011 Gazeta.pl Lublin).
5. Jan Pomorski, *Akademickość Lublina: jakie szanse i jakie zagrożenia* (08/12/2011 Gazeta.pl Lublin).
6. Maciej Bałtowski, Zbigniew Pastuszek, *Strategia rozwoju Lublina – lepiej dmuchać na zimne* (13/12/2011 Gazeta.pl Lublin).
7. Włodzimierz Sitko, *Jedna uczelnia zamiast pięciu? To jest droga do sukcesu* (21/12/2011 Gazeta.pl Lublin).
8. Maciej Maniecki, *Jak odmienić Lublin? „Miasto przyjazne dla inwestorów”* (03/01/2012 Gazeta.pl Lublin).
9. Tomasz Maciejak, *Wszystkie grzechy Lublina. Dlaczego tu nie ma biznesu?* (16/01/2012 Gazeta.pl Lublin).
10. Paweł Prokop, *Zarobić na Wschodzie? Trzeba poczekać na demokrację* (14/02/2012 Gazeta.pl Lublin).

### **Źródła danych pierwotnych**

1. Dane Głównego Urzędu Statystycznego – Bank Danych Lokalnych  
[www.stat.gov.pl/bdr](http://www.stat.gov.pl/bdr).
2. *Rocznik Statystyczny Województwa Lubelskiego 2011*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2011.

### **Źródła internetowe**

1. Portal Innowacji  
[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).
2. Strona internetowa Deloitte  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
3. Strona internetowa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów  
[www.premier.gov.pl](http://www.premier.gov.pl).
4. Strona internetowa Ministerstwa Rozwoju Regionalnego  
[www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl).
5. Strona internetowa Ośrodka „Brama Grodzka – Teatr NN”  
[www.tnn.lublin.pl](http://www.tnn.lublin.pl).
6. Strona internetowa PricewaterhouseCoopers  
[www.pwc.pl](http://www.pwc.pl).
7. Watchdog Portal Organizacji Strażniczych  
[www.watchdog.org.pl](http://www.watchdog.org.pl).

Załącznik nr 6

**Członkowie Zespołu przygotowującego  
Strategię Rozwoju Lublina na lata 2013-2020**



## Zespół autorski Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020

### **prof. dr hab. Maciej Bałtowski**

profesor nauk ekonomicznych, Kierownik Katedry Teorii i Historii Ekonomii na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, autor wielu książek i opracowań eksperckich na temat prywatyzacji polskiej gospodarki, sektora publicznego w Polsce oraz polityki gospodarczej w okresie transformacji; od 2010 r. członek Kolegium Najwyższej Izby Kontroli;

### **Krzysztof Łątka**

absolwent Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, magister zarządzania i marketingu; Dyrektor Wydziału Projektów Nieinwestycyjnych Urzędu Miasta Lublin; do 2005 r. przez 10 lat dziennikarz lubelskich mediów, a od 2006 r. związany z Urzędem Miasta Lublin; w latach 2007–2009 pełnił funkcję Sekretarza Miasta Lublin; specjalista w zakresie realizacji projektów transgranicznych, szczególnie z partnerami z Europy Wschodniej; lider linii „dobre rządzenie” think-tanku Centrum Kompetencji Wschodnich, powołanego w 2012 r. wspólnie przez Prezydenta Miasta Lublin, Marszałka Województwa Lubelskiego oraz Dyrektora UNDP w Polsce; od 2008 r. członek zespołu ds. wzmocnienia potencjału administracji samorządowej Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego;

### **Ewa Kipta**

główny specjalista ds. studialnych w Wydziale Planowania Urzędu Miasta Lublin; architekt i urbanistka, zajmująca się renowacją zabytków, rewitalizacją i rozwojem jakościowym miast, m.in. koordynowała lubelski Program Ini-

cjatyw Lokalnych; uczestniczyła w opracowaniu strategii odnowy Starego Miasta w Lublinie i koncepcji odnowy jego przestrzeni publicznych; brała udział w opracowaniu wniosków i studiów wykonalności dla projektów dofinansowanych przez Unię Europejską (m.in. ulice i place Starego Miasta, Teatr Stary, klasztor powizytkowski – Centrum Kultury); uczestniczyła w przygotowaniu aplikacji Lublina o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016; prowadzi działania na rzecz partycypacji mieszkańców w kształtowaniu przestrzeni publicznych; od 2011 r. Prezes Stowarzyszenia „Forum Rewitalizacji”;

### **Tomasz Maciejak**

absolwent Uniwersytetu Łódzkiego kierunku informatyka i ekonometria; Dyrektor, Szef Biura Genpact w Czechach, w latach 2008–2011 Członek Zarządu Genpact w Polsce; Biegły Rewident, Certyfikowany Międzynarodowy Auditor Wewnętrzny oraz członek programu ACCA; od 12 lat związany z dziedziną finansów z racji zarządzania przedsiębiorstwami i projektami; w latach 2000–2003 specjalista w Deloitte & Touche, 2004–2007 Auditor Wewnętrzny PGF SA, 2007–2008 Dyrektor Finansowy, Członek Zarządu Grupy NVG UAB na Litwie; członek Rady Rozwoju Lublina powołanej przez Prezydenta Miasta Lublin oraz Konwentu Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie;

### **Maciej Maniecki**

od 24 lat związany z branżą IT, współzałożyciel i wieloletni Prezes Zarządu firmy Safo, która w 2007 r. weszła w strukturę Asseco Business Solutions SA; jako I Wiceprezes Zarządu Asseco Business Solutions SA w 2007 r. wprowadził

firmę na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie; w 2009 r. utworzył nowe spółki działające na rynku informatycznym: Solet sp. z o.o. (dostarczającą rozwiązania klasy Business Intelligence wraz z usługami eksperckimi) i WebChili sp. z o.o. (specjalizującą się w wysokiej klasy aplikacjach internetowych); współzałożyciel i od 3 lat Prezes Zarządu Rady Przedsiębiorczości Lubelszczyzny; członek Konwentu Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Konwentu Politechniki Lubelskiej oraz Rady Rozwoju Lublina powołanej przez Prezydenta Miasta Lublin; od grudnia 2010 r. pełni funkcję Doradcy Prezydenta Miasta Lublin;

### **dr hab. Stanisław Michałowski, prof. nadzw.**

doktor habilitowany nauk humanistycznych, profesor nadzwyczajny UMCS; Rektor Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie w kadencji 2012–2016, Kierownik Zakładu Samorządów i Polityki Lokalnej Wydziału Politologii UMCS, Prodziekan ds. Studenckich Wydziału Politologii w latach 1995–2005, Dziekan Wydziału Politologii w latach 2005–2008; autor i współautor ponad 100 rozpraw naukowych; członek Polskiego Towarzystwa Nauk Politycznych, Polskiego Towarzystwa Historycznego, Lubelskiego Towarzystwa Naukowego, Komitetu Nauk Politycznych Polskiej Akademii Nauk;

### **dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. nadzw.**

doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny UMCS, Dziekan Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie w kadencji 2012–2016, Kierownik Zakładu Systemów Informatycznych Zarządzania UMCS; autor blisko 200 prac naukowych opublikowanych w Polsce i za granicą; pełni funkcję Associate Editor w czasopiśmie „*International Journal of Services and Standards*” (IJSS, Wielka Brytania) oraz członka rad programowych i recenzenta kilkunastu międzynarodowych czasopism naukowych; profesor wizytujący i wykładowca przedmiotów: *Digital Economy, E-business, E-Learning, SCM i Operations Management* w ISSBS Celje (Słowenia) i Kasetsart University (Bangkok, Tajlandia), członek komitetów organizacyjnych kilkunastu edycji cyklicznych konferencji naukowych odbywających się w Finlandii, Hiszpanii, Słowenii, Tajlandii, Tunezji i na Tajwanie; posiadacz kilkunastu krajowych i międzynarodowych nagród naukowych, w tym: *Emerald Literati Network 2012 Award for Excellence: Outstanding Paper* (Wielka Brytania) oraz *Computer Educator of the Year* (IACIS, 2008, Atlanta, Georgia, USA);

### **prof. dr hab. Jan Pomorski**

profesor nauk humanistycznych, Kierownik Zakładu Metodologii Historii na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, autor książek i rozpraw naukowych przede wszystkim z metodologii historii i innych nauk społecznych; był ekspertem i doradcą przy wielu inicjatywach gospodarczych i samorządowych, w tym przy opracowywaniu strategii rozwoju Lubelszczyzny i Lublina; w latach 90. pod jego kierunkiem zrealizowano kilkadziesiąt projektów prywatyzacyjnych i restrukturyzacyjnych; kierował licznymi projektami badawczymi, resortowymi w latach 80., a następnie grantami Komitetu Badań Naukowych; organizator krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych; członek Polskiego Towarzystwa Historycznego, Polskiego Towarzystwa Filozoficznego i Lubelskiego Towarzystwa Naukowego, Pełnomocnik Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego ds. utworzenia Europejskiego Uniwersytetu Polsko-Ukraińskiego, Pełnomocnik Prezydenta Miasta Lublin ds. współpracy z uczelniami wyższymi oraz partnerstwa wschodniego;

### **Paweł Prokop**

fundator i prezes Fundacji Inicjatyw Menedżerskich, konsultant i auditor Systemów Zarządzania, autor programów współpracy międzynarodowej, ekspert w projektach innowacyjnych finansowanych ze środków UE, specjalista w zakresie coachingu organizacyjnego i tworzenia strategii rozwoju; Doradca Prezydenta Miasta Lublin ds. partycypacji społecznej i współpracy transgranicznej, Szef Rady Programowej Centrum Kompetencji Wschodnich, członek zespołu Szefa Służby Cywilnej opracowującego strategię szkoleń polskiej administracji na lata 2004–2007; wykładowca uczelni wyższych, autor publikacji z dziedziny zarządzania w administracji, partycypacji społecznej oraz etyki życia publicznego;

### **dr Mariusz Sagan**

doktor nauk ekonomicznych, Dyrektor Wydziału Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin, pełnomocnik Prezydenta Lublina ds. specjalnej strefy ekonomicznej, adiunkt w Katedrze Zarządzania Strategicznego Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, ekspert i praktyk w zakresie rozwoju przedsiębiorczości oraz zarządzania strategicznego, w tym strategii miast; autor i współautor ponad 70 publikacji z zakresu rozwoju regionalnego i rozwoju miast, biznesu międzynarodowego oraz zarządzania przedsiębiorstwem, w tym kilkunastu publikacji o wysokich wskaźnikach cytowań w renomowanych czasopismach amerykańskich

i brytyjskich („Managing Service Quality”, „Chinese Management Studies”, „Cross Cultural Management”, „Marketing Education Review”); autor, redaktor i współredaktor naukowy 10 książek (m.in. *Rozwój Polski Wschodniej*, *Praktyka skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*, *Management in International Business*);

### **prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko**

specjalista i konsultant w zakresie zarządzania; przez 15 lat z przerwami kadencyjnymi Rektor Politechniki Lubelskiej, Przewodniczący Konwentu tejże Uczelni, Kierownik Katedry Zarządzania; współzałożyciel i przez 10 lat Rektor, a obecnie Prezydent Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie; autor ponad 300 publikacji naukowych, ponad 100 opracowań projektowych i eksperckich dla przemysłu i gospodarki; promotor 13 prac doktorskich; członek wielu rad nadzorczych spółek prawa handlowego, organizacji naukowych, biznesowych i społecznych; Honorowy Profesor Politechniki Śląskiej w Gliwicach;

### **Marcin Skrzypek**

pracownik lubelskiego Ośrodka „Brama Grodzka – Teatr NN” zaangażowany w działania o interdyscyplinarnym charakterze (plenerowe, internetowe, edukacyjne, edytorskie, sieciowe itd.); z wykształcenia anglista, z zamiłowania publicysta, analityk mechanizmów komunikacji, współpracy i rozwoju; współautor aplikacji Lublina do tytułu Europejska Stolica Kultury 2016 oraz Strategii Rozwoju Kultury (w trakcie opracowania); współtwórca i członek Rady Kultury Przestrzeni, popularyzator partycypacji społecznej; członek Orkiestry św. Mikołaja;

### **dr Marian Stefański**

doktor nauk ekonomicznych, Dziekan Wydziału Ekonomii w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie; inicjator i uczestnik wielu przedsięwzięć gospodarczych i naukowych; współtworzył Fundację Rozwoju KUL, która później powołała Lubelską Szkołę Biznesu; w 1991 r. został fundatorem Fundacji „OIC Poland” oraz utworzył i zorganizował Delegaturę Ministerstwa Przekształceń Własnościowych w Lublinie; w latach 2007–2008 członek zespołu przygotowującego powstanie Podstrefy Lublin Specjalnej Strefy Ekonomicznej Euro-Park Mielec; autor ponad 30 publikacji poświęconych sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw oraz problematyce rozwoju regionalnego;

### **Sylwia Szajc**

inspektor ds. strategii w Wydziale Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin; ukończyła z wyróżnieniem socjologię na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie; doktorantka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II na Wydziale Nauk Społecznych, stypendystka Urzędu Marszałkowskiego (temat rozprawy: *Sieci a rozwój innowacji w województwie lubelskim na przykładzie Regionalnego Systemu Innowacji*); przedsiębiorca z doświadczeniem w międzynarodowej korporacji i zarządzaniu firmą handlu zagranicznego; autorka artykułów naukowych w języku polskim i angielskim o rozwoju regionalnym, przedsiębiorczości, innowacyjności, sieciach, analizie sieciowej, *science communication* i odpowiedzialności społecznej;

### **dr Krzysztof Trojanowski**

menedżer, członek Zarządu Stokrotka sp. z o.o. należącej do Grupy Handlowej Emperia Holding SA, wykładowca na Wydziale Ekonomicznym Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie; pracę doktorską z zakresu restrukturyzacji przedsiębiorstw obronił na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim w Lublinie; autor publikacji z dziedziny *corporate governance*, teorii przedsiębiorstw, zarządzania strategicznego i logistyki; był współautorem programów studiów podyplomowych i wykładowcą na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim w Lublinie; w latach 2011–2012 pełnił funkcję Dyrektora Biura Nadzoru Właścicielskiego Urzędu Miasta Lublin;

### **dr Jacek Warda**

doktor nauk humanistycznych, inspektor ds. strategii w Wydziale Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin, specjalista w dziedzinie zarządzania publicznego; współautor podręcznika zarządzania w samorządach pt. *Wyspy szans. Jak budować strategie rozwoju lokalnego?*; orędownik utworzenia w Lublinie Centrum Zabawy Wiedzą POZNAWALNIA – pierwszego centrum nauki we wschodniej Polsce;

### **dr Andrzej Wodecki, MBA**

Kierownik Uniwersyteckiego Centrum Zdalnego Nauczania i Kursów Otwartych Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, od kilkunastu lat wdrażający rozwiązania e-learning w środowiskach akademickich i biznesowych; niezależny konsultant w obszarach systemów informacyjnych biznesu (wdrożenia ERP), zarządzania kapitałem ludzkim i efektywnością, innowacyj-

ności i kapitału intelektualnego (KI); współtwórca wielu opracowań eksperckich i raportów, w szczególności o innowacyjności polskiej gospodarki, polskiego sektora farmaceutycznego, KI Polski i KI Lubelszczyzny, a także „Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do roku 2020”; autor i współautor kilkudziesięciu polskich i zagranicznych publikacji naukowych z zakresu e-learning i społeczeństwa informacyjnego; uczestniczył w kilkunastu międzynarodowych projektach badawczych; trener i wykładowca (systemy informacyjne biznesu, e-biznes) w Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów, Business Center Club w Warszawie, Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej, Fundacji „OIC Poland” w Lublinie, Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie i innych instytucjach szkoleniowych;

### **dr Krzysztof Żuk**

doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowo-dydaktyczny na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie i w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie; od 1996 r. był dyrektorem Delegatury Ministra Skarbu Państwa w Lublinie, współpracował z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową przy projektach badawczych dotyczących restrukturyzacji i prywatyzacji gospodarki komunalnej, koordynował realizację programów pomocowych Unii Europejskiej wdrożonych przez Ministerstwo Skarbu

Państwa dla przedsiębiorstw komunalnych; w 2005 r. został członkiem Komisji Ekonomii i Zarządzania Oddziału Polskiej Akademii Nauk w Lublinie oraz członkiem Resortowej Komisji Orzekającej w sprawach o naruszenie dyscypliny finansów publicznych przy ministrze Skarbu Państwa; uczestniczył w pracach Rady Konsultacyjnej ds. Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego; w latach 2007–2009 Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa; Przewodniczący Rady Miasta Świdnik w latach 1990–1996 oraz Zastępca Prezydenta Miasta Lublin w latach 2006–2007; od grudnia 2010 r. – Prezydent Miasta Lublin;

### **Robert Żyśko**

podinspektor ds. studiów i analiz w Wydziale Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin; ukończył ekonomię oraz finanse i rachunkowość na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie; doktorant Wydziału Ekonomicznego UMCS; autor publikacji z dziedziny rynków finansowych, rozwoju jednostek samorządu terytorialnego i funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku.



## ANEKS – ZDJĘCIA

### Strona 10:

- Osiedle im. Juliusza Słowackiego – Daniel Sobiechowski,
- Urban Highline Festival 2011 – Krzysztof Szlęzak,
- Jarmark Jagielloński 2013 – Daniel Sobiechowski,
- Trickline, Plac im. Lecha Kaczyńskiego – Daniel Sobiechowski,
- Kawiarnia-Księgarnia Szklarnia, Centrum Kultury w Lublinie – Krzysztof Szlęzak,
- Europejski Festiwal Smaku 2013 – Krzysztof Szlęzak,
- Izba Drukarstwa, Ośrodek „Brama Grodzka - Teatr NN” – Daniel Sobiechowski.

### Strona 26:

- Fragment ścieżki rowerowej – Daniel Sobiechowski,
- Biomaxima SA – Marta Zgierska,
- Laboratorium, Wydział Chemii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie – Marcin Butryn,
- Kap Kap Cafe – Krzysztof Szlęzak,
- Zabawy edukacyjne, Plac im. Lecha Kaczyńskiego – Daniel Sobiechowski,
- Lubelski Park Naukowo-Technologiczny SA w Lublinie – Marta Zgierska,
- Spółdzielnia Pszczelarska APIS w Lublinie – Marta Zgierska.

### Strona 28:

- Budowa obwodnicy Lublina – Mikołaj Majda,
- Culture Night 2013, Uniwersytet Medyczny w Lublinie – Krzysztof Szlęzak,
- Kongres Inicjatyw Europy Wschodniej 2013 – Anna Grabowska,
- Culture Night 2013, Uniwersytet Medyczny w Lublinie – Krzysztof Szlęzak,
- Restauracja Mandragora – Krzysztof Szlęzak,
- Port Lotniczy Lublin SA – Marta Zgierska,
- Budowa pasa startowego, Port Lotniczy Lublin SA – Mikołaj Majda.

### Strona 38:

- Most Kultury, Most im. inż. Mariana Lutosławskiego – Krzysztof Szlęzak,
- Longboarding – Krzysztof Szlęzak,
- Warsztaty edukacyjne, Jarmark Jagielloński 2013 – Daniel Sobiechowski,
- Ulica Rynek, Stare Miasto – Krzysztof Szlęzak,
- Przystanek autobusowy przy Ogrodzie Saskim – Daniel Sobiechowski,
- Osiedle im. Juliusza Słowackiego – Daniel Sobiechowski,
- Zawody sportowe Pierwsza Dycha do Maratonu – Daniel Sobiechowski.

## Strona 52:

- Dobroplast Fabryka Okien i Drzwi PCV – Marta Zgierska,
- Spółdzielnia Pszczelarska APIS w Lublinie – Marta Zgierska,
- Centrum Logistyczne Melgiewska sp. z o.o. – Marta Zgierska,
- Lift Service SA – Marta Zgierska,
- Spółdzielnia Pszczelarska APIS w Lublinie – Marta Zgierska,
- Szpital Żagiel Med – Marta Zgierska,
- eLeader sp z o.o. – Marta Zgierska.

## Strona 62:

- Czytelnia w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej – Marcin Butryn,
- Cafe Heca – Krzysztof Szlęzak,
- Laboratorium, Uniwersytet Medyczny w Lublinie – Marcin Butryn,
- Studenci, Uniwersytet Medyczny w Lublinie – Marcin Butryn,
- Laboratorium, Wydział Chemii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie – Marcin Butryn,
- Studenci, Inkubator Medialno-Artystyczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej – Marcin Butryn,
- Studenci, Uniwersytet Medyczny w Lublinie – Marcin Butryn.

## Strona 72:

- Meeting Of Styles Polska i Lubelski Festiwal Grafiti 2012 – Krzysztof Szlęzak,
- Sport wyczynowy, plac przed Centrum Kultury w Lublinie – Krzysztof Szlęzak,
- Dzień Deskorolki, Miasteczko Akademickie – Krzysztof Szlęzak,
- Młodzież, Plac im. Lecha Kaczyńskiego – Daniel Sobiechowski,
- Trike Bike, ul. Lesława Pagi – Krzysztof Szlęzak,
- Meeting Of Styles Polska i Lubelski Festiwal Grafiti 2012 – Krzysztof Szlęzak,
- Trickline, Plac im. Lecha Kaczyńskiego – Krzysztof Szlęzak.

## Strona 74:

- Dolina rzeki Bystrzycy – Daniel Sobiechowski,
- Europejski Festiwalu Smaku 2013 – Krzysztof Szlęzak,
- Uliczne muzykowanie, Brama Krakowska – Krzysztof Szlęzak,
- Inkubator Medialno-Artystyczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej – Marcin Butryn,
- Jarmark Jagielloński 2013 – Daniel Sobiechowski,
- Kongres Inicjatyw Europy Wschodniej 2013 – Anna Grabowska,
- Wizualizacje, Centrum Kultury w Lublinie – Krzysztof Szlęzak.

*Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 jest oficjalnym dokumentem programowym Miasta i nowym ogniwem motorycznym w rozwoju Lublina jako ośrodka myśli strategicznej. Wiele dokumentów tego typu ulega statycznej interpretacji, w której przygotowanie, uruchomienie i dyfuzja dokumentu jest aktem postępowania jednorazowego. Jestem przekonany, że omawiany Dokument będzie interpretowany dynamicznie jako motoryczny element długotrwałego procesu strategicznego myślenia.*

*Kręgosłupem Strategii jest wyróżnienie, definiowanie i interpretacja czterech celów strategicznych. Chodzi o cztery Obszary Rozwojowe: Otwartość, Przyjazność, Przedsiębiorczość, Akademickość. W paralelnej interpretacji tych czterech Obszarów posłużono się pojęciem Lublin Otwarty, Lublin Przyjazny, Lublin Przedsiębiorczy, Lublin Akademicki.*

*Wizja Lublina jako miasta otwartego, przyjaznego, przedsiębiorczego i akademickiego jest wizją, która może przekształcić Strategię w dokument zinternalizowany przez świadomość społeczeństwa Lublina, które jest finalnym podmiotem Strategii.*

*Strategia nie wpadła w pułapkę dominującego proceduralizmu, który niszczy tkankę innowacyjnego myślenia strategicznego. Autorzy Strategii wykazali autonomię myślenia i dokonali właściwego wyboru między metodą „zarządzania przez cele” jako nadrzędną wobec metody „zarządzania przez procedury”. Prawidłowy świat pojęć pozwolił stworzyć jasny i efektywny język Strategii, która nie gubi się w niejasnych sformułowaniach, co jest losem wielu dokumentów tego typu.*

**prof. dr hab. Antoni Kukliński**