



## **STRATEGIA ROZWOJU MIASTA LUBLIN**

### **CZĘŚĆ DRUGA - STRATEGIA**

wrzesień 2008

<b>WSTĘP</b>	<b>1</b>
<b>1      PODSUMOWANIE ANALIZY SWOT</b>	<b>3</b>
<b>1.1    Silne i Słabe Strony</b>	<b>4</b>
<b>1.2    Szanse i Zagrożenia</b>	<b>4</b>
<b>2      KLUCZOWE ZAGADNIENIA I WYBÓR STRATEGII</b>	<b>5</b>
<b>2.1    Kluczowe zagadnienia strategiczne</b>	<b>5</b>
<b>2.2    Wizja</b>	<b>5</b>
<b>2.3    Misja</b>	<b>7</b>
<b>2.4    Cele strategiczne i operacyjne</b>	<b>9</b>
<b>2.5    Wdrażanie przestrzenne celów strategicznych i operacyjnych</b>	<b>13</b>
<b>3      REALIZACJA I MONITORING STRATEGII</b>	<b>18</b>
<b>3.1    Realizacja strategii rozwoju Lublina</b>	<b>18</b>
<b>3.2    Monitoring</b>	<b>20</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 1: Obecne i Planowane Projekty oraz Inicjatywy, które przyczyniają się do realizacji Strategii</b>	<b>26</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 2: Proces Konsultacji Społecznych i ich rezultaty</b>	<b>35</b>

### WSTĘP

Niniejszy dokument jest drugą częścią aktualizacji Strategii dla Miasta Lublina zaakceptowanej przez Radę Miasta w roku 2005. Podczas gdy Strategia jest z natury dokumentem, który obowiązuje przez kilka lat, aktualizacja w tym przypadku wynika z zapisów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego określających warunki ubiegania się o fundusze UE w następnym okresie finansowania w latach 2007-13. W celu objęcia tego okresu i zapewnienia kompatybilności z towarzyszącym jej Wieloletnim Planem Inwestycyjnym, Strategia obejmuje okres od roku 2008 do 2015 włącznie.

Podczas przygotowania aktualizacji musiał zostać dokonany wybór dotyczący zakresu, w jakim zapisy dotychczasowej Strategii pozostają utrzymane lub poddane rewizji. Ostatecznie podjęto decyzję o podtrzymaniu ogólnego kierunku strategicznego ujętego w poprzedniej wersji, przy czym od podstaw dokonano przeglądu i analizy założeń strategicznych. W ten sposób analiza przeprowadzona w poprzedniej Strategii została wykorzystana w procesie aktualizacji, ale uzupełniono ją o dodatkową analizę i badania w szerokim zakresie. Zaktualizowana Strategia jest w zamierzeniu dokumentem nowym, a jednocześnie zawierającym wiele elementów, które uznane zostały za ważne w poprzedniej wersji.

Aktualna diagnoza stanu miasta stanowi Część Pierwszą Strategii opartą na aktualizacji i rozszerzeniu danych ze Strategii z 2005 roku. Podsumowanie analizy SWOT zostało przedstawione na początku tego dokumentu. Część Druga Strategii powinna być postrzegana jako strategia sama w sobie ukazująca wizję, misję, kierunek strategiczny i zamierzone środki wdrażania Strategii.

Strategia została przygotowana przez konsultantów zewnętrznych wspieranych przez grupę roboczą powołaną przez Prezydenta Miasta dla tego celu. Zespół konsultantów obejmował ekspertów lokalnych, krajowych i międzynarodowych. Dodatkowo zorganizowano spotkania grup focusowych z przedstawicielami kluczowych grup interesu w mieście w celu sprawdzenia czy przyjęta logika Strategii opiera się na testach krytyki zewnętrznej.

Okres objęty Strategią będzie z pewnością dynamicznym okresem w historii zarówno Polski, jak i Lublina. Gospodarka krajowa cechuje się wysokim wzrostem rozwoju, a generowany dochód będący następstwem rozwoju jest uzupełniany przez rosnące finansowanie z funduszy strukturalnych UE. Ponadto, organizacja mistrzostw Euro 2012 w Polsce i Ukrainie będzie dodatkowo stymulowała inwestycje, aczkolwiek nie jest jasne w jakim stopniu może na tym skorzystać Miasto Lublin.

Należy zauważyć jednak, że pomimo tej pozytywnej perspektywy, Lublin będzie w kolejnych latach stał przed znacznymi wyzwaniami. Miasto jest stolicą jednego z najbiedniejszych regionów w nowej UE, a fakt ten zagraża promocji wartości miasta na zewnątrz. Aby cieszyć się dobrą koniunkturą Lublin musi poprawić zarówno standardy życia w mieście jak i wizerunek, jaki kreuje na zewnątrz. Niniejsza Strategia tworzy ramy, w których te zmiany mogą mieć miejsce.

Każda Strategia jest tylko tak dobra, jak sposób, w który jest wdrażana. W przypadku niniejszej Strategii kluczem do sukcesu będzie zakres, w jakim bezpośrednio wpłynie ona na wydatkowanie środków publicznych na cele strategiczne, czy z budżetu miasta czy też z innych źródeł. Ponadto, równie ważne jest, aby fundusze publiczne były wykorzystane mądrze i efektywnie, w taki sposób, który zapewni, że oczekiwane rezultaty Strategii zostaną osiągnięte.

Ostatecznie, sukces Strategii będzie również zależał od wspólnych wysiłków sektora publicznego, środowiska biznesowego i organizacji pozarządowych w mieście. Strategia podkreśla, że najlepsze rezultaty zostaną osiągnięte wówczas, kiedy te trzy grupy będą współpracować na partnerskich zasadach. Dlatego też zakłada się, że Strategia może zainicjować powstanie nowych partnerstw wokół wspólnych aspiracji, powstałych również podczas prac nad niniejszą Strategią.

## 1 PODSUMOWANIE ANALIZY SWOT

Zestawienie najistotniejszych aspektów analizy SWOT uznanych za fundamentalne dla strategicznych kierunków rozwoju miasta, wynika z analiz diagnostycznych rozwiniętych w Pierwszej Części Strategii.

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lublin największym miastem w Polsce po wschodniej stronie Wisły</li> <li>▪ Miasto ma bogatą i wielokulturową historię, czego przejawem jest zachowany, unikalny krajobraz kulturowy</li> <li>▪ Liczna społeczność studencka zgrupowana w pięciu głównych kompleksach akademickich w mieście</li> <li>▪ Miasto dysponuje tradycyjnie silnymi więzami ze wschodnimi sąsiadami Unii Europejskiej</li> <li>▪ Miasto dysponuje stosunkowo dużą podażą młodych i dobrze wykształconych pracowników</li> <li>▪ Według badań społecznych atrakcyjność życia w Lublinie jest wysoko oceniana przez jego mieszkańców w stosunku do innych polskich miast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brak obwodnicy miasta i słaba sieć powiązań transportowych z resztą kraju (np. brak lotniska, dróg ekspresowych i szybkiej kolei)</li> <li>▪ Lublin jest stolicą jednego z najuboższych regionów w Polsce</li> <li>▪ Miasto cechuje stosunkowo niski poziom rozwoju przedsiębiorczości i niskie tempo przyrostu nowych firm</li> <li>▪ Miasto ma stosunkowo małe osiągnięcia w przyciąganiu inwestycji zewnętrznych</li> <li>▪ Niestabilność polityczna skutkuje brakiem spójnej polityki i słabością administracji miasta</li> <li>▪ Słaby system wewnętrznych połączeń komunikacyjnych i powiązań pomiędzy rodzajami systemów transportu</li> </ul>
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budowa dróg ekspresowych i lotniska międzynarodowego poprawi połączenia transportowe miasta</li> <li>▪ Poprawa stosunków gospodarczych pomiędzy Polską a jej wschodnimi sąsiadami</li> <li>▪ Rosnące wsparcie Unii Europejskiej dla Polski i regionów położonych na obrzeżach UE</li> <li>▪ Szansa na wpisanie Starego Miasta w Lublinie na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO i możliwość pełnienia roli Europejskiej Stolicy Kultury w 2016</li> <li>▪ Tworzenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Lublinie, Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego i innych form systemowego wspierania (innowacyjnej) przedsiębiorczości</li> <li>▪ Szybki rozwój technologii informacyjnych redukujący istotność położenia geograficznego</li> <li>▪ Nasilające się procesy metropolizacyjne Lublina i okolicznych gmin</li> <li>▪ Rozwój turystyki w mieście i w regionie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szybszy rozwój innych regionów w Polsce może osłabiać konkurencyjność Lublina</li> <li>▪ Utrzymujący się "drenaż mózgów" z miasta zredukuje jego potencjał przyciągania i zatrzymania w Lublinie firm o innowacyjnym profilu działalności</li> <li>▪ Miasto nie będzie postrzegane przez decydentów na szczeblu krajowym jako ważne centrum gospodarcze Polski</li> <li>▪ Nasilenie negatywnych trendów demograficznych, powodowanych przez m.in. ujemne saldo migracji i utrzymującej się tendencji starzenia się społeczeństwa</li> <li>▪ Niedostosowanie alokacji środków unijnych do potrzeb Miasta</li> </ul>

Szczegółowa analiza słabych i mocnych stron oraz zidentyfikowanych szans i zagrożeń została przedstawiona w Pierwszej Części Strategii. Skrócona wersja analizy SWOT zaprezentowana powyżej uwzględnia te obszary, które zostały uznane za strategiczne, w oparciu o poniżej przedstawione kryteria.

## 1.1 Silne i Słabe Strony

Silne i słabe strony mają wartość strategiczną, jeżeli są istotnie silne lub słabe w relacji do miast, z którymi Lublin może być porównywany, zwłaszcza ze stolicami regionów Polski, z wyjątkiem Warszawy. W podsumowaniu powyżej zostały wyszczególnione tylko te obszary, które muszą zostać uwzględnione w celach strategicznych i operacyjnych Strategii rozwoju miasta. Obszary działań operacyjnych o charakterze niestrategicznym powinny być przedmiotem systematycznych prac struktur i instytucji miejskich w ramach bieżącej działalności.

## 1.2 Szanse i Zagrożenia

Szanse i zagrożenia są wynikiem zmian trendów lub możliwych wydarzeń, które wpłyną na środowisko zewnętrzne i mogą mieć miejsce w okresie siedmiu lat od opracowania Strategii. Szanse są zmianami, które mogą być korzystne dla osiągnięcia celów Strategii, podczas gdy zagrożenia są zmianami, które mogą mieć negatywny efekt, jeżeli nie odniesiono się do nich w Strategii.

Szanse i zagrożenia opisują przyszłe zmiany, które mogą, ale nie muszą wydarzyć się tak, jak zostało przewidziane. Te przewidywane zmiany, które z powodu istotnego wpływu na rozwój Lublina zostały zawarte w podsumowaniu, cechują się wysokim prawdopodobieństwem i istotnym wpływem na osiągnięcie celów Strategii. Dlatego też muszą one być brane pod uwagę w opracowaniu Strategii.

Należy zauważyć, że szanse *nie* stanowią możliwych strategii. Decyzja o wykorzystaniu lub pominięciu każdej z szans wymaga analizy ich uwarunkowań i skutków zamierzonych oraz „ubocznych”. Decyzja o wyborze konkretnej strategii musi bazować na analizie całego „obrazu” strategicznego, a nie tylko na potencjalnych szansach.

## 2 KLUCZOWE ZAGADNIENIA I WYBÓR STRATEGII

### 2.1 Kluczowe zagadnienia strategiczne

Kluczowe zagadnienia strategiczne są tymi, które wynikają ze zbiorczej analizy SWOT poprzez połączenie dwóch lub więcej wymienionych w niej czynników. Są to zagadnienia, do których musi się odnosić przedstawiona wizja, misja i cele strategiczne. Zidentyfikowane zagadnienia przedstawione zostały poniżej w formie pytań, na które musi odpowiedzieć Strategia:

- W jaki sposób Strategia może wykorzystać odpowiednie walory miasta, które wpływają na poprawę jakości życia (np. środowisko, kultura, różnorodność) w celu stworzenia lepszych warunków ekonomicznych dla mieszkańców?
- Jakie korzyści może odnieść Lublin dzięki środowisku akademickiemu i potencjałowi, jaki stanowi populacja studentów?
- Jak polepszyć atrakcyjność Lublina jako miejsca nowych inwestycji i miejsca, w którym robi się interesy i w ten sposób tworzyć silniejszą gospodarkę i więcej miejsc pracy?
- Jak wykorzystać geograficzne położenie miasta: bliskość wschodniej granicy UE i dostęp do stolicy, jednego z najszybciej rozwijających się miast, w celu odniesienia korzyści ekonomicznych i społecznych? Czy Lublin powinien przyjąć Strategię skierowaną w stronę sąsiadów na Wschodzie czy raczej na Zachodzie, czy też może w kierunku Warszawy?
- W jaki sposób zachęcić młodych ludzi, którzy darzą Lublin sympatią, aby zamieszkali w mieście na stałe bądź też do niego powrócili?
- W jaki sposób miasto powinno być promowane wśród odwiedzających, potencjalnych mieszkańców i potencjalnych inwestorów? Innymi słowy, jaka „marka” lub jaki „produkt”, jest sprzedawany i jak może on być promowany wśród poszczególnych grup odbiorców?

### 2.2 Wizja

Aktywność samorządu może wpływać na jakość życia stałych i tymczasowych mieszkańców Lublina. Jest zrozumiałe, że na warunki życia ludzi wpływa wiele czynników, jednak tylko niektóre z nich są pochodną działania służb publicznych. Fundusze publiczne od których zależy skala i skuteczność tych działań, są alokowane przez instytucje rządowe i samorządowe zgodnie z zasadami określonymi w ustawach i w odpowiednich dokumentach strategicznych. Rolą samorządu jest więc wpisanie wielości tych działań w ramy Strategii rozwoju lokalnego dla całego Miasta i wskazanie, jak zasoby, którymi Miasto dysponuje, mogą zostać wykorzystane z możliwie najlepszym skutkiem.

Strategia Rozwoju obejmuje okres 2008-2015. Jest to więc dokument, którego celem jest wytyczenie i pokonanie przez Lublin drogi z miejsca, w którym jest teraz do miejsca, w którym Miasto chce być za siedem lat. Pod tym względem Strategia musi bazować na realistycznej ocenie aktualnego stanu miasta oraz aspiracji i oczekiwań co do osiągnięcia zamierzonego stanu w danym czasie.

### **Zamierzeni beneficjenci Strategii**

Zamierzonymi beneficjentami Strategii są **ludzie, którzy mieszkają lub pracują w Lublinie w jakimkolwiek czasie**. Żyjemy w czasach, kiedy znaczące grupy mieszkańców są zdolne do zmiany miejsca zamieszkania według kryteriów wynikających z jednostkowych planów życiowych. Stan ten jest nieuniknioną konsekwencją swobody ruchu i szansy, z której mieszkańcy Polski korzystają od roku 1989, a w szczególności teraz w dobie członkostwa Polski w Unii Europejskiej i wejścia do strefy Schengen. Tendencje migracji mieszkańców stanowią istotny wskaźnik oceny atrakcyjności miasta i wyznaczają jego potencjał ekonomiczny. Strategia niniejsza przyjmuje za zrozumiałe, że pewna liczba mieszkańców miasta zdecyduje się na poszukiwanie lepszych warunków życia poza Lublinem. Jednakże celem Strategii jest utrzymanie wysokiej atrakcyjności i możliwości rozwoju miasta przez zapewnienie możliwie najlepszej jakości życia tym mieszkańcom, którzy pozostaną w Lublinie i nowym ludziom, którzy przybędą do Lublina w tym okresie. Dlatego też, należy przyjąć, że grupa beneficjentów Strategii może zmieniać się w znacznym stopniu wraz z upływem czasu.

### **Zamierzone korzyści Strategii**

Strategia rozwoju ma na celu **polepszenie jakości życia** ludzi, którzy żyją i pracują w Lublinie. Jednak każdy mierzy jakość własnego życia w odmienny sposób, materialnie, społecznie, kulturowo i dla większości ludzi istotne jest odpowiednie połączenie tych czynników. Strategia nie może więc aspirować do zaspokojenia wszystkich potrzeb wszystkich ludzi. Jest ona jedynie zapisem wyborów dotyczących przeznaczenia ograniczonych funduszy publicznych w stosunku do zgłaszanych oczekiwań. Poniższe sformułowania definiują główne kryteria, poprzez które będą dokonywane określone wybory:

- Strategia ma na celu poprawę poziomu zamożności mieszkańców i zatrudnionych w Lublinie, w wymiarze bezwzględnym i relatywnie do średniej krajowej.
- Strategia ma na celu poprawę jakości życia mieszkańców i zatrudnionych w Lublinie, zarówno w ich własnej ocenie jak i w relacji do innych miast o podobnej wielkości według zobiektywizowanych wskaźników.
- Żaden z powyższych celów nie powinien być osiągnięty kosztem jakiegokolwiek grupy mieszkańców czy zatrudnionych, tzn. Strategia powinna, stosownie do możliwości, uwzględniać potrzeby i interesy wszystkich mieszkańców i zatrudnionych w Lublinie.

Jest zrozumiałe, że osiągnięcie powyższych korzyści wymaga wspólnego wysiłku sektora publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych. Wdrożenie Strategii z sukcesem zależy również od pomyślnego rozwoju podmiotów wszystkich tych sektorów. Należy podkreślić, że podmioty te występują w Strategii jako kluczowi aktorzy i zarazem partnerzy samorządu w realizacji określonych celów publicznych.

### **Obecna sytuacja**

Badania wykazują, że jakość życia w Lublinie jest wysoko oceniana przez jego mieszkańców w stosunku do oceny mieszkańców innych miast polskich, a jednocześnie dochód na mieszkańca w Lublinie plasuje się na najniższym poziomie w całej Polsce. Te dwa fakty posłużyły do sformułowania ogólnej wizji opisującej stan miasta w roku 2015 :



*“W 2015 roku Lublin powinien zachować możliwie najwyższą ocenę jakości życia, dążąc jednocześnie do podniesienia wyników ekonomicznych powyżej wartości wskaźników rozwoju dla podobnych sobie stolic regionów. Aspirujemy do bycia postrzeganym jako miasto otwarte, które ceni i szanuje swoich mieszkańców, osoby tu pracujące i odwiedzające”.*

## 2.3 Misja

Podczas gdy wizja opisuje stan, w którym chcielibyśmy zobaczyć miasto w roku 2015, misja przedstawia, w szerszym ujęciu, jakie cechy musi posiadać miasto, aby stan ten osiągnąć. Podobnie jak wizja, misja w zmierzeniu wyraża nasze aspiracje, jednak musi ona bazować również na realnej ocenie obecnej sytuacji miasta. W celu osiągnięcia zaprezentowanej powyżej wizji na rok 2015 konieczne jest spełnienie przez Lublin następujących warunków:

- Tworzenie otwartej orientacji w relacjach z otoczeniem zewnętrznym, resztą świata, z turystami, studentami, nowymi mieszkańcami, z inwestorami i z ludźmi chcącymi prowadzić interesy z udziałem miasta.
- Wzmocnienie swojej pozycji, jako jednego z trzech miast polskich charakteryzujących się najwyższą jakością życia w ocenie jego mieszkańców.
- Poprawa wyników ekonomicznych w stosunku do innych miast poprzez stymulowanie wzrostu lokalnego biznesu i atrakcyjności inwestycji zewnętrznych.
- Wzmocnienie swojej roli, jako centrum metropolitalnego dla obszaru w zasięgu codziennych dojazdów do pracy, jako stolicy województwa lubelskiego i jako ważnego centrum usługowego dla Warszawy.
- Uznanie za prężnie funkcjonujące europejskie miasto, cieszące się zaufaniem inwestorów i będące częścią europejskiej sieci komunikacji.
- Tworzenie klimatu poszanowania dla grup mniejszościowych i jednoczenia ludzi różnych poglądów, różnej płci, generacji i pochodzenia etnicznego.

### ‘Od inspiracji do aspiracji’

Nowe logo promujące Lublin wprowadza hasło “Lublin - Miasto Inspiracji”. To sformułowanie zawiera wiele mocnych stron Miasta, które zostały zidentyfikowane w analizie SWOT: liczna społeczność studencka; bogactwo dziedzictwa kulturowego; wysoka jakość życia. Lublin jest miastem, które wywiera wpływ na ludzi i jest obdarzane sympatią przez tych, którzy je znają. Nie zmienia to faktu, że wciąż zbyt wiele osób, pozostając pod wpływem inspiracji, opuszcza nasze miasto aby zrealizować swoje aspiracje gdzie indziej. Dlatego głównym kierunkiem Strategii jest uczynić z Lublina miasto, w którym jego mieszkańcy i pracujący nie tylko **doświadczają inspiracji**, ale przede wszystkim mogą **zrealizować swoje aspiracje**.

Historycznie, ludność Lublina zlokalizowanego na granicy Wschodniej i Zachodniej Europy cechowała stosunkowo duża mobilność. Tradycja ta była kontynuowana wraz ze wzrostem miasta jako centrum akademickiego i zwiększaniem się liczności wysoce mobilnej populacji studenckiej. Trend ten będzie

również utrzymywał się w przyszłości wraz ze zwiększaniem się swobody ruchu w ramach UE, dostępności nowych technologii i możliwości transportowych, które redukują znaczenie oddalenia miasta.

Wraz z postępującym trendem w kierunku większej mobilności, ludzie zyskują wolność wyboru życia w miastach, które oferują im lepszą jakość życia, zarówno pod względem możliwości ekonomicznych, jak i atrakcyjności miejsca do życia. W rzeczywistości łatwość podróżowania i wykorzystanie technologii komunikacyjnych sprawia, że wiele osób wybiera życie w miejscach, w których nie koniecznie znajdują zatrudnienie, decydując się na dojazd do miejsca pracy lub wykonywanie pracy w domu, bez względu na odległości od pracodawców.

Kluczowy kierunek Strategii opiera się na wykorzystaniu najistotniejszych mocnych stron Lublina, jako atrakcyjnego miejsca do życia i na usunięciu barier ograniczających atrakcyjność miasta dotkliwych dla wielu mieszkańców, a zwłaszcza dla młodych absolwentów szkół wyższych. Aktualnie bariery te mają charakter ekonomiczny, co oznacza, że praca w Lublinie nie daje znaczącej grupie mieszkańców wystarczających możliwości i szans na godziwy zarobek w porównaniu do innych miast polskich i europejskich. Celem Strategii jest rozszerzenie możliwości w następujący sposób:

- Zapewniony będzie system zachęt i pomocy dla tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw na terenie Lublina, w szczególności dla absolwentów szkół wyższych i szkół zawodowych. Podczas gdy możliwości rynkowe dla wzrostu przedsiębiorczości mogą okazać się niewystarczająco silne ze względu na niską siłę nabywczą mieszkańców regionu, bliskość Warszawy i wykorzystanie technologii komunikacyjno-informacyjnych może skutkować tym, że wiele przedsiębiorstw zostanie ulokowanych w Lublinie nie tylko dla potrzeb rynku lokalnego, ale i dla obsługi innych rynków dużego wzrostu.
- Z tego samego powodu miasto musi podnosić swoją atrakcyjność w oczach inwestorów zewnętrznych. Budowa nowych połączeń transportowych w przeciągu najbliższych pięciu lat wpłynie istotnie na poprawę dostępności miasta do Warszawy i poza nią. Tym niemniej, w dobie powszechnej globalizacji i konkurencyjności w świecie, komunikat o rosnącej atrakcyjności Lublina musi zostać przekazany potencjalnym inwestorom wraz z wyraźną deklaracją zaangażowania i wsparcia ze strony miasta.
- Środowisko akademickie i organizacje kultury muszą pełnić mocniejszą rolę w kształtowaniu przyszłości miasta, poprzez istotne zaangażowanie w poprawę konkurencyjności gospodarczej. Więcej badań powinno zostać skierowanych na wykorzystanie kultury i nauki w przedsiębiorczości i wzmocnienia wymaga współpraca między biznesem a instytucjami lub środowiskami twórczymi.
- Miasto może być postrzegane jako brama pomiędzy Wschodem a Zachodem, jednak nie można jednoznacznie stwierdzić, w jakim stopniu fakt ten może wpłynąć na realizację celów strategicznych. Jako stolica regionu granicznego UE, Lublin będzie korzystał ze stosunkowo zwiększonego strumienia funduszy unijnych. W zamian za to Miasto powinno wskazać kierunki budowania partnerstwa z sąsiadującymi regionami, które mogą przynieść korzyści obu stronom.
- Miasto powinno zachowywać tradycje otwartości w możliwie wszystkich kierunkach, gdyż miasta zamknięte są nieatrakcyjne dla potencjalnych mieszkańców, odwiedzających i inwestorów. Duża liczba byłych mieszkańców Lublina, żyjących w całej Polsce i poza jej granicami, może pełnić rolę

ambasadorów dla promocji wartości i atrakcyjności Lublina. Z kolei Lublin powinien tworzyć przyjazną atmosferę w odpowiedzi na rosnące zainteresowanie miastem, reagując z tradycyjną gościnnością i otwartością.

- Miasto musi być aktywniej promowane wśród odwiedzających, potencjalnych mieszkańców i inwestorów. Kluczem do sukcesu będzie przekazanie „produktu Lublin” w sposób, który przyciągnie uwagę docelowej grupy odbiorców. W tym względzie Lublin ma dużo do zaoferowania i posiada znaczącą sieć „zadowolonych klientów” - ludzi, którzy mieszkali i pracowali w mieście i zachowali do niego sentyment. Ten potencjał należy teraz przełożyć na korzyści społeczne i ekonomiczne dla mieszkańców Lublina i dla pracujących tu osób, w zgodzie z celami Strategii.
- Należy zwiększyć wysiłki na rzecz promocji potencjału turystycznego miasta, zarówno jako narzędzia zmiany wizerunku miasta, ale też jako źródła wzrostu ekonomicznego. Te starania powinny być ściśle powiązane z działaniami promocji innych kierunków wyjazdów turystycznych w ramach województwa, takich jak Kazimierz Dolny, Nałęczów czy Zamość.
- Ostatecznie, skoro Strategia kładzie nacisk na poprawę możliwości ekonomicznych mieszkańców i pracujących w Lublinie, ocena atrakcyjności życia w mieście przez samych mieszkańców musi zostać rozpoznana i utrwalana. Oprócz tej Strategii, wiele innych programów i planów odnosi się do różnych aspektów jakości życia w mieście i regionie. Miasto powinno wprowadzić system monitoringu wspartego bezstronnymi badaniami, które będą w stanie wychwycić efekty realizacji różnych programów i ich wpływu na ocenę satysfakcji z jakości życia.

Realizacja Strategii wymaga zaangażowania ze strony zarówno sektora publicznego, prywatnego jak i organizacji pozarządowych. Ponadto, najbardziej efektywne rezultaty zostaną osiągnięte wówczas, kiedy podmioty wszystkich tych sektorów będą działać razem, czy to w formie partnerstwa o charakterze lokalnym, czy też jako partnerzy przedsięwzięć w ramach poszczególnych projektów. Dla osiągnięcia celów polityki publicznej, Strategia promuje zastosowanie innowacyjnych mechanizmów, takich jak partnerstwo publiczno-prywatne, przedsiębiorstwa społeczne oraz dostarczanie usług publicznych przez sektor organizacji pozarządowych. W tym względzie, aczkolwiek wsparcie dla organizacji pozarządowych nie zostało zidentyfikowane jako cel strategiczny sam w sobie, oczekuje się, że organizacje tego sektora otrzymają odpowiednie możliwości do realizacji zadań zmierzających do osiągnięcia wielu celów strategicznych i operacyjnych zgodnych z interesami publicznymi społeczności Lublina.

## 2.4 Cele strategiczne i operacyjne

Zgodnie ze strategicznym kierunkiem wytyczonym powyżej zostały określone trzy cele strategiczne, z których każdy uzupełniony jest o cele operacyjne:

### **CEL STRATEGICZNY 1    WZMOCNIENIE DYNAMIKI GOSPODARCZEJ**

Fakt, że Lublin jest postrzegany przez jego mieszkańców jako niezwykle miejsce do życia ma niewielkie znaczenie, skoro wielu mieszkańców emigruje z miasta z powodów ekonomicznych. Lublin pozostaje w tyle za większością stolic regionów pod względem wielkości dochodu na mieszkańca, poziomu zatrudnienia oraz atrakcyjności inwestycyjnej. Poprawa tej sytuacji jest postrzegana jako główny cel strategiczny rozwoju.

Każda gospodarka lokalna może się rozwinąć jedynie na dwa sposoby: poprzez wzrost i rozwój lokalnego biznesu lub poprzez pozyskanie inwestycji zewnętrznych. W przypadku Lublina, potężna baza młodych, dobrze wykwalifikowanych mieszkańców i byłych mieszkańców, powinna stanowić trzon prężnie rozwijającego się środowiska biznesu. Dążenie do tego, żeby młodzi ludzie pozostali lub wrócili do miasta w celu rozwijania przedsiębiorczości, jest uznawane za jeden z kluczowych celów Strategii.

Silna strona miasta, jaką jest społeczność akademicka, powinna działać na rzecz zwiększenia potencjału innowacyjnego środowiska biznesowego, jako kluczowego czynnika dla wzrostu nowoczesnych form biznesu. Strategia będzie mieć na celu poprawę tych relacji i poprawę potencjału środowiska akademickiego przez podjęcie innowacyjnych badań umożliwiających osiągnięcie zysków ekonomicznych.

Niektóre gospodarki lokalne mogą się rozwijać w zrównoważony sposób bez dodatkowego bodźca, jakim są inwestycje zagraniczne. Jednak miasta takie jak Lublin konkurują ze sobą na globalnym rynku o pozyskanie inwestycji i aby osiągnąć sukces muszą być atrakcyjne, otwarte oraz przyjazne dla inwestorów. Poprawa atrakcyjności Lublina wśród inwestorów jest postrzegana jako trzeci cel operacyjny dla poprawy wyników ekonomicznych Lublina.

Ostatecznie, rozwój sektora turystyki w Lublinie został zakwalifikowany do działań o kluczowym znaczeniu. Atrakcje turystyczne Lublina są równie cenne jak atrakcje turystyczne innych miast Polski, które są odwiedzane przez większą liczbę turystów. Rozwój sektora turystyki przyniesie korzyści ekonomiczne miastu i będzie stanowić pośrednie narzędzie promocji dla przyciągania inwestycji i podniesienia ogólnego poziomu zainteresowania Lublinem.

#### **Cel Operacyjny 1.1      Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości**

Zostaną podjęte specjalne działania w celu zachęcenia mieszkańców i byłych mieszkańców do zaangażowania w rozwój przedsiębiorczości lub do działań wspierających rozwój i wzrost istniejących firm lokalnych. Specjalny nacisk zostanie położony na zachęcanie studentów, aby angażowali się w działalność przedsiębiorczą po ukończeniu edukacji w mieście.

#### **Cel Operacyjny 1.2      Zacieśnienie relacji świata nauki i biznesu**

Zostaną podjęte środki, które rozszerzą zdolność środowiska akademickiego do transferu wiedzy na rzecz lokalnej przedsiębiorczości, do podejmowania badań, które będą miały krótko- i średniookresowe zastosowanie w biznesie lub też doprowadzą do zwiększenia zdolności do podejmowania takich badań.

#### **Cel Operacyjny 1.3      Stymulowanie inwestycji zewnętrznych**

Zostaną podjęte działania, które zapewnią wzrost poziomu inwestycji zewnętrznych w Lublinie, zarówno z innych rejonów Polski, jak i z zagranicy. Działania te będą obejmować programy i projekty mające na celu ułatwienie inwestowania i aktywną promocję dla przyciągnięcia inwestycji.

**Cel Operacyjny 1.4      Rozwój sektora turystyki**

Rozwój sektora turystyki dotyczyć będzie wsparcia dla rozwoju zarówno oferty jak i infrastruktury turystycznej. Celem działań będzie wsparcie inicjatyw, które łączą ofertę turystyczną miasta z innymi atrakcjami województwa i które zachęcają do dłuższego pobytu w mieście. Turystyka, w tym zwłaszcza turystyka kulturowa, powinna korzystać ze wsparcia instytucji publicznych, aby stawać się mogła równoprawną gałęzią gospodarki miasta. Realizacja tego celu wiąże się ze staraniami Lublina o uzyskanie tytułu Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2016.

**CEL STRATEGICZNY 2      PODNIESIENIE JAKOŚCI ŻYCIA**

Wyniki badań pokazują, iż, w porównaniu do innych miast o podobnej wielkości w Polsce, jakość życia w Lublinie jest na wysokim poziomie. Wpływa na to jakość środowiska, poziom bezpieczeństwa publicznego i dostępność usług publicznych, jak również bogactwo dziedzictwa kulturowego Lublina, które jest widoczne w życiu artystycznym i kulturalnym miasta.

Strategia widzi konieczność, aby ta unikalna „oferta” dla mieszkańców, gości oraz potencjalnych inwestorów była utrzymywana i poszerzana. Jednak w planie strategicznym przypisuje się jej nieznacznie mniejsze znaczenie niż potrzebie wzmocnienia dynamiki gospodarczej, i z tego powodu jest umieszczona jako drugi cel strategiczny.

Strategia postrzega jakość życia w mieście jako zjawisko o kompleksowym charakterze, które zależy od wielu różnych czynników, włączając łatwość, z jaką mieszkańcy realizują swoje potrzeby codzienne i ich zdolność do odczuwania zadowolenia i satysfakcji płynących z uczestnictwa w działaniach społecznych i rozwojowych. W celu odzwierciedlenia tych aspiracji zdefiniowano trzy cele operacyjne.

**Cel Operacyjny 2.1      Poprawa infrastruktury technicznej**

Zostaną podjęte działania mające na celu utrzymanie i rozwój infrastruktury technicznej miasta, włączając infrastrukturę transportową i komunikacyjną, gospodarkę odpadami oraz efektywne i przyjazne środowisku dostarczanie energii.

**Cel Operacyjny 2.2      Rozwój usług społecznych**

Utrzymanie wysokiej jakości usług społecznych jest bardzo ważne dla miasta, jednakże faktem pozostaje, że dostarczanie wielu usług społecznych leży poza kompetencją samorządu. Działania podejmowane w ramach Strategii będą zatem ograniczone do projektów rozwojowych i inwestycyjnych, które mogą poprawić efektywność i jakość usług społecznych w zakresie możliwego skutecznego oddziaływania Miasta i jego partnerów.

**Cel Operacyjny 2.3      Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności**

Zostaną podjęte odpowiednie działania mające na celu utrzymanie tradycji bogactwa kulturowego oraz różnorodności miasta. Będą one obejmować poprawę zarówno infrastruktury obiektów kulturalnych, jak i stan zasobów dziedzictwa kulturowego, a jednocześnie rozwój działań zgodnych z tradycją otwartości, różnorodności i tolerancji. Realizacja tego celu jest podstawą programową oferty Lublina w staraniach o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2016.

**CEL STRATEGICZNY 3    WZMOCNIENIE LUBLINA JAKO SPOŁECZNOŚCI OTWARTEJ**

Ze względu na lokalizację w regionie, gdzie migracje ludzi były bardziej normą niż wyjątkiem, Lublin posiada długą historię otwartości. Populacja miasta zmienia się nieustannie wraz z napływem licznych grup studentów z całego kraju. Wielu mieszkańców miasta podróżuje do pracy do Warszawy, albo czasowo przebywa poza krajem.

Strategia wskazuje na otwartość miasta jako na jego silną stronę i kluczowy czynnik jego pomyślnego rozwoju w przyszłości, czy to poprzez otwartość miasta w stosunku do studentów i nowych mieszkańców, którzy uczynią z Lublina swoje miejsce zamieszkania, czy też poprzez otwartość na zewnętrznych inwestorów, zainteresowanych lokalizacją dochodowych biznesów w mieście, czy też wreszcie poprzez otwartość w stosunku do mieszkańców, którzy wprawdzie mieszkają w Lublinie, ale zarabiają na życie poza nim. Dlatego trzecim celem jest pogłębienie tej tradycji otwartości jako elementu zintegrowanej Strategii w dążeniu do dobrobytu i poprawy standardów życia mieszkańców miasta.

Jednym z elementów tej otwartości będzie polepszenie łatwości podróżowania do i z Lublina, poprzez poprawę połączeń komunikacyjnych z regionem, krajem i poza nim. Największe przedsięwzięcia są zaplanowane na najbliższy okres programowania i dotyczą budowy dróg ekspresowych pomiędzy Lublinem i Warszawą, Białymstokiem i Rzeszowem, budowy lotniska międzynarodowego w Świdniku, oraz, w dalszej perspektywie, polepszenia głównej trasy kolejowej pomiędzy Lublinem i Warszawą oraz relacji do Kijowa i Lwowa.

Miasto poprawi również swoją otwartość na odwiedzających, nie tylko ze względu na korzyści gospodarcze z turystyki, ale ze względu na budowę wizerunku miasta w skali krajowej i międzynarodowej. Dzisiejszy turysta może być przyszłym mieszkańcem miasta albo inwestorem lub też nieformalnym kanałem informacji promującym miasto na zewnątrz.

W końcu, miasto stanie się bardziej otwarte dla swoich sąsiadów, zarówno z regionu lubelskiego, w którym Lublin pełni rolę centrum metropolitalnego i stolicy województwa, jak też wobec sąsiednich regionów na północ, południe, wschód i zachód. Biorąc pod uwagę, iż dwa regiony sąsiadujące z Lubelszczyzną na wschodzie leżą w sąsiednich państwach, otwartość miasta wobec ich mieszkańców będzie istotnie wpływać na klimat stosunków UE z państwami sąsiadującymi.

**Cel Operacyjny 3.1    Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych**

Podjęte działania będą mieć na celu rozwój infrastruktury, która usprawni połączenia pomiędzy Lublinem a światem zewnętrznym. Będzie to dotyczyć zarówno infrastruktury transportowej jak i technologii informacyjnych. Wiadomo, iż wiele z tych rozwiązań będzie finansowanych ze źródeł zewnętrznych, a nie ze środków miejskich, jednak część inwestycji dotyczących połączeń i wsparcia infrastruktury może być przez miasto wspierana.

**Cel Operacyjny 3.2    Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających**

Zostaną podjęte działania mające na celu wsparcie rozwoju infrastruktury usług zwiększających atrakcyjność miasta wśród gości, turystów, inwestorów czy też nowych i potencjalnych mieszkańców. Działania te będą przede wszystkim obejmować inwestowanie w tradycyjne usługi dla turystów, ale

mogą też obejmować system czytelnego oznakowania i informacji, ułatwiający orientację i przez to zwiększający odczuwanie przyjemności z pobytu w mieście. Realizacja tego celu jest ważna dla spełnienia przez Lublin kryteriów kwalifikacji do tytułu Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2016.

### **Cel Operacyjny 3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem**

Ranga Lublina jako metropolii zależy od wzmocnienia relacji sąsiedzkich w granicach Aglomeracji Lubelskiej i oddziaływania miasta na stymulację rozwoju regionu. Zostaną podjęte działania w celu ułatwienia rozwoju stosunków partnerskich Lublina z innymi regionami w Polsce oraz z regionami sąsiadującymi w innych krajach na Wschodzie. Nacisk położony zostanie na wsparcie inicjatyw, które mogą przynieść korzyści ekonomiczne Lublinowi. Jako miasto położone przy granicy UE, Lublin gospodarczo zależy od kontaktów możliwie szeroko rozbudowanych po obu stronach granicy.

## **2.5 Wdrażanie przestrzenne celów strategicznych i operacyjnych**

Cele strategiczne i operacyjne nie zostały opisane w kontekście przestrzennym. Innymi słowy analiza sytuacji strategicznej dotyczyła miasta jako całości, a nie jego specyficznych obszarów. Podczas kiedy takie podejście było celowym działaniem, nie można ignorować faktu, że różne obszary miasta pełnią różną rolę w jego funkcjonowaniu a mieszkańcy i pracujący w różnych częściach Lublina doświadczają lepszych lub gorszych warunków życia. W związku z powyższym priorytety strategiczne mają również wymiar przestrzenny i powinny być realizowane w odmienny sposób w różnych częściach miasta. Dla celów Strategii zostało zidentyfikowanych siedem stref miasta wymagających szczególnego nasilenia działań strategicznych:

- Strefa pielęgnacji historycznej tożsamości miasta dotyczy obszaru uznanego za Pomnik Historii Państwa Polskiego oraz strefy ochrony konserwatorskiej zabytkowego zespołu architektoniczno-urbanistycznego Miasta Lublina wraz z otoczeniem stanowiącym obszar ekspozycji panoramy zespołu staromiejskiego i średnio-wiekowego, a w tym obiektów wpisanych na Listę Dziedzictwa Europejskiego (kaplica zamkowa, pomnik Unii Polsko-Litewskiej). W tej strefie obowiązuje podporządkowanie zmian zainwestowania wytycznym konserwatorskim oraz krajobrazowym uwarunkowaniom ekspozycji widoków obiektów i zespołów zabytkowych. Działania pożądane obejmują renowację zarówno pojedynczych obiektów zabytkowych wpisanych do rejestru zabytków, jak i towarzyszących im kompleksów tradycyjnej zabudowy miejskiej, rewaloryzację zespołów zieleni towarzyszących zabudowie i poprawę jakości przestrzeni publicznych. W strefie tej mieści się zasadnicza część potencjału miasta warunkująca rozwój turystyki.
- Strefy rozwoju funkcji metropolitalnej struktury osadniczej – dotyczy obszarów Podzamcza i rejonu dworca kolejowego (w dalszej przyszłości także otoczenia lotniska) jako przyległych do historycznego centrum miasta, a związanych z ważnymi elementami układu komunikacyjnego miasta i metropolii. Strefy te byłyby obszarem realizacji aspiracji rozwojowych miasta, z lokalizacją funkcji właściwych dla centrum obsługi przedsiębiorczości o zasięgu ponad-regionalnym, ale także innych funkcji o charakterze metropolitalnym.
- Strefy rewitalizacji osiedli mieszkaniowych – dotyczą zabudowy osiedlowej powstałej w latach 1960-1990, jako prefabrykowane osiedla mieszkaniowe o dość monotonnej zabudowie i ograniczonej ofercie miejsc pracy i usług. W tych obszarach celem Strategii będzie zapobieganie degradacji społecznej i technicznej osiedli poprzez uzupełnianie ich programu użytkowego

o miejsca pracy i rozszerzanie oferty usług, poprawę estetyki zabudowy, a także kompensację jakości zabudowy dobrą jakością i dostępnością terenów rekreacyjnych oraz dbałością o bezpieczeństwo publiczne.

- Strefy rewitalizacji terenów zdegradowanych – powinny zostać ograniczone do obszarów o wyraźnie złej kondycji technicznej, ekonomicznej i społecznej, potwierdzonej wskaźnikami dokumentującymi niższy poziom zamożności i częstsze zjawiska społecznego wykluczenia w stosunku do reszty miasta. Działania podejmowane w tych strefach powinny dotyczyć przede wszystkim poprawy kondycji lokalnych społeczności przez rozwój form samopomocy i drobnej przedsiębiorczości, przez dostępność edukacji i wspieranie poprawy warunków życia w sposób umożliwiający rozwój samodzielności rodzin i kształtowanie poprawnych więzi społecznych, a w końcu, przez stymulowanie inwestycji redukujących techniczne problemy zagospodarowania i bariery rozwoju.
- Strefy aktywizacji terenów przemysłowych (w ramach rewitalizacji terenów przemysłowych i powojkowych) - dotyczą XIX wiecznych obszarów przemysłowych zlokalizowanych wzdłuż linii kolejowej oraz XX-wiecznych dzielnic przemysłowych Zadębie i Wrotków, których zainwestowanie uległo degradacji wskutek m.in. transformacji gospodarczej w ostatniej dekadzie XX wieku, a także ewentualnych terenów powojkowych na Wrotkowie. Działania w tych obszarach powinny dotyczyć rozwoju technicznej infrastruktury obsługującej i poprawy standardów tej obsługi, rekultywacji gruntów wraz z likwidacją zanieczyszczeń ekologicznych pozostawionych po poprzednich użytkownikach oraz mechanizmów wspierania rozwoju funkcji niekomercyjnych lub niskodochodowych, istotnych dla prawidłowych relacji funkcjonalnych w dzielnicach miasta
- Strefy rozwoju kompleksów aktywności gospodarczej – obejmują tereny lubelskiej strefy ekonomicznej (będącej podstrefą Mieleckiej SSE „Europark Mielec”) i Parku Naukowo-Technologicznego oraz dzielnice Bursaki i Helenów, których rozwój wymaga budowy infrastruktury obsługującej i wprowadzania różnych form instytucjonalnego wsparcia dla nowych inwestycji gospodarczych. Rozwój nowych, pożądanых w mieście gałęzi gospodarki oraz tworzenie oferty miejsc pracy dostosowanej do aspiracji zawodowych i wykształcenia młodych pokoleń powinno wyznaczać nowe kierunki rozwoju gospodarczego miasta, od których będzie zależało przełamanie barier rozwojowych miasta i regionu. Skupienie takich zmian w kilku wybranych obszarach miasta powinno zwiększyć skuteczność tych działań w perspektywie najbliższych lat objętych horyzontem czasowym Strategii.
- Strefy ochrony walorów ekologicznych miasta – obejmują doliny rzeczne, kompleksy leśne i tereny biologicznie czynne, a dotyczą obszarów chronionych z uwagi na walory ekologiczne (ESOCH), oraz tereny obrzeżne miasta, wyłączone z procesów urbanizacyjnych z uwagi na brak uzbrojenia technicznego oraz potrzebę ochrony warunków klimatycznych i krajobrazowych miasta. Jednocześnie tereny te nadają się pod rozwój funkcji rekreacyjnych i obiektów i urządzeń sportowych, zapewniają dostęp mieszkańców do zieleni, umożliwiają prawidłowe przewietrzanie terenów zabudowanych, a więc mają istotne znaczenie dla zapewnienia warunków higieny środowiska miejskiego. Dopuszcza się zabudowę zgodnie z miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego. Ochrona tych terenów przed presją inwestycyjną jest zgodna z długoterminowym interesem całego organizmu miejskiego ale, niestety, wywołuje konflikty z doraźnymi interesami niektórych inwestorów i właścicieli gruntów. Właściwe zagospodarowanie



tych stref wymaga stosowania ochrony planistycznej, ale także wprowadzenia mechanizmów kompensujących wprowadzane ograniczenia.

Siedem wymienionych stref zostało pokazane na Mapie 1 poniżej. Dodatkowo Tablica 1 wskazuje na priorytet jaki będzie nadany każdemu z celów operacyjnych w ramach danego Obszaru w formie indykatywnej. Rozkład przestrzenny priorytetów będzie brany pod uwagę w opracowaniu kryteriów wsparcia specyficznych interwencji finansowych Miasta w okresie wdrażania Strategii.

Tereny miasta położone poza zasięgiem tak opisanych stref należy traktować jako nie wymagające specyficznych interwencji i nie mające strategicznego wpływu na rozwój miasta. Nie oznacza to w żadnym wypadku sugestii w kierunku hamowania ich rozwoju. Strefy odnoszące się do obszarów kryzysowych powinny być objęte długoletnim programem rewitalizacji likwidującym występujące tam zjawiska negatywne, natomiast pozostałe wymienione tu obszary należy traktować jako tereny o znaczącym potencjale rozwojowym. Realizacja tego potencjału równolegle z rozwiązywaniem narosłych miejscowo problemów dzielnic zaniedbanych mogą łącznie stanowić **zintegrowany program rozwoju miasta** odpowiadający kryteriom szerszej polityki wspierania rozwoju miast w ramach Strategii Lizbońskiej i innych dokumentów programowych UE.



Tabela 1: Przyporządkowanie Celów Strategicznych i Operacyjnych Obszarom

	1. Strefa pielęgnacji historycznej tożsamości miasta	2. Strefy rozwoju funkcji metropolitalnej struktury osadniczej	3. Strefy rewitalizacji osiedli mieszkaniowych	4. Strefy rewitalizacji terenów zdegradowanych	5. Strefy aktywizacji terenów przemysłowych	6. Strefy rozwoju kompleksów aktywności gospodarczej	7. Strefy ochrony walorów ekologicznych miasta
<b>CS1 Wzmocnienie dynamiki gospodarczej</b>	+	+++	++	++	+++	+++	+/-
CO1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	++	+++	++	+++	+++	+++	+/-
CO1.2 Zacieśnienie relacji świata kultury, nauki i biznesu	+++	++	++	++	++	+++	+
CO1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	++	+++	++	+	+++	+++	+/-
CO1.4 Rozwój turystyki	+++	+++	o	o	o	o	+++
<b>CS2 Podniesienie jakości życia</b>	+++	++	+++	+++	+	+	+++
CO2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	++	+++	++	++	++	+++	+
CO2.2 Rozwój usług społecznych	+++	+++	++	+++	+	+	++
CO2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności	+++	++	++	++	+	++	+++
<b>CS3 Wzmocnienie Lublina jako społeczności otwartej</b>	+++	+++	+	+	+	+++	+++
CO3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	+	+++	o	o	+++	+++	o
CO3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	+++	+++	+	+	++	++	+++
CO3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem	+++	+++	o	o	+++	+++	++

Legenda: +++ wysoki priorytet, ++ średni priorytet, + niski priorytet, o – czynnik obojętny

### 3 REALIZACJA I MONITORING STRATEGII

#### 3.1 Realizacja strategii rozwoju Lublina

Strategia rozwoju Lublina jest dokumentem, który powstawał nie tylko jako aktualizacja wcześniej przyjętej strategii, ale także jako zapis ustaleń opracowanych w drodze możliwie szerokich konsultacji społecznych i dyskusji prowadzonych w ramach powołanej grupy roboczej oraz w grupach tematycznych (przedstawiciele organizacji pozarządowych, środowisk kultury oraz biznesu). Konsultacje te skupiły się szczególnie na zagadnieniach strategicznych w związku z czym można uznać, że wyznaczone tu kierunki zmian oraz obszary priorytetowe są zapisem wielostronnych uzgodnień.

Celem dokumentu jest jednak, obok zidentyfikowania optymalnego scenariusza rozwoju Lublina, zbudowanie wokół niego możliwie najszerszej koalicji zadaniowej, łączącej administrację samorządową ze środowiskami naukowymi, kulturotwórczymi, biznesowymi oraz z organizacjami pozarządowymi. Dzięki temu możliwa będzie realizacja takiego scenariusza i osiągnięcie zamierzonych efektów.

Wyznaczając wizję, misję, cele strategiczne i operacyjne określamy nie tylko szeroko akceptowany zakres długoterminowych zamiarów i planów samorządu, ale także obszary współdziałania z uczelniami, przedsiębiorcami, twórcami kultury, z innymi strukturami społecznymi działającymi w Lublinie. Przyjęcie zapisu Strategii przez Radę Miasta oraz jej publikacja ma też istotne znaczenie dla wszystkich podmiotów rozważających jakiekolwiek kontakty z naszym miastem. Dzięki niej jego przyszłość staje się bardziej przewidywalna, a tym samym każda forma partnerstwa – bardziej wiarygodna.

Mając na uwadze takie znaczenie strategii, zasadne staje się definiowanie publicznych zamiarów inwestycyjnych, zwłaszcza dotyczących kierunków uzbrajania terenów i celów dla jakich następuje otwarcie inwestycyjne. W ten sposób Miasto składa wiarygodne deklaracje woli przeprowadzania zmian i możliwe staje się partnerstwo pomiędzy Miastem a prywatnymi inwestorami, których cele są z tymi deklaracjami niesprzeczne. Strategia pełni rolę ramowego zapisu długoterminowego interesu publicznego w jakichkolwiek przyszłych partnerstwach i porozumieniach z samorządem. Stanowi formę gwarancji o dużym znaczeniu dla decyzji o inwestycjach i dla redukcji ryzyka inwestycyjnego.

Dlatego też stałym i corocznie aktualizowanym załącznikiem do strategii będzie Wieloletni Plan Inwestycyjny (WPI), pojmowany z jednej strony jako deklaracja woli samorządu definiująca kierunki inwestowania, a z drugiej strony – będąca głównym narzędziem systemowego przygotowywania inwestycji publicznych. WPI jest uściśleniem ustaleń strategicznych w zakresie inwestycji miejskich, a jednocześnie jego coroczna aktualizacja jest głównym narzędziem systemowego aktualizowania ustaleń niniejszej Strategii.

Strategia rozwoju Lublina powinna zapewnić również koordynację działań specjalistycznych, koncentrujących się na wycinkowych zjawiskach w szerokiej panoramie zagadnień istotnych dla rozwoju miasta. Dlatego jest właściwe i wskazane opracowywanie strategii tematycznych, podporządkowanych głównej strategii jedynie w obszarze respektowania zamieszczonej tutaj hierarchii celów i działań. Ich wartość polegać będzie na bardziej szczegółowych analizach diagnostycznych oraz na zdefiniowaniu specjalistycznych rozwiązań i projektów. Strategia Rozwoju Lublina wraz ze strategiami specjalistycznymi i programami stanowić powinny spójny kompleks dokumentów

strategicznych umożliwiających wielopodmiotowe i wszechstronne współdziałanie na rzecz rozwoju miasta.

Strategia Rozwoju Miasta Lublin jest spójna ze strategicznymi dokumentami i kierunkami wyznaczonymi na poziomie krajowym oraz wojewódzkim.

Celem głównym Strategii Rozwoju Kraju 2007 - 2015 jest podniesienie poziomu i jakości życia mieszkańców Polski: poszczególnych obywateli i rodzin, co jest w pełni zgodne ze Strategią Rozwoju Miasta Lublin.

W „Zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006 – 2020” celem nadrzędnym jest osiągnięcie trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Lubelszczyzny poprzez zwiększenie konkurencyjności województwa oraz optymalne wykorzystanie jej wewnętrznych potencjałów rozwojowych, co jest zgodne z celami strategicznymi niniejszego opracowania..

Strategia Rozwoju Miasta Lublin wpisuje się także w strukturę priorytetowych kierunków wyznaczonych w strategii rozwoju województwa, które mają na celu wzrost konkurencyjności regionalnej gospodarki oraz jej zdolności do tworzenia miejsc pracy; rozwój nowoczesnego społeczeństwa i zasobów ludzkich dostosowanych do wymogów gospodarki opartej na wiedzy; poprawa atrakcyjności i spójności terytorialnej województwa lubelskiego oraz rozwój współpracy międzyregionalnej oraz poprawa skuteczności wdrażania polityki i rozwoju regionu.

Należy wspomnieć o zgodności niniejszego dokumentu z projektem Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020, którego celem strategicznym jest wzrost poziomu spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej całej Polski Wschodniej i każdego z jej województw w rozszerzonej Unii Europejskiej.

Do opracowania strategii posłużyło wiele dokumentów strategicznych opracowanych przez Urząd Miasta, które posłużyły do opracowania niniejszego dokumentu i są z nim zgodne. Należą do nich:

- Studium uwarunkowań i kierunków rozwoju Lublina uchwalone w 1998 roku
- Wieloletni Plan Inwestycyjny na lata 2005-2008
- Lokalny Program Rewitalizacji dla Lublina uchwalony w 2005 roku, z późniejszymi zmianami
- Plan gospodarki odpadami opracowany w 2004 roku
- Wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem Gminy Lublin na lata 2004 - 2008
- Zintegrowany plan rozwoju transportu zbiorowego uchwalony w 2005, z późniejszymi zmianami
- Program „Bezpieczny Lublin”, dotyczący porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz zapobiegania przestępczości
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych
- Program działań na rzecz niepełnosprawnych mieszkańców Lublina w latach 2008-2013, uchwalony w 2008 roku
- Program współpracy Miasta Lublin z organizacjami pozarządowymi uchwalony w 2007 roku

Dla pełnej spójności polityki rozwoju Lublina wskazane jest opracowanie nie tylko stosownych aktualizacji wymienionych wyżej dokumentów, ale także możliwie szybkie uzupełnienie ich listy o następujące zagadnienia:

- ochrona środowiska
- zarządzanie dziedzictwem historycznym
- współdziałanie na rzecz rozwoju oferty naukowej miasta (np. program „Lublin – miasto wiedzy”)
- humanizacja osiedli prefabrykowanych jako działanie równoległe do programu rewitalizacji po jego dostosowaniu do wymogów RPO WL, a obejmujące tereny wykluczone wskaźnikami ustalonymi dla rewitalizacji
- pielęgnacja zieleni miejskiej, wykorzystanie terenów otwartych i rozwój rekreacji plenerowej (jako ważny aspekt rewitalizacji i humanizacji osiedli, ale także ochrony środowiska)
- oświata i wychowanie, w tym także edukacja permanentna jako istotny element rozwoju społecznego
- kultura i oferta wykorzystania „czasu wolnego”
- opieka zdrowotna i promocja zdrowia (w świetle przyszłych rozwiązań systemowych ochrony zdrowia)
- rozwój sportu popularnego i wyczynowego oraz infrastruktury sportowej

Dla zachowania ciągłości dotychczasowych działań i ustaleń programowych użyteczne okazało się zawarcie w niniejszej strategii już zdefiniowanych projektów, działań i programów, zgodnych z wypracowanym tu układem celów i priorytetów. Tabelaryczne ich zestawienie stanowi Załącznik nr 1, który porządkuje zamierzenia na poziomie ogólniejszym niż WPI, a bardziej precyzyjnym niż długookresowy, a bardzo ogólny, z natury rzeczy, opis celów strategicznych i operacyjnych. Tabela zidentyfikowanych projektów i programów jest narzędziem stosownym dla opracowania agendy celów uwarunkowanych społecznie lub politycznie, albo też wynikających z przesądzeń i uwarunkowań zewnętrznych. Pozwala ona zweryfikować takie (na ogół średnioterminowe) zamierzenia w świetle przyjętej struktury celów strategicznych o charakterze długoterminowym. Dzięki temu polityka rozwojowa miasta zachowuje stabilną ciągłość i jednocześnie możliwość elastycznego dostosowywania do nowych wyzwań i możliwości.

Istotne dla skuteczności tej polityki jest zintegrowane traktowanie zadań samorządowych, rozwiązujące łącznie aspekty przestrzenne, techniczne, finansowe, społeczne i organizacyjne nie tylko pojedynczych projektów, ale przede wszystkim przedsięwzięć średnio- i długoterminowych i partnerskich. Zwłaszcza dla tych ostatnich jest to warunek ustalenia zasad efektywnej współpracy ze wszelkimi możliwymi partnerami.

Zarządzeniem Prezydenta Miasta Lublin z dnia 16 listopada 2007 roku, powołany został Zespół zadaniowy ds. Strategii Rozwoju Miasta Lublin, którego zadaniem będzie monitorowanie, ewaluacja i aktualizacja Strategii. Zespół ten dokona corocznej oceny realizacji strategii na podstawie zestawienia wskaźników monitorujących opisanych poniżej, a następnie przedstawi Prezydentowi Miasta syntetyczną ocenę realizacji strategii wraz z rekomendacjami. Dla spójności procedur zarządzania, termin przedłożenia rocznej oceny realizacji strategii wyznacza się na dzień 30 października roku następnego, co pozwoli na uwzględnienie tej oceny w końcowej fazie procedury uchwalania budżetu rocznego.

### 3.2 Monitoring

Zbieraniem, opracowaniem i upowszechnianiem informacji o realizacji strategii oraz zlecaniem odpowiednich badań zajmować się będzie Wydział Rozwoju i Funduszy Europejskich – Referat

Planowania i Sprawozdawczości. Podmiotami współpracującymi z Referatem Planowania i Sprawozdawczości w zakresie monitoringu strategii miasta będą inne komórki organizacyjne Urzędu Miasta i jednostki jemu podlegające. Monitoring wymaga także partnerstwa z innymi instytucjami: Policją, samorządami sąsiednich gmin lub innego szczebla, Urzędem Wojewódzkim, uczelniami, instytucjami kulturalnymi czy biznesowymi. Rolą partnerów władz miasta w tym zakresie będzie udzielanie kompleksowych informacji pozostających w ich kompetencjach. W zamian uzyskają oni dostęp do szerszej bazy danych, umożliwiającej bardziej kompleksową analizę uwarunkowań dla własnych obszarów aktywności.

Regularne monitorowanie zmian w sytuacji miasta jest koniecznością dla wszelkiego typu strategii i programów długoterminowych, gdyż jest warunkiem ich przydatności w dalszej perspektywie czasowej. Dzięki niemu określa się nie tylko skuteczność i postęp realizacji zamierzeń, ale także dokonuje korekt wynikających z nieuwzględnionych wcześniej czynników lub z niepożądanych zjawisk zmieniających uwarunkowania realizacyjne. Tak więc monitoring stanowi ważny element „samoregulacji” polityki lokalnej.

Dla tak opisanych potrzeb należy wprowadzić dwustopniowy system monitoringu:

- bazujący na wskaźnikach realizacji celów strategicznych, generowanych w skali całego miasta i umożliwiający porównywanie Lublina z innymi miastami
- dotyczący wskaźników realizacji celów operacyjnych, przydatny także dla monitoringu rezultatów pojedynczych projektów, czy programów szczegółowych oraz dla planowania przestrzennego i dla procesu zintegrowanego zarządzania rozwojem miasta – wskaźniki dla tych celów powinny być generowane w możliwie dokładnej skali (dzielnic, osiedli, obrębów geodezyjnych), aby umożliwić obserwację miejscowych skutków i rezultatów działań strategicznych.

**Tabela 1: Wskaźniki realizacji celów strategicznych**

Cele strategiczne	Wskaźniki realizacji celów strategicznych	Źródło danych	Jednostki
CS 1 Wzmocnienie dynamiki gospodarczej	▪ udział dochodów własnych w budżecie miasta (w %)	BDR	%
	▪ wielkość dochodów gminy z tytułu podatku od osób prawnych i udział w dochodach budżetu miasta (w %)	BDR	tys zł
	▪ liczba pracujących w głównym miejscu pracy (dane bez firm poniżej 9 zatrudnionych)	BDR	liczba osób
	▪ liczba bezrobotnych zarejestrowanych	BDR	liczba osób
	▪ stopa bezrobocia	BDR	%
	▪ przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto	BDR	zł/miesięcznie
	▪ liczba podmiotów w rejestrze REGON na 1 tys. mieszkańców	na podstawie BDR	sz/1 tys. mieszk.
CS 2 Podniesienie jakości życia	▪ wskaźnik oczekiwanej długości życia	BDR (lub inne)	lata
	▪ średnia wielkość mieszkania	BDR	m <sup>2</sup>
	▪ średnia powierzchnia mieszkania na osobę	BDR	m <sup>2</sup> /osobę
	▪ średnie dochody gospodarstw domowych	BDR	zł/rodzinę
	▪ liczba popełnionych / wykrytych przestępstw	Policja/BDR	liczba zdarzeń

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liczba wypadków i kolizji drogowych</li> <li>▪ liczba działających NGO na 1 tys. mieszkańców</li> </ul>	Policja/BDR Na podst. BDR	liczba zdarzeń liczba/1 tys. mieszkańców
<b>CS 3 Wzmocnienie Lublina jako społeczności otwartej</b>	▪ liczba osób korzystających z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania ( w tym turyści zagraniczni)	BDR	liczba osób
	▪ liczba osób odwiedzających muzea / wystawy	BDR	liczba osób
	▪ liczba studentów szkół wyższych	BDR	liczba osób
	▪ liczba miejsc w akademikach	BDR	liczba miejsc
	▪ liczba imprez i wydarzeń kulturalnych i ich uczestników (organizowanych przez jednostki miejskie)	dane UM	liczba zdarzeń i uczestników
	▪ liczba projektów współpracy międzynarodowej realizowanych przez miasto i jednostki podległe z udziałem innych partnerów	dane UM	liczba zdarzeń
	▪ liczba podmiotów którym miasto udzieliło pomocy publicznej	dane UM	liczba podmiotów

Większość powyższych wskaźników jest publikowana w Bazie Danych Regionalnych GUS, przy czym przeważająca część informacji na dany rok jest wyliczana do czerwca roku następnego. Pozostałe dane pochodzą od Policji, uczelni lub instytucji nadzorowanych przez Miasto, a dostęp do nich jest także możliwy w tym terminie. Zebranie danych wg powyższego wykazu stanowi zadanie wspomnianego wyżej Referatu Planowania i Sprawozdawczości.

Z kolei wskaźniki realizacji celów operacyjnych, umożliwiające dokładniejszą analizę danych i procesów dla potrzeb zarządzania rozwojem miasta, wymagają dostępu do znacznie dokładniejszych danych o zasięgu lokalnym. Przydatność tych danych dla różnego typu dokumentów programowych (w tym dla planowania przestrzennego) i dla monitorowania rezultatów projektów infrastrukturalnych uzasadnia nawiązanie **stałej współpracy** z Urzędem Statystycznym w Lublinie, umożliwiającą dostęp do pogłębionej bazy danych scharakteryzowanych w tabeli poniżej. Termin dostępności tych informacji szacuje się na wrzesień roku kolejnego. Interpretacja tych informacji może i powinna być przedmiotem badań nad rozwojem Lublina podejmowanych przy współpracy Urzędu Miasta z miejscowymi uczelniami. Udział środowisk akademickich w tym monitoringu stanowi gwarancję obiektywnego i wiarygodnego źródła informacji o mieście. Organizowanie tego poziomu monitoringu i udostępnianie informacji w ramach struktur Urzędu Miasta jest także zadaniem Referatu Planowania i Sprawozdawczości Wydziału Rozwoju i Funduszy Europejskich UM.



**Tabela 2: Wskaźniki realizacji celów operacyjnych**

Cele operacyjne	Wskaźniki realizacji celów operacyjnych	Źródło danych	Jednostki
CO 1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	Liczba osób pracujących w głównym miejscu pracy	US w Lublinie na podstawie REGON	Liczba osób / **
	Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON wg przedziałów zatrudnienia	US w Lublinie na podstawie REGON	Liczba podmiotów /** w przedziałach definiujących wielkość firm
	Liczba podmiotów bez osobowości prawnej, wg przedziałów zatrudnienia	US w Lublinie na podstawie REGON	Liczba podmiotów /** w przedziałach definiujących wielkość firm
	Rozkład zamożności mieszkańców	US w Lublinie na podstawie danych z Urzędów Skarbowych	Liczba osób / gospodarstw domowych wg skali dochodów /****
CO 1.2 Zacieśnienie relacji świata nauki i biznesu	Analiza opisowa na podstawie oferty gospodarczej miasta i udziału sektora B+R i gałęzi gospodarki związanych z kulturą	Analizy własne UM na podst. danych branżowych	Analiza opisowa
CO 1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	Liczba i powierzchnia użytkowa nowych mieszkań i budynków oddanych do użytkowania	BDR	Liczba mieszkań i m <sup>2</sup> /***
CO 1.4 Rozwój turystyki	Liczba obiektów zbiorowego zakwaterowania (wg kategorii) wraz z liczbą miejsc noclegowych	BDR	Liczba /***
	Liczba zwiedzających muzea	BDR	Liczba /***
Dane bazowe dla ogólnej oceny jakości życia	Liczba ludności w grupach wiekowych i ekonomicznych	US w Lublinie	Liczba osób wg specyfikacji/*
	Zasoby mieszkaniowe wg lokalizacji	US w Lublinie	Liczba mieszkań/*
CO 2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	Wyposażenie mieszkań w instalacje techniczno-sanitarne,	BDR	% mieszkań wyposażonych w infrastrukturę****
	Skala inwestycji w rozwój infrastruktury	Dane własne UM	Analiza opisowa wg sprawozdań/**
CO 2.2 Rozwój usług społecznych	Liczba i kwoty wypłacanych zasiłków mieszkaniowych	Dane własne UM	Liczba osób/** Kwoty/**
	Szkolnictwo: liczba obiektów, izb szkolnych, uczniów (wg poziomu edukacji i wg gestora),	Dane własne UM	Liczba /**
	Liczba uczniów na 1 komputer,	Dane własne UM	Wskaźnik/** lub /***
	Liczba zakładów opieki zdrowotnej i udzielonych porad	Dane własne UM	Liczba/** lub /****
	Liczba żłobków i placówek opieki społecznej wraz z liczbą osób z nich korzystających.	Dane własne UM	Liczba/** lub /***
CO 2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności oraz rozwój kapitału społecznego	Liczba seansów kinowych i widzów	BDR	Liczby/****
	Wielkość księgozbioru bibliotek i liczba czytelników	BDR lub dane własne UM	Liczby/** lub /****
	Analiza opisowa wspierania różnorodności kulturowej wg sprawozdań instytucji kultury i struktur zarządzania	Opracowanie własne	Analiza opisowa wg sprawozdań/****
	Wykorzystanie unijnych środków wsparcia rozwoju kapitału społecznego	Dane własne UM	Analiza opisowa wg sprawozdań/****
CO 3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	Warunki dojazdu drogowego do głównych miast Polski (jakość dróg i odległość połączeń) Oferta połączeń komunikacją zbiorową Wskaźniki efektywności towarowego transportu regionalnego	Ekspertyza opisowa dokonywana w skali miasta (aktualizowana w przypadku wystąpienia poważniejszych zmian w obsłudze komunikacyjnej relacji zewnętrznych miasta)	
CO 3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	Analiza opisowa na podstawie wskaźników realizacji odpowiedniego celu strategicznego i na podstawie niezależnych rankingów	Opracowanie własne UM	Analiza opisowa/****
CO 3.3 Rozwój kontaktów między-narodowych miasta	Analiza opisowa na podstawie wskaźników realizacji odpowiedniego celu strategicznego	Opracowanie własne UM	Analiza opisowa/****

Oznaczenia: /\* - dane generowane w skali obrębów geodezyjnych; /\*\* - w skali dzielnicy; /\*\*\* - w skali miasta; \*\*\*\* - dane generowane wg kodów pocztowych podatków PIT

Z uwagi na terminy udostępniania danych statystycznych należy przyjąć termin opracowania zestawienia wskaźników na dzień 30 września roku następującego po okresie sprawozdawczym.

Informacje obejmujące zestawienia wartości wskaźników wraz z interpretacją danych stanowiąc będą podstawę pracy Zespołu zadaniowego ds. Strategii Rozwoju Miasta. Na ich podstawie Zespół przygotuje do końca października każdego roku zbiorczą ocenę realizacji strategii, zawierającą rekomendacje dotyczące dalszych działań, a w razie konieczności – wniosek o dokonanie korekty ustaleń strategii. Opinia o realizacji strategii jest materiałem pomocniczym dla organów samorządu i jako taki nie wymaga stosowania procedur akceptacji przez wybieralne organy samorządu. Przesłanką do zmiany strategii mogą być znaczące odstępstwa od realizacji wyznaczonych kierunków strategicznych lub istotne zmiany w zakresach uprawnień i odpowiedzialności.

### **Finansowanie realizacji strategii**

Ciężar zabezpieczenia środków finansowych na realizację zapisów strategii spoczywa w znacznej mierze na organach samorządu lokalnego – Radzie Miasta oraz Prezydencie Miasta Lublina. Z uwagi na pozostawanie wielu z założonych celów w kompetencjach tych organów, jednoznaczne jest, iż głównym źródłem finansowania podejmowanych inicjatyw i przedsięwzięć będzie budżet miasta (środki własne). W tym zakresie główne strumienie przepływów pieniężnych (dochodów i wydatków) określać będzie corocznie budżet miasta. W obszarach działalności innych podmiotów objętych Strategią, finansowanie zadań jest ustalane przez zainteresowane strony, ale z możliwym wsparciem z budżetu miasta, o ile wynika to z odrębnych uchwał.

Należy podkreślić, iż proces realizacji strategii rozwoju miasta posiada charakter długofalowy, co wiąże się z brakiem możliwości precyzyjnego określenia źródeł, a tym bardziej zakresu (wysokości) środków przeznaczonych na finansowanie zaplanowanych zadań.

Dokumentem uzupełniającym dla Strategii będzie Wieloletni Plan Inwestycyjny (po jego uchwaleniu), określający zadania inwestycyjne realizowane przez Miasto i możliwości ich finansowania zarówno ze środków własnych (na podstawie prognoz finansowych) jak i innych dostępnych źródeł.

Wśród dostępnych źródeł finansowania zadań należy wyróżnić:

- **Fundusze Strukturalne i Fundusz Spójności**- potencjalnym źródłem finansowego wsparcia w okresie 2007-2013 będą środki Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, uruchamiane w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego 2007-2013. Równie ważnym instrumentem finansowym są krajowe programy operacyjne realizowane w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007-2013, a finansowane w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Społecznego. Ponadto niektóre działania będą mogły być wspierane środkami w ramach Wspólnej Polityki Rolnej w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 (źródło finansowania: Europejski Fundusz Rolniczego Rozwoju Obszarów Wiejskich).
- **Instrumenty krajowe** (granty, dotacje ministerialne, kontrakt wojewódzki i in.);
- **Bank Gospodarstwa Krajowego** (kredyty dotyczące inwestycji mieszkaniowych i innych działań rozwojowych oferowanych przez Bank);

- **Bank Ochrony Środowiska** (kredyty na inwestycje o charakterze ekologicznym)
- **Europejski Bank Inwestycyjny** (kredyty udzielane za pośrednictwem banków na warunkach komercyjnych dla samorządów i MŚP);
- **Bank Światowy**;
- **Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweski Mechanizm Finansowy**;
- **Program Współpracy Transgranicznej „Polska-Białoruś-Ukraina”**
- **Szwajcarski Instrument Finansowy (SIF)**
- **Partnerstwo publiczno–prywatne (PPP).**

Strategia zakłada znaczny wzrost inwestycji w mieście, finansowany nie tylko dzięki instrumentom wsparcia z UE, ale także coraz szerszemu uruchomieniu innych form finansowania inwestycji. Dzięki dyskutowanym obecnie mechanizmom finansowym JASPERS i JESSICA możliwe będzie uruchomienie odnawialnych źródeł finansowania dla niektórych długoletnich programów rozwojowych. Oczekiwane jest także znaczne rozszerzenie możliwości wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego po wprowadzeniu stosownych regulacji prawnych gwarantujących przejrzystość, przydatność i skuteczność tej formy inwestowania.

# Załącznik 1

**Obecne i Planowane Projekty oraz Inicjatywy, które przyczyniają się do realizacji  
Strategii**

## MATRYCA GŁÓWNYCH ZIDENTYFIKOWANYCH ZADAŃ W RELACJI DO CELÓW STRATEGICZNYCH I OPERACYJNYCH

Lp.	Zidentyfikowane projekty, typy projektów, programy	CS1 Wzmocnienie dynamiki gospodarczej				CS2 Podniesienie jakości życia			CS3 Wzmocnienie Lublina jako społ. otwartej		
		CO1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	CO1.2 Zacieśnienie relacji świata kultury, nauki i biznesu	CO1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	CO1.4 Rozwój turystyki	CO2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	CO2.2 Rozwój usług społecznych	CO2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności	CO3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	CO3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	CO3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem
1.	Redukowanie i upraszczanie procedur biurowatycznych i regulacyjnych dla małej przedsiębiorczości (jako uzupełnienie planowanych ułatwień legislacyjnych)	X <sup>1</sup>		X			X				
2.	Wsparcie społeczności biznesowej w rozwoju produktów i usług ukierunkowanych na rynki zewnętrzne poza Lublinem	X		X				X	ZR		X
3.	Wsparcie dla rozwoju innowacji w biznesie	X	X	X					ZR		ZR
4.	Wspieranie tworzenia i rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości	X	X				X				ZR
5.	Wprowadzanie mechanizmów redukcji ryzyka inwestycyjnego dla nowych firm i dla inwestycji rozwojowych.	X		X		X	X	X			
6.	Wsparcie agencji rozwoju MŚP, zwłaszcza z ofertą dla ludzi młodych, studentów, kobiet powracających do pracy i osób powyżej 50 roku życia	X					X				X
7.	Wsparcie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych	X					X				
8.	Stopniowe przekazywanie zadań z zakresu usług komunalnych ze struktur samorządowych do sektora prywatnego i przedsiębiorstw społecznych	X				X	X	X			X
9.	Budowanie oferty szkoleń ciągłych w zakresie zarządzania MŚP	X	X		X		X	X		X	X
10.	Rozwój możliwości badawczych wspierających działalność biznesową, a w szczególności rozwój innowacyjnych rozwiązań biznesowych		X	X		X		X		X	X
11.	Zróżnicowanie i udoskonalenie oferty instytucji szkolnictwa wyższego i zawodowego w dziedzinach związanych z biznesem lub wspieraniem społeczności biznesowej		X	X			X	X		X	X

<sup>1</sup> Oznaczenia: X – cel główny; X cel komplementarny; WW – warunek wstępny; ZR – zależność równoległa;

Lp.	Zidentyfikowane projekty, typy projektów, programy	CS1 Rozwój działalności gospodarczej				CS2 Podniesienie jakości życia			CS3 Wzmocnienie Lublina jako społ. otwartej		
		CO1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	CO1.2 Zacieśnienie relacji świata kultury, nauki i biznesu	CO1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	CO1.4 Rozwój turystyki	CO2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	CO2.2 Rozwój usług społecznych	CO2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności	CO3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	CO3.2 Uczyńnienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	CO3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem
12.	Kontynuacja programu „Lublin – miasto wiedzy”		X		X		X			X	X
13.	Kontynuowanie rozwoju Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego	X	X	X				X		X	X
14.	Planistyczne przygotowanie terenów inwestycyjnych	X		X		WW			WW		X
15.	Rozwój i promocja, należącej do Specjalnej Strefy Ekonomicznej "EUROPARK" Mielec, podstrefy w Lublinie	X	X	X		X			WW	X	X
16.	Wspieranie wysokich standardów ekologicznych w inwestycjach	X	X	X	ZR	ZR		ZR		X	X
17.	Zaawansowane przekształcanie terenów zdewastowanych i nieużytków na tereny gotowe do inwestowania, z jednoczesnym ograniczaniem inwestycji na terenach o wysokich walorach ekologicznych	X		X	X	ZR				WW	X
18.	Wypracowanie i utrzymanie standardów wysokiej jakości obsługi oraz standardów etycznych w traktowaniu inwestorów zewnętrznych	X		X						X	X
19.	Wsparcie dla dostosowania rynku pracy do potrzeb społeczności przedsiębiorców i oczekiwań inwestorów	X	X	X	X		X				X
20.	Rozwój infrastruktury i aktywności Międzynarodowych Targów Lubelskich	X	X	X	X					X	X
21.	Wsparcie dla organizacji kongresów i imprez promujących gosp. regionu	X	X	X	X		X			X	X
22.	Wsparcie dla rozwoju atrakcji turystycznych oraz towarzyszących im usług i obiektów obsługujących ruch turystyczny	X	X		X					X	ZR
23.	Doskonalenie miejskiej informacji turystycznej, a w szczególności współpraca z instytucjami regionalnej informacji turystycznej, z przekazywaniem informacji przez publ. punkty dostępu do internetu		X		X		X	X	X	X	ZR
24.	Wzbogacanie oferty turystycznej i lokalnych kontaktów dla grup pielgrzymów i młodzieży żydowskiej odwiedzających Majdanek i zabytki kultury żydowskiej		X		X			X		X	ZR
25.	Rozbudowa i przebudowa istniejącego układu komunikacyjnego dla poprawy przejezdności i obsługi nowych terenów zainwestowania miejskiego, w tym między innymi:	X		X	X	X			X		X
25.a	Modernizacja istniejącego ciągu dróg krajowych nr 12, 17 i 19 oraz budowa nowych węzłów łączących je z obwodnicą Lublina	X		X	X	X			X		X

Lp.	Zidentyfikowane projekty, typy projektów, programy	CS1 Rozwój działalności gospodarczej				CS2 Podniesienie jakości życia			CS3 Wzmocnienie Lublina jako społ. otwartej		
		CO1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	CO1.2 Zacieśnienie relacji świata kultury, nauki i biznesu	CO1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	CO1.4 Rozwój turystyki	CO2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	CO2.2 Rozwój usług społecznych	CO2.3 Uzyskanie bogactwa kulturalnego i różnorodności	CO3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	CO3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	CO3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem
25.b	Modernizacja istniejących i budowa nowych ulic służących jako połączenia z obwodnicą miejską (przedłużenie Al. Solidarności i ul. Mełgiewskiej, budowa ul. Poligonowej)	X		X	X	X			X	WW	X
25.c	Budowa ul. Krańcowej od ul. Długiej wraz z przedłużeniem do ul. Kunickiego	X		X		X			X		X
25.d	Budowa połączenia między al. Unii Lubelskiej i al. Piłsudskiego, a ulicami Głęboką i Krochmalną, jako poprawa dostępności rejonu dworca kolejowego	X		X	X	X			X		X
25.e	Przedłużenie ul. Jana Pawła II do al. Kraśnickiej	X		X	X	X			X		X
25.f	Przebudowa ul. Grygowej i jej przedłużenie do ul. Droga Męczenników Majdanka	X		X		X					X
25.g	Budowa połączenia między al. Spółdzielczości Pracy a ul. Poligonową (ulica Do Dysa)	X				X					
26.	<b>Budowanie zintegrowanego systemu transportu publicznego, a w tym:</b>	X		X	X	X			X	X	X
26.a	Poprawa powiązań między różnymi systemami transportu	X		X	X	X			X	X	X
26.b	Budowa dworca autobusowego obsługującego przewozy międzymiastowe i międzynarodowe realizowane przez wszystkich przewoźników	X		X	X	X			X		X
26.c	Poprawa obsługi parkingowej, wprowadzanie systemu "parkuj i jedź" (tzw. parkingi strategiczne)	X		X	X	X			X		X
26.d	Wdrażanie systemu zapewnienia płynności ruchu drogowego	X		X	X	X			X	X	X
26.e	Rozwój jakości systemu połączeń autobusowych i trolejbusowych, z uwzględnieniem wdrażania technologii przyjaznych środowisku	X		X	X	X	X		X	X	X

Lp.	Zidentyfikowane projekty, typy projektów, programy	CS1 Rozwój działalności gospodarczej				CS2 Podniesienie jakości życia			CS3 Wzmocnienie Lublina jako społ. otwartej		
		CO1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	CO1.2 Zacieśnienie relacji świata kultury, nauki i biznesu	CO1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	CO1.4 Rozwój turystyki	CO2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	CO2.2 Rozwój usług społecznych	CO2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności	CO3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	CO3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	CO3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem
27.	Doskonalenie systemu kanalizacji sanitarnej i deszczowej oraz zaopatrzenia w wodę, a w tym:	X		X		X					X
27.a	Rozbudowa i modernizacja istniejącego układu sieci kanalizacji sanitarnej i wodociągów	X		X		X					X
27.b	Modernizacja ujęcia wody w Turce wraz z realizacją stacji wodociągowej i sieci dystrybucyjnej umożliwiającej przesyłanie wody do istniejącego systemu miejskiego	X		X		X					X
27.c	Modernizacja miejskiej oczyszczalni ścieków Hajdów w kierunku redukcji związków biogenych (azotu i fosforu), utylizacji osadów pościekowych, dezodoryzacji oczyszczalni i lepszego wykorzystania biomasy	X		X		X					X
27.d	Rozbudowa i modernizacja kanalizacji deszczowej wraz z budową systemu podczyszczania wód opadowych				X	X				X	X
28	Podnoszenie standardów zaopatrzenia odbiorców w energię elektryczną	X		X		X					
29.	Poprawa systemu zbierania i selekcji odpadów, a w tym m.in.:	X				X	X			X	X
29.a	Rozbudowa systemu segregacji odpadów komunalnych i przemysłowych	X		X		X					
29.b	Rozbudowa istniejącego składowiska odpadów w Rokitnie					X					X
29.c	Stworzenie systemu monitorowania gospodarki odpadami					X					X
30.	Udoskonalenie infrastruktury i zagospodarowania terenów nad Zalewem Zemborzyckim	X		X		X	X	X		X	X
31.	Dalszy rozwój sieci ścieżek rowerowych i ciągów pieszych				X	X		X	X	X	X
32.	Ochrona terenów o przyrodniczych walorach krajobrazowych lub o znaczeniu ekologicznym w granicach miasta, a w szczególności rzek i ich brzegów				X	X		X		X	ZR
33.	Rewaloryzacja i wzbogacanie zasobów środowiska przyrodniczego				ZR	X		ZR		ZR	ZR



Lp.	Zidentyfikowane projekty, typy projektów, programy	CS1 Rozwój działalności gospodarczej				CS2 Podniesienie jakości życia			CS3 Wzmocnienie Lublina jako społ. otwartej		
		CO1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	CO1.2 Zacieśnienie relacji świata kultury, nauki i biznesu	CO1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	CO1.4 Rozwój turystyki	CO2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	CO2.2 Rozwój usług społecznych	CO2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności	CO3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	CO3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	CO3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem
34.	Aktywny monitoring wpływu wzmożonej działalności gospodarczej na środowisko lokalne, przed i w trakcie realizowanych inwestycji oraz utworzenie „systemu wczesnego ostrzegania” dla zapobiegania degradacji środowiska naturalnego	ZR	X	ZR	ZR	X		ZR		ZR	ZR
35.	Utrzymanie i poprawa jakości wód gruntowych, włączając utrzymanie obecnej infrastruktury, zmniejszenie efektów zanieczyszczenia oraz limitowanie zużycia wód gruntowych przez przemysł, tam, gdzie to możliwe	ZR	X	ZR	X	X		X		X	X
36.	Ochrona i poprawa jakości powietrza poprzez zastosowanie narzędzi redukujących szkodliwą emisję gazów poprzez m.in.:	ZR	X	ZR	ZR	X				ZR	X
36.a	Rozwój lokalnego systemu ciepłownictwa i jego dostosowanie do norm UE	X		X		X					X
36.b	Promocja używania paliw ekologicznych	X	X	X		X					X
36.c	Promocja zmniejszania korzystania z samochodów w centrum miasta		X			X		X	ZR	X	X
36.d	Rozbudowa sieci gazociągów wysokoprężnych i średnioprężnych oraz budowa stacji redukcyjnych w miarę potrzeb	X		X		X					X
36.e	Dodatkowe zasilenie z gazociągu w/c DN 250 ze wsi Stasin za pomocą SRP i nowego obszaru zabudowy wielorodzinnej w rejonie ul. Gęsia, Krasnicka, Jana Pawła II					X					X
36.f	Wzrost użycia energii ze źródeł odnawialnych, w tym biopaliw		X			X					X
37.	Przekształcanie zaniedbanych i zdegradowanych rejonów miasta (REWITALIZACJA ZESPOŁÓW URBANISTYCZNYCH ZAGROŻONYCH DEGRADACJĄ)	X		ZR	ZR	X	X	X		X	
38.	Zapewnienie usług telekomunikacyjnych i technologii informacyjnych proporcjonalnie do potrzeb zarówno przedsiębiorców, jak i mieszkańców	X	X	X	X	X	X		X	X	X
39.	Ochrona i wzmocnienie obszarów w pełni zurbanizowanych, zapobieganie rozwojowi rozproszonej zabudowy podmiejskiej, zachowanie kluczowych elementów architektury i kultury wiejskiej	ZR	ZR	ZR	X	X	X	X		X	X

Lp.	Zidentyfikowane projekty, typy projektów, programy	CS1 Rozwój działalności gospodarczej				CS2 Podniesienie jakości życia			CS3 Wzmocnienie Lublina jako społ. otwartej		
		CO1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	CO1.2 Zacieśnienie relacji świata kultury, nauki i biznesu	CO1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	CO1.4 Rozwój turystyki	CO2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	CO2.2 Rozwój usług społecznych	CO2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności	CO3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	CO3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	CO3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem
40.	Tworzenie i rozwój obiektów i terenów sportowych i rekreacyjnych, a zwłaszcza:				X		X	X		X	X
40.a	Rozwój obiektów dla sportu powszechnego w szkołach i innych obiektach edukacyjnych				X	ZR	X	ZR		X	X
40.b	Budowa i utrzymanie znaczących obiektów sportowych dla imprez masowych (przebudowa stadionu przy Al. Zygmuntowskich)				X	ZR	X		ZR	X	X
41.	Udoskonalenie jakości, efektywności i dostępności usług zdrowotnych	X	X	X			X			X	X
42.	Zwiększenie bezpieczeństwa publicznego, w tym m.in.:					X	X				X
42.a	Stworzenie zintegrowanego systemu ratownictwa					X	X				X
42.b	Ochrona przeciwpowodziowa oraz przeciwdziałanie klęskom żywiołowym					X	X				
42.c	Zwiększenie świadomości w zakresie potrzeby i właściwych metod ochrony środowiska, przyrody i krajobrazu		X		ZR		X	ZR		ZR	X
43.	Wsparcie rozwoju usług doradczych dla poszukujących pracy i pomocy w wyborze ścieżki kariery, w celu zwiększenia mobilności na rynku pracy oraz dopasowania podaży i popytu pracy	X	X	X			X				X
44.	Ulepszenie systemu wsparcia dla ludzi o specjalnych potrzebach, w szczególności dotyczących ich uczestnictwa w rynku pracy, ich dostępu do usług oraz ich mobilności	X	X	X			X				X
45.	Udoskonalenie systemu pomocy społecznej pod względem dostępności dla grup wymagających wsparcia						X			ZR	ZR
46.	Wsparcie inicjatyw przeciwdziałającym wykluczeniu społecznemu spowodowanemu przez ubóstwo, wiek, niepełnosprawność czy pochodzenie etniczne	ZR				ZR	X				ZR
47.	Wsparcie rozwoju systemu edukacji gwarantującego odpowiednią jakość, ilość i dostępność usług edukacyjnych		ZR				X				
48.	Rozwój szkolnictwa zawodowego w relacji do potrzeb rynku pracy	X	X	X			X			ZR	ZR
49.	Modernizacja i racjonalizacja sieci bibliotek, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby wdrożenia technologii informacyjnych		X		X		X	X		X	

Lp.	Zidentyfikowane projekty, typy projektów, programy	CS1 Rozwój działalności gospodarczej				CS2 Podniesienie jakości życia			CS3 Wzmocnienie Lublina jako społ. Otwartej		
		CO1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	CO1.2 Zacieśnienie relacji świata kultury, nauki i biznesu	CO1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	CO1.4 Rozwój turystyki	CO2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	CO2.2 Rozwój usług społecznych	CO2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności	CO3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	CO3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	CO3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem
50.	Zmniejszenie poziomu bezdomności poprzez zapewnienie wystarczającej ilości komunalnych zasobów mieszkaniowych i odpowiednie dostosowanie rodzaju pomocy do indywidualnych potrzeb osób bezdomnych						X	ZR			
51.	Rozwój życia kulturalnego, w szczególności w obszarach, które promują różnorodność i partnerstwo z sąsiadującym regionami i krajami				X		X	X		X	X
52.	Wsparcie rozwoju organizacji pozarządowych i społeczeństwa obywatelskiego, obejmujące także aktywne zaangażowanie we współpracę samorządu miasta z takimi organizacjami				X		X	X		X	X
53.	Rozwój komunikacji między sektorem publicznym i społeczeństwem obywatelskim, włączając narzędzia zwiększające aktywne zaangażowanie mieszkańców w życie publiczne							X		X	X
54.	Zwiększenie poziomu uczestnictwa w procesie kształtowania polityki publicznej							X		ZR	ZR
55.	Rozwój nowych technologii jako sposobu ulepszenia komunikacji i przepływu informacji między władzami publicznymi i mieszkańcami		ZR				ZR	X		X	ZR
56.	Wsparcie rozwoju partnerstw między sektorem publicznym i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego		ZR				X	X		X	X
57.	Utrzymanie i rozwój infrastruktury społecznej służącej integracji społeczności lokalnych i aktywności kulturalnej, a w tym szczególnie: renowacja Teatru Starego, klasztoru powiatyńskiego dla Centrum Kultury, oraz budowa Centrum Spotkania Kultur w Teatrze w Budowie				X		X	X		X	X
58.	Rozwój krajowych i międzynarodowych połączeń transportowych, a w tym:	ZR		ZR	X	X			X		X
58.a	Budowa lotniska w Świdniku	ZR		ZR	X	X			X		X
58.b	Budowa dróg ekspresowych do Warszawy, Białegostoku, Rzeszowa i Lwowa	ZR		ZR	X	X			X		X
58.c	Poprawa stanu połączeń kolejowych wchodzących w skład sieci TEN-T, a także wybranych odcinków znajdujących się poza tą siecią	ZR		ZR	X	X			X		X
58.d	W szczególności: modernizacja linii kolejowej do Warszawy	ZR		ZR	X	X			X		X

Lp.	Zidentyfikowane projekty, typy projektów, programy	CS1 Rozwój działalności gospodarczej				CS2 Podniesienie jakości życia			CS3 Wzmocnienie Lublina jako społ. otwartej		
		CO1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	CO1.2 Zacieśnienie relacji świata kultury, nauki i biznesu	CO1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych	CO1.4 Rozwój turystyki	CO2.1 Poprawa infrastruktury technicznej	CO2.2 Rozwój usług społecznych	CO2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności	CO3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych	CO3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających	CO3.3 Partnerstwo z mikro i makro regionem
59.	Wypracowanie i promocja "marki" Lublin, jako atrakcyjnego miasta, w które dostarcza inspiracji do pracy i pozwala ludziom realizować swoje aspiracje	WW	WW	WW	ZR			X	X	X	X
60.	Aktywne uczestnictwo miasta w rozbudowie krajowej i regionalnej infrastruktury telekomunikacyjnej wraz z tworzonym systemem usług z zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT)	ZR	ZR	ZR	X	X		X	X		X
61.	Rozwój połączeń transportowych na drogach dojazdów do pracy w Lublinie	ZR		ZR	X	X			X		X
62.	Kontynuacja renowacji lubelskiego Starego Miasta wraz ze staraniami o wpisanie go na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO	ZR			X		ZR	X		X	
63.	Wsparcie dla rozwoju działalności kulturalnej i artystycznej w obrębie Starego Miasta	ZR			X		X	X		X	
64.	Wzmacnianie historycznego charakteru zabytkowej przestrzeni Lublina, zwiększenie jej dostępności dla turystów oraz wykorzystanie jej jako miejsca spotkań mieszkańców miasta	ZR			X		X	X		X	
65.	Ochrona i pielęgnacja miejskich kompleksów zieleni parkowej i cmentarnej wraz ze zwiększeniem ich wykorzystania i dostępności dla turystów i mieszkańców miasta				X		X	X		X	
66.	Rozwój i promocja "marki" Lublin, jako atrakcyjnego miasta, w którym praca jest źródłem inspiracji dla ludzi i pozwala im realizować swoje aspiracje	X	X	X	X			X		X	X
67.	Poprawa dostępu do informacji i usług edukacyjnych dla osób przyjezdnych	X	X	X	X			ZR		X	X
68.	Zachowanie i wzmocnienie integralności i wizualnej tożsamości miasta				X			ZR		X	X
69.	Rozwój kontaktów akademickich z sąsiadami ze Wschodu				X			ZR	ZR	X	X
70.	Wspieranie powiązań kulturalnych i ekonomicznych z sąsiadującymi regionami i krajami	X	X	X	X			ZR	ZR	X	X
71.	Wsparcie dla utworzenia i funkcjonowania regionalnych konsulatów krajów sąsiadujących ze Wschodu				ZR			ZR	ZR	X	X
72.	Uczestnictwo miasta w ponadregionalnych sieciach kooperacji, współpracy i wymiany doświadczeń	X	X	X	ZR			ZR	ZR	ZR	X

## Załącznik 2

### Proces Konsultacji Społecznych i ich rezultaty

## **OPIS PRZEBIEGU KONSULTACJI SPOŁECZNYCH W TRAKCIE PRAC NAD STRATEGIĄ ROZWOJU MIASTA LUBLIN**

Strategia została opracowana przez firmę Coffey International Development Sp. z o.o., wyłonioną w drodze obowiązującej procedury wyboru oferenta, z uwagi nie tylko na doświadczenia międzynarodowe, ale także na wykorzystanie ekspertów mających doświadczenie w planowaniu regionalnym i pozyskiwaniu środków unijnych oraz gotowość do współdziałania z grupą lokalnych specjalistów i środowisk.

Ekspertem kierującym pracami nad Strategią był pan Richard Moreton, a w zespole autorskim uczestniczyli także panowie Mieczysław Bąk i Ryszard Boguszewski oraz pani Aldona Madaj.

W dniu 30 października 2007 odbyło się wstępne spotkanie dyrektorów wydziałów i zespołu autorskiego poświęcone krótkiej prezentacji wszystkich dokumentów strategicznych miasta i opisujące funkcjonujące w Lublinie mechanizmy zarządzania rozwojem. Prezentowane były także główne oczekiwania wobec powstającej strategii.

Dla zapewnienia odpowiedniej reprezentacji lokalnych potrzeb i opinii w procesie opracowania strategii Prezydent Miasta, dr Adam Wasilewski wydał Zarządzenie Nr 897/2007 z dnia 16 listopada 2007 r. w sprawie powołania Zespołu zadaniowego ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Miasta Lublin na lata 2007-2015. W skład Zespołu weszły następujące osoby:

1. Eugeniusz Wojtaś – przewodniczący zespołu
2. Elżbieta Matuszak – zastępca przewodniczącego zespołu
3. Elżbieta Mącik – odpowiedzialna za planowanie przestrzenne
4. Ewa Kipta – koordynator lokalnego programu rewitalizacji
5. Zbigniew Choduń – kierujący przygotowaniem inwestycji miejskich
6. Andrzej Bałaban – odpowiedzialny za inwestycje drogowe i utrzymanie systemu komunikacyjnego
7. Dariusz Jachimowicz – pełnomocnik ds. przygotowań do Europejskiej Stolicy Kultury 2016 odpowiedzialny za tworzenie warunków dla aktywności kulturalnej.
8. Anna Kamińska-Smarzewska – odpowiedzialna za transport publiczny
9. Andrzej Miszczuk – przedstawiciel środowisk akademickich, rektor uczelni prywatnej
10. Wojciech Krakowski – przedsiębiorca i radny Rady Miasta Lublin
11. Andrzej Juros – przedstawiciel organizacji pozarządowych
12. Magdalena Fiuta – przedstawicielka organizacji pozarządowych

Zadaniem członków Zespołu było nie tylko dostarczenie informacji niezbędnych dla opracowania Strategii ale też uczestnictwo w roboczych spotkaniach prowadzących do ustalenia zapisów analizy SWOT, określenia i sformułowania wizji i misji strategii oraz sporządzenia schematu priorytetów i celów strategicznych i operacyjnych.

**Lista obecności**  
**Spotkanie konsultacyjne 12.05.2008 r. w sprawie aktualizacji Strategii Rozwoju Lublina**

Lp	Imię i nazwisko	Instytucja	Adres	Telefon, e-mail
1	Małgorzata Dęga	Główny Lublin		
2	Małgorzata Henoch	Akademyka Inkubator Przeobrażeni i Lublin		malgorzata.henoch@gmail.com
3	Aneta Włodarczyk	— / —		aneta.wlodarczyk@inkubator.pl
4	Jerzy Kopyński	Indywidualne Konsultacje i Doradztwo - Lublin	ul. Ciołkowskiego 20/50 20-601 Lublin	0-693 272 040 20-601-00000 (info.pl)
5	Sebastian Twardoch	Nauka i Innowacje Lublin	ul. Ściebła 10	691 349 023
6	Wojciech Juchacz	Kancelaria Lublin		660 74 42 08
7	Wojciech Włodarczyk	Stowarzyszenie PATOLOGII - STOP	20-420 Lublin Najświętszy 111/3	—
8	Robert Kępczyński	Specjalny Komitet Profesjonalny Rządu i Innowacji	20-224 Lublin Balszewska 7	
9	<del>Andrzej Włodarczyk</del> Ciepłota	Specjalny Komitet Profesjonalny Rządu i Innowacji	20-223 Lublin ul. Dąbrowska 7	—
10	Miroslaw Werna	LPEC Sp. z o.o.	20-822 Lublin ul. Puławska 28	081 741 00 72
11	Bartosz Pamiński	Gosia Noolch	Bydgoszcz Wyszynski 2	605 55 643 p
12	Janina Teresa	LPEC Sp. z o.o.	20-822 Lublin Puławska 28	(081) 741 00 72

Lp	Imię i nazwisko	Instytucja	Adres	Telefon, e-mail
13	Flarek Kabzack	S.M. „Czechow”	Lublin ul. Chojny 57	742 0786
14	Stanisław Wesołowski	reimberni Lublin	Lublin Walcenys 27	24-93-83 lub slo dwinej Kolejka siole
15	Wiesława Ciepłuch	Wł. Lublin	ul. Pl. Łęckiego 7 Wych. Rozwoju, Funduszy Europejskich	466-24-631 dopo Rozwoju
16	EWA KIPPA	UM. COBILU.	7.W.	081 466 2864 ekipa@um.lublin.pl
17	Elżbieta Maturozok	UM Lublin	J.H.	081 466 2864 maturozok@um.lublin.pl
18	Tomasz Husiek	UM Lublin	J.H.	081 466 2863 husiek@um.lublin.pl
19	Grzegorz Wojtas	UM Lublin	ico	081 466 2804 ewo@um.lublin.pl
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				



**Spółdzielnia Mieszkaniowa  
"CZECHÓW"**

ul. Choiny 57  
20-816 Lublin

NIP: 712-010-26-69

Tel: 742-05-25  
Fax: 742-04-16

Znak: EJ / 742 / 2008

Lublin, dnia 08.05.2008 r.

*P. Przydział - E. Wójcik - Marek*

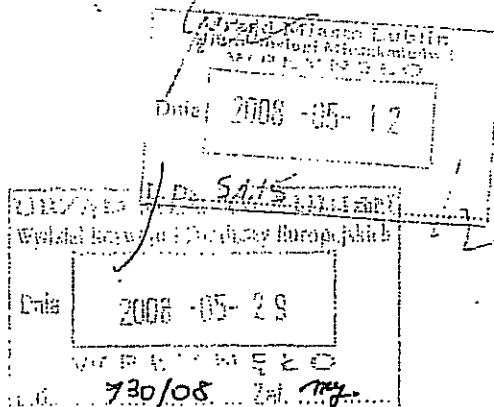
Sz. Pan

**Adam Wasilewski**

**Prezydent Miasta Lublin**

**Plac Łokietka 1**

**20-950 Lublin**



Zarząd Spółdzielni Mieszkaniowej „Czechów” w Lublinie po przeanalizowaniu materiałów opublikowanych w internecie, a dotyczących aktualizacji dokumentu pod nazwą „Strategia Rozwoju Miasta Lublin”, z niepokojem obserwuje brak zgodności zapisów w tym dokumencie z treścią Uchwały Nr 140/X/2007 z dnia 28.06.2007r. Rady Miasta Lublin (część 0), a dotyczącej objęcia Spółdzielni Lokalnym Programem Rewitalizacji Miasta Lublin.

Brak zgodności o której mowa stanowi próbę wyeliminowania Spółdzielni z tego programu o czym świadczy zapis w p-ku 1 na stronie 14, oraz przedstawiona wizja graficzna zamierzeń rewitalizacyjnych na mapce Nr 1 (strefy funkcjonalno-przestrzenne) zamieszczonej na stronie 15.

Pragniemy poinformować, że Zarząd Spółdzielni informował mieszkańców „Czechowa” na zebraniach grup członkowskich o zamierzeniach aplikacyjnych w ramach Lokalnego Programu Rewitalizacji Miasta Lublin i wykonał już część prac przygotowawczych do czterech projektów angażując odpowiednie środki finansowe.

Możliwości Spółdzielni ubiegania się o dofinansowanie swoich projektów ze środków funduszy strukturalnych zaczynają i kończą się na tym programie. Dlatego też prosimy o uwzględnienie naszych uwag przy nowelizowaniu „Strategii Rozwoju Miasta Lublina”.

Otrzymują:

1. Adresat
2. EJ a/a

Do wiadomości radni:

1. Pan Mariusz Banach
  2. Pan Piotr Dreher
  3. Pani Monika Wac
  4. Pan Dariusz Piątek
  5. Pan Wojciech Krakowski
  6. Pan Sylwester Tułajew
- Plac Łokietka 1  
20-109 Lublin

*[Signature]*  
Prezydent Miasta Lublin

*Pan P. E. Wójcik*  
28.05.08 *Ala*



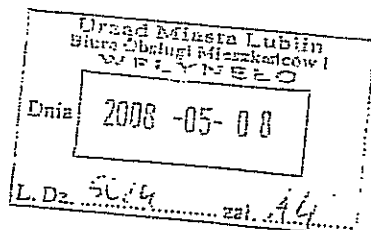
## Lubelskie Stowarzyszenie Turystyki Kulturowej „Zachód – Wschód”

20-611 Lublin, ul. Chrobrego 20/50  
e-mail: zachod-wschod@o2.pl  
tel. kontaktowy: 0-693 272 040

KRS 0000267291  
REGON 060190175  
NIP 7123043588

17 (2008)

Lublin, dnia 8 maja 2008 r.



### Urząd Miasta Lublin

### Wydział Rozwoju i Funduszy Europejskich

### „Konsultacje Strategii”

W odpowiedzi na Państwa prośbę zamieszczoną na stronach internetowych Urzędu Miasta Lublin przekazujemy opinie dotyczące „Strategii rozwoju miasta Lublin” w zakresie rozwoju turystyki (załącznik 1). Niestety bardzo krótki okres udostępnienia wersji roboczej dokumentu sporządzonej 8 kwietnia 2008 r., nie pozwolił nam na szczegółowe zapoznanie się z nim oraz przygotowanie opracowania na jakie zasługuje. Proszę brać to pod uwagę w przypadku stwierdzenia, że nie wszystkie kwestie zostały przez nas dostrzeżone. Mamy nadzieję, że nasze opinie pomogą lepiej umiejscowić rolę turystyki w rozwoju Lublina.

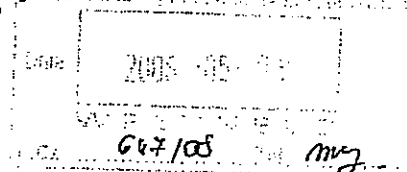
W tym celu przekazujemy również mapy międzynarodowych szlaków turystycznych: 1) „Via Regia” Santiago de Compostela – Lublin – Kijów i Wilno, 2) „Szlaku Jagiellońskiego” Kraków – Lublin – Wilno oraz 3) „Szlaku Kupieckiego” Wrocław – Lublin – Lwów. O ich randze świadczy certyfikat Wielkiej Drogi Kulturowej Rady Europy przyznany trasie „Via Regia” (w załączeniu artykuł na ten temat). Te trzy powiązane ze sobą historyczne trasy mają funkcjonować współcześnie jako międzynarodowe szlaki turystyczne. Ich reaktywowanie może być decydujące dla włączenia Lublina do europejskiego ruchu turystycznego.

Z wyrazami szacunku

**PREZES**  
Lubelskiego Stowarzyszenia  
Turystyki Kulturowej  
„Zachód - Wschód”  
*Janusz Kopaczek*  
Janusz Kopaczek

Do wiadomości:

P. Włodzimierz Wysocki, Zastępca Prezydenta Miasta Lublin



**Opinie do „Strategii rozwoju miasta Lublin”**  
(wersja robocza z 8 kwietnia 2008)

**Część druga. Diagnoza stanu wyjściowego**

1. Miasto umiejscowiono w województwie i kraju (s. 5). Brak natomiast szerszego ukazania Lublina w kontekście międzynarodowym. Położenie geograficzne oraz międzynarodowe połączenia komunikacyjne przez stulecia należały do głównych czynników rozwoju naszego miasta. Współcześnie również stanowią dla niego wielką szansę, jednak w małej mierze wykorzystywaną (m.in. targi, turystyka).

Pozytywnym wyjątkiem jest zamieszczenie mapy powiązań komunikacyjnych Lublina na przestrzeni wieków (s. 6), uwzględniającej m.in. „Szlak Jagielloński” Kraków – Lublin – Wilno, jak również „Szlak Kupiecki” Wrocław – Lublin – Lwów. Trasy te wymagają jednak doprecyzowania, np. na „Szlaku Jagiellońskim” brak najważniejszej historycznej trasy na odcinku Brześć – Wołkowysk – Wilno.

Kwestia ta została doceniona w pełnej wersji analizy SWOT (s. 70), gdzie „Położenie Lublina na szlakach tranzytowych z Europy Zachodniej do Europy Wschodniej” ujęto jako pierwszą – jak można rozumieć główną – szansę (dział „Przestrzeń i środowisko”). Potwierdza to potrzebę przeprowadzenia wnikliwszej analizy międzynarodowych połączeń komunikacyjnych Lublina, w celu właściwego umiejscowienia roli naszego miasta w Europie, zwłaszcza jego relacji do kręgów kulturowych Zachód – Wschód.

Powojenne wpływy polityczne spowodowały zawężenie naszej perspektywy do krajowej, co skutkuje przypisywanie miastu wbrew jego tradycji tożsamości wschodniej. Przypomnienie, iż od tysiąca lat wpisujemy się w kulturę Zachodu może pomóc nam odegrać istotną rolę w relacjach Zachód – Wschód.

2. Zastrzeżenie budzi umiejscowienie turystyki (s. 51) w infrastrukturze społecznej i tylko pośrednie wiązanie jej z gospodarką. Wygląda na to, iż nie wyciągnięto wszystkich wniosków z zamieszczonej tu opinii, że „Rozwój sektora turystyki może być jedną z form wzmacniania lokalnej gospodarki i tworzenia nowych miejsc pracy poza przemysłem”.

Być może turystyka nadal jest traktowana przede wszystkim jako sposób atrakcyjnego spędzenia wolnego czasu (dla mieszkańców Lublina?), natomiast brak podejścia do niej jako efektywnego narzędzia stymulowania rozwoju gospodarczego. Wymaga to przedstawienia się do oceny zarządzania turystycznymi zasobami miasta w kategoriach gospodarności lub niegospodarności.

3. W przypadku turystyki nie podano platformy współpracy samorządu miasta z przedsiębiorcami, stowarzyszeniami itd., którą może być Lubelska Lokalna Organizacja Turystyczna. Decydujące dla jej wykorzystania będzie przystąpienie miasta Lublin jako członka zwyczajnego.

4. Wielkim, tradycyjnym błędem jest sprowadzenie walorów turystycznych Lublina do zabytków, muzeów i miejsc pamięci. Brak uwzględnienia najważniejszych imprez kulturowych, np. Jarmarku Jagiellońskiego.

Nie wskazano również innych walorów decydujących o potencjale turystycznym Lublina, a więc wielkich wydarzeń historycznych:

- a) wyboru Jagiełły na kandydata do korony polskiej (tzw. pierwsza unia lubelska w 1386 r.),
- b) tradycji wielkich jarmarków lubelskich (jeden od 1392 r., trzy od 1448 r.),
- c) unii polsko-litewskiej, której owocem było utworzenie Rzeczypospolitej Obojga Narodów (1569).

Zwłaszcza brak cyklicznej imprezy w rocznicę unii lubelskiej 1569, z inscenizacją zawarcia unii podczas sejmu polsko-litewskiego, powinien stać się niezbędnym składnikiem diagnozy stanu wyjściowego (pozytywny przykład Grunwaldu). Kwestia ta została natomiast uwzględniona w analizie SWOT jako szansa (s. 74).

5. W opracowaniu brak jakichkolwiek informacji o produktach turystycznych, zarówno lokalnych, regionalnych, krajowych, jak i międzynarodowych. Nie uwzględniono, m.in. oznakowanych miejskich szlaków turystycznych, „Eurotrójkątu Przyjaźni” Lublin – Brześć – Łuck oraz ich roli w rozwoju oferty turystyki przyjazdowej.

Brak również jakiegokolwiek informacji o rozpoczętych projektach rozwoju międzynarodowych szlaków turystycznych o największym potencjale, które w analizie SWOT powinny być zakwalifikowane do kategorii „szanse”. Dotyczy to „Szlaku Jagiellońskiego” Kraków – Lublin – Wilno (na zlecenie Urzędu Miasta Lublin ukazał się przewodnik „Lublin na taktce krakowsko-wileńskim”), jak również tzw. „Szlaku Kupieckiego” Wrocław – Lublin – Lwów (rozpoczęcie projektu ogłoszone zostało w lokalnych mediach, ma on związek promocyjny z Euro 2012). Obydwa szlaki wpisują się w trasę „Via Regia” – Wielka Droga Kulturowa Rady Europy.

6. W diagnozie pominięto dane o ruchu turystycznym w Lublinie, co wskazuje na brak monitoringu niezbędnego do skutecznego zarządzania rozwojem turystyki przyjazdowej do naszego miasta.
7. W analizie SWOT (s. 73) do mocnych stron zaliczono szlaki turystyczne łączące Lublin z regionem, chociaż nie wskazano żadnego z nich. Brak również uwzględnienia istotnych kwestii, które wskazane zostały powyżej.

## Część pierwsza. Strategia.

1. W podsumowaniu analizy SWOT (s. 3) turystyka nie została uwzględniona w kategorii „szanse”. Wskazuje to na wyraźne niedocenianie roli jaką może ona odegrać w rozwoju miasta (w gospodarce, zmniejszeniu bezrobocia itd.).

Hasło promocyjne „Lublin – miasto inspiracji” jest nowym ujęciem misji Lublina. Zapewne odzwierciedla ono w jakiejś mierze misję naszego miasta. Pozostaje natomiast pytanie: Czy jest to hasło odzwierciedlające najlepiej tożsamość oraz potencjał rozwojowy Lublina, m.in. w dziedzinie turystyki? Pozostaje również

pytanie: Czy lokalna społeczność identyfikuje się z nim oraz wykorzystuje w działalności społecznej, kulturalnej, gospodarczej itd.? Niestety nie dysponujemy jakimkolwiek pozytywnymi przykładami w tym zakresie. Warto więc postawić sobie wprost pytanie: Czy na tym hasle uda się zbudować atrakcyjną ofertę Lublina dla mieszkańców, studentów, turystów, inwestorów itd.?

Naszym zdaniem znacznie bardziej adekwatne i efektywne byłoby hasło „Lublin – Spotkania Zachód – Wschód”. Niezmiernie ważna jest tutaj kolejność, która wskazuje na zachodnią tożsamość kulturową naszego miasta, zarówno w ujęciu historycznym, jak i współczesnym. Natomiast uwzględnienie Wschodu wskazuje na bliskie relacje wiążące nas z drugim spośród wielkich europejskich kręgów kulturowych.

2. Pozytywne jest uwzględnienie turystów w misji Lublina (s. 7). Pozostaje natomiast pytanie w jaki sposób „otwartość” przejawiać się ma w konkretnej ofercie.
3. Jako cel operacyjny wskazany został „Rozwój sektora turystyki” (s. 11). Dotyczyć ma on wsparcia dla rozwoju oferty – zwłaszcza w kontekście innych atrakcji turystycznych regionu – oraz infrastruktury turystycznej.

W związku z dużą konkurencyjnością na współczesnym rynku turystycznym – a co dopiero przyszłym, objętym planowaniem – takie ograniczenie jest bardzo niekorzystne. Powinniśmy również otworzyć się na perspektywę krajową w dziedzinie turystyki (strategie, wsparcie instytucjonalne, środki pozabudżetowe, krajowe produktu turystyczne, kampanie promocyjne), jak również międzynarodową (zwłaszcza szlaki turystyczne). O efektach zarządzania turystyką miejską decydować będzie przede wszystkim rozwój oferty lokalnej, jak również jej powiązanie w skali makro.

W związku z tym szczególną wagę należy przypisać do rozwoju międzynarodowych szlaków turystycznych wiodących przez Lublin, zwłaszcza o największym potencjale:

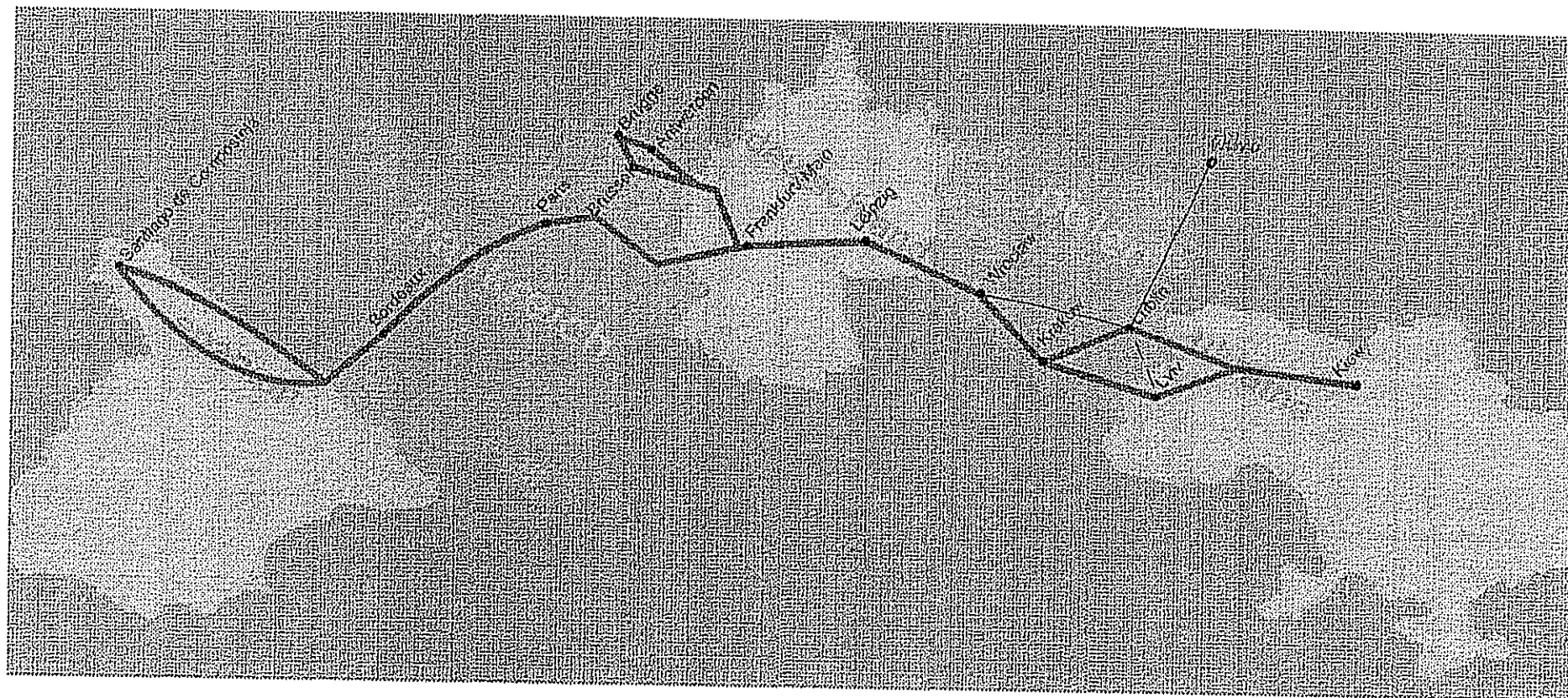
a) „Via Regia” Santiago de Compostela – Lublin – Kijów oraz Wilno (posiada certyfikat Wielkiej Drogi Kulturowej Rady Europy),

b) „Szlak Jagielloński” Kraków – Lublin – Wilno,

c) „Szlak Kupiecki” Wrocław – Lublin – Lwów (nazwa robocza),

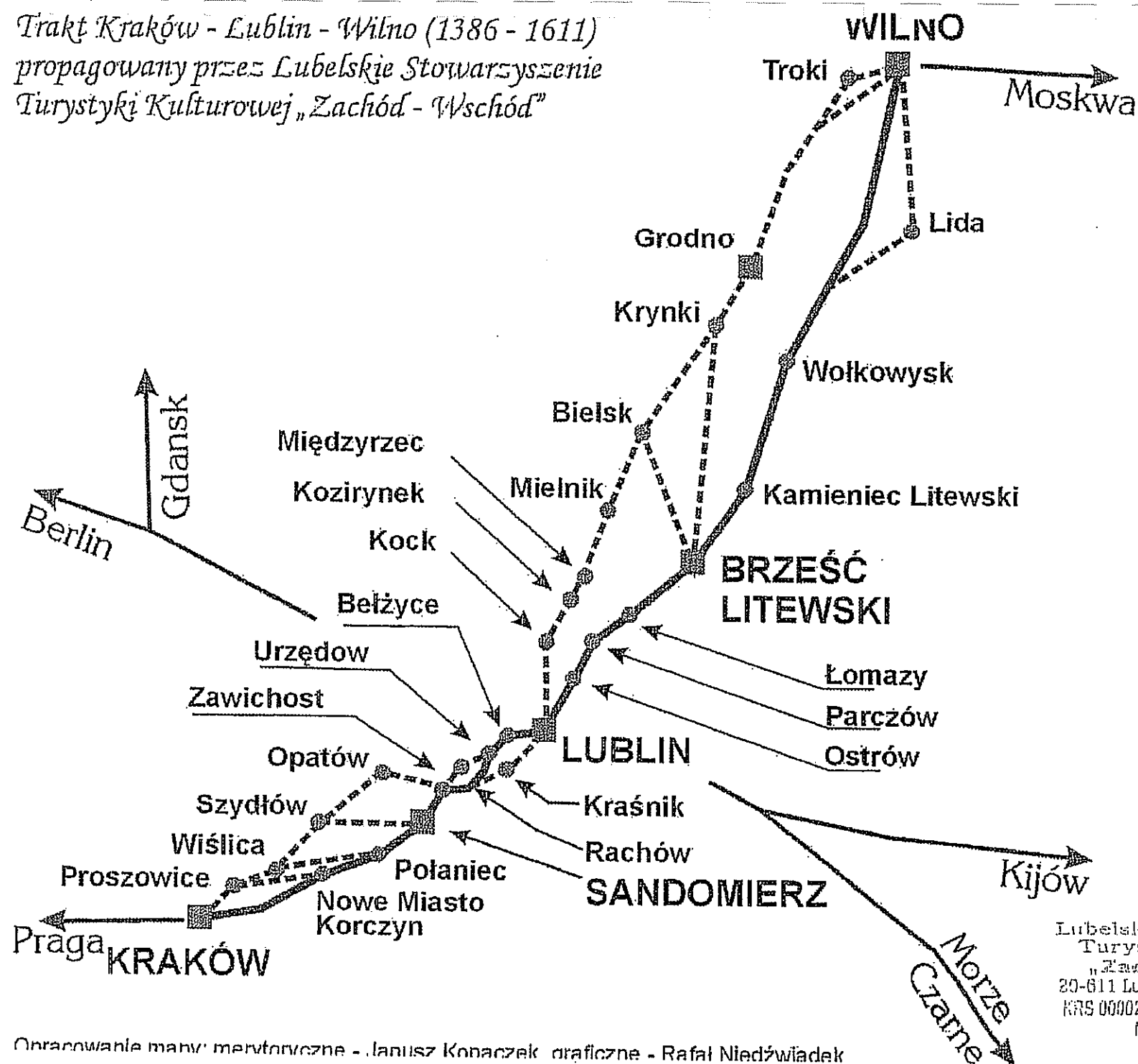
Dwa ostatnie szlaki bezpośrednio wpisują się w trasę „Via Regia” (nie wyjaśniony jest jeszcze jedynie status odcinka Lublin – Lwów).

4. Wskazana została słuszna intencja doprowadzenia do przedłużenia pobytów turystów w Lublinie. Brak jednak szacunków oczekiwanego ruchu turystycznego. Pojawia się więc pytanie: Czy strategia jest wystarczająco ukierunkowana na wzrost turystyki przyjazdowej do Lublina?
5. Kolejny cel operacyjny związany z turystyką dotyczy „Uczynienia z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających” (s. 12). Jego rozwinięcie sformułowane zostało bardzo nieczytelnie. Można np. postawić pytanie: W jaki sposób samorząd chce „inwestować w tradycyjne usługi dla turystów”?



Lubelskie Stowarzyszenie  
 Turystyki Kulturowej  
 "Zachód - Wschód"  
 20-611 Lublin, ul. Chrobrego 20/21  
 KRS 0000267291 • REGON 060150175  
 NIP 7123043500

*Trakt Kraków - Lublin - Wilno (1386 - 1611)*  
*propagowany przez Lubelskie Stowarzyszenie*  
*Turystyki Kulturowej „Zachód - Wschód”*



Wielkość 5.

Lubelskie Stowarzyszenie  
 Turystyki Kulturowej  
 „Zachód - Wschód”  
 20-611 Lublin, ul. Chrobrego 20/51  
 KRS 0000267291 • REGON 060190177  
 NIP 7123043588

Opracowanie merytoryczne - Janusz Konaczek graficzne - Rafał Niedźwiadek

# Śluzak Kupiecki Wrocław - Lublin - Lwów

propagowany przez Lubelskie Stowarzyszenie Turystyki Kulturowej  
"Zachód - Wschód"



pracowanie merytoryczne - Janusz Kopaczek, Piotr Nurzyński, Bartosz Tratkowski,  
pracowanie graficzne - Piotr Nurzyński.

Lubelskie Stowarzyszenie  
Turystyki Kulturowej  
"Zachód - Wschód"  
20-611 Lublin, ul. Chrobrego 20/60  
KRS 0000267291 • REGON 060196175  
NIP 7123043508