

Załącznik nr 2
do Uchwały nr 693/XXVIII/2013
Rady Miasta Lublin
z dnia 28 lutego 2013 r.

STRATEGIA ROZWOJU LUBLINA

na lata 2013-2020

Zespół przygotowujący Strategię Rozwoju Lublina na lata 2013–2020

INICJATOR STRATEGII I GŁÓWNYCH JEJ ZAŁOŻEŃ

dr Krzysztof Żuk – Prezydent Miasta Lublin

RECENZENT

prof. zw. dr hab. Antoni Kukliński

KOORDYNACJA PRAC NAD STRATEGIĄ LUBLIN 2020

dr Mariusz Sagan

METODOLOGIA STRATEGII LUBLIN 2020

dr Mariusz Sagan
dr Andrzej Wodecki
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. zw. dr hab. Maciej Bałtowski
prof. zw. dr hab. Jan Pomorski
prof. zw. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko
prof. dr hab. Stanisław Michałowski
prof. dr hab. Zbigniew Pastuszek
dr Marian Stefański
dr Krzysztof Trojanowski
dr Andrzej Wodecki
Krzysztof Łątka
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	Marcin Skrzypek, Sylwia Szajc, Robert Żyśko
Załącznik nr 5	dr Jacek Warda
Załącznik nr 6	prof. zw. dr hab. Antoni Kukliński
Załącznik nr 7	Sylwia Szajc
Załącznik nr 8	dr Marian Stefański, Sylwia Szajc
Załącznik nr 9	Robert Żyśko

REDAKCJA TECHNICZNA

Robert Żyśko

KOREKTA JĘZYKOWA

Halina Kosienkowska

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.

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

Spis treści

SPIS TREŚCI	4
SŁOWO WSTĘPNE	6
1. JAK CZYTAĆ STRATEGIĘ?	8
1.1. ADRESACI STRATEGII	8
1.2. ZAKRES USTALEŃ	8
1.3. ORGANIZOWANIE WYOBRAŹNI	8
1.4. AKTYWNY PILOTAŻ	9
1.5. WSPÓŁPRACA	9
1.6. SIECIOWY UKŁAD TREŚCI STRATEGII	10
1.7. ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE	10
1.8. WNIOSKI POKONSULTACYJNE	11
1.8.1. Dokumenty pochodne	11
1.8.2. Implikacje zapisów	11
1.8.3. Kojarzenie zapisów	11
1.8.4. Język	11
1.8.5. Metodyka powstawania Strategii	12
1.8.6. System czterech Obszarów Rozwojowych	12
2. GDZIE JESTEŚMY? – DIAGNOZA SYNTETYCZNA	13
3. KONTEKST DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH	19
4. WIZJA I MISJA	22
4.1. WIZJA	22
4.2. MISJA	22
5. OBSZARY ROZWOJOWE	24
A. OTWARTOŚĆ	24
A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	25
A.2. Rozwój relacji zewnętrznych	27
A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej	30
A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	32
B. PRZYJAZNOŚĆ	34
B.1. Poprawa infrastruktury technicznej	35
B.2. Zwiększenie komfortu życia	38
B.3. Dbłość o kulturę przestrzeni	41
B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego	44
B.5. Podnoszenie jakości edukacji	46
B.6. Partycypacja społeczna	48
C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	50
C.1. Rozwój sektora przemysłu	51
C.2. Rozwój sektora usług	53
C.3. Kultura przedsiębiorczości	55
C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych	57
D. AKADEMICKOŚĆ	59
D.1. Umieędzynarodowienie uczelni	60
D.2. Symbioza z otoczeniem	62

D.3. <i>Genius loci miasta uniwersyteckiego</i>	64
D.4. <i>Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie</i>	67
6. OBSZARY INSPIRACJI	69
6.1. TOŻSAMOŚĆ HISTORYCZNA	69
6.2. ROZWÓJ ZRÓWNOWAŻONY	69
6.3. ZAMOŻNOŚĆ I SPEŁNIENIE	69
6.4. NOWA WYOBRAŹNIA ROZWOJU	70
6.5. NOWY URBANIZM	70
6.6. NADZIEJE I ZAUFANIE	70
6.7. MARKA GOSPODARCZA MIASTA	70
6.8. „MIASTO 2.0”	71
6.9. DZIEDZICTWO JAKO SZANSA	71
6.10. 700-LECIE LOKACJI LUBLINA	71
6.11. EKSPERYMENT I ZABAWA	72
6.12. KULTURA SZEROKA	72
6.13. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA	72
6.14. GRUPY KREATYWNE	73
6.15. INNOWACJE SPOŁECZNE	73
6.16. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU	73
6.17. EKOSYSTEMY BIZNESU	74
6.18. KOMPETENCJE WSCHODNIE	74
6.19. PARTNERSTWO Z REGIONEM	74
7. OD CZYTANIA DO DZIAŁANIA	75
7.1. UPOWSZECHNIENIE TREŚCI STRATEGII	75
7.2. ROZPISANIE NA GŁOSY	75
7.3. EFEKT KULMINACJI MIĘDZYSEKTOROWEJ	76
7.4. ROZWÓJ SYSTEMU MIERNIKÓW	76
Załącznik nr 1	
System wdrażania Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020	
Załącznik nr 2	
Lista potencjalnych mierników realizacji Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020	
Załącznik nr 3	
Działania, które przyczynią się do realizacji celów Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020	
Załącznik nr 4	
Podsumowanie zmian wprowadzonych do Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 w procesie konsultacji społecznych i recenzji dokumentu	
Załącznik nr 5	
Podsumowanie przebiegu procesu konsultacji społecznych i recenzji dokumentu Prognozy Oddziaływania na Środowisko Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020	
Załącznik nr 6	
Recenzja Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020	
Załącznik nr 7	
Spis dokumentów strategicznych i programów miejskich	
Załącznik nr 8	
Bibliografia	
Załącznik nr 9	
Członkowie Zespołu przygotowującego Strategię Rozwoju Lublina na lata 2013–2020	



Krzysztof Żuk
Prezydent Lublina

*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 dalekowzrocznej 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 wzmocnienia walorów środowiskowych i kulturowych, stanowiących „posag” następnych 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 uległy

zmniejszeniu. Mamy jednak świadomość, że ich utrzymanie i zwiększanie wymaga odważnej polityki jakości. Wierzimy, 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.

Handwritten signature in blue ink, reading "Krzysztof Luk".

Prezydent Miasta Lublin

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 upowszechniać 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 krótka kołdra), 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 „sprytne” 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 (synergia¹).

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 interesariuszy² 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 kołdry” 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 osiągnięcia 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

¹ 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 zachętą 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/sloownik/sloownik.html].

² 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.

społeczny³ oraz z nieustannego wzrostu na zasadę zrównoważonego rozwoju.

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.

³ Kapitał społeczny (za Strategią Rozwoju Kapitału Społecznego) jest tu rozumiany jako wynikająca z zaufania oraz obowiązujących norm i wzorów postępowania zdolność do mobilizacji i łączenia zasobów, która sprzyja kreatywności oraz wzmacnia wolę współpracy i porozumienia w osiąganiu wspólnych celów.

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 szczególne:

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: strategię, 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.

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 SWOT⁴, ponieważ jest ona tylko jedną z kilkunastu technik analitycznych stosowanych w planowaniu strategicznym⁵. 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 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 „miękką płaszczyznę” 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.

⁴ 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.

⁵ 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.

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 roku⁶ był jednym z największych spośród dużych miast Polski i następował najszybciej w sektorze średnich przedsiębiorstw. W 2007 roku powstała Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro-Park Mielec Podstrefa Lublin, w której obecnie funkcjonuje 19 firm, z czego 9 już prowadzi działalność⁷. Część z nich wykorzystuje zaplecze akademickie Lublina, choć dopiero nowa ustawa o szkolnictwie wyższym wprowadziła mechanizmy stymulujące relacje między biznesem a nauką.⁸ 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

⁶ Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie – Bank Danych Lokalnych [www.stat.gov.pl/b111dr].

⁷ Stan na 31 grudnia 2012 r.

⁸ 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 nr 0 poz. 572).

stopniowy wzrost zamożności lublinian⁹ i zauważalne rosnące zapotrzebowanie na ofertę wykorzystania wolnego czasu.¹⁰

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 Trynitarzka 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”¹¹, 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.

⁹ 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 r. 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%.

¹⁰ 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).

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

- 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 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 Polski¹² (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 istotne przewartościowanie dotychczasowych niedoborów

¹² 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).

i walorów lokalnych. Położenie geograficzne, traktowane wcześniej jako ograniczające dostępność miasta, zaczyna być postrzegane jako jego szansa na rozwój funkcji związanych z pośrednictwem 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. Walor 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.

- Decyzje ostatnich lat dotyczące infrastruktury zewnętrznej przełamują 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 niekorzystnych 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 wzmacnianie 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 wzmacniania 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 zależeć 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 z 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.¹³ 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 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, 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

¹³ 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 włączeniu 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].

uzyskania wartości dodanej. Polityka regionalna UE, a także Polski 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 Miasta¹⁴). 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., 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,

¹⁴ Zob.: rozdział 5. Obszary Rozwojowe, Obszar C. Przedsiębiorczość.

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 trwały 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 Territorial Investments¹⁵), grantu globalnego czy też innych instrumentów finansowych (np. Inicjatywa JESSICA).

¹⁵ 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:

- **zaspokajania i rozwoju potrzeb mieszkańców Lublina i innych jego interesariuszy**
- **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 zaspokajania – 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 umożliwia 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 synergii i empatię w optymalnym rozwiązywaniu problemów mieszkańców, gości i otoczenia.

5. Obszary Rozwojowe¹⁶

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 ubiegłe 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.

¹⁶ 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.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 pojawią 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 wylotowymi¹⁷

- 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. Uhorzaka (spełniających funkcje południowego objazdu Lublina).

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

- Lobbing na rzecz modernizacji całego przebiegu dróg S12, S17 oraz S19 i wpisania ich do sieci TEN-T (europejskich korytarzy transportowych).
- Lobbing na rzecz modernizacji linii kolejowej Warszawa-Lublin, a w dalszej perspektywie Lublin-Lwów.
- Starania o uzupełnienie sieci regionalnych, krajowych i międzynarodowych połączeń kolejowych.
- Lobbing 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 mieście¹⁸.

¹⁷ 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].

¹⁸ 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 uwarunkowaniach, problemach i aspiracjach takich jak: EUROCITIES¹⁹, InterCultural Cities²⁰, INTA²¹ czy URBACT.²² Uczestnictwo w projektach międzynarodowych angażujące różne środowiska i instytucje buduje ich kompetencje, daje dostęp do nowych pomysłów, pomaga wychodzić z zakłętego 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.

¹⁹ 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.

²⁰ 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.

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

²² 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”²³, koncentrujących się na wielostronnej prezentacji miasta w przestrzeni cyfrowej.

A.2.4. Zagospodarowanie atrakcyjności turystycznej Lublina

- Adaptacja programu „Gościnny 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”.

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

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.

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 dobrobytu 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 uspołnienia 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 uspołnienia 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: klastry²⁴ 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.

²⁴ 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) zaspokajają 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 którego 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 „zagęszczania 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 funkcje usługową i dostępność. Obok realizacji zdefiniowanych od dawna inwestycji drogowych, służących usprawnieniu połączeń pomiędzy różnymi częściami miasta, należy rozwijać i promować sieć połączeń pieszych i rowerowych oraz usprawniać 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.:²⁵
 - 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 Bystrzycę 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.

²⁵ 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].

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.* Przestrzeń tras komunikacyjnych, a zwłaszcza ulic i placów, powinny oprócz obsługi ruchu kołowego zapewniać odpowiednie wrażenia estetyczne i jakość ekologiczną. Zieleń 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.

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 dobrego 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 grodzieniami.
- 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.²⁶
- 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.

²⁶ 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.

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 heterarchiczne²⁷, oparte na poziomej współpracy między nimi.
- B.3.c.* Kultura przestrzeni integruje Cele B.1. Poprawa infrastruktury technicznej, B.2. Zwiększenie wygody życia i B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego.
- B.3.d.* Działanie B.3.6. Rozwój, wzmocnienie 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 parkowych, renaturalizację wybranych terenów itp.).

²⁷ 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 powiązanymi z nią Parkiem Ludowym, Parkiem Rusalka, 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 „mądrego 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 zmniejszanie 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 podnoszenie 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 wyzwaniem 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”.²⁸ 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 osiągnięciu pozytywnych efektów.

²⁸ „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].

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 uspołecznienia w oparciu o systemowe narzędzie „Plany Rozwoju Dzielnic”²⁹).
- 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.naprawmyto.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.

²⁹ 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 przełoży 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 okazji do spotykania się i podejmowania wspólnych inicjatyw. Współcześnie gospodarka 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 każdemu 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 umiejętna i zindywidualizowana promocja gospodarcza 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. Wielosektorowy 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 branże³⁰, które mogą stanowić silny impuls rozwojowy 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 instytutami badawczymi. Produkcja szczepionek, surowic, probiotyków jest przyszłością miasta, a firmy obecnie funkcjonujące 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 Zadębiu, 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.

³⁰ 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 greenfield³¹ 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 (zewnętrznych 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.

³¹ 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.

Outsourcing³² 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.³³ 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 spójcyjonowanemu 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.

³² 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.

³³ 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 zrzeczającego 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 proprzedsiębiorczych 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 wzmocnienie 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 relacji³⁴ (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.

³⁴ 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].

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 „korzeni 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 source³⁵). Są związane z komunikacją, projektowaniem, spędzaniem czasu wolnego oraz kulturą i sztuką.³⁶ Wspieranie przemysłów kreatywnych w Polsce dopiero się rozpoczyna, 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.

³⁵ 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.).

³⁶ *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*³⁷ miasta w decydujący sposób zwiększą atrakcyjność lubelskich uczelni.

³⁷ *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.

Miejdzynarodowa 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 umiejdzynarodowych badaniach i sieciach współpracy czy też w podejmowaniu tematów badawczych o znaczeniu umiejdzynarodowym. 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 umiejdzynarodowe. Obecność uczelni na arenie umiejdzynarodowej 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 umiejdzynarodowych 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 nagłośniecie 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”³⁸ 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 absolwentów 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 pożądaną 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.

³⁸ Płynna rzeczywistość (również „płynna nowoczesność”) to metafora stworzona przez socjologa i filozofa Zygmunta Baumana, 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 TEDx³⁹, hackaton⁴⁰, booksprint⁴¹, internetowe narzędzia pracy kolektywnej itd).
- Tworzenie długofalowych inwestycji wspierających twórcze i innowacyjne myślenie w grupach kreatywnych (np. medialab⁴² czy hackerspace⁴³).
- Promowanie postawy uczenia się przez działanie i przez całe życie.
- Współorganizowanie imprez studenckich o zasięgu ogólnopolskim z wyraźnym modułem społeczno-edukacyjnym.

³⁹ 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 porywających, interdyscyplinarnych wystąpień. Twórcy TEDx wierzą w siłę idei zmieniającą postawy, życie i ostatecznie świat. Zob.: [www.ted.com/tedx].

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

⁴¹ 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.

⁴² Medialab – instytucja (lub jej wydzielona część) umożliwiająca wspólną pracę nad innowacyjnymi, często eksperymentalnymi projektami wykorzystującymi media i technologie. Poprzez nacisk na wzmocnienie wymiany 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.

⁴³ Hackerspace to przestrzeń stworzona i utrzymywana przez środowisko kreatywnych osób, które łączy fascynacja ogólnie pojętym tworzeniem w duchu kultury hackerskiej. Przestrzeń stymuluje rozwój projektów, organizując i używając potrzebnych narzędzi. Ta formuła miejsca spotkań może mieć zastosowanie w wielu dziedzinach aktywności. Zob.: [www.hackerspace.pl].

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 szczególny sposób 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.

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. Poznanie „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, „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

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 dotyczy 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 nadawania 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 zaczął 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 wyobrażenie przyszłości. Możemy wtedy pokazać, jak wyobrażamy sobie Lublin pielęgnujący europejską tradycję, którego społeczność jest przygotowana 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. Zeszłowieczne 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. Przeciwnością 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”⁴⁴. 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 A. 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.

⁴⁴ 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].

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 środowisk o różnych specjalnościach są unikalne pomysły i nowe horyzonty myślenia. Wyzwaniem dla miasta jest zapewnić tej warstwie lokalnej społeczności jak najlepsze warunki samorealizacji i wzajemnej inspiracji. Pomaga w tym tworzenie okazji do spotkań i współpracy w mieszanym składzie (np. metoda collaborative design⁴⁵), 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.

⁴⁵ 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).

6.17. 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 większej mierze 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.

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.⁴⁶ 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 „futurologię Lublina jako systemu organizowania naszej wiedzy i wyobraźni w procesie myślenia o przyszłości miasta”.⁴⁷

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 substrategiami (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 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 spletać i rekonfigurować poruszone w niej tematy według różnych perspektyw interesariuszy. Jest to naturalny i pożądany 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

⁴⁶ Zob.: Załącznik nr 6 Recenzja Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020.

⁴⁷ Tamże.

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 proekologicznego 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

Spis treści

SPIS TREŚCI	2
WSTĘP	3
1. POZIOMY I WARSTWY ZARZĄDZANIA	3
1.1. POZIOMY	3
1.1.1. Poziom ogólnomiejski.....	3
1.1.2. Poziom sektorowy	3
1.1.3. Poziom dzielnicowy	3
1.2. WARSTWY	4
1.2.1. Warstwa analiz	4
1.2.2. Warstwa inspiracji.....	4
1.2.3. Warstwa strategii.....	4
1.2.4. Warstwa planów	4
1.2.5. Warstwa programów.....	5
1.2.6. Warstwa operacyjna.....	5
1.2.7. Warstwa ograniczeń	6
2. STRATEGIE SEKTOROWE	6
2.1. STRUKTURA STRATEGII (PLANÓW) SEKTOROWYCH.....	6
2.2. STRATEGIE SEKTOROWE A WARSTWA ANALIZ.....	6
3. PROJEKTY WIELOPODMIOTOWE I NIEZALEŻNE OD URZĘDU MIASTA	7
4. ROCZNY TRYB ZARZĄDZANIA MIASTEM	7

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 strategię 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 sektorową 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 okolicy, 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 niesprzeczne 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].

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], 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 strategię 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] ma tylko wspierającą rolę.

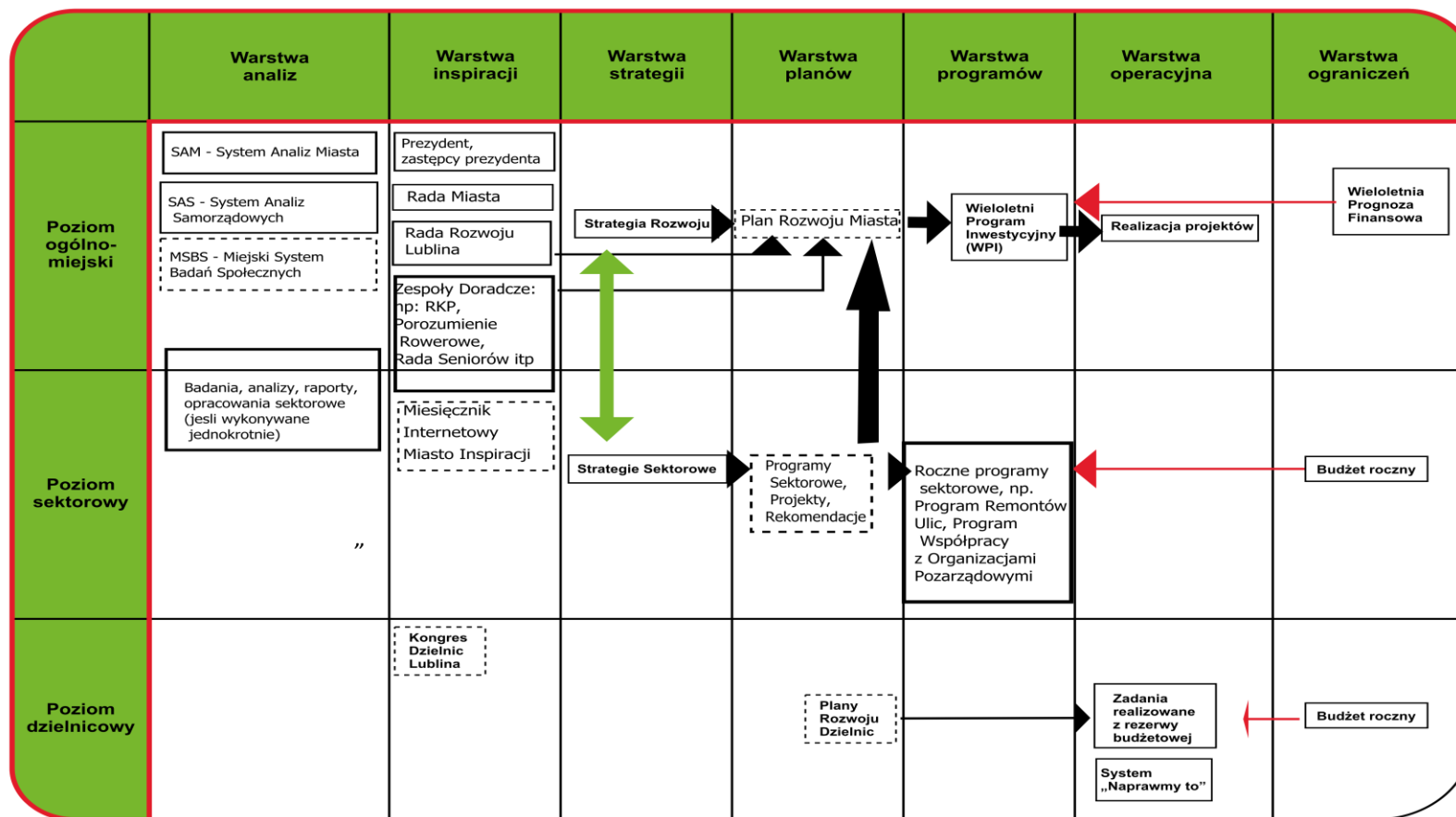
Ponadto strategie sektorowe mogą przewidywać projekty realizowane wspólnie przez różne podmioty. Wspólne warsztaty organizowane podczas tworzenia strategii sektorowych mogą stanowić doskonałą okazję do wykreowania projektów opartych na współpracy między różnymi partnerami instytucjonalnymi, a nawet osobami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



Legenda

- ?? Nowe postulowane przez system wdrażania narzędzia zarządzania
- ← Kierunek przepływu uzgodnień/projektów
- ↔ Konieczność zachowania zgodności mechanizmów w strategiach sektorowych ze strategią ogólną
- ← Ograniczenia budżetowe dla skali wydatków



Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik nr 2

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

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.*

* Zob.: rozdział 7.4 Rozwój systemu mierników.

WYKAZ POTENCJALNYCH MIERNIKÓW

Obszar	Cel	Miernik
A. OTWARTOŚĆ	A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	<i>Ilościowe:</i>
		– 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
		<i>Jakościowe:</i>
		– ocena warunków i możliwości komunikacyjnych z Lublina do innych destynacji
		– ocena dostępności do infrastruktury teleinformatycznej i jakości świadczonych usług w tym zakresie
		<i>Opisowe:</i>
		– analiza położenia Lublina w kontekście odległości od europejskich sieci komunikacyjnych i możliwości dojazdu do nich
	A.2. Rozwój relacji zewnętrznych	<i>Ilościowe:</i>
		– 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
		<i>Jakościowe:</i>
		– ocena atrakcyjności turystycznej miasta
		– ocena działalności promocyjnej miasta w poszczególnych kanałach komunikacji
		<i>Opisowe:</i>
		– analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie współpracy międzynarodowej (realizowane projekty z miastami partnerskimi)
	– analiza działalności promocyjnej Urzędu Miasta	
	– analiza działalności Centrum Kompetencji Wschodnich	
	A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej	<i>Ilościowe:</i>
		– liczba realizowanych projektów międzynarodowych przez miasto i podległe mu instytucje
		<i>Jakościowe:</i>
		– ocena poziomu tolerancji mieszkańców Lublina wobec obcych narodowości i kultur
<i>Opisowe:</i>		
– analiza działalności instytucji kultury i Urzędu Miasta w kontekście podkreślenia wielokulturowego charakteru miasta		
A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	<i>Ilościowe:</i>	
	– długość tras komunikacji publicznej poza granicami miasta Lublin	
	– wysokość PKB na mieszkańca	
	– liczba zarejestrowanych patentów	
	– wskaźniki innowacyjności	
	<i>Jakościowe:</i>	
	– ocena współpracy samorządów różnego szczebla na rzecz rozwoju regionu	
	<i>Opisowe:</i>	
	– 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. PRZYJAZNOŚĆ	B.1. Poprawa infrastruktury technicznej	<i>Ilościowe:</i>
		– 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
		<i>Jakościowe:</i>
		– ocena transportu publicznego
		– ocena infrastruktury drogowej i alternatywnych form komunikacji
	<i>Opisowe:</i>	
	– 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.2. Zwiększenie komfortu życia	<i>Ilościowe:</i>
		– przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania przypadająca na osobę
		– ceny mieszkań na rynku pierwotnych i wtórnym
		– wyposażenie mieszkań w instalacje sanitarно-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
		<i>Jakościowe:</i>
		– ocena własnej sytuacji życiowej
		– ocena warunków mieszkaniowych
		– ocena poziomu bezpieczeństwa
	– ocena jakości usług publicznych	
	<i>Opisowe:</i>	
– 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.3. Dbałość o kulturę przestrzeni	<i>Ilościowe:</i>	
	– pokrycie powierzchni miasta planami zagospodarowania przestrzennego	
	– liczba pojazdów poruszających się po drogach	
	– tereny zieleni będące w gestii samorządu	
	– liczba miejsc parkingowych (płatnych i bezpłatnych)	
	<i>Jakościowe:</i>	
– ocena dostępności i stanu przestrzeni miejskiej		
<i>Opisowe:</i>		
– analiza działalności Urzędu Miasta na rzecz rewitalizacji i wzmocnienia wartości kulturowych przestrzeni miejskiej		
B.4. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego	<i>Ilościowe:</i>	
	– 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	
	<i>Jakościowe:</i>	
	– ocena oferty rekreacyjno-sportowej	
	– ocena zadowolenia ze sposobów spędzania czasu wolnego	
– ocena oferty kulturalnej		

Obszar	Cel	Miernik
C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	B.5. Podnoszenie jakości edukacji	<i>Opisowe:</i>
		– analiza struktury instytucji kultury oraz walorów miasta w zakresie dziedzictwa historycznego i kulturowego
		– analiza oferty sportowo-rekreacyjnej miasta
		– analiza działalności wspierającej różnorodność kulturową miasta
		<i>Ilościowe:</i>
		– 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
		– wskaźniki zdawalności egzaminów maturalnych
		<i>Jakościowe:</i>
		– ocena poziomu edukacji w placówkach oświatowych
	– ocena infrastruktury i wyposażenia placówek oświatowych	
	<i>Opisowe:</i>	
	– analiza działań Urzędu Miasta w zakresie oświaty (realizowane programy i projekty)	
	B.6. Partycypacja społeczna	<i>Ilościowe:</i>
		– liczba organizacji pozarządowych (fundacje, stowarzyszenia, organizacje społeczne)
		– frekwencja w wyborach i referendach
<i>Jakościowe:</i>		
– ocena gotowości zaangażowania się w pracę na rzecz miasta		
– skłonność do podejmowania inicjatyw obywatelskich		
<i>Opisowe:</i>		
– analiza efektów wdrożonego systemu – Plan Rozwoju Dzielnic		
– analiza współpracy Urzędu Miasta z organizacjami pozarządowymi		
C.1. Rozwój sektora przemysłu	<i>Ilościowe:</i>	
	– liczba i rodzaj działających klastrów	
	– nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach	
	– wartość brutto środków trwałych w przedsiębiorstwach	
	– produkcja sprzedana przemysłu ogółem i w przeliczeniu na 1 mieszkańca	
	– zatrudnienie w przemyśle	
	<i>Jakościowe:</i>	
	– ocena i przewidywania przedsiębiorców dotyczące własnej sytuacji ekonomicznej	
	– ocena atrakcyjności sektora przemysłu oraz możliwości zatrudnienia	
	<i>Opisowe:</i>	
	– analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie kreowania warunków do rozwoju kluczowych branż z sektora przemysłu	
	– analiza funkcjonowania Specjalnej Strefy Ekonomicznej Euro-Park Mielec Podstrefa Lublin	
	– analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie promocji gospodarczej sektora przemysłu i pozyskiwania inwestorów	
	C.2. Rozwój sektora usług	<i>Ilościowe:</i>
		– zatrudnienie w sektorze usług wg różnych podziałów
		– liczba i powierzchnia użytkowa budynków biurowych oraz handlowo-usługowych oddanych do użytku
		<i>Jakościowe:</i>
		– ocena i przewidywania przedsiębiorców świadczących usługi dotyczące własnej sytuacji ekonomicznej
– ocena atrakcyjności sektora usług oraz możliwości zatrudnienia		
<i>Opisowe:</i>		
– analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie promocji gospodarczej sektora usług		
– analiza działalności Urzędu Miasta w zakresie kreowania warunków do rozwoju kluczowych branż z sektora usług		

Obszar	Cel	Miernik
D. AKADEMICKOŚĆ	C.3. Kultura przedsiębiorczości	<i>Ilościowe:</i>
		- liczba i struktura podmiotów wpisanych do rejestru REGON
		- zmiany liczby podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON
		- liczba firm działających w inkubatorach
		<i>Jakościowe:</i>
		- ocena możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w Lublinie
		- ocena procedur związanych z założeniem i prowadzeniem działalności gospodarczej
	<i>Opisowe:</i>	
	- analiza działalności Urzędu Miasta (w tym Miejskiego Urzędu Pracy) w kontekście wspierania rozwoju przedsiębiorczości	
	- analiza działalności instytucji otoczenia biznesu	
	C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych	<i>Ilościowe:</i>
		- liczba podmiotów działalności gospodarczej zaliczanych do sektora przemysłów kreatywnych do ogólnej liczby podmiotów
		- liczba zatrudnionych w sektorze kreatywnym do ogólnej liczby zatrudnionych
		<i>Jakościowe:</i>
- ocena roli podmiotów zaliczanych do sektora przemysłów kreatywnych w kontekście kreowania impulsów rozwojowych dla miasta		
<i>Opisowe:</i>		
- analiza działalności Urzędu Miasta i innych instytucji w zakresie wsparcia przemysłów kreatywnych		
D.1. Umiejscowienie uczelni	<i>Ilościowe:</i>	
	- 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 umiejscowienia	
	<i>Jakościowe:</i>	
	- opinia studentów zagranicznych na temat studiowania w Lublinie	
	<i>Opisowe:</i>	
	- analiza działalności lubelskich uczelni wyższych w zakresie współpracy z zagranicznymi ośrodkami akademickimi	
	- analiza działalności Urzędu Miasta Lublin na rzecz przyciągnięcia studentów zagranicznych	
	D.2. Symbioza z otoczeniem	<i>Ilościowe:</i>
		- liczba wspólnych projektów realizowanych na płaszczyźnie uczelnie-biznes, uczelnie-uczelnie, uczelnie-miasto
		- wyniki nauczania przedsiębiorczości (liczba laureatów, średnie oceny)
- liczba wdrożeń dostarczonych przez naukę		
<i>Jakościowe:</i>		
- ocena współpracy na płaszczyźnie uczelnie-biznes, uczelnie-uczelnie, uczelnie-miasto		
<i>Opisowe:</i>		
- analiza współpracy na płaszczyźnie uczelnie-biznes, uczelnie-uczelnie, uczelnie-miasto		
D.3. Genius loci miasta uniwersyteckiego	<i>Ilościowe:</i>	
	- liczba studentów w stosunku do liczby mieszkańców	
	- miejsca uczelni w rankingach uwzględniających różne kategorie	
	<i>Jakościowe:</i>	
	- ocena programów wspierających rozwój studentów i wzbogacających ofertę kulturalno-edukacyjną	
	<i>Opisowe:</i>	
- analiza oferty praktyk i wolontariatu w instytucjach publicznych		
- analiza oferty kulturalno-edukacyjnej w mieście		

Obszar	Cel	Miernik
	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie	<i>Ilościowe:</i>
		– liczba studentów i absolwentów szkół wyższych
		– liczba uczących się języków obcych w szkołach
		<i>Jakościowe:</i>
		– ocena perspektyw rozwoju osobistego
		– ocena poczucia związku z miastem
		<i>Opisowe:</i>
		– 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*

Lp.	DZIAŁANIA \ CELE	A. OTWARTOŚĆ				B. PRZYJAZNOŚĆ						C. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ				D. AKADEMICKOŚĆ			
		A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	A.2. Rozwój relacji zewnętrznych	A.3. Wzmocnienie otwartości kulturowej	A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	B.1. Poprawa infrastruktury technicznej	B.2. Zwiększenie komfortu życia	B.3. Dbalność 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. Umiejdzynarodowienie uczelni	D.2. Symbioza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
1.	Rozwój usług i sieci połączeń lotniczych z Lublina	DG	ZR	DK			DK					DK	DK			DK			
2.	Budowa łączników z obwodnicą miasta i trasami wylotowymi	DG				ZR						DK	DK						
3.	Starania o modernizację i rozwój zewnętrznych sieci dojazdowych do Lublina wszystkimi rodzajami transportu (kolej, samochody, rowery)	DG	ZR		DK	ZR	DK					DK	DK						
4.	Rozbudowa i udostępnianie interesariuszom Lublina szkieletowej szerokopasmowej sieci światłowodowej	DG	DK		DK								ZR						
5.	Włączanie Lublina w międzynarodowe sieci współpracy oraz tworzenie nowej oferty turystycznej Lublina		DG	DK					DK						ZR				

* 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 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. Umiejdzynarodowienie uczelni	D.2. Symbioza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
6.	Stworzenie Centrum Kompetencji Wschodnich		DG	ZR						DK		DK	DK	DK		ZR			
7.	Budowanie oferty internetowej ukazującej atuty miasta		DG					DK										DK	
8.	Zagospodarowanie atrakcyjności turystycznej Lublina		DG					DK	ZR										
9.	Promowanie Lublina w kraju i za granicą		DG	DK											ZR			DK	
10.	Kształtowanie postaw sprzyjających współpracy i tolerancji wobec różnorodności we wszelkich działaniach obywatelskich i instytucjonalnych			DG					DK	ZR						DK	DK		
11.	Systemowy rozwój wymiany międzynarodowej dla młodzieży szkolnej			DG					ZR						DK				
12.	Budowa wspólnego systemu komunikacyjnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego (LOM)	ZR			DG	ZR	DK												
13.	Integracja informacji oraz usług publicznych w celu stworzenia „przyjaznego otoczenia” w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym				DG		ZR												
14.	Budowanie strategicznego programu współpracy miasto-region	DK			DG	DK						DK	DK	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. Dbalność 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. Umiejdzynarodowienie uczelni	D.2. Symbioza z otoczeniem	D.3. <i>Genitus loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
15.	Kontynuacja rozwoju i modernizacji miejskiej sieci drogowej	DK				DG	ZR	DK				DK	DK						
16.	Rozwój systemu komunikacji publicznej	DK				DG	ZR												
17.	Rozwój alternatywnych form komunikacji wewnątrz miasta	DK				DG	ZR	DK											
18.	Rozwój infrastruktury kluczowej dla rozwoju środowiska miejskiego					DG	ZR	DK											
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 pieszą dostępność usług (publicznych i komercyjnych) oraz lokalnych miejsc pracy						DG	DK		DK									
22.	Poprawa jakości usług publicznych						DG	DK				DK							
23.	Zwiększanie bezpieczeństwa publicznego						DG	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. Dbalność 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. Umiejdzynarodowienie uczelni	D.2. Symbioza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
24.	Warunkowe poszerzenie granic miasta (w sytuacji, gdy będą wskazywały na to analizy demograficzne i ekonomiczne)				DK		DG	DK						DK					
25.	Realizacja Programu Rewitalizacji dla Lublina					ZR	DG	DK		DK		DK							
26.	Wzmacnianie wartości kulturowych przestrzeni miasta			DK				DG											
27.	Rozwój przestrzeni publicznych we wszystkich częściach miasta					ZR	DK	DG		DK									
28.	Budowanie wrażliwości i odpowiedzialności za jakość przestrzeni i środowiska miejskiego						DK	DG		ZR									
29.	Opracowywanie planów zagospodarowania przestrzennego miasta z dbałością o najwyższą jakość planistyczną oraz dostosowywanie ich do potrzeb i możliwości rozwoju miasta					DK	ZR	DG			DK	DK							
30.	Rozwój, wzmacnianie i skuteczna ochrona systemu przyrodniczego miasta						ZR	DG											
31.	Rozwój oferty rekreacyjno-sportowej Lublina oraz promocja aktywności plenerowych						ZR		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. Dbalność 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. Umiejdzynarodowienie uczelni	D.2. Symbioza z otoczeniem	D.3. <i>Genitus loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
32.	Rozwój oferty kulturalnej i dążenie do zwiększenia uczestnictwa mieszkańców Lublina w działaniach kulturalnych			DK		DK		DG		ZR							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	DG										DK	
34.	Rozwijanie oferty dydaktycznej w mieście							DK	DG	DK					ZR	DK	DK		
35.	Wypracowanie i realizacja programu „Miasto w Dialogu”, dotyczącego rozwoju demokracji partycypacyjnej w Lublinie									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. 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. Umiejdzynarodowienie uczelni	D.2. Symbioza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
36.	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									DG									
37.	Tworzenie warunków do inwestycji przemysłowych										DG	ZR	DK						
38.	Pozyskiwanie 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		DK	
40.	Budowanie synergii dla wzmocnienia potencjału sektora produkcji w Lublinie										DG		DK			ZR			

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. Dbalność 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. Umiejdzynarodowienie uczelni	D.2. Symbioza z otoczeniem	D.3. <i>Genitus loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
41.	Tworzenie warunków instytucjonalnych i przestrzennych do rozwoju sektora usług											DG	ZR	DK					
42.	Wspieranie budowy nowoczesnego sektora usług w Lublinie											DG	DK	ZR					
43.	Promocja potencjału gospodarczego sektora usług w Lublinie i w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym				ZR							DG				DK		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								DG			DK		DK	
47.	Wspomaganie rozwoju sektora przemysłów kreatywnych										DK	DK		DG					
48.	Oddziaływanie na tworzenie postaw aktywności prokreatywnej								DK				DK	DG				ZR	
49.	Wzmocnienie pozycji Lublina jako atrakcyjnego ośrodka kształcenia dla studentów zagranicznych								ZR						DG	DK		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. Wzmocnienie 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. Umiejdzynarodowienie uczelni	D.2. Symbioza z otoczeniem	D.3. <i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
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 nawiązywaniu 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 kształcenia								ZR						DG	DK			
53.	Budowanie współpracy na płaszczyźnie uczelnie-biznes									ZR	ZR	DK	DK			DG		DK	
54.	Budowanie współpracy na płaszczyźnie uczelnie-miasto															DG	ZR	DK	
55.	Budowanie współpracy na płaszczyźnie uczelnie-uczelnie															DG	DK	ZR	
56.	Wsparcie rozwoju studentów w oparciu o istniejący potencjał kulturalno-edukacyjny			DK				DK	ZR								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. Dbalność 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. Umiejdzynarodowienie uczelni	D.2. Symbioza z otoczeniem	D.3. <i>Genitus loci</i> miasta uniwersyteckiego	D.4. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
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			ZR					DK							DK	DG	DK	
59.	Poznanie „małej ojczyzny” przez uczniów szkół								DK	DK						ZR		DG	
60.	Wsparcie aktywności liceów i gimnazjów w zakresie zatrzymania talentów w Lublinie								ZR							DK		DG	
61.	Rozwój kontaktów lubelskie szkoły-lubelskie uczelnie								DK							ZR		DG	
62.	Stworzenie unikatowego w Polsce programu wsparcia absolwentów podczas startu na rynku pracy										DK	DK	DK	DK		ZR		DG	

Załącznik nr 4

Podsumowanie zmian wprowadzonych do Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 w procesie konsultacji społecznych i recenzji dokumentu

Wstęp

Niniejsze opracowanie opiera się na dokumentacji zgromadzonej w trakcie przeprowadzonych konsultacji społecznych z mieszkańcami Lublina w przedmiocie projektu Strategii Rozwoju Lublina na lata 2012–2020¹ w dniach od 29 czerwca do 20 lipca 2012 roku, ale opisuje także poprawki o szerszym zasięgu, do których Zespół Autorski skłoniły również inne opinie i recenzje pierwotnego tekstu Strategii Rozwoju Lublina 2020 (dalej: Strategia, Dokument). Opracowanie nie zapowiada miejscowych zmian w stosunku do dokumentu konsultowanego, lecz odnosi się całościowo do już istniejącej ostatecznej wersji Dokumentu.

Jednym z zamierzeń przygotowanego podsumowania było przybliżenie czytelnikowi procesu powstawania Strategii Rozwoju Lublina 2020, by była lepiej rozumiana. Ma więc ono także cel edukacyjny.

W opracowaniu zastosowano następujące zabiegi redakcyjne:

- odniesienia do poszczególnych uwag sformułowano w formie komentarzy a nie odpowiedzi, ponieważ niektóre z tych odniesień mają charakter wyjaśnień, jeśli zostało to uznane za pomocne dla lepszego rozumienia Strategii,
- informacja w ostatniej kolumnie „Ujęto” nie odnosi się do kwestii wprowadzenia zmiany, lecz faktu, czy ostatecznie dana treść została w Strategii uwzględniona czy nie,
- tam, gdzie było to możliwe, nie cytowano uwag źródłowych, lecz dokonano ich streszczeń,
- pominięto uwagi powtarzające się lub mające charakter publicystyczny, które mogłyby być wstępem do dyskusji, lecz trudno byłoby je odnieść do tekstu Strategii,
- numeracja fragmentów Strategii, do których odnoszą się dane uwagi, pochodzi z Dokumentu finalnego (chyba, że w komentarzu zaznaczono inaczej), co oznacza, że dany fragment budził wcześniej wątpliwości.

W komentowaniu uwag przyjęto następujące zasady:

- uwagi odnoszą się tylko do treści Strategii, a więc nie do praktycznych możliwości realizacji zawartych w nich pomysłów lub ich walorów światopoglądowych,
- każda uwaga w miarę możliwości została konstruktywnie rozstrzygnięta poprzez: odniesienie do wprowadzonej poprawki, wskazanie istniejącego wcześniej fragmentu Strategii, który ją uwzględnia, wyjaśnienie odmiennego stanowiska przyjętego w Strategii itp.,
- jeśli dana uwaga stopniem szczegółowości wykraczała poza zakres tematyczny Strategii, w komentarzu wprowadzono „rekomendacje”, które można wykorzystać przy opracowywaniu dokumentów pochodnych takich jak: strategię, polityki czy programy sektorowe, międzysektorowe, tematyczne i branżowe.

¹ W momencie prowadzenia konsultacji społecznych posługiwano się nazwą Strategia Rozwoju Lublina na lata 2012–2020. Z racji tego, iż Strategia nie została uchwalona w 2012 roku nazwa zdezaktualizowała się i obecnie używa się określenia Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020.

1. Wnioski ogólne

Wśród spostrzeżeń przekazanych podczas przeprowadzonych konsultacji społecznych i w trakcie opiniowania Strategii przez różne środowiska interesariuszy, oprócz głosów proponujących konkretne zmiany wybranych fragmentów tekstu, można wyróżnić uwagi, których cechy wspólne pozwalają je podzielić na trzy główne grupy:

- propozycje uszczegółowienia lub ukonkretnienia wybranych zagadnień ważnych dla danej grupy interesariuszy,
- pytania lub wątpliwości wynikające z przyswajania Strategii (dotyczące języka, formy, struktury oraz wewnętrznych powiązań tekstu),
- postulaty dotyczące wdrażania Strategii.

Na podstawie tych uwag zdecydowano się w znacznym stopniu skrócić i przeformułować rozdział 1. Jak czytać Strategię?, w tym dodać do niego osobny podrozdział 1.8. Wnioski pokonsultacyjne oraz na zakończenie dodać rozdział 7. Od czytania do działania będący łącznikiem między zasadniczymi założeniami Strategii a jej wdrażaniem. Istotny wpływ na tę decyzję miały kompleksowe uwagi ze strony Komisji Naukoznawstwa Wydziału Filozoficznego Towarzystwa Naukowego KUL oraz recenzja Strategii autorstwa prof. Antoniego Kuklińskiego. Dodanie tych rozdziałów miało dwa główne cele:

- zaznaczyć wyraźnie w Strategii treść wynikłą z konsultacji (feedback) jako krok w kierunku budowania obyczaju dialogu o sprawach publicznych,
- udoskonalić „samouczek” Strategii (którego rolę pełni rozdział 1. Jak czytać Strategię?), na podstawie realnych reakcji czytelników, by na większość pytań mogli sami znaleźć odpowiedź w treści Dokumentu,
- przełożyć twórczy potencjał refleksji nad Strategią na tworzenie dokumentów pochodnych o międzysektorowym i operacyjnym charakterze; z samych zasad partycypacji społecznej wynika, że Strategia nie może wyczerpać każdego tematu i sztywno definiować każdego działania, lecz powinna zostawiać pole do zagospodarowania przez jej interesariuszy, którzy w sprawach najbliższej ich dotyczących są bardziej kompetentni od autorów Dokumentu.

W zamierzeniach autorów Strategii rozdziały te powinny zawierać odpowiedzi na wszelkie pytania i uwagi nie uwzględnione w części przedstawiającej zestawienie uwag do Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020, oraz te, które mogą pojawić się w przyszłości. Nawet jeśli zamierzenie to będzie spełnione, autorzy Strategii rekomendują jej dalszą krytyczną lekturę w celu udoskonalania założeń Dokumentu na poziomie dokumentów pochodnych i wdrażania oraz wyciągania wniosków w kontekście aktualizacji Strategii w przyszłości.

2. Zestawienie uwag do Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Pan Paweł Dąbrowski		
Brak wskazania „kamieni milowych”.	W Strategii zrezygnowano z linearnego modelu „kamieni milowych”, ponieważ bardziej nadaje się on do projektowania procesów o jednorodnym charakterze. Strategia zaś integruje wiele takich wątków we wspólnych interdyscyplinarnych Obszarach Rozwojowych. REKOMENDACJA: „Kamienie milowe” mogą być stosowane w dokumentach pochodnych.	NIE
Brak orientacyjnego budżetu realizacji Strategii.	Strategia przekracza skalę zadania, które można wycenić. Budżetowanie projektów, a tym samym i przybliżenia budżetowania Strategii, będą ujęte m.in. w Wieloletnim Programie Inwestycyjnym.	NIE
Brak wskazania osób i stanowisk odpowiedzialnych za realizację poszczególnych Obszarów Rozwojowych Strategii.	Realizacja poszczególnych zadań zawartych w czterech Obszarach Rozwojowych to efekt pracy zbiorowej. Będzie ona monitorowana w Wydziale Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin. Dane o osobach zajmujących się poszczególnymi działaniami zostaną zamieszczone w opisie projektów ujętych w Planie Rozwoju Miasta i innych dokumentach pochodnych.	NIE
Idea stworzenia instytucji koordynującej system dokapitalizowania dla firm perspektywicznych grozi zbiurokratyzowaniem procesu i ograniczeniem niezbędnej w tym zakresie konkurencji. Lepszy byłby zespół zadaniowy i system niż instytucja.	Wprowadzono zapis nt. rozwiązania systemowego. W Działaniu C.3.1. Wspieranie tworzenia ekosystemu przedsiębiorczości w Lublinie opartego na lokalnych przedsiębiorstwach i kreatywnej przedsiębiorczości dodano Zadanie Stworzenie kompleksowego systemu udostępniania wiedzy o instrumentach wsparcia dla przedsiębiorców na każdym etapie rozwoju (know-how biznesu, komercjalizacja badań naukowych, formy dokapitalizowania).	TAK
System wsparcia dla rozwoju przedsiębiorczości nie może koncentrować się na młodzieży. Lepszy byłby „ekosystem przedsiębiorczości”.	„Ekosystem przedsiębiorczości” został wprowadzony jako ogólna idea wielostronnego wsparcia biznesu w całej Strategii (m.in. w Działaniu C.3.1 Wspieranie tworzenia ekosystemu przedsiębiorczości w Lublinie, opartego na lokalnych przedsiębiorstwach i kreatywnej przedsiębiorczości oraz jako Obszar Inspiracji 6.17. Ekosystemy biznesu). Przesunięto też akcent z młodzieży na wiele grup wiekowych i branż.	TAK
Ustanowienie partnerstwa strategicznego ze znaną firmą doradcą polegającym na uwiarygodnieniu Lublina w świecie biznesu itd. oznacza wprowadzenie pośrednika, co przedłuży i skomplikuje procesy komunikacyjne. Kontakty z lokalnym biznesem powinny być bezpośrednie, na szczęblu wiceprezydenta ds. rozwoju gospodarczego.	W Działaniu C.1.2. Pozyskiwanie inwestorów (zewnętrznych i lokalnych) w strategicznych kierunkach rozwoju miasta umieszczono mniej kategoriyczny zapis: <i>współpraca z doradcą strategicznym</i> . Obecnie dla Lublina zadanie to wykonuje firma doradcza Deloitte. Jej praca oczywiście nie zastępuje pracy urzędników miejskich i Prezydenta, który ma bardzo ożywione i szerokie kontakty z przedsiębiorcami. Korzyść ze współpracy z taką firmą wynika z jej pośrednictwa w kontaktach z biznesem globalnym poszukującym nowych lokalizacji do inwestycji.	TAK
Pan Wojciech Dec - Związek Stowarzyszeń Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych (FLOP)		
W słowniczku zagadnień używanych w Strategii dodać hasło „NGO” jako kluczowe dla rozwoju w samorządach a nie zawsze dobrze rozumiane.	W toku prac nad dokumentem Strategii „słowniczek” został zlikwidowany, ponieważ jego właściwe metodologicznie opracowanie wykroczało poza ramy Strategii. W zamian wprowadzono przypisy wyjaśniające kontekstowe znaczenie użycia trudniejszych sformułowań, natomiast definicję terminów powszechnie używanych takich jak NGO można znaleźć w innych ogólnodostępnych źródłach, np. w Internecie.	NIE

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
<p>Odniesienia do „trzeciego sektora” pojawiają się zbyt rzadko.</p> <p>[Uwaga ta pochodzi z wcześniejszego etapu konsultacji, ale została uznana za reprezentatywną na potrzeby niniejszego opracowania – przyp. MS.]</p>	<p>Zwiększono liczbę odniesień do skrótu NGO i jego synonimów (np. organizacje pozarządowe). Należy jednak pamiętać, że „trzeci sektor” określany jest także przez inne, bardziej ogólne sformułowania takie jak „partnerzy” czy „interesariusze”. Wymienianie ich wszystkich wg branż czy formy prawnej zmniejszałoby czytelność tekstu.</p>	TAK
<p>Na liście mierników realizacji Strategii jest zapis dotyczący liczby organizacji pozarządowych i analizy współpracy Urzędu Miasta z organizacjami pozarządowymi, ale w Celu B.6. Partycypacja społeczna zabrakło takich pojęć jak: organizacje pozarządowe, współpraca międzysektorowa, program współpracy Miasta Lublin z organizacjami pozarządowymi, budowanie mechanizmów partycypacji, monitoringu i rzecznictwa interesów mieszkańców Lublina i ich przedstawicieli.</p>	<p>Zgodnie z sugestią w opisie Celu B.6. Partycypacja społeczna, gdzie jest mowa o różnych formach partycypacji, dodano zapis o współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. Ponadto w Działaniu B.6.1. Wypracowanie i realizacja programu „Miasto w Dialogu” dotyczącego rozwoju demokracji partycypacyjnej w Lublinie dodano Zadania: Stworzenie Programu współpracy Urzędu Miasta z organizacjami pozarządowymi oraz Budowanie mechanizmów partycypacji, monitoringu i rzecznictwa interesów mieszkańców Lublina i ich przedstawicieli, bo trafnie konkretyzują opis Działania.</p>	TAK
<p>W Celu B.6. Partycypacja społeczna należy uwzględnić wiodącą rolę organizacji pozarządowych (obok 27 Rad i Zarządów Dzielnic w Lublinie) w rozwoju partycypacji obywatelskiej.</p>	<p>Strategia opisuje kierunki lub narzędzia kreowania pozytywnych zmian dostępne wszystkim interesariuszom na równych zasadach, natomiast unika deklaracji nt. dominującej roli wybranych partnerów, bo to dyskryminowałoby innych.</p>	NIE
<p>W ramach planowanego „Obserwatorium Miasta” (Działanie B.6.2.) wskazane byłoby stworzenie „Mapy Aktywności Obywatelskiej” tj. przeprowadzenia inwentaryzacji aktywności społecznej dzielnic mieszkaniowych (np. spis lokalnych NGO, placówek kulturalnych, klubów, zespołów itd.).</p>	<p>Uwaga jest zbyt szczegółowa, żeby wprowadzić ją do Strategii.</p> <p>REKOMENDACJA: Uwaga stanowi dobry pomysł na dalsze etapy wdrażania Strategii, który może być wykorzystany np. w docelowej substrategii dotyczącej współpracy samorządu i NGO.</p>	NIE
<p>Zabrakło ważnego pojęcia „przedsiębiorczość społeczna”, które można wpisać w Celu B.6. Partycypacja społeczna i/lub C.3. Kultura przedsiębiorczości. Jest ono ważne bo polityka Urzędu Miasta (np. MOPR) powinna zmierzać w kierunku aktywizacji grup zagrożonych wykluczeniem poprzez dawanie im szansy partycypacji w życiu gospodarczym i społecznym (aktywna polityka społeczna), w czym świetnie sprawdza się właśnie przedsiębiorczość społeczna. Tzw. „społeczny biznes” uzupełnia lukę w gospodarce, w której tradycyjne przedsiębiorstwa nie funkcjonują ze względu na brak opłacalności, zaś sektor publiczny nie potrafi działać efektywnie.</p>	<p>Zagadnienie przedsiębiorczości społecznej – w dużej mierze w wyniku sugestii zawartej w rozwinięciu tej uwagi – zostało wpisane do Działania C.3.1 Wspieranie tworzenia ekosystemu przedsiębiorczości w Lublinie, opartego na lokalnych przedsiębiorstwach i kreatywnej przedsiębiorczości w Zadaniu Podejmowanie i wspieranie działań w zakresie przedsiębiorczości społecznej (klastry społeczne, franczyza społeczna itp.) oraz do Zaleceń i Synergii w punkcie C.3.a.</p> <p>REKOMEDACJA: Bardziej szczegółowe zagadnienia odnoszące się do np. logiki i mechanizmów rozwoju „klastrów społecznych” mogłyby znaleźć się w docelowej substrategii dotyczącej współpracy samorządu i NGO czy rozwoju przedsiębiorczości.</p>	TAK
Pan Mariusz Banach – Radny Rady Miasta Lublin		
<p>Pierwsze dwa rozdziały przedłożonego dokumentu wymagają opracowania edytorskiego i stylistycznego. Pojawiają się błędy interpunkcyjne, stylistyczne i literowe, które utrudniają rzeczową refleksję.</p>	<p>Dokument został poddany korekcie edytorskiej i językowej.</p>	TAK
<p>Brak realistycznego spojrzenia na stan obecny może uniemożliwić właściwe określenie celów rozwojowych.</p>	<p>Wiele cząstkowych i dość realistycznych ocen obecnej sytuacji (które też często są nowością względem założeń starej strategii) zostało rozmieszczonych kontekstowo w opisach poszczególnych Obszarów Rozwojowych i Celów. Bardziej szczegółowe spojrzenie na stan miasta zostało zaś ujęte w osobnym dokumencie pt. Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. Diagnoza stanu wyjściowego.</p>	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Zbyt optymistyczna i zdawkowa wydaje się ocena realizacji Strategii Rozwoju Miasta Lublin na lata 2008–2015.	Nowa Strategia opiera się na nieco innym podziale problemów niż Strategia Rozwoju Miasta Lublin na lata 2008–2015 i dlatego rozdział 2. Gdzie jesteśmy? – diagnoza syntetyczna został uznany za wystarczające bezpośrednie odniesienie do poprzedniego dokumentu.	NIE
Wątpliwość budzi, czy wymieniane często w całym dokumencie instytucje spoza sektora samorządowego zaangażują się w realizację Strategii.	Interesariusze miasta spoza samorządu angażują się w jego rozwój z definicji, bo jest logicznie niemożliwe, aby tego nie robili, czyli postępowali wbrew swoim interesom ulokowanym w mieście. Dokumentacja tego zaangażowania w Lublinie byłaby bardzo szeroka. Strategia zauważa to zaangażowanie, traktuje jako potencjał rozwojowy, zachęca do niego i proponuje różne przykładowe wspólne tematy i sposoby koordynacji współpracy. Nie wiadomo czy taką współpracę uda się nawiązać w konkretnych przypadkach, ale próbować trzeba i ten imperatyw jest jednym z elementów Strategii Rozwoju Lublina 2020.	NIE
W opisie realizacji celów strategicznych i operacyjnych zabrakło realnego spojrzenia na aspiracje metropolitalne Lublina. Metropolia staje się miasto, które realizuje funkcje metropolitalne dla swojego regionu.	Po konsultacjach fragmenty dotyczące metropolitalnych funkcji Lublina zostały w wielu miejscach przeredagowane (m.in. Cel A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych), ale ponieważ niniejsza uwaga ma charakter dyskusyjny, trudno powiedzieć, czy wciąż ma odniesienie do tekstu Dokumentu. REKOMENDACJA: Niewątpliwie, spektrum poruszonego problemu jest bardzo szerokie, dlatego powinno być przedmiotem osobnej substrategii międzysamorządowej, co zostało uwzględnione m.in. w Działaniu A.4.3. Budowanie strategicznego programu współpracy miasto-region.	TAK
Lubelszczyzna to przede wszystkim region rolniczy, a w naszym mieście wciąż nie ma nawet w planach powstania wielkiego centrum obsługi rolnictwa, gdzie rolnicy z naszego regionu mogliby sprzedać swoje produkty, kupić nowe technologie, wziąć dobry kredyt, itd.	W zakresie obsługi rolnictwa taką rolę spełnia Lubelski Rynek Hurtowy SA w Elizówce. Strategia zakłada rozwój tych funkcji w opisie Celu C.1. Rozwój sektora przemysłu (fragment na temat przemysłu spożywczego) oraz poprzez Zadania: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 w ramach Działania C.1.3. Promocja potencjału gospodarczego sektora przemysłowego w Lublinie i Lubelskim Obszarze Metropolitalnym, ▪ Animowanie i wspieranie inicjatyw klastrowych podnoszących konkurencyjność lokalnych przedsiębiorstw w sektorze przemysłu w ramach Działania C.1.4. Budowanie synergii dla wzmocnienia potencjału sektora produkcji w Lublinie). REKOMNDACJA: Propozycje zawarte w niniejszej uwadze są już konkretnymi pomysłami na realizację tych zamierzeń, zatem wykraczają poza tekst Strategii, ale można je wykorzystać na etapie wdrażania.	TAK
W Zaleceniach i Synergiach do Celu B.3. brakuje ustosunkowania do działań firm developerskich. Nie sposób nie zauważyć w jaki sposób firmy te w ostatnich latach zniszczyły układ przestrzenny miasta (np. w okolicach ul. Dożynkowej, czy bpa Gorala). Trzeba wyraźnie napisać w jaki sposób miasto będzie się przed taką działalnością broniło.	Podstawowym narzędziem dbałości o ład przestrzenny (w tym działania firm deweloperskich) są wysokiej jakości plany miejscowe. Punktem wyjścia do ich tworzenia jest będące w trakcie opracowywania nowe Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Lublin. Wskazówki na ten temat zawarte bezpośrednio w Strategii można znaleźć m.in. w Celach B.2. Zwiększenie komfortu życia i B.3. Dbłość o kulturę przestrzeni.	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Lublin ma wciąż zbyt mały związek z największymi firmami funkcjonującymi w regionie. Takie firmy jak: Zakłady Azotowe Puławy SA, Lubelski Węgiel „Bogdanka” SA i wiele innych nie znajdują powodów, dla których miałyby przenosić siedziby swoich firm do stolicy regionu.	Przekonywanie firm regionalnych do takich posunięć nie mieści się w celach Strategii. Lepiej, aby w Lublinie powstawały nowe firmy niż kosztem regionu przenosiły się do niego już istniejące.	NIE
Do rozwiązania pozostaje problem dojazdu do Lublina. Dla przykładu należy tu wymienić ciągle niezadawalający stan połączenia z Warszawą (drogowy, jak i kolejowy) lub jakość jednej z najbardziej uczęszczanych dróg Lubelszczyzny łączącej nasze miasto z Biłgorajem.	Diagnoza ta znana jest autorom Strategii. Odpowiedzią na nią jest cały Cel A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina i Działanie A.1.3. Starania o modernizację i rozwój zewnętrznych sieci dojazdowych do Lublina wszystkimi rodzajami transportu (kolej, samochody, rowery).	TAK
Badania wskazują na zmniejszającą się jakość kształcenia lubelskich uczelni wyższych. Być może jednym z poważniejszych powodów takiego stanu jest brak umiejętności współpracy pomiędzy uczelniami. Samorząd z całą pewnością może stać się animatorem takiej współpracy.	Problem jest znany, a jego przyczyny mają złożony charakter i dlatego wymagają kompleksowego potraktowania opisanego w poszczególnych Celach zawartych w Obszarze Rozwojowym D. Akademickość, a szczególnie w Działaniach: D.2.2. Budowanie współpracy na płaszczyźnie uczelnie-miasto i D.2.3. Budowanie współpracy na płaszczyźnie uczelnie-uczelnie.	TAK
W Misji słusznie mówi się o rozwoju polegającym na zaspokajaniu potrzeb. Można jednak odnieść wrażenie, że chodzi tu jedynie o zaspokajanie potrzeb wyższych.	W rozwinięciu Misji dodano sformułowanie: <i>na wszystkich poziomach piramidy potrzeb.</i>	TAK
W Celu A.3. znajduje się doskonała refleksja nad potrzebą wzmocnienia tożsamości lokalnej. Niestety, refleksja ta nie znajduje odbicia następujących dalej Działaniach. Warunkiem tego, by w miarę monolityczna kulturowo społeczność Lublina mogła wzbogacać się o wartości z innych kultur, jest nie tylko świadomość, ale wręcz duma z własnego dorobku kulturowego.	Poczucia dumy z dziedzictwa kultury Lublina nie da się zadekretować odgórnie, ale można żywić nadzieję, że wyniknie ono z realizacji Strategii, która odnosi się do tego tematu w wielu miejscach np.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ w Wizji znajduje się zapis: <i>akceptację, pielęgnowanie i wykorzystywanie różnorodności, w tym czerpanie z innych kultur,</i> ▪ Cel A.3. Wzmocnienie otwartości kulturowej, ▪ Działanie B.3.2. Wzmocnienie wartości kulturowych przestrzeni miasta, ▪ Obszar Inspiracji 6.7. Marka gospodarcza miasta. 	TAK
W Celu C.6. nie wyszczególnia się handlu. Dużą część mieszkańców Lublina właśnie w ten sposób angażuje się gospodarczo. Lublin potrzebuje też giełd towarowych dla wielkiego przemysłu i miejsc, gdzie spotykają się producenci żywności z całego regionu z podmiotami, które są zainteresowane kupnem tych produktów.	Sektor handlu nie jest jednorodnym zjawiskiem rynkowym i dlatego nie został uznany w całości jako wymagający interwencji publicznej dla wspomożenia rozwoju. Opis Obszaru Rozwojowego C. Przedsiębiorczość wspomina o jego znaczeniu w małej skali: <i>Dlatego tak ważne jest sprzyjanie każdemu 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,</i> natomiast znaczenie handlu w większej skali związanego z miejscową produkcją jest tematem wielu konkretnych Celów i Działań związanych z przemysłem i gospodarczymi specjalnościami Lublina. Zob.: np. komentarz do jednej z powyższych uwag zaczynającej się od słów <i>Lubelszczyzna to przede wszystkim region rolniczy...</i>	TAK
Cel A.4 pozostawia pytanie o potrzebę podjęcia starań o poszerzenie granic miasta. Tu również potrzeba wyraźnej deklaracji i określenia stanowiska Urzędu Miasta.	Dodano Działanie B.2.6. Warunkowe poszerzenie granic miasta (w sytuacji, gdy będą wskazywały na to analizy demograficzne i ekonomiczne).	TAK
W Celu B.6. brakuje pomysłów na wspieranie tożsamości w wymiarze sublokalnym. Być może miasto powinno wspierać rozwój mediów sublokalnych.	Strategia nie może zalecać bezpośrednio wsparcia wybranego sektora medialnego, natomiast pośrednio odnosi się do mediów sublokalnych np. w Działaniu B.6.1. wymienionym wyżej czy Działaniu C.4.1. Wspomaganie rozwoju sektora przemysłów kreatywnych, Zadania: Wsparcie rozwoju obszaru nowych mediów i Wspieranie komercjalizacji przedsięwzięć kreatywnych.	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
W Celu B.6. brakuje odniesienia do współpracy samorządu i spółdzielni mieszkaniowych.	W Działaniu B.6.1. Wypracowanie i realizacja programu „Miasto w Dialogu” dotyczącego rozwoju demokracji partycypacyjnej w Lublinie dodano Zadanie 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 uspołecznienia w oparciu o systemowe narzędzie „Plany Rozwoju Dzielnic”).	TAK
Pan Jan Kamiński - Rada Kultury Przestrzeni		
W Celu B.2. Zwiększenie komfortu życia, proponujemy by w działaniach podkreślić, że drogą do jakości przestrzeni jest: <ul style="list-style-type: none"> ▪ kształtowanie zrównoważonego układu przestrzennego, ▪ racjonalne gospodarowanie zasobami przestrzeni, z preferencją do integrowania funkcji i kształtowania zwartej struktury terenów zurbanizowanych („miasto kompaktowe”), ▪ rygorystyczna ochrona terenów zieleni a w szczególności suchych dolin i wąwozów przed zabudową i zainwestowaniem, ▪ kształtowanie spójnego systemu powiązanych ze sobą terenów zieleni (powiązania przyrodnicze i rekreacyjne), ▪ przeciwdziałanie rozpraszaniu się zabudowy, preferencje do uzupełniania istniejącej zabudowy oraz racjonalne, przemyślane i sukcesywne otwieranie nowych terenów inwestycyjnych (uruchamianie nowego kolejnego terenu w momencie wykorzystania pod względem inwestycyjnym poprzedniego). 	Cztery pierwsze punkty zostały dodane w sugerowanym brzmieniu do Działania B.2.1. Sukcesywne korygowanie układu funkcjonalno-przestrzennego Lublina pod kątem wygody mieszkańców i optymalizacji ruchu oraz innych aspektów zrównoważonego rozwoju układu przestrzennego. W Działaniu tym również uwzględniono część punktu piątego nt. przeciwdziałania rozpraszaniu się zabudowy i uzupełnianiu istniejącej (Zadanie Racjonalne gospodarowanie zasobami przestrzeni z priorytetem kształtowania zwartej struktury terenów zurbanizowanych (integrowanie funkcji, zapobieganiu rozpraszania się zabudowy i uzupełnienie istniejącej – tzw. miasto kompaktowe). Racjonalna gospodarka terenami inwestycyjnymi polega m.in. na tym, że nowe tereny uzbraja się zanim wyczerpią się te już uzbrojone, by zawsze istniała rezerwa. Regułą jest uzbrajanie kolejnych terenów inwestycyjnych, gdy obecne wykorzystane są w 60%.	TAK
W Celu B.3. Dbałość o kulturę przestrzeni dodać, że jest to przede wszystkim racjonalne i przemyślane gospodarowanie przestrzenią, a także dbałość o jej estetykę i piękno.	Uwagę uwzględniono w opisie Celu B.3. Dbałość o kulturę przestrzeni.	TAK
W Celu A.1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina i B.1. Poprawa infrastruktury technicznej pragniemy dodać, że poprawa ta, musi być realizowana z poszanowaniem jakości przestrzeni jakości przestrzeni miasta. W szczególności dotyczy to niebezpieczeństw, które rodzą nowe struktury drogowe: zniszczenia terenów zieleni, dewastacji krajobrazu (np. przedłużenie al. Solidarności w okolicach Skansenu), tworzenia trudnych do pokonania barier i fragmentacji miasta przez układ drogowy.	W Zaleceniach i Synergiach do Celu B.1. Poprawa infrastruktury technicznej dodano punkt B.1.c. zgodnie z przedstawioną uwagą.	TAK
W Celu A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych proponujemy zaakcentować rolę powiązań z najważniejszym sąsiadem – miastem Świdnik.	W Zaleceniach i Synergiach do tego Celu dodano punkt A.4.d. Realizacja Celu 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.).	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Dodatkowo prosimy o uwzględnienie w Strategii Stanowiska Rady Kultury Przestrzeni – dokument pt. Dobrze mieszkać w Lublinie, opracowanego przez pana Huberta Trammera, dotyczącego zagadnień jakości życia w naszym mieście.	Opracowanie to jest zbyt szczegółowe i zbyt dyskusyjne, aby zawarte w nim pomysły mogłyby być uwzględnione bezpośrednio w Strategii, ale zostało ono potraktowane w niniejszym opracowaniu jako „dokument-matka”, w którym można by zebrać wiele innych podobnych propozycji w celu stworzenia docelowej substrategii dotyczącej mieszkalnictwa, rozwiązań przyjaznych rodzinom itp.	NIE
W Działaniu B.3.2. Wzmacnianie wartości kulturowych przestrzeni miasta dodać po programie zarządzania dziedzictwem kulturowym podpunkt: Stworzenie prawnej sytuacji w zakresie ochrony obiektów i przestrzeni o istotnych wartościach kulturowych, znajdujących się na liście Dóbr Kultury Współczesnej.	W sugerowanym miejscu dodano Zadanie Prawna ochrona obiektów i miejsc z listy Dóbr Kultury Współczesnej.	TAK
W Zaleceniach i Synergiach do wspomnianego we wcześniejszej uwadze punktu dodać zapis: Lista została opracowana przez zespół wyłoniony z przedstawicieli organizacji zawodowych SARP, TUP, SHS, SKZ i powołany zarządzeniem Prezydenta Miasta Lublin. Dla zachowania tożsamości kulturowej miasta konieczne jest uwzględnienie całego historycznego ciągu twórczości architektonicznej i urbanistycznej, łącznie z dniem dzisiejszym, z możliwością uzupełniania o kolejne obiekty w miarę ich „odkrywania” lub w miarę nabierania wartości w społecznej ocenie wraz z upływem czasu.	W Działaniu B.3.2. w przypisie do wspomnianego punktu wprowadzono zapis: <i>Lista ta została opracowana przez zespół przedstawicieli organizacji zawodowych (Stowarzyszenia Architektów Polskich, Towarzystwa Urbanistów Polskich, Stowarzyszenia Historyków Sztuk i Stowarzyszenia Konserwatorów Zabytków) i powołany zarządzenie, przez Prezydenta Miasta Lublin, w celu zachowania tożsamości kulturowej miasta z uwzględnieniem historycznego ciągu twórczości architektonicznej i urbanistycznej, łącznie z dniem dzisiejszym.</i>	TAK
Pan Daniel Skawroń		
Postulat o utworzenie terenu zielonego w okolicach zabytkowego mostu na Bystrzycy.	Propozycja ta jest zbyt szczegółowa jak na zapis w Strategii, ale mieści się w Działaniach Celów B.2. Zwiększenie komfortu życia i B.3. Dbalność o kulturę przestrzeni. REKOMEDNACJA: Warto ten pomysł uwzględnić w planach rozwoju przestrzeni publicznych i zielonych Lublina.	NIE
Lublinowi brakuje przygranicznych połączeń kolejowych.	W Działaniu A.1.3. Starania o modernizację i rozwój zewnętrznych sieci dojazdowych do Lublina wszystkimi rodzajami transportu (kolej, samochody, rowery) dodano Zadanie Starania o uzupełnienie sieci regionalnych, krajowych i międzynarodowych połączeń kolejowych. REKOMENDACJA: Szczegółowa analiza towarzysząca tej uwadze w tekście źródłowym może być wykorzystana w realizacji ww. zamierzenia.	TAK
Pani Agata Will - Warsztaty Kultury		
Lublin jako centrum komunikacyjne, informacyjne, kulturowe i turystyczne na Wschód od Schengen, zintegrowanie komunikacyjne, turystyczne, kulturowe i informacyjne z regionem.	Zagadnieniom tym jest poświęcony m.in. cały rozdział A.2. Rozwój relacji zewnętrznych.	TAK
Strategia miasta powinna być konsultowana nie tylko z mieszkańcami, ale także np. z miastami partnerskimi co do polityki międzynarodowej, z ekspertami w dziedzinie planowania i polityki miasta (osobiście polecam prof. Franco Biancini z Uniwersytetu w Leeds), a także miastami, które wypracowały modelowe strategie (np. Burgos, Karlsruhe, Munster i inne).	Tak szerokie konsultacje nie były możliwe, wzięwszy pod uwagę bilans ich szacowanych efektów i kosztów (finansowych i czasowych). REKOMENDACJA: Warto zastanowić się nad możliwościami konsultacji Strategii z zagranicznymi ekspertami i partnerami pod kątem pomysłów na jej wdrażanie.	NIE

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
<p>Stworzyć w Lublinie jako mieście sprzyjającym artystom i organizacjom pozarządowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ możliwość odstąpienia za niewielką cenę nieużywanych nieruchomości miejskich na atelier artystyczne, działania artystyczne czy kulturalne, ▪ mechanizmy współpracy z NGOсами w realizacji celów i działań miasta, ▪ mechanizmy finansowe dla NGOsów na wieloletnie działania (2-4 lata), oraz na wsparcie grantów z UE. 	<p>Propozycje te są zbyt szczegółowe jak na skalę Strategii, ale mieszczą się w Działaniach takich Celów jak C.4. Wspieranie przemysłów kreatywnych czy B.6. Partycypacja społeczna. W pewnym zakresie są one już realizowane w przez roczny program współpracy miasta z organizacjami pozarządowych (np. program dofinansowania wkładów własnych do projektów).</p> <p>REKOMENDACJA: Warto proponowane pomysły uwzględnić w powstającej Strategii Rozwoju Kultury Lublina i rozwoju programu współpracy miasta z sektorem NGO.</p>	NIE
Strategia powinna być przestrzegana przez organy administracji publicznej na każdym szczeblu i w każdej dziedzinie.	Akceptacja Strategii przez partnerów w jej realizacji przebiega jako proces wzajemnego uzgadniania celów i stanowisk. Służyć ma temu system wartości zapisany w Strategii oraz jej System Wdrażania.	TAK
Działania instytucji kultury powinny być zgodne z założeniami miasta – należy stworzyć specjalny program edukacyjny dla dyrektorów i pracowników instytucji publicznych nt. tworzenia strategii wieloletnich, zarządzania instytucją i komunikacji, team building.	<p>Uwaga zbieżna z wnioskami recenzenta Strategii prof. Antoniego Kuklińskiego. Na ich podstawie dodano m.in. zapis 7.1. Upowszechnienie treści Strategii.</p> <p>REKOMENDACJA: Niniejszy pomysł wart jest wykorzystania we wdrażaniu Strategii lub dokumentach pochodnych.</p>	TAK
Utworzenie spójnej polityki kulturalnej nastawionej na współpracę, budowanie partnerstwa i sieci o zasięgu lokalnym i regionalnym.	<p>Tym priorytetem poświęcone są Cele A.2. Rozwój relacji zewnętrznych i A.3. Wzmacnianie otwartości kulturowej w Obszarze Rozwojowym A. Otwartość, a także wiele Celów i Działań w innych Obszarach, ponieważ cała Strategia podkreśla rozwojową konieczność współpracy i partnerstwa.</p> <p>REKOMENDACJA: Uwaga warta wykorzystania w Strategii Rozwoju Kultury Lublina.</p>	TAK
Lublin jako przewodnik na Wschód Europy (szeroko rozumiane).	Uwaga została uwzględniona w Celu A.2. Rozwój relacji zewnętrznych (fragment: <i>Potencjał lokalny. Sztandarowym działaniem w tym zakresie będzie tworzenie Centrum Kompetencji Wschodnich...</i>).	TAK
Stworzenie spójnej komunikacji wizualnej: znaki kierujące do instytucji publicznych wszelkich rodzajów (szpitali, administracji, edukacji, kultury, najważniejszych miejsc pod względem turystycznym).	Uwaga została uwzględniona w Działaniu B.3.3. Rozwój przestrzeni publicznych we wszystkich częściach miasta w postaci Zadania Stworzenie i wdrażanie Systemu Informacji Miejskiej służącego orientacji w mieście.	TAK
Przetłumaczenie większości informacji na język angielski i ewentualnie rosyjski (nawiązując do polityki wschodniej).	Strategia zostanie przetłumaczona na język angielski i rosyjski. W miarę możliwości portale internetowe miasta również będą tworzone w wersjach obcojęzycznych.	TAK
Uwaga dotycząca lokowania w mieście mniejszej liczby galerii handlowych, a większej liczby parków rekreacji i turystyki, miejsc spotkań itp.	Postulat uwzględniony w Celu B.3. Dbałość o kulturę przestrzeni (bez odniesienia do przedsięwzięć komercyjnych), a szczególnie w Działaniu B.3.3. Rozwój przestrzeni publicznych we wszystkich częściach miasta.	TAK
Pytanie o możliwość nakazu pewnych kryteriów w przypadku sprzedaży gruntu lub nieruchomości miejskich osobom prywatnym, czy firmom, że przez najbliższe x lat mają obowiązek współpracować z NGOсами, instytucjami publicznymi i starać się wpisać w cele i strategię miasta oraz oddawać podatek na cele społeczne (nawet niewielki).	<p>Nie ma takiej możliwości w istniejącym systemie prawa.</p> <p>REKOMENDACJA: Warto sprawdzić, czy, jeśli nie prawnie, to w inny sposób duch tego postulatu jest możliwy do wdrożenia w wybranych sytuacjach w ramach dokumentów pochodnych.</p>	NIE

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Pan Ryszard Milewski i Pan Krzysztof Werner – Przewodniczący i Zastępca Przewodniczącego Zarządu Dzielnicy Śródmieście w Lublinie		
<p>Zieleń znajdująca się w pasach drogowych jest zdegradowana i zaniedbana. Wprowadzić do Strategii zadanie mówiące o nasadzeniu drzew, krzewów oraz traw, które są odporne na trudne warunki oraz intensywne użytkowanie.</p>	<p>Ten postulat w ogólnym sensie jest uwzględniony w Zaleceniach i Synergiach do Celu B.1. Poprawa infrastruktury technicznej, punkt A.1.b. Przestrzenie tras komunikacyjnych, a zwłaszcza ulic i placów powinny obok obsługi ruchu kołowego zapewniać odpowiednie wrażenia estetyczne i jakość ekologiczną. Zieleń przyuliczna, oświetlenie, zestawy mebli miejskich, ochrona przed nadmiernym hałasem oraz ekspozycja krajobrazu miejskiego powinny stać się równie ważne jak techniczne parametry jezdni i zasady organizacji ruchu.</p> <p>REKOMENDACJA: Pomysł ten wart jest uwzględnienia w dokumentach pochodnych dotyczących kształtowania estetyki i walorów ekologicznych miasta.</p>	TAK
<p>Maksymalne wykorzystanie szerokości dróg poprzez zmiany układu linii poziomych i znaków drogowych na ulicach. Dobrym przykładem jest ul. Sowińskiego, gdzie dokonano w czerwcu tego roku reorganizację linii poziomych tworząc lewo i prawo skrzyżta wraz z wysepkami. Propozycja wprowadzenia zmian na: ul. Głębokiej od ul. Narutowicza do ul. Sowińskiego, ul. Radziszewskiego, ul. Związkowej, ul. Nadbystrzyckiej itd.</p>	<p>Uwagi są zbyt szczegółowe, żeby uwzględnić je w Strategii.</p> <p>REKOMENDACJA:</p>	
<p>Usprawnienie ruchu drogowego poprzez wyregulowanie sygnalizacji świetlnej i stosowanie sygnalizacji kierunkowej (np. na skrzyżowaniu ulic: Narutowicza, Piłsudzkiego Chopina i Lipowej czy ul. Filaretów z ul. Sowińskiego).</p>	<p>Pomysł warty wykorzystania w opracowaniu pt. Kierunki rozwoju systemu transportowego Lublina oraz dokumentach podobnych tematycznie lub też możliwy do bezpośredniego wdrożenia.</p>	NIE
<p>Oznaczenie w całym mieście białymi pasami konkretnych miejsc parkingowych (zdarza się, że na parkingu przeznaczonym dla 30 aut mieści się tylko 20, ponieważ kierowcy parkują blokując np. 2 miejsca postojowe)</p>		
<p>Tworzenie „wędrujących” dróg rowerowych wykorzystujących elastycznie wolne miejsce na chodnikach i jezdniach. Załączamy mapy wraz z wytyczonymi propozycjami dróg rowerowych (skonsultowanymi z mieszkańcami dzielnicy Śródmieście) w centrum miasta.</p>	<p>Uwaga jest zbyt szczegółowa, żeby uwzględnić ją w Strategii.</p> <p>REKOMENDACJA: Pomysł warty wykorzystania w opracowaniu pt. Kierunki rozwoju systemu transportowego Lublina oraz dokumentach podobnych tematycznie lub też możliwy do bezpośredniego wdrożenia.</p> <p>Zalecany kontakt bezpośredni z Oficerem Rowerowym i Porozumieniem Rowerowym.</p>	NIE
Pan Mieczysław Biszkont – Przewodniczący Zarządu Dzielnicy Czuby Północne		
<p>Wprowadzenie szybkiej komunikacji pomiędzy lotniskiem w Świdniku a Lublinem.</p>	<p>Zadanie jest w trakcie realizacji.</p>	NIE
<p>Poprawa komunikacji miejskiej pomiędzy Dzielnicą Czuby a np. dzielnicami: Felin, Wrotków, Dziesiąta, Ponikwoda.</p>	<p>Uwaga zbyt szczegółowa, żeby ją uwzględnić dosłownie w Strategii, ale mieszcząca się w Działaniu B.1.1. Kontynuacja rozwoju i modernizacji miejskiej sieci drogowej, Zadanie Usprawnienie połączeń drogowych między dzielnicami i osiedlami.</p> <p>REKOMENDACJA: Pomysł warty wykorzystania w opracowaniu pt. Kierunki rozwoju systemu transportowego Lublina oraz dokumentach podobnych tematycznie.</p>	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Realizacja planowanej budowy dworca PKP w okolicy Starego Lasu.	Pomysł mieści się w Działaniu A.4.1. Budowa wspólnego systemu komunikacyjnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego (LOM). Jego realizacja jest planowana jako wspólne przedsięwzięcie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego, Urzędu Miasta Lublin i PKP Polskie Linie Kolejowe SA. Zasadność lokalizacji poszczególnych przystanków/dworców zostanie określona w studium wykonalności kolei metropolitalnej.	TAK
Zagospodarowanie wąwozów na terenie Dzielnicy Czuby.	Uwaga zbyt szczegółowa, żeby ją uwzględnić dosłownie w Strategii, ale mieszcząca się w Działaniu B.3.1. Realizacja Programu Rewitalizacji dla Lublina, Zadanie 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. REKOMENDACJA: Pomysł warty wykorzystania w dokumentach pochodnych Strategii nt. rozwoju przestrzeni publicznych, zielonych oraz ekologicznych walorów miasta i podobnych.	NIE
Dokonanie zmian w planie zagospodarowania przestrzennego miasta mających na celu umożliwienie inwestorom budowy na terenach zaniedbanych oraz uporządkowanie spraw własnościowych.	Uwaga jest zbyt ogólna jak na tak szczegółowe zagadnienie, aby można ją uwzględnić w Strategii. Zagadnienia z tym związane będą realizowane w ramach Działania B.3.5. Opracowywanie planów zagospodarowania przestrzennego miasta z dbałością o najwyższą jakość planistyczną oraz dostosowywanie ich do potrzeb i możliwości rozwoju miasta.	NIE
Poprawa przepustowości ulic np. poprzez wprowadzanie dróg jednokierunkowych, budowę obwodnic, wprowadzenie zakazu wjazdu do miasta samochodów o dużych gabarytach.	Propozycje mieszczą się w Działaniu A.1.2. Budowa łączników z obwodnicą miasta i trasami wylotowymi i B.1.1. Kontynuacja rozwoju i modernizacji miejskiej sieci drogowej. REKOMENDACJA: Po uszczegółowieniu pomysły te są warte wykorzystania w opracowaniu pt. "Kierunki rozwoju systemu transportowego Lublina" oraz dokumentach podobnych tematycznie lub też punktowo możliwe do bezpośredniego wdrożenia. przez Zarząd Dróg i Mostów w Lublinie.	TAK
Poprawa życia mieszkańców Lublina poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ budowę odpowiedniej ilości żłobków i przedszkoli, ▪ zapewnienie odpowiedniej ilości domów opieki dla seniorów i osób niepełnosprawnych, ▪ tworzenie nowych miejsc pracy, szczególnie dla młodych ludzi wchodzących w wiek produkcyjny. 	Zadania te są stopniowo realizowane. Propozycja pierwsza i druga należą do podstawowych zadań miasta. Tworzeniu miejsc pracy poświęcony jest cały Obszar Rozwojowy C. Przedsiębiorczość, aczkolwiek należy zauważyć, że w Lublinie jako mieście uniwersyteckim popyt na oferty pracy zawsze będzie przekraczała podaż. REKOMENDACJA: Po uszczegółowieniu pomysły te warte są wykorzystania w rozwoju opracowania Huberta Trammera pt. "Dobrze mieszkać w Lublinie, przedłożonego Prezydentowi przez Radę Kultury Przestrzeni.	TAK
Pan Marcin Mazur		
W kontekście ekonomicznym do wymienionych w Strategii branż dodać sektor TSL (Transport, Spedycja, Logistyka).	Uwagę uwzględniono w opisie do Celu C.1. Rozwój sektora przemysłu: <i>Lublin zaczyna też istnieć ma mapie sektora TSL (Transport Spedycja Logistyka), który będzie mógł się rozwijać dzięki budowie obwodnicy, dróg ekspresowych lotniska, a przyszłości terminala Cargo. Jest to ważny sektor uzupełniający dla rozwoju biznesowego Lublina.</i>	TAK
Na szczególną uwagę zasługują również branże: zielarska, farmaceutyczna, medyczna. W Lublinie funkcjonuje wiele firm z tego rynku jak chociażby Polfa Lublin, Biomed, HerbaPol, Baxter, Biomaxima.	Strategia podkreśla znacznie sektora przemysłów medycznych i biotechnologicznych w opisie do Celów C.1. Rozwój sektora przemysłu i C.2. Rozwój sektora usług.	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
<p>W kontekście wykorzystania naturalnych, ekologicznych zasobów miasta i okolic ważne jest ukształtowanie terenu w naszym mieście. Na uwagę zasługuje kilka kwestii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ liczne wąwozy, które pozwalają w doskonały sposób zagospodarować je na miejsca aktywnego wypoczynku (parki linowe, tory saneczkowe, trasy rowerowe), ▪ mała liczba kładek i tuneli dla pieszych; obecnie funkcjonujące powinny być wyremontowane, lepiej oznakowane oraz dostosowane do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych; ▪ zagospodarowanie doliny rzeki Bystrzycy w szczególności w rejonie ul. Wapiennej (stworzenie tam godnych warunków życia lub przesiedlenie do innego osiedla). 	<p>Tym zagadnieniom poświęcono w Strategii wiele zapisów, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zadanie Zagospodarowanie dolin rzecznych (Bystrzycy, Czerniejówki i Czechówki), suchych i wąwozów w formie systemu terenów zielonych dla wzmocnienie niepowtarzalnych walorów środowiskowych miasta oraz nadanie im nowych funkcji publicznych poprzez tworzenie przestrzeni aktywności plenerowych w ramach Działania B.3.1. Realizacja Programu Rewitalizacji dla Lublina, ▪ Działanie B.4.1. Rozwój oferty rekreacyjno-sportowej Lublina oraz promocja aktywności plenerowych, ▪ Zadanie Powiększanie stref ruchu pieszego dogodnych dla kontaktów społecznych, z dbałością o ich estetykę i jakość użytkową w ramach Działania B.3.3. Rozwój przestrzeni publicznych we wszystkich częściach miasta, ▪ Zadanie Rozwój sieci dróg komunikacji pieszej przyjaznej dla osób z niepełnosprawnością i seniorów (obejmującego m.in. kładki, windy, regulację sygnalizacji świetlnej) w ramach Działania B.1.3. Rozwój alternatywnych form komunikacji wewnątrz miasta). <p>REKOMENDACJA: Pomysły warte wykorzystania w dokumentach pochodnych Strategii dedykowanych rewitalizacji doliny rzeki Bystrzycy, rozwojowi przestrzeni publicznych, zielonych oraz ekologicznych walorów.</p>	TAK
<p>Lublin powinien powołać komórkę promującą miasto na różnego rodzaju portalach społecznościowych, by zwiększyć atrakcyjność zarówno turystyczną jak i inwestorską.</p>	<p>Pomysł mieści się w Działaniach:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A.2.3. Budowanie oferty internetowej ukazującej atuty miasta, ▪ A.2.4. Zagospodarowanie atrakcyjności turystycznej Lublina, ▪ A.2.5. Promowanie Lublina w kraju i za granicą. <p>Niemniej uwaga jest zbyt szczegółowa, żeby ją umieścić dosłownie w Strategii, a jednocześnie zbyt ogólna – jak na spektrum możliwości działań w Internecie – żeby ją rekomendować.</p>	NIE
<p>Zagospodarować godziny wychowawcze poprzez program kreowania postaw obywatelskich i przygotowanie do dorosłego życia (pisanie CV, przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych, poszukiwania pracy, wypełniania deklaracji podatkowych, wizyty w Urzędzie Miasta, oczyszczalni ścieków, na wysypisku śmieci itd.).</p>	<p>Propozycja mieści się m.in. w Celu B.5. Podnoszenie jakości edukacji i Działaniu D.4.1. Poznawanie „małej ojczyzny” przez uczniów szkół czy opisie Obszaru C. Przyjazność (edukacja dotycząca pro-ekologicznych praktyk życia codziennego), ale jest zbyt szczegółowa, aby ją uwzględnić dosłownie w Strategii.</p> <p>REKOMENDACJA: Pomysł wart wykorzystania w dokumentach pochodnych Strategii dedykowanych podnoszeniu jakości edukacji w Lublinie, programach współpracy szkół z innymi instytucjami itp.</p>	NIE
United Nations Development Programme		
<p>W Działaniu A.2.1. proponuję uzupełnienie zdań z użyciem sformułowania „państwa Partnerstwa Wschodniego” poprzez dodanie „i inne kraje położone na wschód od Unii Europejskiej”. Uzasadnienie jak w poprzedniej uwadze.</p>	<p>Działanie A.2.1. zostało przeformułowane, a treść, której dotyczyła uwaga przeniesiona do Działania A.2.2. Stworzenie Centrum Kompetencji Wschodnich i tam dokonano poprawek.</p>	TAK
<p>Poprawić w całym tekście Strategii zwrot „osoby niepełnosprawne” na sformułowanie „osoby z niepełnosprawnością” bądź „osoby z niepełnosprawnościami”.</p>	<p>Uwaga została uwzględniona i dokonano stosownych poprawek.</p>	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
<p>W Obszarze Inspiracji 6.2 Rozwój zrównoważony zdanie <i>poprzez różnorodne działania rozpowszechniać idee i wartości związane ze społeczną odpowiedzialnością (CSR)</i> proponujemy uzupełnić: <i>poprzez różnorodne działania rozpowszechniać idee i wartości związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR).</i></p> <p>Zarówno sam tekst, jak i zastosowany skrót w nawiasie (CSR) wskazują na społeczną odpowiedzialność biznesu.</p>	<p>Wzmiankowana fraza w sugerowanym brzmieniu została ostatecznie umieszczona w Obszarze Inspiracji 6.16. Społeczna odpowiedzialność biznesu.</p>	TAK
<p>W Celu A.2. zdanie <i>Ze względu na swoją lokalizację i kulturowe powinowactwo, w Lublinie jest zrozumienie dla problemów krajów Partnerstwa Wschodniego i wola pomocy w ich rozwiązywaniu</i> proponuję zmienić na: <i>Ze względu na swoją lokalizację i kulturowe powinowactwo, w Lublinie jest zrozumienie dla problemów krajów Partnerstwa Wschodniego i innych położonych na wschód od Unii Europejskiej oraz wola współpracy w ich rozwiązywaniu.</i></p> <p>Używanie tylko zwrotu „Partnerstwo Wschodnie” zamyka drogę współpracy z innymi państwami na wschód od Unii Europejskiej. W naszej ocenie „wola współpracy” jest zwrotem pełniej oddającym istotę wspólnej pracy nad rozwiązywaniem problemów. Dodatkowo, idea Centrum Kompetencji Wschodnich zakłada także uczenie od siebie nawzajem, niezależnie od „przynależności geograficznej” partnerów do Wschodu czy Zachodu Europy.</p>	<p>Uwaga została uwzględniona i dokonano stosownych poprawek.</p>	TAK
<p>W Obszarze Inspiracji 6.18. zdanie <i>Kompetencje te dotyczą aspektów społecznych, kulturowych, gospodarczych i ekologicznych i mogą mieć istotny wpływ na jakość kontaktów i efektywność Partnerstwa Wschodniego</i> proponujemy zmienić na: <i>Kompetencje te dotyczą aspektów społecznych, kulturowych, gospodarczych i ekologicznych i mogą mieć istotny wpływ na jakość kontaktów i efektywność Partnerstwa Wschodniego i współpracy z krajami na wschód od Unii Europejskiej.</i></p>	<p>Uwaga została uwzględniona i dokonano stosownych poprawek.</p>	TAK
Rada Kultury Przestrzeni		
<p>Wylimitowanie celu polegającego na rozszerzeniu granic miasta. Należy dążyć do bardziej efektywnego zagospodarowania istniejącego obszaru miasta, aby inwestycje zamiast wkraczać na nowe obszary przede wszystkim służyły uporządkowaniu i/lub rewitalizacji terenów już zurbanizowanych, z których wiele ma spore rezerwy chłonności, a jednocześnie wymagają uporządkowania.</p>	<p>Zapis dotyczący poszerzenia granic miasta zmieniono na mniej kategoriyczny. Działanie B.2.6. Warunkowe poszerzenie granic miasta (w sytuacji, gdy będą wskazywały na to analizy demograficzne i ekonomiczne).</p> <p>REKOMENDACJA: Pozostałe propozycje zawarte w uwadze mogą być wzięte pod uwagę w Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Lublin.</p>	NIE

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
<p>Konieczność wprowadzenia równouprawnienia ruchu pieszego i rowerowego w stosunku do kołowego. Dominacja ruchu kołowego jest tak oczywista, że dalsze podkreślanie takiego celu rozwojowego jest problematyczne.</p>	<p>Strategia nie podkreśla dominacji ruchu kołowego. Odnosi się natomiast w wielu miejscach do rozwoju ruchu rowerowego i pieszego, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ w zapisie: <i>Obok realizacji zdefiniowanych od dawna inwestycji drogowych służących usprawnieniu połączeń pomiędzy różnymi częściami miasta, należy rozwijać i promować sieć połączeń pieszych i rowerowych oraz usprawniać transport publiczny, dążąc do budowania systemu transportu zrównoważonego. Mieszkańcy powinni mieć jak najszerszy wybór sposobów przemieszczania się.</i> (Cel B.1. Poprawa infrastruktury technicznej), ▪ w Zaleceniach i Synergiach w Celu B.1., punkt B.1.a. Miastu potrzebna jest radykalna zmiana priorytetów komunikacyjnych według hierarchii różnych uczestników ruchu stosowanej w przyjaznych miastach zachodnich (piesi, rowerzyści, użytkownicy transportu publicznego, indywidualni użytkownicy samochodów), ▪ w Zadaniu Powiększanie stref ruchu pieszego dogodnych dla kontaktów społecznych, z dbałością o ich estetykę i jakość użytkową (Działanie B.3.3. Rozwój przestrzeni publicznych we wszystkich częściach miasta), ▪ w Zadaniu Stworzenie programu zarządzania indywidualnym ruchem samochodowym w celu zmniejszenia jego uciążliwości dla innych uczestników ruchu (Działanie B.1.1. Kontynuacja rozwoju i modernizacji miejskiej sieci drogowej). 	TAK
<p>Strategia niepotrzebnie godzi się ze stagnacją demograficzną, rozwiązania na rzecz poprawy jakości życia przy mniejszej ilości mieszkańców należy przewidzieć jako plan awaryjny, założeniem podstawowym winny być działania na rzecz wzrostu demograficznego. W warunkach wzrostu poprawa jakości jest dużo łatwiejsza do osiągnięcia. Wdrażane na szeroką skalę zwłaszcza we wschodnich Niemczech strategię rozwoju jakościowego bez rozwoju ilościowego jak dotąd nie doprowadziły jeszcze do zadowalających rozwiązań</p>	<p>To prawda, że Strategia nie odnosi się bezpośrednio do kwestii demograficznych, ponieważ są one w dużej mierze zależne od krajowych zjawisk demograficznych i polityki państwa. Niemniej można mieć nadzieję, że realizacja wielu jej zapisów wpłynie korzystnie na demografię miasta, do czego odnosi się zdanie w Słowie wstępnym: <i>w najbliższych latach należy skupić się na staraniach poprawiających jakość życia i zamożność mieszkańców, by odwrócić tendencje depopulacyjne.</i></p> <p>REKOMENDACJA: Wzrost populacji stałych mieszkańców miasta może być skutkiem wielu działań opisanych w Strategii. Można je zebrać i skoordynować na poziomie operacyjnym w celu maksymalizacji efektu, zaczynając od programu pt. Dobrze mieszkać w Lublinie Huberta Trammera przedłożonego Prezydentowi przez Radę Kultury Przestrzeni.</p>	NIE
<p>Osłabić zawarte w Strategii ukierunkowanie na modernizację przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na wykorzystywanie jako źródło inspiracji istniejących rozwiązań czy elementów dziedzictwa.</p>	<p>Ta uwaga została uwzględniona w Wizji: <i>docelowy kurs na stałe doskonalenie miasta dzięki rozpoznawaniu, akceptowaniu i wdrażaniu pożytecznych innowacji, które mogą być pomysłami zarówno nowatorskimi, jak i od dawna znanymi.</i></p>	TAK
<p>Konieczność uzupełnienia Strategii o kwestię wsparcia dla budownictwa mieszkaniowego – np. poprzez wsparcie organizacyjne miasta dla powstawania i działań wspólnot mieszkaniowych, które zawiązywałyby się nie tylko jak dziś w celu zarządzania gotowymi domami mieszkalnymi, ale już w celu ich budowy.</p>	<p>Uwzględniono w Zadaniu Wsparcie (organizacyjne, prawne) oddolnie powstających wspólnot mieszkaniowych i małych spółdzielni w ramach Działania B.2.2. Poprawa standardów zamieszkania.</p>	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Potrzeba zaznaczenia konieczności nadania priorytetowi inwestycjom przyciągającym do Lublina ludzi przy jednoczesnej rezygnacji z priorytetowego traktowania inwestycji drogowych.	Strategia nie zajmuje stanowiska w kwestii proporcji inwestycji drogowych do innych. Zauważa natomiast potencjał inwestycji „przyciągających ludzi” m.in. w zapisach: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zadanie Realizacja nowych obiektów i usług wzbogacających stałą ofertę miasta w różnych dziedzinach na poziomie wystarczająco wysokim, aby zwiększać liczbę odwiedzających miasto (Działanie A.2.1. Włączanie Lublina w międzynarodowe sieci współpracy oraz tworzenie nowej oferty turystycznej Lublina), ▪ Zadanie Utworzenie kompleksu muzealno-edukacyjnego o profilu tematycznym opartym na lubelskim potencjale w dziedzinie sztuki i dziedzictwa kultury (Działanie B.4.2. Rozwój oferty kulturalnej i dążenie do zwiększenia uczestnictwa mieszkańców Lublina w działaniach kulturalnych). REKOMENDACJA: Uwaga może być cenną tezą dla badań „Obserwatorium Miasta” oraz może być uwzględniona w ramach dokumentu pochodnego opartego na założeniach programu pt. Dobrze mieszkać w Lublinie Huberta Trammera przedłożonego Prezydentowi przez Radę Kultury Przestrzeni.	NIE
Zwrócenie uwagi na potrzebę stworzenia koalicji na rzecz inwestycji w poprawę sieci kolejowej. Warto dopisać konieczność skoncentrowania się w pierwszym etapie na mniej kosztownych działaniach polegających na rewitalizacji istniejących linii kolejowych.	Ta uwaga stopniem szczegółowości wykracza poza zakres Strategii.	NIE
Wzmocnić wagę powstania Eksploratorium/ Poznawalni jako obiektu mogącego przyciągnąć do Lublina wielu ludzi.	Uwaga została uwzględniona w Zadaniu Utworzenie w Lublinie placówki lub sieci usług pełniących funkcje centrum nauki lub medialabu jako miejsca kształcenia zainteresowań naukowych i poznawczych dzieci i młodzieży (Działanie B.5.2. Rozwijanie oferty dydaktycznej w mieście).	TAK
Sugestia zastąpienia basenu olimpijskiego aquaparkiem.	W Strategii nie ma bezpośredniego odniesienia do tego obiektu. Przy al. Zygmuntońskich będzie budowany basen olimpijski razem z aquaparkiem.	NIE
Należy zwrócić uwagę, że tanie budownictwo mieszkaniowe czy infrastruktura społeczna (zwłaszcza służąca rodzinom z dziećmi) może zrównoważyć niższe zarobki.	W opisie Celu B.2. Zwiększenie komfortu życia wprowadzono zapis: <i>Rozwój taniego budownictwa mieszkaniowego czy infrastruktury społecznej (zwłaszcza służącej rodzinom z dziećmi) może skompensować niższe zarobki mieszkańców.</i> Ponadto, do infrastruktury społecznej (potrzeb rodzin) pośrednio odnosi się jeszcze kilka punktów tego Celu.	TAK
Podniesienie poziomu edukacji dzięki mniejszej liczbie dzieci jest mało realne, gdyż znaczącym elementem finansowania oświaty jest subwencja oświatowa – spadek liczby dzieci to spadek liczby etatów nauczycielskich i trudności z utrzymaniem szkół.	Strategia rekomenduje poszukiwanie rozwiązań zmierzających do podnoszenia jakości edukacji wraz ze zmniejszaniem się liczby uczniów. Nie ocenia z góry efektów tych poszukiwań.	NIE
Wydobycie elementu niepowtarzalności lubelskiej przestrzeni jako waloru znacznie bardziej istotnego aniżeli standardowe wartości: funkcjonalność, spełnianie standardów itp.	Ta niepowtarzalność jest w Strategii wydobyta w Obszarze Rozwojowym B. Przyjazność. Do niej odnosi się m.in.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ zdanie: <i>Dziedzictwem historycznym Lublina w tym względzie jest m.in.: specyficzna architektura, urozmaicony przebieg ulic i zmienne widoki łącznie z szerokimi panoramami.</i> (opis Celu B.3. Dbłość o kulturę przestrzeni), ▪ Zadanie Rygorystyczna ochrona terenów zieleni a w szczególności suchych dolin i wąwozów przed zabudową i Grodzieniami (Działanie B.2.1. Sukcesywne korygowanie układu funkcjonalno-przestrzennego Lublina pod kątem wygody mieszkańców i optymalizacji ruchu oraz innych aspektów zrównoważonego rozwoju układu przestrzennego). 	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Wyeksponowanie wątku rozwoju zrównoważonego, jako celu strategicznego z jego rozpisaniem na głosy: działania miasta, oczekiwania w stosunku do inwestorów itp.	Ta idea została wyeksponowana jako drugi Obszar Inspiracji 6.2. Rozwój zrównoważony oraz pojawia się w licznych zapisach Strategii do tego stopnia, że trudno byłoby z niej uczynić osobny cel strategiczny. REKOMENDACJA: Uwaga warta uwzględnienia na poziomie wdrażania lub operacjonalizacji poszczególnych Celów w formie osobnego, interdyscyplinarnego i międzysektorowego dokumentu („karty zrównoważonego rozwoju”).	NIE
Pani Anna Dąbrowska – Stowarzyszenie Homo Faber		
Strategia jest dokumentem poetyckim, z ogromną ilością neologizmów i zwrotów, za którymi nie zawsze wiem jakie przesłanie autorów się kryje. W wielu miejscach jest niejasna i nieczytelna. Brakuje też w niej diagnozy rzeczywistości, z której wychodzimy. Jeden raz (dosłownie) autorzy powołują się na badania, a i wtedy wyniki są niepełne.	Dokonano zmian w całej Strategii w celu jej uczynienia, m.in.: zrezygnowano z wielu metafor, dodano przypisy. Temat języka porusza też rozdział 1.8.4. Język. Diagnoza rzeczywistości sporządzona jest w formie osobnego dokumentu pt. Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. Diagnoza stanu wyjściowego.	TAK
Należy wprowadzić genderowy język – jako miasto inspiracji chyba należało by aby inspiracja i nowoczesność szła też w tą stronę.	Wprowadzono w zdaniu: <i>Ponadto, każde dziecko jest przedmiotem troski swoich rodziców, dziadków i babć</i> (opis Celu B.2. Zwiększenie komfortu życia). W Strategii występuje wiele słów, które formalnie wymagałyby „ugenderowania” np. mieszkańcy, partnerzy, interesariusze. Analiza, w jakich kontekstach język genderowy byłby pożądany, a w jakich przynosiłby efekt przeciwny do zamierzonego, wykracza poza ramy Strategii. Dla uniknięcia tych dylematów i zachowania czytelności tekstu w pozostałych przypadkach przyjęto jednolitą konwencję, że słowa te są po prostu nazwami rodzajowymi.	NIE
Uwaga dotycząca „wielokulturowości” – badacze i badaczki wskazują, że termin też może być używany do opisu rzeczywistości przed 1939 rokiem. Obecnie mamy do czynienia bardziej z zagadnieniem międzykulturowości, interkulturowości etc.	W Strategii używa się obu tych określeń, ponieważ o wielokulturowości możemy mówić w szerszym wymiarze: przestrzeni medialnej, Unii Europejskiej, cudzoziemców itd.	NIE
W celu dotyczącym integracji i wsparcia partycypacji cudzoziemców/ek wpisałabym też zalecenia tłumaczeń na języki, które Urząd Miasta Lublin uznał za priorytetowe (ukraiński, angielski).	Uwaga zbyt szczegółowa, żeby ją dosłownie uwzględnić w Strategii. REKOMENDACJA: Pomysł do uwzględnienia w trakcie realizacji Działania A.3.1. Kształtowanie postaw sprzyjających współpracy i tolerancji wobec różnorodności we wszelkich działaniach obywatelskich i instytucjonalnych.	NIE
Strategia sporo miejsca poświęca edukacji przestrzeni, natomiast nie ma nic na temat edukacji międzykulturowej w tym tej skierowanej do grona pedagogicznego.	Uwaga zbyt szczegółowa, żeby ją dosłownie uwzględnić w Strategii. REKOMENDACJA: Pomysł ten może być uwzględniony w dokumentach pochodnych dotyczących kultury.	NIE
Strategia w moim odczuciu traktuje cudzoziemców/ki zwłaszcza studiujących w Lublinie bardzo instrumentalnie. Co z korzystaniem z absolwentów wywodzących się z tej grupy?. Co z młodszymi, którzy chodzą do szkół podstawowych, gimnazjów i liceów? Wreszcie cudzoziemcy to nie tylko studenci/ki, co z nimi?	Strategia nie neguje podmiotowości interesariuszy miasta, lecz skupia się na nich jako na jego potencjalne rozwojowym. Stąd być może wspomniane wrażenie. Pozostałe zagadnienia obejmuje Zadanie Realizacja stałego programu zarządzania wielokulturowością w ramach Działania A.3.1. Kształtowanie postaw sprzyjających współpracy i tolerancji wobec różnorodności we wszelkich działaniach obywatelskich i instytucjonalnych). REKOMENDACJA: Uwaga warta uwzględnienia w dokumentach pochodnych związanych z uczestnictwem Lublina w europejskiej sieci „Miasta Międzykulturowe”.	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Związek Prywatnych Pracodawców Lubelszczyzny Lewiatan		
W Strategii brakuje analizy SWOT i innych narzędzi diagnostycznych stosowanych przy tworzeniu strategii.	Wyjaśnienia w tym zakresie można znaleźć w rozdziale 1.8.5. Metodyka powstawania Strategii.	NIE
Podział na cztery Obszary Rozwojowe wydaje się zbyt ogólny.	Wyjaśnienia w tym zakresie można znaleźć w rozdziale 1.8.6. System czterech Obszarów Rozwojowych.	NIE
W Obszarze Rozwojowym C. Przedsiębiorczość brakuje odniesienia do problemów zagospodarowania przestrzennego miasta, urbanizacji czy gospodarki nieruchomościami – należy wskazać stopień zaawansowania procesów planistycznych w perspektywie do 2020 roku, co z pewnością wzbudziłoby zainteresowanie potencjalnych inwestorów.	Uwaga zbyt szczegółowa, aby ją uwzględnić w Strategii. Ponadto częściowo zagadnienie to znajduje odzwierciedlenie w Działaniu B.3.5. Opracowywanie planów zagospodarowania przestrzennego miasta z dbałością o najwyższą jakość planistyczną oraz dostosowywanie ich do potrzeb i możliwości rozwoju miasta. REKOMENDACJA: Pomysł wart rozważenia w procesie powstawania Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Lublin oraz możliwy do wykorzystania w działaniach prowadzonych przez Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów UML.	NIE
W Strategii nie porusza się problemu rozwoju terytorialnego miasta – co miałyby istotne znaczenie dla gmin sąsiadujących z Lublinem (Cel A.4. i Działanie A.4.1.).	Dodano Działanie B.2.6. Warunkowe poszerzenie granic miasta (w sytuacji, gdy będą wskazywały na to analizy demograficzne i ekonomiczne).	TAK
Strategia pobieżnie traktuje o takich problemach, jak szeroko rozumiana ekologia i wykorzystywanie w tym zakresie potencjału tkwiącego w otoczeniu społeczno-gospodarczym (Działanie B.1.4.). Należy omówić istotne współcześnie zagadnienia, jak systemy wykorzystywania OZE czy też programy oszczędzania energii w transporcie, budownictwie, usługach komunalnych.	Działanie to uzupełniono o Zadanie Zwiększanie efektywności energetycznej miasta. Uzupełniono również opis Celu C.1. Rozwój sektora przemysłu o zagadnienia związane z OZE. Nawiązania do poruszonego tematu znajdują się także ostatnim akapicie opisu Obszaru B. Przyjazność (gdzie jest mowa o konieczności integracji działań z tego zakresu) i trzecim akapicie Celu B.2. Zwiększenie komfortu życia (optymalizacja układu komunikacyjnego). REKOMENDACJA: Uwagę można potraktować jako przyczynek do opracowania dokumentu pochodnego analizującego społeczno-ekonomiczne aspekty podnoszenia ekologicznych walorów miasta.	TAK
W Działaniu A.2.3. wspomina się o ofercie internetowej oraz dostępie do e-usług (aczkolwiek tylko w odniesieniu do turystyki). W pozostałych częściach Strategii wspomniane są kilkakrotnie możliwości wykorzystywania dla potrzeb jej realizacji osiągnięcia współczesnej informatyki – jednakże jest to dalece niewystarczające. Istotnej roli nowoczesnej informatyki należy upatrywać również w Obszarze B. Przyjazność traktującym m.in. o komforcie życia mieszkańców. Kwestię informatyzacji należy potraktować priorytetowo, tak jak uczyniły to inne miasta np. Gdańsk (Wireless City Gdańsk, e-urząd, rozbudowa portalu internetowego, czy też stworzenie systemu furtek internetowych).	Kwestie te zostały potraktowane priorytetowo jako osobny Obszar Inspiracji 6.8. „Miasto 2.0”, a także w postaci Zadania Rozwój projektów wokół idei „Lublin 2.0” koncentrujących się na wielostronnej prezentacji miasta w przestrzeni cyfrowej (Działanie A.2.3. Budowanie oferty internetowej ukazującej atuty miasta). REKOMENDACJA: W rozdziale 7.2. Rozpisanie na głosy wymienia się „Lublin 2.0” (całościowa strategia wykorzystania najnowszych technologii cyfrowych do rozwoju Lublina) jako jeden z przykładów dokumentów pochodnych Strategii. Niniejsza uwaga potwierdza konieczność podjęcia tego tematu.	TAK
Należy podjąć próbę sformułowania propozycji w jaki sposób społeczność Lublina powinna uczcić 700-lecie Lublina.	Temat ten został omówiony w odpowiednim dla Strategii stopniu szczegółowości. Zob.: Obszar Inspiracji 6.10. 700-lecie lokacji Lublina.	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Rada Dzielnicy Tatarzy		
W Działaniu A.2.4. dodać punkt o treści: Zakończyć remont wszystkich kamienic (ewentualnie elewacji) Starego Miasta, Krakowskiego Przedmieścia (z udziałem środków europejskich i we współpracy z ich właścicielami) – wizytówek oferty turystycznej miasta.	Pomysł zbyt szczegółowy, aby go dosłownie umieścić w Strategii, ale znany i mieszczący się w Zadaniu Ustalenie i wdrożenie programu zintegrowanego zarządzania dziedzictwem kulturowym (Działanie A.2.4. Zagospodarowanie atrakcyjności turystycznej Lublina).	TAK
W Działaniu A.3.3 w punkcie drugim dopisać: ...w celu ekspozycji życia i zagłady Żydów, poprzez pokazanie w ofercie ich głównych siedlisk w mieście, Jesziwy, cmentarzy, getta hitlerowskiego na Podzamczu i na Majdanie Tatarskim, innych miejsc kaźni hitlerowskich (poza Majdankiem), jak np.: wąwóz na Tatarach, bocznicą kolejową na Tatarach. Miejsca te winny być obudowane stosowną, na wysokim poziomie, infrastrukturą dojazdową, parkingową, sanitarną, informacyjno-ekspozycyjną i ewentualnie handlową z materiałami informacyjnymi i pamiątkami z Lublina.	Autorzy zdecydowali się usunąć Działanie A.3.3. Budowanie dobrych relacji i współpracy z diasporą żydowską wraz z przypisanymi Zadaniem i Projektami.	NIE
W Działaniu A.4.1. dopisać jako punkt pierwszy: Możliwie jak najszybciej uruchomić miejską, autobusową, komunikację publiczną ze Świdnikiem (do lotniska i Sądu Rejonowego Lublin-Wschód z siedzibą w Świdniku przy ul. Kar. Stefana Wyszyńskiego 18) ulicami: Melgiewską i Metalurgiczną.	Uwaga została uwzględniona w ogólniejszym brzmieniu w Zaleceniach i Synergiach w Celu A.4. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych, punkt 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.).	TAK
W Działaniu B.1.1. dodać projekty inwestycyjne: Budowa tunelu pod al. Racławickimi w ciągu ul. Sowińskiego oraz Budowa mostu nad Bystrzycą w ciągu ul. Muzycznej.	Zgłoszone projekty inwestycyjne mieszczą się w ramach Działania B.1.1. Kontynuacja rozwoju i modernizacji miejskiej sieci drogowej. Nie wszystkie zadania mogą być zapisane wprost z nazwy ze względu na różne możliwości ich realizacji przy planowaniu większych przedsięwzięć inwestycyjnych.	TAK
W Działaniu B.1.4. w drugim punkcie dopisać zdanie: Zamierzenia dotyczące gospodarki odpadami winny zawierać wolę rozwiązania zmierzającego do powszechnej segregacji odpadów przez mieszkańców miasta i wyeliminowania mieszania frakcji na etapie odbierania ich przez operatorów; frakcja sucha winna być odbierana bez obciążeń i utylizowana w całości.	Propozycja zbyt szczegółowa, żeby ją uwzględnić dosłownie w Strategii. Mieści się ona w Zadaniu Rozwój systemu proekologicznej gospodarki odpadami wspomnianego Działania B.1.4. Rozwój infrastruktury kluczowej dla rozwoju środowiska miejskiego.	NIE
W Działaniu B.2.4. pierwszą propozycję wnosimy sformułować następująco: Polepszenie dostępu do usług ochrony zdrowia, w tym: <ul style="list-style-type: none"> ▪ sukcesywne objęcie wszystkich uczniów szkół publicznych opieką stomatologiczną, ▪ przejęcie jednego ze szpitali na szpital miejski z oddziałami, m.in. geriatriczną, opieką paliatywną, izbą wytrzeźwień oraz przychodnią specjalistycznymi. Natomiast w trzecim punkcie dopisać: ...w tym programy całkowicie nieodpłatne (szczególnie zajęcia sportowe, pływalnie, przejazdy dla dzieci).	Propozycja zbyt szczegółowa, aby ją uwzględnić dosłownie w Strategii, ale mieszczące się w Działaniu B.2.4. Poprawa jakości usług publicznych. REKOMENDACJA: Uwaga warta uwzględnienia przy wdrażaniu Działania B.2.4.	NIE

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
<p>W Obszarze B.1. dodać zapisy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Niezbędne też jest tworzenie warunków finansowych do zwiększania konkurencyjności przewozów publicznych w celu redukcji obciążeń, niefunkcjonalnego układu komunikacyjnego, szczególnie w śródmieściu, ruchem samochodów osobowych, ▪ Opłaty więc za przejazdy komunikacją publiczną winny być tak niskie, jak to jest możliwe, szczególnie dla uczniów, studentów oraz emerytów i rencistów, tj. nie wyższe niż 1 zł. za przejazd 15-minutowy, Miejska komunikacja publiczna winna uwzględniać w polityce częstotliwości kursowania pojazdów (szczególnie w soboty i dni świąteczne) obsługę podróżnych korzystających z dworców kolejowych i autobusowych, szczególnie przyjeżdżających, ▪ W polityce komunikacyjnej głównym przesłaniem winno być poszerzanie zakresu świadczeń, racjonalizacja kosztów nie może być głównym powodem redukcji ilości kursów, ▪ Czystość i porządek stale będą funkcjonować w przestrzeni miasta. 	<p>Pomysły zbyt szczegółowe, aby je uwzględnić dosłownie w Strategii, ale mieszczące się w Działaniu B.1.2. Rozwój systemu komunikacji publicznej.</p> <p>REKOMENDACJA: Propozycje warte uwzględnienia w dokumentach pochodnych z zakresu transportu miejskiego na terenie Lublina i planach rozwoju usług komunikacji publicznej.</p>	NIE
<p>W Działaniu B.2.1. proponujemy wpisać punkt o treści: Zapewnić rozwój sieci przedszkoli umożliwiającej przyjęcie wszystkich dzieci w wieku przedszkolnym, szczególnie dzieci starszych. Sieć szkół podstawowych i gimnazjalnych będzie utrzymywana jak najbliżej miejsc zamieszkania.</p>	<p>Zamierzenia te są realizowane sukcesywnie na miarę możliwości finansowych miasta i mieszczą się w Działaniu 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).</p>	NIE
<p>W Działaniu B.3.2. ostatniemu punktowi proponujemy nadać brzmienie: Poprawa krajobrazu akustycznego miasta winna być realizowana, bez naruszenia walorów widokowych, dla określonych stref szczególnie narażonych na hałas, np. budowę ochronnych pasów zieleni, osłon, tuneli (jak np. tunelu nad fragmentem al. Tysiąclecia leżącym pomiędzy Osiedlem Tatarzy a Osiedlem Przyjaźni w dzielnicy Tatarzy).</p>	<p>Propozycja zbyt szczegółowa, aby ją uwzględnić dosłownie w Strategii, ale mieszczące się w Zadaniu Poprawa krajobrazu akustycznego miasta bez naruszenia walorów widokowych (Działanie B.3.3. Rozwój przestrzeni publicznych we wszystkich częściach miasta).</p> <p>REKOMENDACJA: Uwaga stanowi przyczynek do aktualizacji programu ochrony przed hałasem.</p>	NIE
<p>W Działaniu B.3.3. proponujemy dodać kolejne dwa punkty o brzmieniu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozwój sieci parkingów, w tym podziemnych, w centrum miasta i wyeliminowanie parkowania samochodów na chodnikach, ▪ Rozwój sieci parkingów osiedlowych poprzez zwiększone środki dla Rad Dzielnicowych. 	<p>Propozycja zbyt szczegółowa, aby ją uwzględnić dosłownie w Strategii. Polityka parkingowa w centrum miasta powstanie na bazie wniosków ze studium komunikacyjnego. Zwiększenie środków na parkingi osiedlowe można osiągnąć w ramach bieżącej współpracy Rad Dzielnic z Urzędem Miasta Lublin z uwzględnieniem przyszłych założeń Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Lublin.</p>	NIE
<p>W Działaniu B.5.2 w punkcie trzecim dopisać: ...jak np. utworzyć w budynku po b. dworcu PKP-Lublin Płn. Centrum Zabawy Wiedzą „Poznawalnia” jako przedsięwzięcie prawnopubliczne.</p>	<p>Uwaga zbyt szczegółowa, aby ją dosłownie uwzględnić w Strategii. Podnoszona w niej kwestia mieści się w Zadaniu Utworzenie w Lublinie placówki lub sieci usług pełniących funkcje centrum nauki lub medialabu jako miejsca kształcenia zainteresowań naukowych i poznawczych dzieci i młodzieży w ramach Działania B.5.2. Rozwijanie oferty dydaktycznej w mieście.</p>	NIE

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
<p>W Działaniu B.2.2. dopisać punkty o treści:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obecny poziom czynszów za lokale komunalne mieszkaniowe zostaje zamrożony. Rozpocznie się zarazem proces legislacyjny zmierzający do ustalania jego wysokości na poziomie kosztów ustalanych przez wspólnoty mieszkaniowe, w których te lokale są zlokalizowane, ▪ Miasto prowadzić będzie budowę mieszkań komunalnych, w tym również za pośrednictwem TBS-u, jak i poprzez ich zakup na rynku wtórnym. Przyjmuje się zasadę, że mieszkań typu komunalnego przybywać będzie w roku nie mniej niż 100. Rozszerzana będzie również baza mieszkań socjalnych i chronionych poprzez przekwalifikowania z istniejącej bazy mieszkań komunalnych, ▪ Dodatki mieszkaniowe będą w dalszym ciągu istotnym instrumentem wspierającym lokatorów o niskim statusie materialnym, ▪ Poprawiany będzie standard noclegowni dla bezdomnych a baza ilościowa będzie dostosowywana do potrzeb, ▪ Rozpocznie się proces przyporządkowywania niezbędnych terenów i infrastruktury do poszczególnych wspólnot mieszkaniowych. Zarząd Nieruchomości Komunalnych będzie finansować lub współfinansować koszty utrzymania infrastruktury przynależnej do budynków komunalnych (z mocy prawa budowlanego) z pobieranego czynszu. Pozostała infrastruktura komunalna administrowana przez ZNK będzie finansowana z budżetu miasta, ▪ Miasto wspierać będzie przedsięwzięcia rewitalizacyjne substancji mieszkaniowej realizowane, poprzez programy pomocowe, przez wspólnoty mieszkaniowe, spółdzielnie mieszkaniowe i osoby fizyczne. 	<p>Propozycje są zbyt szczegółowe, aby je uwzględnić dosłownie w Strategii, ale mieszczą się w Działaniu B.2.2. Poprawa standardów zamieszkania oraz w punkcie „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 uspołecznienia w oparciu o systemowe narzędzie „Plany Rozwoju Dzielnic”).” (Działanie B.6.1. Wypracowanie i realizacja programu „Miasto w Dialogu” dotyczącego rozwoju demokracji partycypacyjnej w Lublinie).</p> <p>REKOMENDACJA: Propozycje te są ważnym przyczynkiem do powstania całościowego programu działań, którego podstawę może stanowić dokument pt. Dobrze mieszkać w Lublinie Huberta Trammera przedłożony Prezydentowi przez Radę Kultury Przestrzeni, gdzie mogłyby się znaleźć tego typu regulacje uwzględniające potrzeby np. mniej zamożnych mieszkańców. Dodatkowo propozycja szósta może być rozważona w ramach Działania B.3.1. Realizacja Programu Rewitalizacji dla Lublina.</p>	NIE
<p>W Działaniu B.4.1. drugiemu punktowi proponujemy nadać brzmienie: Projekt zagospodarowania Doliny Bystrzycy (począwszy od Zalewu Zemborzyckiego aż po most kolejowy na linii Lublin-Łuków) - budowa infrastruktury sportowo-rekreacyjno-biznesowej (w tym stworzenie Parku Rusalka, odnowa Parku Ludowego, poszerzenie i oświetlenie ścieżki pieszo-rowerowej, wyposażenie w place zabaw, ogródki jordanowskie, miejsca piknikowe, zbudowania kaskad wodnych, itp.).</p>	<p>Uwaga zbyt szczegółowo określa zakres przedsięwzięcia. Dobór i lokalizacja poszczególnych elementów infrastruktury i małej architektury będzie wynikać z konkretnego projektu przyjętego do realizacji. Fragment ten został przeformułowany i Zadanie to brzmi: Zagospodarowanie doliny rzeki Bystrzycy wraz z powiązanymi z nią Parkiem Ludowym, Parkiem Rusalka, Parkiem Zawilcowa i Parkiem Bronowickim jako kluczowy etap rozwoju publicznych terenów zieleni w Lublinie.</p>	NIE
<p>Teren tzw. Górek Czechowskich poza przeznaczeniem na centra handlowo-usługowe, winien być przejęty przez miasto z myślą wyłącznie budowy parku krajobrazowego.</p>	<p>Uwaga zbyt szczegółowa, aby ją dosłownie uwzględnić w Strategii, ale zgadzająca się z wieloma zapisami Strategii (m.in. Cel B.3. Dbłość o kulturę przestrzeni) pełniącymi rolę wskazówek do tworzenia planu zagospodarowania przestrzennego na tym terenie.</p>	NIE

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
W Działaniu B.4.1. trzeciemu punktowi proponujemy nadać brzmienie: Rozwój infrastruktury sportowej w dzielnicach, w tym m.in. zapewnienia w każdej dzielnicy co najmniej jednej krytej pływalni z szeroką ofertą usługową zaplecza (SPA, kawiarnie, rehabilitacja, zajęcia z dziećmi, usług kosmetyczne itp.).	Propozycja niemożliwa do uwzględnienia w Strategii ze względu na ograniczone możliwości finansowe budżetu miasta. REKOMENDACJA: Wizja warta dyskusji w przy realizacji Celu B.2. Zwiększenie komfortu życia w kontekście dążenia do policentrycznego modelu miasta, o czym wspomina Obszar Inspiracji 6.5. Nowy urbanizm i fragment opisu do Celu B.2. <i>Lublin posiada naturalne i historyczne warunki sprzyjające wytworzeniu sieci wielofunkcyjnych, niemal samowystarczalnych dzielnic i osiedli, rozwijając ideę policentrycznego założenia układu miasta z 1959 roku.</i>	NIE
W Działaniu B.5.1 w punkcie drugim dopisać: Każdej szkole liczącej powyżej 300-400 uczniów zapewnia się 2 sale gimnastyczne, o ile szkoła posiada warunki do wybudowania 2-giej sali. Budowa sal dodatkowych winna być prowadzona sukcesywnie, po jednej rocznie.	Dodano zapis „sale gimnastyczne” w Zadaniu Rozwój infrastruktury sportowo-rekreacyjnej (boiska, sale gimnastyczne, place zabaw) oraz jej zagospodarowanie na potrzeby mieszkańców w ramach Działania 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), jednak pozostałe szczegóły uwagi wykraczają poza ramy Strategii. REKOMENDACJA: Propozycja warta wzięcia pod uwagę przy aktualizacji strategii sektorowych dotyczących sportu lub podnoszenia jakości edukacji.	NIE
W Działaniu B.5.1 w punkcie trzecim dopisać: Od 2014 r. winien rozpocząć się proces przygotowawczy do wprowadzenia obniżania maksymalnej liczebności dzieci w klasach szkolnych. Okres ten winien być poświęcony na zdefiniowanie skutków materialnych tego przedsięwzięcia, tak aby w 2015 r. przyjąć harmonogram jego wdrażania. Maksymalna liczebność klas szkolnych w 2020 r. nie powinna być wyższa od 26.	Pomysł zbyt szczegółowy, aby go dosłownie uwzględnić w Strategii, ale mieszczący się w Zadaniu Regulowanie liczebności klas do poziomu zapewniającego maksymalną efektywność nauki w ramach Działania 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). REKOMENDACJA: Sugestia warta uwzględnienia przy realizacji Działania B.5.1. czy podczas tworzenia zintegrowanego programu podnoszenia jakości nauczania w Lublinie.	NIE
W Działaniu B.5.1. proponujemy dodać kolejny punkt o brzmieniu: Przedsięwzięcia (jak np. wycieczki) organizowane przez szkoły publiczne muszą być dostępne dla wszystkich uczniów bez względu na ich status materialny, tj. organizowane bez jakiegokolwiek odpłatności.	Pomysł zbyt szczegółowy, aby go dosłownie uwzględnić w Strategii. REKOMENDACJA: Propozycja może być rozważona w ramach bieżącej współpracy samorządu i szkół jak również stanowić wkład do zintegrowanych programów rewitalizacji dzielnic, podnoszenia jakości nauczania, zapobiegania marginalizacji itd.	NIE
Strategia winna zawierać wolę zakończenia opracowywania planów zagospodarowania przestrzennego wszystkich dzielnic miasta.	W Strategii dodano Działanie B.3.5. Opracowywanie planów przestrzennego zagospodarowania miasta z dbałością o najwyższą jakość planistyczną oraz dostosowywanie ich do potrzeb i możliwości rozwoju miasta. Uwaga nie może być uwzględniona dosłownie, ponieważ proces planowania jest działaniem stałym, towarzyszącym rozwojowi miasta.	TAK
Komisja Naukoznawstwa Wydziału Filozoficznego Towarzystwa Naukowego KUL		
Dokument jest anonimowy.	Strategia została uzupełniona o informacje dotyczące zespołu przygotowującego Dokument.	TAK
Brak literatury i źródeł.	W toku prac nad dokumentem Strategii dodano Załącznik nr 7 Spis dokumentów strategicznych i programów miejskich oraz Załącznik nr 8 Bibliografia.	TAK
Brak opisu metodologii Strategii.	Strategia została uzupełniona o rozdział 1.8.5. Metodyka powstawania Strategii.	TAK

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Na stronie tytułowej znajduje się błąd gramatyczny. Obecny tytuł SRL brzmi: Strategia Rozwoju Lublin 2020. Konieczny w tym kontekście gramatycznym dopełniacz od słowa „Lublin” to „Lublina”, a zatem tytuł dokumentu powinien brzmieć: Strategia Rozwoju Lublina 2020 lub nawet w bardziej rozwiniętej formie: Strategia Rozwoju Lublina do 2020 roku (alternatywnie: Strategia Rozwoju Lublina w perspektywie roku 2020).	Obecnie pełny tytuł brzmi: Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020.	TAK
Styl dokumentu jest zbyt metaforyczny.	Dokonano zmian w całej Strategii w celu jej uczynienia, m.in.: zrezygnowano z wielu metafor, dodano przypisy. Temat języka porusza też rozdział 1.8.4. Język.	TAK
W Strategii nie odróżniono wyraźnie celów strategicznych, operacyjnych i zadaniowych.	Strategia posiada Obszary Rozwojowe, Cele, Działania oraz Zadania i Projekty. Zob.: rozdział 1.6. Sieciowy układ Strategii.	NIE
Strategia została przygotowana w perspektywie czasowej do 2020 roku, czyli krótkoterminowej.	W istniejących uwarunkowaniach uznano tę perspektywę czasową za właściwą, ale możliwe jest przedłużenie jej w wyniku aktualizacji Strategii. Bliska data podsumowania efektów realizacji Strategii odnosi nas do wyobraźalnej przyszłości, co pomaga w podejmowaniu międzysektorowej współpracy na rzecz realizacji założonych działań.	NIE
Jednowyrazowe, monotematyczne (jednowymiarowe) nazewnictwo Obszarów Rozwojowych oraz ich odniesienie do wartości, a nie materii celów strategicznych.	Nazewnictwo może budzić teoretyczne wątpliwości, ale przyjęło się w praktycznym odbiorze. Wskazywaniu powiązań między Obszarami Rozwojowymi służą inne elementy Strategii takie jak Zalecenia i Synergie czy dokumenty pochodne. Odniesienie do wartości jest narzędziem zarządzania długofalowego. Chodzi o „zaszczepienie” tych wartości w Lublinie, by móc orientować na nie poszczególne działania i w ten sposób podnosić spójność ich efektu.	NIE

Załącznik nr 5

**Podsumowanie przebiegu procesu konsultacji społecznych i recenzji
dokumentu Prognozy Oddziaływania na Środowisko
Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020**

Wstęp

Podsumowanie zostało sporządzone w oparciu o uwagi zgłoszone w trakcie przeprowadzonych konsultacji społecznych z mieszkańcami Lublina w przedmiocie opinii o dokumencie Prognoza Oddziaływania na Środowisko Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 (dalej: Prognoza Oddziaływania na Środowisko) w dniach od 23 stycznia do 13 lutego 2013 roku, ale opisuje także inne działania, które zostały podjęte w celu recenzji sporządzonej Prognozy Oddziaływania na Środowisko i omówienia wpływu Strategii Rozwoju Lublina 2020 na otaczające nas środowisko.

Oficjalne spotkanie konsultacyjne odbyło się 28 stycznia 2013 roku i uczestniczyli w nim m.in. przedstawiciele Stowarzyszenia Obrońców Wąwozów „Zimne Doły”, reprezentanci dzielnic Lublina i miejscy radni. Prognoza Oddziaływania na Środowisko była również przedmiotem debaty w ramach zorganizowanego Forum Dyskusyjnego „Lublin 2020” w dniu 9 stycznia 2013 r. na Wydziale Nauk o Ziemi i Gospodarki Przestrzennej UMCS w Lublinie, a także była przedmiotem dyskusji na posiedzeniu Rady Działalności Pożytku Publicznego Miasta Lublin w dniu 22 stycznia 2013 roku i internetowym Forum Kultury Przestrzeni oraz podlegała zaopiniowaniu przez Lubelskiego Państwowego Inspektora Sanitarnego w Lublinie i Regionalnego Dyrektora Ochrony Środowiska w Lublinie.

W opracowaniu zastosowano następujące zasady i zabiegi redakcyjne:

- odniesienia do poszczególnych uwag sformułowano w formie komentarzy, a nie odpowiedzi, ponieważ niektóre z tych odniesień mają charakter wyjaśnień,
- informacja w ostatniej kolumnie „Ujęto” nie odnosi się do kwestii wprowadzenia zmiany, lecz faktu czy ostatecznie dana treść została w Prognozie Oddziaływania na Środowisko lub bezpośrednio w Strategii Rozwoju Lublina 2020 uwzględniona czy nie,
- tam, gdzie było to możliwe, nie cytowano uwag źródłowych, lecz dokonano ich streszczeń,
- pominięto uwagi powtarzające się, nie odnoszące się do tekstu Prognozy Oddziaływania na Środowisko lub mające charakter publicystyczny, wstępu do dyskusji,
- każda uwaga w miarę możliwości została konstruktywnie rozstrzygnięta poprzez odniesienie do wprowadzonej poprawki lub wyjaśnienie odmiennego stanowiska.

1. Wnioski ogólne

Regionalny Dyrektor Ochrony Środowiska w Lublinie (RDOŚ) na temat Prognozy Oddziaływania na Środowisko Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 wypowiadał się dwukrotnie. Za pierwszym razem zwrócił uwagę na konieczność poszerzenia przedstawionej analizy i oceny wpływu działań ujętych w Strategii na poszczególne elementy środowiska przyrodniczego o stosowane uzasadnienia i komentarze, wskazujące także znaczące oddziaływania na poszczególne elementy środowiska oraz obszary chronione. RDOŚ poprosił również o przedstawienie rozwiązań mających na celu zapobieganie, ograniczanie lub kompensację przyrodniczą negatywnych oddziaływań na środowisko, mogących być rezultatem realizacji Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. Natomiast Lubelski Państwowy Wojewódzki Inspektor Sanitarny w Lublinie stwierdził brak podstaw do zajęcia stanowiska.

W rezultacie przedstawionej opinii przez Regionalnego Dyrektora Ochrony Środowiska w Lublinie, a także w wyniku przeprowadzonych konsultacji społecznych i recenzji dokumentu przez inne zainteresowane środowiska, w Prognozie Oddziaływania na Środowisko dokonano stosownych uzupełnień wedle przedstawionych uwag.

Po zapoznaniu się z uzupełnionym dokumentem w swoim drugim stanowisku RDOŚ stwierdził: *W prognozie oddziaływania na środowisko wykazano, że większość działań o charakterze organizacyjnym, marketingowym i edukacyjnym, ujętych w projekcie Strategii Rozwoju Lublina nie będzie oddziaływała negatywnie na środowisko przyrodnicze. Natomiast w obrębie obszarów: Otwartość, Przyjazność oraz Przedsiębiorczość wskazano działania o charakterze inwestycyjnym, których realizacja może powodować negatywne oddziaływanie na wybrane elementy środowiska przyrodniczego. W prognozie nie stwierdzono możliwości wystąpienia znacząco negatywnego oddziaływania na środowisko na skutek realizacji któregokolwiek z działań ujętych w projekcie Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. (...) W prognozie oddziaływania nie przewiduje się możliwości wystąpienia oddziaływań o charakterze transgranicznym na skutek realizacji ustaleń projektu Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020.*

Oznacza to, że proponowane w Strategii przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym mogą wywrzeć wpływ na środowisko przyrodnicze. W związku z tym, jeżeli zaistnieje taka konieczność, szczegółowa ocena oddziaływania na środowisko danego projektu inwestycyjnego będzie przeprowadzana na etapie jego realizacji. Ponadto w Prognozie Oddziaływania na Środowisko przedstawiono szereg rozwiązań, które mają na celu chronić przyrodę, i które powinny być uwzględnione w momencie prowadzenia prac projektowych.

Natomiast szczegółowe uwagi przekazane podczas przeprowadzonych konsultacji społecznych zostały przedstawione w dalszej części podsumowania.

2. Zestawienie uwag do Prognozy Oddziaływania na Środowisko Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020

Uwagi do Strategii	Komentarz autorów	Ujęto
Pan Jan Rybojad – Stowarzyszenie Obronców Wąwozów „Zimne Doły”		
W bibliografii należy umieścić odniesienie do publikacji prof. Chmielewskiego z 1998 roku pt. Inwentaryzacja przyrodnicza Lublina.	Bibliografia została uzupełniona o wskazaną pozycję. Odbyło się spotkanie z prof. Chmielewskim, w trakcie którego Pan Profesor został przeproszony za brak ujęcia źródła w bibliografii.	TAK
Miasto powinno wykonać ponowną inwentaryzację fauny i flory. Poprzednia inwentaryzacja przeprowadzona przez prof. Chmielewskiego pochodzi z 1998 roku.	W Strategii dodano Działanie B.3.6. Rozwój, wzmocnienie i skuteczna ochrona systemu przyrodniczego miasta a w ramach niego Zadanie 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.	TAK
Urząd Miasta powinien opracować Program Ochrony Środowiska.	Uwaga bezpośrednio nie dotyczy dokumentu Prognozy Oddziaływania na Środowisko, ale porusza kwestie związane ze środowiskiem przyrodniczym. Program Ochrony Środowiska może być dokumentem pochodnym do Strategii. Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów będzie wnioskował do Wydziału Ochrony Środowiska o przygotowanie takiego opracowania.	NIE
Stosunki wodne, o których mowa jest w ustawie Prawo wodne są naruszane w wąwozach.	Wąwozy są jednocześnie systemem spływu wód powierzchniowych do dolin rzecznych. Zapewne można się powoływać na ustawę Prawo wodne przy uzasadnianiu wpływu zabudowy i grodzenia dolin na stosunki wodne. Zostało to opisane w uwagach do działań w sporządzonej Prognozie Oddziaływania na Środowisko.	TAK
Prognoza nie zawiera informacji co powinno zostać objęte szczegółową ochroną.	Prognoza Oddziaływania na Środowisko zawiera informacje co jest objęte ochroną. Nie jest funkcją tego Dokumentu proponowanie nowych obszarów do objęcia ochroną prawną. Wnioski takie mogą znaleźć się w innych opracowaniach np. inwentaryzacji przyrodniczej lub Programie Ochrony Środowiska.	NIE
Urząd Miasta powinien publikować informację o prowadzonych konsultacjach społecznych w prasie, tak by komunikacja pomiędzy Urzędem a mieszkańcami Lublina była lepsza.	Informacje na temat konsultacji społecznych zostały zamieszczone na miejskiej stronie internetowej oraz w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Miasta Lublin. Prace nad Strategią Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 toczą się od ponad roku i w tym czasie publikowano szereg informacji o różnych spotkaniach, debatach itp. Dokument Prognozy Oddziaływania na Środowisko został opiniowany przez różnych interesariuszy, o czym mowa na początku niniejszego podsumowania.	NIE
Wnioskujemy o budowę kładki nad wąwozem łączącą ul. Laury i przedłużenie ul. Powstania Styczniowego.	Uwaga bezpośrednio nie dotyczy dokumentu Prognozy Oddziaływania na Środowisko. Może być potraktowana jako uwaga do Strategii, lecz jest zbyt szczegółowa by została wprost zapisana, ale mieści się w ramach Zadania Rozwój sieci dróg komunikacji pieszej przyjaznej dla osób z niepełnosprawnością i seniorów (obejmującej m.in. kładki, windy, regulację sygnalizacji świetlnej) (Działanie B.1.3. Rozwój alternatywnych form komunikacji wewnątrz miasta).	NIE

Załącznik nr 6

Recenzja Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020

Recenzja ta formułuje pozytywną opinię o dokumencie Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. Opinia obejmuje pozytywną ocenę problematyki i metodologii tego Dokumentu. Warto również zwrócić uwagę na innowacyjny charakter wyboru i uzasadnienia czterech celów strategicznych (Obszarów Rozwojowych) rozwoju Lublina. Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 będzie pozycją wyróżniającą się w krajobrazie polskich studiów strategicznych Anno Domini 2012¹.

W uzasadnieniu pozytywnej oceny Dokumentu przedstawiam dziesięć obserwacji diagnostyczno-programowych:

- obserwacja pierwsza – Strategia jako oficjalny dokument programowy miasta,
- obserwacja druga – wyobraźnia² jako źródło inspiracji,
- obserwacja trzecia – kręgosłup Strategii, sieć czterech celów strategicznych³,
- obserwacja czwarta – świat pojęć i język Strategii,
- obserwacja piąta – społeczeństwo Lublina jako finalny podmiot Strategii⁴,
- obserwacja szósta – Lublin jako laboratorium polityki miejskiej,
- obserwacja siódma – Lublin jako ośrodek polskiej myśli strategicznej,
- obserwacja ósma – 700-lecie lokacji Lublina,
- obserwacja dziewiąta – Dokument jako motoryczny element długookresowych procesów strategicznego myślenia,
- obserwacja dziesiąta – Mundus Quo Vadis? Europa Quo Vadis? Polonia Quo Vadis? Lublin Quo Vadis?

Obserwacja pierwsza – Strategia jako oficjalny dokument programowy miasta

W interpretacji instytucjonalnej najważniejszy jest następujący fragment Dokumentu: *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.*

Jest to słuszna decyzja wyboru metody „zarządzania przez cele” jako nadrzędnej wobec metody „zarządzania przez procedury”. 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”.

Drugą słuszną decyzją cytowanego fragmentu Strategii jest szerokie zakreślenie kręgu realizatorów Strategii jako zbioru obejmującego nie tylko struktury administracji miejskiej, ale wszystkie podmioty aktywne w mieście, które chcą realizować którykolwiek z zawartych w niej celów. Tego rodzaju postawienie sprawy nakłada na Urząd Miasta obowiązek aktywnej dyfuzji treści Strategii w szerokich kręgach jej potencjalnych

¹ *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).

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).

² P. Artymowska, A. Kukliński, P. Żuber (red.), *Rozwój regionalny, polityka regionalna, studia regionalne – nowe interpretacje*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011, s. 28-29.

³ Tamże, s. 30.

⁴ Tamże, s. 153.

realizatorów. Dyfuzja Strategii nie powinna być aktem jednorazowego rozdzielnika, powinna być procesem permanentnego pozyskiwania nowych realizatorów Strategii.

Obserwacja druga – wyobraźnia jako źródło inspiracji

Pamiętamy o myśli Alberta Einsteina „Imagination is more important than knowledge” („Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza”). Nie ulega wątpliwości, że w procesach myślenia strategicznego wyobraźnia odgrywa zasadniczą rolę⁵.

W Dokumencie tym Lublin definiowany jest, jako „miasto inspiracji” – wyobraźnia jest ważnym, może najważniejszym źródłem tej inspiracji.

Obserwacja trzecia – kręgosłup Strategii, sieć czterech celów strategicznych

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.

Tak definiowana sieć celów strategicznych jest pewną nowością w literaturze przedmiotu oraz w praktyce opracowania instytucjonalnych dokumentów strategicznych. To innowacyjne ujęcie może wzbudzić zastrzeżenia formułowane przez zwolenników tradycyjnego kanonu myśli strategicznej. Trzeba podjąć trud intelektualnego i pragmatycznego uzasadnienia wyboru czterech celów strategicznych, które integrują domenę układów realnych oraz domenę zjawisk duchowych (soft power) tworzących klimaty otwartości, przyjaźni i przedsiębiorczości.

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.

Obserwacja czwarta – świat pojęć i język Strategii

Każda strategia rozwoju regionu czy miasta musi stworzyć i zinterpretować świat pojęć budujących pomosty pomiędzy ogólną problematyką studiów strategicznych a realiami konkretnego przypadku (case studies).

Wydaje się, że omawiany Dokument sprostał testowi budowania pomostów pojęciowych. Prawidłowy świat pojęć pozwolił stworzyć jasny i efektywny język Strategii, która nie gubi się w niejasnych sformułowaniach, co jest losem wielu dokumentów tego typu.

Obserwacja piąta – społeczeństwo Lublina jako finalny podmiot Strategii⁶

Jak już podkreślałem wcześniej społeczeństwo Lublina jest finalnym podmiotem Strategii. W sferze uwagi tego społeczeństwa powinna znaleźć się popularnie sformułowana futurologia Lublina jako systemu organizowania naszej wiedzy i wyobraźni w procesie myślenia o przyszłości miasta⁷.

⁵ Tamże, s. 29.

⁶ Tamże, s. 153.

⁷ Tamże, s. 27.

Obecny tekst przy wszystkich jego zaletach jest tekstem, który jest adresowany do podmiotów decyzyjnych, a więc do kilkuset osób, przedsiębiorstw i instytucji. Potrzebny jest paralelny tekst Strategii adresowany powiedzmy do kilkunastu tysięcy obywateli Lublina, a zwłaszcza do młodzieży licealnej i akademickiej. Powinien to być charyzmatyczny tekst autorski, przygotowany na motywach Strategii przez literata, dziennikarza lub uczonego obdarzonego talentem literackim. Bardzo ważną metaforą tego tekstu autorskiego będzie 700-lecie Lublina. Autor tego tekstu powinien być wyłoniony w otwartym konkursie ogłoszonym przez Urząd Miasta Lublin.

Obserwacja szоста – Lublin jako laboratorium polityki miejskiej

Polityka miejska stała się przedmiotem skoncentrowanej uwagi OECD oraz Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Opublikowano inspirujący tom pt. *OECD. Przykłady Krajowej Polityki Miejskiej. Polska 2011*⁸.

Trzeba sformułować tezę, że doświadczenia Lublina tworzą *sui generis* laboratorium polityki miejskiej, które może brać udział w ogólnej dyskusji na temat polityki miejskiej, inspirowanej przez OECD i Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Proponuję, aby Miasto Lublin przedstawiło Ministerstwu Rozwoju Regionalnego finalną wersję Strategii z odpowiednim memoriałem, stwierdzającym, że Strategia ta jest wkładem do polskiej dyskusji na temat polityki miejskiej. Można podkreślić, że proces interpretacji i wdrażania tej Strategii będzie źródłem nowych obserwacji i wniosków w zakresie rozwoju polityki miejskiej w Polsce.

Obserwacja siódma – Lublin jako ośrodek polskiej myśli strategicznej

Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 jest nowym ogniwem motorycznym w rozwoju Lublina jako ośrodka myśli strategicznej. Obecnie w środowisku Lublina rozwijają się trzy inicjatywy, które mogą stworzyć efekt kumulacyjny w procesie tworzenia lubelskiego ośrodka polskiej myśli strategicznej. Chciałbym wspomnieć o dwóch przyczółkach tej myśli strategicznej.

- *Primo* – Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, który przygotowuje obecnie Strategię Rozwoju – Region Lubelski 2020. Urząd ten bierze udział w przygotowaniu strategii, która obejmie wszystkie Urzędy Marszałkowskie w Polsce⁹. W ten sposób myślenie strategiczne staje się ważną domeną koncentracji wiedzy i wyobraźni całego środowiska intelektualnego i pragmatycznego tworzonego przez Urzędy Marszałkowskie.
- *Secundo* – Drugim przyczółkiem jest Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. Trzeba porównać problematykę i metodologię tych dwóch strategii rozwoju Regionu i Miasta.

Życzliwa i efektywna współpraca Urzędu Marszałkowskiego oraz Urzędu Miasta Lublin w zakresie wspólnie inspirowanych studiów strategicznych może przynieść piękne rezultaty wzmacniające ogólnopolską, a może nawet i europejską pozycję Lublina. Byłoby rzeczą dobrą, aby ośrodek lubelski wsparł działania Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w zakresie tworzenia polskiego systemu regionalnej myśli strategicznej¹⁰.

Obserwacja ósma – 700-lecie lokacji Lublina (1317–2017)

W omawianym Dokumencie znajdujemy piękne, charyzmatyczne sformułowanie, które warto przytoczyć w tym miejscu: *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 zaczął następować rozwój przestrzenny miasta i jego kontakty ze światem. Dlatego 2017 rok*

⁸ OECD. *Przeglądy Krajowej Polityki Miejskiej. Polska 2011*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.

⁹ *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego Departament Polityki Regionalnej, Kraków 2011.

¹⁰ P. Artymowska, A. Kukliński, P. Żuber (red.), *poz. cyt.*

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 społeczność jest przygotowana do wejścia w nowy etap swojej historii.

Trzeba już dzisiaj rozpocząć proces przygotowania tego wielkiego Jubileuszu 700-lecia Lublina. Wbrew pozorom horyzont 2017 roku jest bardzo bliskim, warto dobrze wykorzystać okres następnych lat 2013–2017. Należy powołać specjalny program studiów naukowych, z których wyłoni się wielka Monografia 700-lecia Lublina, jako innowacyjnego dzieła publikowanego w 2016 roku w wersji polskiej i angielskiej oraz w wersji gutenbergskiej i elektronicznej. Monografia ta musi przemówić zintegrowanym językiem historii miast europejskich, językiem procesów długiego trwania i punktów zwrotnych. Trzeba zanalizować bogate dzieje Lublina, trzeba odpowiedzieć na pytanie Lublin Quo Vadis? Być może pytanie to mogłoby być tytułem Problemowej Monografii Jubileuszowej. Jestem głęboko przekonany, że przygotowanie tej monografii jest ważnym wyzwaniem intelektualnym i pragmatycznym dla Urzędu Miasta Lublin oraz dla Rady Miejskiej Lublina.

Obserwacja dziewiąta – Dokument jako motoryczny element długookresowych procesów strategicznego myślenia¹¹

Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 jest oficjalnym dokumentem programowym Miasta. 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.

Rozumiem, że Dokument ten znajdzie efektywną drogę trwałego funkcjonowania.

- *Primo* – w samorządowym systemie podejmowania decyzji.
- *Secundo* – w świadomości społeczeństwa Lublina.
- *Tertio* – w polskiej i europejskiej dyskusji na temat polityki miejskiej.
- *Quarto* – w polskiej dyskusji na temat rozwoju myśli strategicznej.

Obserwacja dziesiąta – Mundus Quo Vadis? Europa Quo Vadis? Polonia Quo Vadis? Lublin Quo Vadis?¹²

Henryk Sienkiewicz wpisał pytanie „Quo Vadis?” w wielki nurt światowej i polskiej kultury. Czas wrócić do tego pytania w kontekście jednego z największych kryzysów w dziejach ludzkości, w kontekście wieku globalnego ryzyka i uniwersalnej niepewności.

Rozumiem, że Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 nie podejmuje dramatycznej problematyki sceny europejskiej i globalnej. Nie znaczy to jednak, że scena ta w pewnym momencie nie wejdzie w sposób bezpośredni w dzieje lubelskiego świata. To jest oczywiście odrębne zagadnienie, które warto zasygnalizować skromnym odsyłaczem do tekstu Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020.

Post scriptum – dualny charakter recenzji

Recenzja prezentowana łaskawej uwadze zainteresowanego Czytelnika ma charakter dualny.


¹¹ Zob.: *Polska myśl strategiczna. Na spotkanie z enigmą XXI wieku*, poz. cyt.; *Forum myśli strategicznej. Myśl strategiczna. Punkty zwrotne. Scena globalna*, poz. cyt.

¹² A. Kukliński, K. Pawłowski, J. Woźniak (red.), *Polonia Quo Vadis?*, t.3, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego – Departament Polityki Regionalnej, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, Kraków 2010.

- *Primo* – jest to syntetyczna ocena dokumentu Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020.
- *Secundo* – jest to zbiór wniosków i sugestii analizujących Dokument jako motoryczne ogniwo długookresowych procesów, które stworzą widzialny na mapie Europy lubelski ośrodek miejskiej i regionalnej myśli strategicznej.

* * *

W konkluzji chciałbym zaproponować, aby z inicjatywy Urzędu Miasta zorganizowano piękną Konferencję problemową pt. „Cztery oblicza przyszłości Lublina: Lublin otwarty, Lublin przyjazny, Lublin przedsiębiorczy, Lublin akademicki”.


(Antoni Kurkuluski)

Załącznik nr 7

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:

7. Strategia Promocji Marki „Miasto Inspiracji” (Zarządzenie Prezydenta Miasta Lublin Nr 390/2011 z dnia 18 czerwca 2008 r.).
8. 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:

9. 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.).
10. Koncepcja Rozwoju Komunikacji Rowerowej (Uchwała nr 260/XV/2005 Rady Miasta Lublin z dnia 24 listopada 2011 r.).

Obowiązujące programy w zakresie polityki mieszkaniowej:

11. 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.).
12. Plan wykorzystania zasobu nieruchomości Gminy Lublin na lata 2012–2014 (Zarządzenie Prezydenta Miasta Lublin Nr 1292/2011 z dnia 30 grudnia 2011 r.).
13. 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:

14. Program ochrony środowiska przed hałasem dla Miasta Lublin (Uchwała nr 594/XXIX/2009 Rady Miasta Lublin z dnia 19 lutego 2009 r.).
15. 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:

16. 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.).
17. 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.).
18. Strategia rozwoju turystyki miasta Lublina do roku 2025 (w opracowaniu).

Obowiązujące programy w zakresie polityki społecznej:

19. 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.).
20. Program współpracy z organizacjami pozarządowymi na rok 2012 (Uchwała nr 266/XV/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 24 października 2011 r.).
21. Strategia rozwiązywania problemów społecznych Miasta Lublin 2005–2013 (Uchwała nr 797/XXXIII/2005 Rady Miasta Lublin z dnia 8 września 2005 r.).
22. Program działań na rzecz niepełnosprawnych mieszkańców Miasta Lublina (Uchwała nr 71/VIII/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 31 marca 2011 r.).
23. 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.).
24. Gminny Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych na 2012 rok (Uchwała nr 265/XV/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 24 listopada 2011 r.).
25. Gminny Program Przeciwdziałania Narkomanii dla Miasta Lublin (Uchwała nr 955/XXXVIII/2010 Rady Miasta Lublin z dnia 28 stycznia 2010 r.).
26. Program wspierania na terenie Lublina edukacji uzdolnionych dzieci i młodzieży (Uchwała nr 56/VII/2011 Rady Miasta Lublin z dnia 24 lutego 2011 r.).
27. Program Rewitalizacji dla Lublina (Uchwała nr 752/XXXIII/2009 Rady Miasta Lublin z dnia 18 czerwca 2009 r.).

Obowiązujące programy w zakresie informatyzacji:

28. Koncepcja strategii informatyzacji UM Lublin (w przygotowaniu).
29. Koncepcja strategiczna Miejskiej Szerokopasmowej Sieci Szkieletowej (w przygotowaniu).

Obowiązujące programy w zakresie bezpieczeństwa:

30. 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 8

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., *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
5. Castells M., Himanen P., *Spółeczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu. Model fiński*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009.
6. Castells M., *Siła 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. Jałowiecki 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 strategię 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-peryferyjnych*, 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_0.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 2020”
(projekt przekazany do konsultacji z dnia 6 kwietnia 2011 r.)
[www.msw.gov.pl/portal/pl/715/9063/Sprawne_Panstwo.html].
7. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP 2011–2020
(projekt z kwietnia 2012 r.)
[www.mon.gov.pl/pliki/File/strategia_obronnosci/SRSBN_RP_projekt.pdf].
8. Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki na lata 2012–2020 „Dynamiczna Polska”
(projekt z dnia 17 maja 2012 r.)
[www.bip.mg.gov.pl/files/upload/16127/2.PL_MG_MG_KRM_SIEG_w_0.18_20120517.pdf].
9. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego
(projekt dokumentu z dnia 31 lipca 2012 r.)
[www.zds.kprm.gov.pl/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego]
10. Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2011–2020
(projekt dokumentu z 28 marca 2011 r.)
[www.ks.mkidn.gov.pl/media/download_gallery/20110408_Strategia_Rozwoju_Kapitalu_MKiDN_tekst_glowny.pdf].
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/0/1793988/SRTdo2020rziperspektywdo2030rprojekt.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).
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)
[http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,48724,10661481,Jaki_ma_byc_Lublin_za_10_lat_.html].
2. Mariusz Sagan, *Lublin 2020. Kierunkowskaz na przyszłość* (14/11/2011)
[http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,48724,10643817,Lublin_2020__Kierunkowskaz_na_przyszlosc.html].
3. Marian Stefański, *Lublin. Dziś – 346 tys. Mieszkańców, w 2035 – 300 tys.* (22/11/2011)
[http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,37147,10685219,Lublin__Dzis___346_tys__mieszkancow__w_2035___300.html].
4. Stanisław Michałowski, *Nie samymi fabrykami człowiek żyje. Lublin ma być przyjazny* (06/12/2011)
[http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,48724,10762393,Nie_samymi_fabrykami_czlowiek_zyje__Lublin_ma_byc.html].
5. Jan Pomorski, *Akademickość Lublina: jakie szanse i jakie zagrożenia* (08/12/2011)
[http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,48724,10779953,Akademickosc_Lublina__jakie_szanse_i_jakie_zagrozzenia.html].
6. Maciej Bałtowski, Zbigniew Pastuszek, *Strategia rozwoju Lublina – lepiej dmuchać na zimne* (13/12/2011)
http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,48724,10806889,Strategia_rozwoju_Lublina___lepiej_dmuchac_na_zimne.html.
7. Włodzimierz Sitko, *Jedna uczelnia zamiast pięciu? To jest droga do sukcesu* (21/12/2011)
[http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,48724,10850497,Jedna_uczelnia_zamiast_pieciu__To_jest_droga_do_sukcesu.html].
8. Maciej Maniecki, *Jak odmienić Lublin? „Miasto przyjazne dla inwestorów”* (03/01/2012)
[http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,37147,10907441,Jak_odmienic_Lublin___Miasto_przyjazne_dla_inwestorow_.html].
9. Tomasz Maciejak, *Wszystkie grzechy Lublina. Dlaczego tu nie ma biznesu?* (16/01/2012)
[http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,48724,10975349,Wszystkie_grzechy_Lublina__Dlaczego_tu_nie_ma_biznesu_.html].
10. Paweł Prokop, *Zarobić na Wschodzie? Trzeba poczekać na demokrację* (14/02/2012)
[http://lublin.gazeta.pl/lublin/1,37147,11136520,Zarobic_na_Wschodzie__Trzeba_poczekac_na_demokracje.html].

Źródła danych pierwotnych

1. Dane Głównego Urzędu Statystycznego – Bank Danych Lokalnych
[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].
2. Strona internetowa Deloitte
[www.deloitte.com].
3. Strona internetowa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
[www.premier.gov.pl].

4. Strona internetowa Ministerstwa Rozwoju Regionalnego
[www.mrr.gov.pl].
5. Strona internetowa Ośrodka „Brama Grodzka – Teatr NN”
[www.tnn.lublin.pl].
6. Strona internetowa PricewaterhouseCoopers
[www.pwc.pl].
7. Watchdog Portal Organizacji Strażniczych
[www.watchdog.org.pl].

Załącznik nr 9

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

Zespół autorski Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020

prof. zw. 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 Inicjatyw 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 powiżytkowski – 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”;

Halina Kosienkowska

redaktor, emerytowany pracownik Wydawnictwa Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, współpracownik wielu ośrodków edytorskich;

prof. zw. dr hab. Antoni Kukliński

emerytowany profesor Uniwersytetu Warszawskiego, geograf ekonomiczny o specjalizacji gospodarka przestrzenna i polityka naukowa; w latach 1990–1992 Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, a następnie w Komitecie Badań Naukowych; w latach 1999–2011 Prezes Polskiego Towarzystwa Współpracy z Klubem Rzymskim; członek honorowy Akademii für Raumforschung und Landesplanung w Hanowerze oraz International Academy Regional Development and Cooperation w Moskwie; członek honorowy Klubu Rzymskiego i Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” Polskiej Akademii Nauk;

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 Audytor Wewnętrzny oraz członek programu ACCA; od 12 lat związany z dziedzina finansów z racji zarządzania przedsiębiorstwami i projektami; w latach 2000–2003 specjalista w Deloitte & Touche, 2004–2007 Audytor 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 struktury 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 Inteligence 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;

prof. dr hab. Stanisław Michałowski

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, Prodzikan 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;

prof. dr hab. Zbigniew Pastuszak

doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny UMCS, Dziekan Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie w kadencji 2012–2016, Kierownik Zakładu Systemów Informacyjnych 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. zw. 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. zw. 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 strategię 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, innowacyjności 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.