



**Jak wspólnie z mieszkankami i mieszkańcami stworzyć strategię?
Przewodnik dla samorządów**

Spis treści

1. Wstęp.....	3
2. Zarządzanie miastem z udziałem mieszkańców	4
3. Strategia Lublin 2030 – planowanie prac nad dokumentem.....	7
4. Strategia Lublin 2030 – etapy prac nad dokumentem.....	10
4.1. Organizacja projektu	10
4.2. Projektowanie koncepcji procesu strategicznego i jego architektury.....	12
4.3. Wybór kierunków i obszarów strategicznych jako ramy strategii.....	13
4.4. Ustalanie społecznej wizji przyszłości Lublina.....	16
4.5. Przełożenie społecznej wizji przyszłości na rekomendacje strategiczne.....	19
4.6. Konsultacje społeczne rekomendacji strategicznych	24
4.7. Opracowanie i redakcja dokumentu strategii.....	26
4.8. Konsultacje społeczne projektu Strategii Lublin 2030.....	29
4.9. Proces uchwalania dokumentu	33
4.10. Wdrażanie Strategii Lublin 2030	33
5. Zakończenie.....	35

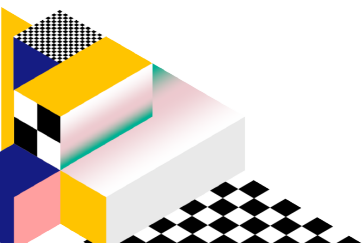
1. Wstęp

Przewodnik po procesie tworzenia Strategii Lublin 2030, który stworzyliśmy nie jest wyłącznie opisem czteroletniej, wieloetapowej podróży jaką odbyliśmy wspólnie z mieszkankami i mieszkańcami Lublina wypracowując wizję miasta przyszłości, a następnie przekuwając ją w najważniejszy miejski dokument zarządczy. Publikacja jest podsumowaniem kilkunastoletnich praktyk pracowników Urzędu Miasta Lublin w obszarze planowania i koordynacji miejskich procesów strategicznych oraz wzmacniania roli partycypacji społecznej w życiu społeczności Lublina. Jego skład tworzą urzędnicy i urzędniczek bezpośrednio zaangażowani w programowanie długofalowego rozwoju miasta, w ramach którego powstały dwie strategie Lublina oraz aktywistki zajmujące się w praktyce planowaniem i realizacją najbardziej złożonych procesów partycypacyjnych realizowanych na przestrzeni ostatnich lat w Lublinie. Źródłem naszych doświadczeń są liczne, wykonywane siłami własnymi lub we współpracy ze specjalistami, analizy i diagnozy, ilościowe i jakościowe badania społeczne, złożone prognozy wykorzystujące metody delfickie oraz setki spotkań i warsztatów partycypacyjnych wykorzystujących bogate instrumentarium metodologiczne.

W swoich działaniach zawsze nawiązujemy do dobrych lokalnych, jak i globalnych praktyk, poszukując nieszablonowych rozwiązań i źródeł inspiracji. Testując rozmaite pomysły i narzędzia, poszukując i eksperymentując, odnosiliśmy zarówno sukcesy, jak i popełnialiśmy błędy. Bez względu na rezultat, staramy się analizować jego przyczyny i wyciągać wnioski na przyszłość. W naszych działaniach zawsze wspieramy się specjalistyczną wiedzą i doświadczeniem ludzi biznesu, nauki oraz organizacji pozarządowych, weryfikując założenia i poszukując różnych punktów odniesienia.

Dzieląc się zdobytymi niełatwym wysiłkiem doświadczeniem i wiedzą, chcemy inspirować samorządy do samodzielnego mierzenia się z procesami strategicznymi oraz do wnikliwej analizy swoich potencjałów i ograniczeń, a następnie do przekuwania ich na własne unikalne rozwiązania. Zachęcamy do korzystania z rozległej wiedzy i doświadczenia własnych pracowników, otwarcia się na kreatywność i krytyczne spojrzenie aktywistów, organizacji trzeciego sektora, przedsiębiorców oraz ludzi nauki. Nade wszystko namawiamy do włączania w proces kreowania i weryfikacji pomysłów oraz działań lokalnej społeczności, jako najważniejszego interesariusza w procesie zarządzania realizowanym przez samorząd. Rezultatem takiego podejścia jest ogromna satysfakcja płynąca z wzięcia spraw we własne ręce, a przede wszystkim poczucie sprawczości i wpływu na przyszłość miejsca, w którym żyjemy, uczymy się i pracujemy.

Naszą publikację kierujemy do samorządowców pracujących w instytucjach różnego szczebla i różnej wielkości. Jej adresatami są przede wszystkim osoby odpowiedzialne za programowanie procesów strategicznych, opracowywanie dokumentów o charakterze projekcyjnym. Zważywszy na różnorodne uwarunkowania w jakich działamy, nie mamy ambicji sugerowania jedynych słusznych rozwiązań. To co sprawdziło się w Lublinie niekoniecznie musi zadziałać w innym miejscu i w innych warunkach. Mamy jednak nadzieję, że prezentowany przez nas sposób podejścia i praktyczne wskazówki staną się na jakimś etapie punktem odniesienia, ułatwią rozwiązanie problemu lub uchronią od błędów.



2. Zarządzanie miastem z udziałem mieszkańców

Obecnie coraz większą popularność zyskują różnorodne metody i techniki zarządzania miastem, wzorowane na rozwiązaniach z sektora prywatnego, postrzeganego jako bardziej racjonalny i ukierunkowany na cel. Trend ten określa się zbiorczo mianem nowego zarządzania publicznego (ang. *New Public Management*). W jego ramach, zarządzanie strategiczne polega na planowaniu rozwoju miasta w dłuższej perspektywie, z uwzględnieniem jego zasobów oraz warunków otoczenia, w którym funkcjonuje. Jednocześnie wyznaczonym celom rozwojowym podporządkowuje się bieżącą działalność miasta, której wyniki i efektywność oraz jakość świadczonych usług publicznych są na bieżąco monitorowane, analizowane i mierzone. W tak rozumianej praktyce zarządczej, szerokie zastosowanie znajduje analiza wskaźnikowa, widoczna w monitoringu strategii rozwoju, w budżetach zadaniowych, wieloletniej prognozie finansowej czy zarządzaniu projektami.

Kolejnym istotnym trendem w zarządzaniu publicznym kształtującym współczesny obraz miast jest współzrządzenie miejskie (ang. *Urban Governance*). Koncepcja ta zakłada, że rozwiązywanie problemów publicznych wymaga współpracy różnych aktorów (m.in. władz i administracji publicznej, obywateli, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, mediów). W efekcie współpracy zawiązują się partnerstwa i sieci, formalne i nieformalne powiązania pomiędzy instytucjami publicznymi i niepublicznymi, w ramach których przebiega proces podejmowania decyzji i zarządzania. Nie oznacza to jednak zastąpienia struktur władz i administracji miejskiej przez koalicje interesariuszy. Władze samorządowe nadal pozostają zasadniczym podmiotem zarządzania miejskiego, ale nie jedynym. Samorząd, zabiegając o sieci powiązań i inicjując nowe formy współpracy, wciela się w nowe role – mediatora, pośrednika i adwokata. Budowanie takich relacji wymaga zaufania aktorów względem siebie oraz stosowania praktyk mediacji, arbitrażu i samoregulacji. Mogą one okazać się skuteczniejsze od samodzielnych działań władz publicznych, gdyż pozwalają integrować zasoby (zwłaszcza wiedzę i informacje) będące w posiadaniu wszystkich interesariuszy i dzięki temu wypracowywać kompromisowe decyzje, uwzględniające różnorodne stanowiska i oczekiwania. Ma to na celu lepsze dopasowanie polityk lokalnych do wymagań zbiorowych i uzyskanie akceptacji społecznej dla prowadzonych działań. Zmiany, jakie wprowadza współzrządzenie w samorządzie terytorialnym, dotyczą zatem pozycji władz i administracji miejskiej wobec aktorów zewnętrznych, którzy traktowani są jako równorzędni partnerzy. Wymaga to daleko idącej otwartości na współpracę i partycypację społeczną oraz stosowanie narzędzi aktywnego włączania obywateli w procesy podejmowania decyzji przy pomocy narzędzi partycypacji społecznej, rozumianej jako udział obywateli w publicznym procesie decyzyjnym.

Partycypacja społeczna nierozzerwalnie związana z ideą współzrządzenia, jest jednym z najważniejszych pojęć demokracji deliberatywnej, która opiera się na przejściu obywateli od biernego uczestnictwa w wyborach władz publicznych do aktywnej komunikacji z władzą i osiągnięcia konsensusu w drodze rozmów i dyskusji. Partycypacja społeczna koncentruje się zatem na dyskusji i otwartej debacie publicznej, której towarzyszy namysł (ang. *Deliberation*). W myśl demokracji deliberatywnej właśnie dzięki namysłowi można przezwyciężyć ograniczenia charakterystyczne dla poglądów indywidualnych, podnosząc jakość publicznego procesu podejmowania decyzji. Deliberacja stwarza możliwość dialogu społeczności z władzą, a jej istotą jest ustalenie potrzeb i preferencji oraz uzgodnienie interesów w drodze negocjacji konsensusu, czyli wzajemnego zbliżenia stanowisk odzwierciedlających dobro wspólne.

Za sprawą partycypacji społecznej, proces formułowania polityk publicznych staje się bardziej inkluzywny, włączając mieszkańców w podejmowanie decyzji. W partycypacyjnym modelu zarządzania miastem, by samorząd mógł działać skutecznie, musi szukać akceptacji i poparcia dla swoich działań wśród mieszkańców, traktować ich jako ważnych i aktywnych partnerów oraz angażować w publiczny proces decyzyjny i w projektowanie usług publicznych. Taka postawa

jest zgodna z potrzebami i oczekiwaniami lokalnych społeczności, stając się standardem cywilizacyjnym. Mieszkańcy nie chcą być wyłącznie biernymi odbiorcami działań samorządu, ale stają się coraz bardziej świadomi i oczekują uwzględnienia ich opinii i potrzeb w politykach miejskich. Są także coraz bardziej zorientowani na lokalność oraz zabezpieczenie interesów swojej dzielnicy czy osiedla. Wynika to z poczucia przynależności do wspólnoty, które jest niezbędnym warunkiem zaangażowania obywatelskiego. Również władza samorządowa dostrzega korzyści płynące z włączania obywateli w sprawowanie władzy. Mieszkańcy wprowadzają bowiem do procesu decyzyjnego wiele cennych i aktualnych informacji, wspomagających podejmowanie trafnych decyzji, które w wyniku dialogu i uzgodnień z mieszkańcami zyskują silną legitymizację społeczną.

Autorami strategii są władze samorządowe, bezpośrednio odpowiedzialne za realizację polityki publicznej. To one w procesie tworzenia dokumentu decydują o wizji i kierunkach rozwoju oraz sposobach osiągnięcia wyznaczonych celów przy pomocy dostępnych metod i narzędzi. Strategia miasta jest w związku z tym postrzegana jako produkt zarządzania strategicznego władz samorządowych, dostarczając ram dla podejmowanych na bieżąco decyzji. Na podstawie jej założeń interesariusze weryfikują zbieżność własnych planów, inicjatyw lub inwestycji z planami i ustaleniami samorządu, co niekiedy może zaważyć na ich realizacji. Strategia, jako przyjęty przez lokalne władze punkt odniesienia w zarządzaniu rozwojem miasta stanowi także przedmiot ciągłej oceny – monitorowania jej realizacji, ewaluacji zasadności jej założeń oraz aktualizacji. Tak rozumiana strategia rozwoju jest podstawą do kreowania i ciągłego wzmacniania rozwoju społecznego, ekonomicznego i przestrzennego miasta. Ułatwia pozyskiwanie partnerów realizacyjnych i zawieranie porozumień. Pomaga także aplikować o zewnętrzne środki finansowe.

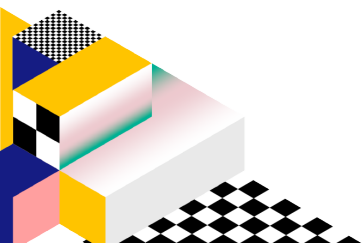
Strategia rozwoju, jest zatem świadectwem sprawności myślenia koncepcyjnego oraz zdolności przewidywania lokalnych władz. Decyzja o tym, jaki kształt przyjmie dokument, jaką rolę i jakie funkcje pełnić będzie w procesie zarządzania – a przede wszystkim jak zostanie przygotowany – należy zatem do samorządu. Z jednej strony dokument powinien odpowiadać na zidentyfikowane lub zadeklarowane potrzeby możliwie szerokiego grona interesariuszy. Z drugiej strony proces planowania i realizacji strategii powinien być twardo osadzony w realiach i możliwościach, co często rodzi sprzeczności. Znalezienie kompromisu jest zadaniem władz. Proces przygotowywania strategii stwarza możliwość aktywnego włączenia mieszkańców i innych interesariuszy w grę o rozwój i planowanie przyszłości, której rezultatem jest najważniejszy miejski dokument.

Wskazówki

Planując proces konsultacyjny należy uważnie przeanalizować jego zakres i cel konsultowanych zagadnień. Punktem wyjścia do konsultacji powinien być namysł nad zasadnością takiego działania z perspektywy respondentów oraz ich realnego wpływu na podejmowane w ich rezultacie decyzje. Ważne jest, by procesy konsultacyjne realizować tam, gdzie rzeczywiście jest pole do zmian wynikających z zebranych opinii.

Konsultacje dobrze poprzedzić diagnozą dotyczącą tematu, poszukując istniejących uwarunkowań prawnych czy społecznych. Informacje wynikające z diagnozy, jak również informacje merytoryczne dotyczące przedmiotu (tematu) konsultacji należy przygotować i przekazać uczestnikom i uczestniczkom konsultacji, jako materiał wprowadzający. Trzeba zadbać o przystępny język i atrakcyjność formy. Im więcej ważnych informacji wpływających na konsultowany temat prześlemy osobom uczestniczącym w konsultacjach, tym bardziej trafne będą ich opinie i uwagi.

Po zakończeniu konsultacji należy podziękować za udział i zgłoszone opinie, np. poprzez publikację krótkiego tekstu podsumowującego konsultację. W zamieszczonej informacji musi znaleźć się krótka informacja przypominająca o celu konsultacji, ich formach czy czasie trwania. Przy upowszechnianiu wyników konsultacji należy zadbać o ich dostępność i czytelność, uwzględniając różne formy niepełnosprawności. Innymi słowy – treść informacji powinna być sformułowana językiem prostym i przystępnym. Osoby, które angażują się w konsultacje, chcą być na bieżąco informowane o wdrażaniu jej wyników.



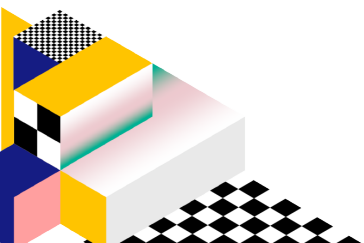
3. Strategia Lublin 2030 – planowanie prac nad dokumentem

Opracowanie strategii to złożony i czasochłonny proces, który bez względu na rodzaj i wielkość organizacji oraz skalę zamierzeń angażuje znaczne zasoby ludzkie, finansowe i techniczne. Należy go w związku z tym traktować w kategoriach dużego, wieloetapowego projektu, rozpoczynającego się od zdefiniowania i zaplanowania zakresu działań, przez fazę ich realizacji, a następnie podsumowanie i zamknięcie. Dobrze zaplanowany projekt tworzenia strategii to szyty na miarę dający się zrealizować w określonym czasie proces, w ramach którego poszczególnym działaniom przyporządkowane są określone zasoby oraz środki, i w którym jasny jest podział ról i odpowiedzialności za część techniczną i merytoryczną. Do jego realizacji można wykorzystać jedną z popularnych metod zarządzania projektami (Project Management Professional, Prince 2, Agile Project Management).

Nasze doświadczenia wynikające z prac nad dwoma kolejnymi strategiami rozwoju Lublina, wskazują jednoznacznie, że w praktyce sprawdza się rozwiązanie, w którym trzonem i siłą napędową zespołu pracującego nad strategią są urzędnicy, wspomagani przez ekspertów, wypracowując rozwiązania z mieszkańcami. Takie podejście jest zdecydowanie najbliższe idei współzrządzenia, stwarzając możliwości włączenia w proces decydowania o swoim losie i przyszłości różnorodnych grup interesariuszy, którzy stają się współautorami najważniejszego miejskiego dokumentu zarządczego.

Rozpoczęciu prac nad Strategią Lublin 2030 towarzyszyła świadomość upływającego czasu. W grudniu 2020 roku upływał liczony od 2013 roku ośmioletni okres obowiązywania ówczesnej strategii Lublina definiującej rozwój miasta w siedmioletniej perspektywie. Działania związane z formułowaniem wizji rozwoju miasta w kolejnej dekadzie rozpoczęły się, jak się wówczas wydawało, z relatywnie dużym wyprzedzeniem, w połowie 2018 roku. Pierwszym działaniem była identyfikacja i analiza szerokiego katalogu aktualnych strategii miejskich. Nie ograniczaliśmy się przy tym wyłącznie do miast polskich, lecz analizowaliśmy dokumenty tworzone przez największe światowe aglomeracje na przestrzeni ostatnich kilku lat, poszukując najciekawszych rozwiązań i inspiracji. Z przeprowadzonej kwerendy wynikało, że elementem łączącym najlepsze zidentyfikowane przez nas praktyki była prostota przekazu oraz wizyjność proponowanych rozwiązań, zapewniająca wysoki poziom zrozumienia oraz akceptacji najważniejszego miejskiego dokumentu przez lokalną społeczność. Powszechnie stosowaną metodą dochodzenia do rozwiązań strategicznych było przy tym zaangażowanie w proces ich tworzenia możliwie szerokiej i równouprawnionej grupy mieszkańców i mieszkanek, czy szerzej rzecz ujmując użytkowników miasta, zgodnie ze znajdującą coraz więcej zwolenników koncepcją współzrządzenia.

Już na etapie tworzenia architektury koncepcji dokumentu, przyjęliśmy założenie, że poza odpowiednią metodologią analizy strategicznej, kluczowym elementem procesu będzie zastosowanie możliwie szerokiego katalogu instrumentów i technik wykorzystywanych w partycypacji społecznej. Uznaliśmy, że dialog i refleksja nad obecnym stanem Lublina w różnych jego obszarach, realizowane przy pomocy różnorodnych technik partycypacyjnych, zachęcą do współprojektowania przyszłości miasta oraz zdefiniowania jego wizji przez możliwie jak największą i różnorodną grupę mieszkańców. Zdecydowaliśmy, że w dialogu społecznym będziemy kierowali się przyjętymi dla procesów konsultacyjnych zasadami równego dostępu dla wszystkich zainteresowanych, zadbamy o to, by udział w nim był łatwy, a szeroki wybór metod i technik partycypacyjnych pozwolił na włączenie w tworzenie strategii wszystkich osób i podmiotów bez względu na ograniczenia czasowe, komunikacyjne, kompetencyjne czy fizyczne. Założyliśmy, że równouprawnienie głównych interesariuszy – społeczności Lublina w procesach decyzyjnych, przypisanie jej roli realnych współtwórców koncepcji rozwoju miasta zrealizuje w praktyce, stanowiący wyzwanie, koncept partycypacyjnego współzrządzenia, ugruntowując i rozwijając mechanizmy rozwiązywania ważnych dla lokalnej społeczności spraw zgodnie z zasadą partnerstwa oraz otwartości,



realizowane przy pomocy Budżetu Obywatelskiego, Zielonego Budżetu oraz Panelu Obywatelskiego. Wynikiem tak przeprowadzonego procesu będzie dokument mający legitymację społeczną. Zgodnie z założeniami wszystkim działaniom towarzyszyć miały intensywne działania marketingowe, promujące idee partycypacji, komunikujące proces oraz aktywizujące do udziału w procesie społeczność Lublina. Koncepcja procesu zakładała jednocześnie skalowalność działań, których zakres miał odzwierciedlać możliwości kadrowe i finansowe.

W 2018 roku wykorzystaliśmy możliwości jakie stworzył, ogłoszony w 2017 roku konkurs dotacyjny ówczesnego Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju (obecnie Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej) *Human Smart Cities. Inteligentne miasta współtworzone przez mieszkańców*, którego celem było wsparcie innowacyjnych pomysłów realizujących idee inteligentnego miasta przyszłości. Zgłoszony przez Gminę Lublin projekt „Wymyślmy wspólnie Lublin. Partycypacyjnie tworzymy inteligentną Strategię Lublin 2030” oparty na pierwotnej koncepcji, został nagrodzony dotacją w kwocie blisko 3 mln zł, konkurując w wąskiej, dwumiejscowej kategorii z 13-toma największymi polskimi miastami z populacją przekraczającą 100 tys. mieszkańców. Całkowity budżet wniosku zamknął się kwotą 3.3 mln zł. Projekt był sfinansowany ze środków Funduszu Spójności Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020, z budżetu państwa i wkładu własnego miasta.

W kolejnych krokach, nakreślona na etapie tworzenia wniosku projektowego architektura procesu strategicznego oraz układ obszarów strategicznych, zostały skonkretyzowane specyfikacją wszystkich działań określonych w projekcie. W ramach Urzędu Miasta Lublin powołany został zespół projektowy i doradczy, wspierany jeszcze na etapie tworzenia wniosku przez Lubelską Grupę Badawczą, społecznego partnera projektu. Nastąpił podział ról i obowiązków. Powstał podzielony na etapy, szczegółowy harmonogram realizacji poszczególnych zadań, uwzględniający procedury związane z postępowaniami w ramach zamówień publicznych. Jesienią 2019 roku rozpoczęły się prace nad dokumentem. Działania obejmujące m.in. takie aspekty jak: określenie obrazu miasta i sformułowanie wizji, weryfikację układu obszarów strategicznych, definiowanie i weryfikację rekomendacji strategicznych, przygotowanie diagnozy społecznej, gospodarczej i przestrzennej, redakcję dokumentu, przeprowadzenie procedury strategicznej oceny oddziaływania na środowisko, sporządzenie ewaluacji ex-ante oraz przeprowadzenie dwuetapowych konsultacji społecznych, trwały bez mała 36 miesięcy i zakończyły się w styczniu 2022 roku przyjęciem Strategii Lublin 2030 przez Radnych Rady Miasta Lublin.

Skalę przedsięwzięcia odzwierciedlają liczby. Już na etapie tworzenia listy i zakresu obszarów strategicznych określających ramy strategii w prace włączyło się blisko 50 ekspertów branżowych. W ramach głównego bloku działań partycypacyjnych, których celem było określenie społecznej wizji przyszłości Lublina odbyło się 15 spotkań otwartych w 13 dzielnicach Lublina, 45 wydarzeń w postaci spotkań informacyjnych, warsztatowych, dyskusji tematycznych o mieście, punktów konsultacyjnych, gier terenowych oraz warsztatów rodzinnych. Równolegle w 14 dzielnicach miasta działało 17 Punktów Mobilnych. Łącznie działaniach tych wzięło udział ponad 2 100 osób. W ramach diagnozy społecznej opartej o cykl ilościowych i jakościowych badań społecznych pozyskano blisko 11 000 unikalnych opinii mieszkańców. Podsumowaniem 2-letnich działań partycypacyjnych był cykl 37 warsztatów w ramach 12 Tematycznych Grup Roboczych (TGR), których rolą było przełożenie z opinii i wizji przyszłości miasta, zebranych w ramach spotkań z mieszkańcami oraz diagnozy społecznej, na rekomendacje strategiczne w postaci konkretnych kierunków i działań określających przyszły sposób funkcjonowania Lublina. W pracach TGR uczestniczyło 120 osób, wspomaganym pracą 30-osobowego zespołu facylitatorów i koordynatorów. W towarzyszących pracom TGR konferencjach udział wzięło kolejnych 300 osób. W ramach konsultacji społecznych rekomendacji strategicznych odbyło się 27 spotkań tematycznych i akcji Punktów Mobilnych, w których udział wzięło blisko 550 osób oraz wpłynęło 37 pisemnych odpowiedzi od wewnętrznych i zewnętrznych podmiotów/in-

stytucji. W ramach podsumowujących proces formalnych konsultacji społecznych dokumentu Strategii Lublin 2030 odbyły się 2 całonocne debaty tematyczne i 3 wysłuchania publiczne, w których łącznie wzięło udział blisko 100 osób. W ramach konsultacji społecznych uwagi wobec projektu dokumentu Strategii Lublin 2030 zgłosiło łącznie 59 osób fizycznych oraz organizacji, wnosząc 202 uwagi. Oceniamy, że w tworzeniu dokumentu łącznie udział wzięło blisko 15 000 osób.

Bardzo duża skala działań wynikająca między innymi z wysokości zaangażowanego budżetu oraz zasobów pozwoliła nam zrealizować unikalny w skali Polski, wieloetapowy i bardzo ambitny proces programowania przyszłości miasta z udziałem jego społeczności. W jego rezultacie stworzyliśmy dokument będący syntezą wyobrażeń mieszkańców o przyszłości z planem realizacji konkretnych inicjatyw wpisujących się w potrzeby rozwojowe miasta. U jego podstaw leży solidna analiza potencjałów i zasobów miasta oraz trendów i prądów jakie niosą je ku przyszłości. Wypracowane wspólnie rozwiązania poddane zostały w istotnych momentach dyskursowi społecznemu, któremu towarzyszył namysł. Dzięki temu spełniony został kluczowy warunek demokracji deliberatywnej – dialog społeczności z władzą – a w rezultacie uzgodnienie konsensusu w kwestii wyobrażonej przyszłości Lublina. Wypracowana wspólnymi siłami mieszkańców oraz administracji Strategia Lublin 2030 to oparty na wnikliwej diagnozie dokument definiujący wizję przyszłości miasta, opisujący postęp jaki należy wykonać, by uczynić je możliwie najlepszym miejscem do życia, pracy i nauki w 9-letniej perspektywie. Strategia Lublin 2030 identyfikuje największe potencjały miasta w podziale na kluczowe obszary strategicznych, definiuje politykę rozwoju, wyznacza cele do osiągnięcia oraz określa ramy działań.

Komunikacja i promocja

Strategia to najważniejszy zarządczy dokument miasta, integrujący wszystkie plany, programy i projekty. Jego opracowanie to długotrwały i złożony proces realizowany z reguły raz w przeciągu całej dekady. Towarzyszące pracy nad strategią działania, stwarzają w związku z tym wyjątkową okazję do wykreowania ciekawej, rozbudowanej w czasie wielowątkowej narracji włączającej w dialog społeczność miasta. Może ona służyć komunikacji ważnych z punktu widzenia samorządu treści, niemożliwych do przekazania w regularnym dialogu z mieszkańcami. Dlatego też, intensywna komunikacja i racjonalna promocja działań związanych z tworzeniem strategii jest jednym z najważniejszych zadań procesu, budującym zasięg, pomagającym w zrozumieniu sensu strategii oraz wzmacniającym udział społeczności. Wielopłaszczyznowa komunikacja z interesariuszami oraz szeroko rozumianym otoczeniem miasta była jednym z kluczowych elementów partycypacyjnego procesu prac nad Strategią Lublin 2030. Podstawowym jej założeniem jest edukacja wszystkich uczestniczących w procesie stron. Inteligentny Lublin to miejsce cechujące się kreatywnością i innowacyjnością – tygiel, w którym powstają pomysły i twórczo rozwiązywane są problemy. Miasto to nie tylko przestrzeń dialogu, ale również cały zespół uwarunkowań wpływających na zdolność uczenia się i umiejętności poznawcze interesariuszy i obserwatorów projektu. Partycypacyjny proces tworzenia Strategii Lublin 2030 był w związku z tym obudowany szeregiem spotkań, konferencji i warsztatów o charakterze edukacyjnym adresowanych do wszystkich jego interesariuszy, a także od samego początku towarzyszyły mu działania promocyjne komunikujące prowadzone w celu przyciągnięcia uwagi do procesu tworzenia strategii oraz do zaangażowania w nim jak największej liczby Lublinianek i Lublinian.

4. Strategia Lublin 2030 – etapy prac nad dokumentem

W tej części przewodnika przedstawiamy krok po kroku proces tworzenia Strategii Lublin 2030, szczegółowo opisując poszczególne etapy prac nad dokumentem. Na końcu każdego podrozdziału w ramce, zamieściliśmy uwagi dotyczące alternatywnych opcji działania oraz sposobów podejścia do realizacji niektórych zadań i rozwiązywania problemów, a także nasze refleksje związane z oceną efektywności wybranych rozwiązań.

4.1. Organizacja projektu

Proces tworzenia Strategii Lublin 2030 podporządkowaliśmy całkowicie logice projektowej, w oparciu o którą zbudowaliśmy ramy działania obowiązujące od początku do końca jego realizacji. Wszystkie kluczowe działania zostały podzielone i przyporządkowane do konkretnych obszarów merytorycznych. Ich układ stał się podstawą organizacji powołanego formalnie zespołu zadaniowego, w ramach którego do obszarów przypisane zostały osoby odpowiedzialne za realizację działań. Organizacja i struktura zarządzania projektem przedstawiała się następująco:

Zespół zadaniowy Strategii Lublin 2030 został powołany zarządzeniem Prezydenta Miasta Lublin w celu ustrukturyzowania organizacji projektu, usprawnienia procesu zarządzania oraz nadania uprawnień i odpowiedzialności osobom zaangażowanym w działania. Zespół składał się z Prezydium i Biura Projektu. W skład Prezydium nadzorującego całość działań projektowych wchodził dyrektorzy Wydziału Strategii i Przedsiębiorczości oraz przedstawiciel partnera społecznego projektu. Biuro Projektu tworzyli pracownicy kilku komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Lublin podzieleni zgodnie z podziałem merytorycznym prac – Zespół ds. partycypacji społecznej, odpowiedzialny za przygotowanie całościowej koncepcji działań partycypacyjnych, w ramach których od mieszkańców pozyskiwane były wizje przyszłości miasta. Zespół odpowiadał za realizację idei kafejki partycypacyjnej, organizację wydarzeń i spotkań partycypacyjnych oraz przeprowadzenie konsultacji społecznych dokumentu na różnych etapach procesu. Zespół ds. strategii i badań, odpowiedzialny za koncepcję i architekturę procesu, wybór metodologii pracy, dobór odpowiednich narzędzi pracy i ekspertów oraz kształt produktów procesu. Odpowiedzialnością zespołu było także definiowanie wymagań dla podwykonawców, merytoryki zamówień oraz kontrola jakości dostarczanych produktów. W końcowym etapie projektu zespół odpowiadał za przygotowanie i redakcję dokumentu strategii. Zespół ds. promocji i komunikacji, odpowiedzialny za przygotowanie koncepcji jego komunikacji, sformułowanie przekazu graficznego i werbalnego oraz dobór narzędzi komunikacji. Na zespole promocji spoczywała operacyjna odpowiedzialność za dotarcie z informacją o dokumencie i jego podstawowych założeniach do najważniejszych interesariuszy strategii. Zespół ds. finansowo-księgowych i zamówień publicznych odpowiedzialny za nadzór nad prawidłową realizacją zadań finansowo-księgowych projektu, zamówień publicznych oraz za prowadzenie rozliczeń w projekcie. Na czele kilkuosobowych zespołów Biura Projektu stali Kierownicy Zespołów koordynujący prace, podlegający bezpośrednio Kierownikowi Projektu odpowiedzialnemu za realizację harmonogramu, plan realizacji projektu oraz nadzór nad prawidłowym obiegiem dokumentów oraz monitorowanie postępów prac. Kierownik Projektu wspierany był przez Sekretarza Zespołu/Asystenta Kierownika Projektu. Postępy realizacji projektu oraz napotymane problemy były raportowane przez Kierownika Projektu bezpośrednio do Przewodniczącego Prezydium, z którym uzgadniana była bieżąca strategia działań. Kierownik Projektu odpowiadał także za kontakty i rozliczenia z Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej, dotującym projekt.

Rada Strategii Lublin 2030 – powstała jako ciało doradczo-konsultacyjne, którego rolą było merytoryczne wpieranie procesu prac nad strategią. Rada została formalnie powołana jako zespół zadaniowy Prezydenta Miasta Lublin w 2019 roku. Działania związane z powołaniem Rady trwały kilka miesięcy i doprowadziły do wyłonienia składu osobowego

odzwierciedlającego możliwie szeroki przekrój środowiskowy. Ostatecznie w skład Rady weszło 13 osób reprezentujących lubelskie uczelnie, lokalny biznes, partnera społecznego projektu – Lubelską Grupę Badawczą, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (ekspert zewnętrzny), a także kierownictwo Urzędu Miasta Lublin. Do zadań Rady należało opracowywanie kierunkowych założeń merytorycznych Strategii Lublin 2030, wyznaczanie kierunków prac, ocena merytoryczna wypracowanych na różnych etapach rozwiązań oraz weryfikacja postępów prac. W praktyce z Radą konsultowane były najważniejsze etapy prac nad dokumentem oraz ich kluczowe produkty. Jej działalność zakończyła się formalnie w styczniu 2022 roku po uchwaleniu przez Radnych Rady Miasta Lublin Strategii Lublin 2030.

Kolegium Prezydenckie – organ opiniodawczo-doradczy Prezydenta Miasta Lublin, w którego skład wchodzi Zastępca Prezydenta, Skarbnik i Sekretarz. Jego członkowie byli włączani w prace nad Strategią Lublin 2030 w kluczowych dla procesu momentach, przede wszystkim w celu weryfikacji i oceny wpływu na politykę miejską jego najważniejszych produktów. Proces taki przeszedł zarówno kierunki rozwoju Gminy Lublin, stanowiące założenia do projektu dokumentu Strategii Lublin 2030, zawarte w *Raporcie Końcowym z prac Tematycznych Grup Roboczych* autorstwa Tematycznych Grup Roboczych oraz kolejne wersje dokumentu Strategii Lublin 2030.

Partner Społeczny – z uwagi na wymogi formalne oraz silnie uspołeczniony charakter projektu, do zespołu pracującego nad wnioskiem projektowym do zespołu dołączyła organizacja pozarządowa wybrana w drodze otwartego konkursu. Podstawą wyboru były posiadane przez nią rozległe kompetencje i bogate doświadczenie w zakresie działań partycypacyjnych i konsultacyjnych. Rolą partnera społecznego (Lubelskiej Grupy Badawczej) była współpraca z Zespołem ds. partycypacji społecznej w zakresie przygotowania, przeprowadzania i podsumowanie partycypacyjnych etapów procesu.

Zewnętrzni dostawcy usług – realizacja złożonego projektu, jakim był wieloetapowy proces prac nad Strategią Lublin 2030, wymagała wsparcia z zewnątrz i zaangażowania podmiotów komercyjnych oferujących odpowiedni poziom usług. Przyjęliśmy zasadę, że za realizację usług muszą odpowiadać podmioty posiadające możliwie duże doświadczenie, a przede wszystkim wyspecjalizowane w analogicznych lub zbliżonych procesach. Kluczem do wyboru odpowiednich wykonawców jest właściwe rozeznanie rynku oraz bardzo detaliczny i precyzyjny opis przedmiotu zamówienia, niepozostawiający żadnych wątpliwości lub niedomówień. Prowadzone postępowania były zatem wymagające i czasochłonne, lecz ich rezultatem był wybór kompetentnych, godnych zaufania i efektywnych partnerów wspomagających nas na różnych etapach procesu.

Wskazówki

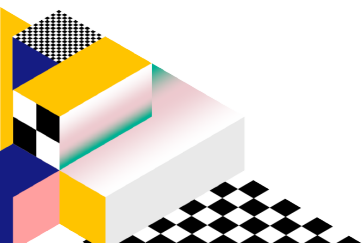
Wyłanianie wykonawców zadań zgodnie z procedurami wynikającymi z Prawa zamówień publicznych, pomimo rozległej praktyki, niejednokrotnie stanowi wyzwanie. Realizacja zamówień publicznych w ramach projektu, wykazała że stosowanie kryteriów jakościowych w procesie wyboru wykonawcy (na których nam zależało), a nie wyłącznie cenowych, często komplikuje i przedłuża postępowanie. Również kilkakrotnie dochodziło do potrzeby powtórzenia danego postępowania. Wobec czego przy udzielaniu zamówień publicznych zawsze należy założyć, że takie ryzyko występuje i odpowiednio dostosować harmonogram pracy.

Etap organizacji projektu był krytycznym momentem definiującym przebieg całego procesu prac nad strategią. Szczególnie newralgicznym elementem było definiowanie składu osobowego oraz podział obowiązków i odpowiedzialności. Podział obowiązków został dobrze przemyślany i w dalszej fazie projektu zdawał egzamin, a zadania przypisane poszczególnym pracownikom i zespołom były realizowane.

4.2. Projektowanie koncepcji procesu strategicznego i jego architektury

Pierwszą i kluczową decyzją, którą podjęliśmy w procesie pracy nad dokumentem był wybór modelu pracy. Decyzja ta nie tylko determinuje architekturę, organizację i budżet projektu, ale także wszystkie kolejne działania. Odzwierciedla styl zarządzania, poziom kultury organizacyjnej oraz wyznawane wartości. Ogromny wpływ na decyzję o jego wyborze ma doświadczenie kadry oraz możliwości organizacyjne. Istotną rolę w podejmowaniu decyzji o wyborze podejścia gra wiara we własne kompetencje oraz wewnętrzne przekonanie o sprawczości, jaką dysponujemy. W naszej dotychczasowej praktyce zetknęliśmy się z trzema najpopularniejszymi podejściami do tworzenia dokumentów strategicznych:

- **Model ekspercki**, w którym dokument strategii opracowuje na zlecenie urzędu, wybrany w drodze postępowania podmiot zewnętrzny, a cały ciężar prac związanych z przygotowaniem założeń, sporządzeniem diagnozy, przeprowadzeniem analiz oraz opracowaniem struktury i redakcją spoczywa na wykonawcy, zarządzającym projektem i zatrudniającym zespół ekspercki. Pracownicy urzędu pełnią w procesie merytoryczną rolę wspierającą i konsultacyjną zasilając ekspertów zewnętrznych w niezbędne dane i informacje, choć nie jest to regułą. Ich zadanie polega na opracowaniu katalogu podstawowych oczekiwań, wyborze wykonawcy, kontroli przebiegu prac i rozliczania wykonawcy z ich postępu, co w praktyce oznacza możliwość delegowania do zadania niewielkiego zespołu. Wypracowany w ten sposób dokument ma charakter formalnego, eksperckiego opracowania traktowanego jako niezbędny element zarządzania, z którym nie zawsze identyfikują się sami urzędnicy, jak i strona społeczna. Podejście to sprawdza się przede wszystkim w sytuacji gdy posiadamy ograniczone lub niezbyt dobrze przygotowane do zadania zasoby kadrowe.
- **Model wewnętrzny**, w którym dokument strategii tworzy zespół urzędu wspomagany przez aktywistów miejskich i przedstawicieli nauki. Cały ciężar prac związanych z przygotowaniem i realizacją procesu strategicznego, sporządzeniem diagnozy, przeprowadzeniem analiz oraz opracowaniem struktury i redakcją dokumentu jest realizowany wewnętrznie. Pracownicy urzędu pełnią w procesie kluczową rolę. Projektują go i zarządzają, przyjmując jednocześnie na siebie rolę ekspertów. We współpracy z aktywistami i naukowcami gromadzą i przetwarzają dane, a także opracowują strukturę dokumentu oraz redagują jego treść. Mieszkańców w procesie reprezentują aktywiści i przedstawiciele organizacji trzeciego sektora oraz osoby pochodzące ze środowiska akademickiego włączeni w skład zespołu. Ich udział uspołecznia proces, urealniamy i zmiękczyają tworzony dokument, który nabiera partycypacyjnego charakteru. Wypracowany w ten sposób dokument ma charakter autorski. Jest projekcją oczekiwań przedstawicieli samorządu oraz kluczowych interesariuszy, co oznacza wysoki poziom identyfikacji z wypracowanymi treściami oraz poczucie odpowiedzialności za proponowane rozwiązania. Podejście to sprawdza się przede wszystkim gdy dysponujemy odpowiednio przygotowanymi i względnie licznymi zasobami kadrowymi.
- **Model partycypacyjno-eksperski** – dokument strategii powstaje w wyniku zaangażowania mieszkańców, ekspertów oraz urzędników. W modelu tym, pracownicy urzędu pełnią rolę animatorów, odpowiedzialnych za przebieg procesu oraz dobór odpowiednich metod i technik włączających w tworzenie strategii wszystkich zainteresowanych. To na nich spoczywa odpowiedzialność za koncepcję, planowanie, przygotowanie procesu strategicznego, diagnozę oraz opracowanie struktury, a także finalną redakcją dokumentu. Większość działań operacyjnych realizowana jest przez kontraktowane w drodze postępowań, wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne lub ekspertów, dobieranych pod kątem realizacji konkretnych instrumentów. Mechanizmem sterującym całym procesem jest partycypacja społeczna, wyrażająca się w dialogu, przy pełnym równouprawnieniu społeczności miasta w procesie decyzyjnym oraz przypisaniu im roli realnych współtwórców koncepcji rozwoju miasta. Dzięki swojemu zaangażowaniu, mieszkańcy



uzyskują status współautorów strategii, najważniejszego dokumentu wyznaczającego kierunki rozwoju miasta, będącego syntezą wyobrażeń o jego przyszłości. Podejście to sprawdza się przede wszystkim gdy dysponujemy odpowiednio bardzo dobrze przygotowanym i licznym zespołem.

W pracach nad Strategią Lublin 2030 zdecydowaliśmy się na wykorzystanie modelu partycypacyjno-eksperckiego, jako najbardziej odpowiedniego z perspektywy koncepcji współzrządzenia. Zdecydowanie odrzuciliśmy model ekspercki unieumożliwiający pełną kontrolę nad procesem i jego rezultatami. Z modelem wewnętrznym mierzyliśmy się wcześniej opracowując własnymi siłami Strategię Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. Zrezygnowaliśmy z typowej wówczas praktyki zlecania opracowań dokumentów strategicznych podmiotom zewnętrznym, wyłanianych w postępowaniach. Zamiast tego, stworzyliśmy niewielki zespół redakcyjny składający się z pracowników Wydziału Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin, grupy aktywistów miejskich oraz przedstawicieli nauki. Zespół pracując typową metodą ekspercką stworzył powszechnie chwalony, wizyjny dokument o wyraźnie autorskim rysie, odwołujący się na koncepcji inspiracji, w którym rozwój miasta został oparty na czterech filarach odzwierciedlających wartości oraz potencjały miasta: otwartości, przyjazności, akademickości i przedsiębiorczości. Opracowaniem testującym przydatność technik partycypacyjnych w procesie planowania przyszłości był przeprowadzony w 2017 roku Foresight Lublin 2050. W jego ramach, we współpracy z ekspertami i lokalną społecznością wypracowaliśmy wariantowe prognozy odległej przyszłości, identyfikując trendy, szanse oraz zagrożenia związane z rozwojem społeczno-technologicznym miasta. Warianty te wykorzystane zostały jako jedno z narzędzi wspomagających kreowanie wizji przyszłości w nowej strategii.

4.3. Wybór kierunków i obszarów strategicznych jako ramy strategii

Po sformowaniu struktury zarządzania projektem, wyborze modelu prac nad strategią determinującego ogólną koncepcję procesu strategicznego, jego architekturę oraz metodologię pracy przystąpiliśmy do zdefiniowania obszarów strategicznych rozumianych jako ramy merytoryczne wyznaczające zakres strategii, sposób pracy oraz kształt dokumentu. Uznaliśmy, że ich prawidłowe zdiagnozowanie i zdefiniowanie stanowi fundament dalszych prac i wymaga wyjątkowej uwagi i wysiłku. Zgodnie z przyjętym założeniem prowadzenia procesu w modelu partycypacyjnym, także na tym etapie wprowadziliśmy zasadę pełnej transparentności działań oraz ich możliwie silnego uspołecznienia.

Zadania własne gminy jako punkt wyjścia i inspiracja – za punkt wyjścia do prac nad docelową siatką obszarów strategicznych przyjęliśmy długą, 22-punktową listę zadań własnych gminy określonych w Ustawie z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. W pierwszym podejściu, łącząc poszczególne pozycje zredukowaliśmy ich liczbę do 16, nie osiągając pożądanego efektu. Uznaliśmy, że prace nad zakresem dokumentu powinny zostać uspołecznione, poprzez włączenie w nie specjalistów reprezentujących różne dziedziny wiedzy, zdolnych spojrzeć na zagadnienie z innej perspektywy.

Warsztat ramowania strategicznego – jego projekt i prowadzenie powierzyliśmy zewnętrznemu wykonawcy specjalizującemu się w opracowywaniu scenariuszy przyszłości. W lutym 2019 roku, 36 lubelskich intelektualistów – aktywistów społecznych, naukowców i przedstawicieli samorządu wzięło udział w jednodniowym wydarzeniu, którego celem było wyznaczenie obszarów strategicznych dla rozwoju miasta oraz zdefiniowanie i określenie wstępnych założeń dla badań partycypacyjnych. Proces pracy warsztatowej składał się z czterech etapów, a w jego ramach zastosowano zestaw wybranych technik i metodyk pracy warsztatowej i grupowej. W wyniku ćwiczeń warsztatowych oraz procesu głosowania uczestnicy warsztatu wskazali sześć obszarów strategicznego rozwoju miasta: *gospodarkę, kulturę i rekreację, przestrzeń publiczną i transport miejski, partycypację społeczną i miasto dialogu, budowę sąsiedztw i życie w dzielnicach, nowoczesną edukację.*

Weryfikacja obszarów przez Radę Strategii – wypracowaną na warsztacie listę obszarów poddaliśmy następnie pod dyskusję Rady Strategii Lublin 2030, która zasugerowała przegląd krajowych, regionalnych i miejskich dokumentów strategicznych oraz strategii wybranych miast zagranicznych w celu ewentualnego poszerzenia listy. W wyniku szerokiej kwerendy i kolejnej dyskusji w ramach Rady Strategii wypracowaliśmy listę 12 obszarów, której kształt nie zmienił się zasadniczo do czasu redakcji dokumentu Strategii Lublin 2030.

Recenzje eksperckie – w kolejnym kroku układ 12 obszarów strategicznych oraz ich wzajemne relacje został przesłany do oceny przez 3 niezależnych ekspertów specjalizujących się w tematyce rozwoju miast. Uwagi i sugestie recenzentów przedyskutowaliśmy na kolejnym spotkaniu Rady Strategii Lublin 2030, dokonując nieznacznych korekt. W ten sposób powstała docelowa rozbudowana matryca składająca się z 12 obszarów wertykalnych: *akademickość, dobre sąsiedztwo, edukacja, inteligentna i zrównoważona gospodarka, kultura i przemysły kreatywne, metropolia, miasto społecznie wrażliwe, miasto zielone, partycypacja i współzrządzenie, sport, turystyka, urbanistyka i mobilność miejska*. Obszarom wertykalnym przyporządkowane zostały słowa kluczowe wyznaczające ich zakres pojęciowy. Jednocześnie na przecięciu obszarów wertykalnych znalazło się 7 zagadnień horyzontalnych dotyczących ogólnych uwarunkowań, trendów i zasobów: *demografia, finansowanie, infrastruktura, przestrzeń i planowanie przestrzenne, technologie, umiędzynarodowienie, usługi dla mieszkańców*.

Doszczegółowienie zakresów obszarów – ostatnim przybliżeniem do docelowego układu obszarów była weryfikacja zakresów merytorycznych poszczególnych obszarów oraz dobór najlepiej je opisujących słów kluczowych na podstawie sformułowanej wcześniej listy. Do wykonania tego działania na zasadach wolontariatu zaprosiliśmy 50-ciu lubelskich ekspertów branżowych (innych niż zespół biorący udział w warsztatach), których kompetencje pokrywały się z układem obszarów wertykalnych. Każdy obszar był weryfikowany indywidualnie przez poszczególnych ekspertów, a wyniki porównywane w ramach grup tematycznych. W rezultacie układ 12 obszarów strategicznych (zaprezentowany poniżej) został uzupełniony o słowa kluczowe doprecyzowujące zakres każdego obszaru i zaznaczające wyraźne granice pomiędzy nimi:

- **Akademickość** – obszar związany z miastotwórczą rolą, jaką pełnią w krajobrazie społecznym i gospodarczym Lublina uniwersytety i społeczność akademicka.
- **Edukacja** – obszar związany z perspektywami rozwoju kompetencji dzieci, młodzieży i dorosłych w ramach formalnych oraz nieformalnych systemów kształcenia
- **Kultura i przemysły kreatywne** – obszar związany z miastotwórczą rolą kultury, jej pozycją w przestrzeni Lublina oraz wpływem na gospodarkę i wizerunek miasta.
- **Dobre sąsiedztwo** – obszar związany z jakością życia i relacji w mieście, odnoszący się do roli, jakie pełnią w Lublinie lokalne społeczności do wagi tak istotnego dziś poczucia wspólnotowości.
- **Inteligentna i zrównoważona gospodarka** – obszar związany z perspektywami rozwoju gospodarczego miasta, jego atrakcyjnością inwestycyjną oraz wykorzystaniem istniejących i przyszłych potencjałów ekonomicznych.
- **Metropolia** – obszar związany z rolą Lublina jako komunikacyjnej, administracyjnej, gospodarczej i turystycznej stolicy regionu, relacji miasta z gminami znajdującymi się w polu jego oddziaływania, a także wyzwaniem związanym z utrzymaniem i rozwojem funkcji metropolitalnych i poszerzaniem granic.
- **Miasto społecznie wrażliwe** – obszar związany z jakością życia oraz działaniami wobec procesów, mogących wpłynąć na dobrostan grup społecznych szczególnie zagrożonych wykluczeniem lub marginalizacją.
- **Miasto zielone** – obszar związany z zielenią miejską, jej funkcjami estetycznymi i społecznymi w przestrzeni miasta oraz zrównoważonym planowaniem przestrzennym i postawami proekologicznymi.

- **Partycypacja i współzrządzenie** – obszar związany z podmiotowością i rolą mieszkańców w procesie podejmowania najważniejszych decyzji dotyczących rozwoju miasta, dostępem do informacji publicznej oraz transparentnością działań.
- **Sport** – obszar związany z rolą sportu profesjonalnego jako działania budującego pozycję miasta oraz kreującego jego tożsamość, a także rekreacji i dostępu do infrastruktury sportowej jako aktywności i zasobów odpowiadających za jakość życia w mieście.
- **Turystyka** – obszar związany z rolą, jaką pełni w rozwoju miasta, jego gospodarce i przestrzeni turystyka oraz powiązane z nią wydarzenia i infrastruktura przemysłu spotkań.
- **Urbanistyka i mobilność miejska** – obszar związany z rozwojem i kształtowaniem przestrzeni miasta, rolą i funkcją przestrzeni publicznych i zabudowy mieszkaniowej oraz perspektywami rozwoju infrastruktury komunikacyjnej i środków transportu.

Wskazówki

Wybór kierunków i obszarów strategicznych okazał się dużym wyzwaniem. Kolejne recenzje i konsultacje umożliwiły przybliżenie mapy obszarów i ustalenie ich zakresów. Na etapie redakcji finalnej wersji dokumentu 12 wertykalnych obszarów strategicznych będących ramą procesu zostało inkorporowanych do 5 integrujących je płaszczyzn – obszarów rozwojowych. W efekcie, powróciliśmy do zbliżonych rozwiązań wypracowanych przez grupę 36 ekspertów w czasie warsztatu ramowania strategicznego.

Układ 12 obszarów tematycznych pozwolił na solidne przepracowanie większości potencjalnych tematów dotyczących zarządzania miastem. Analizując ich katalog, pewną wrażliwość budzi obecność w nim obszaru „Partycypacja i współzrządzenie”. Wydaje się, że powinien być on traktowany raczej jako standardowa praktyka zarządzania miastem i znaleźć się w grupie obszarów horyzontalnych.

Komunikacja i promocja

Spójny motyw przewodni – komunikacja i promocja strategii powinna mieć charakter systemowy i bazować na motywie przewodnim odwołującym się do celów, wartości lub skojarzeń, z którym jednoznacznie utożsamiany będzie cały proces. Motyw przewodni jest osią wokół której tworzony jest przekaz werbalny i wizualny oraz realizowane są działania promocyjne i partycypacyjne. Umożliwia on prowadzenie spójnej narracji o procesie, zespole, metodzie tworzenia i produktach. Motyw przewodni operuje określonym tonem głosu, słowami kluczowymi. W oparciu o nie tworzone są dyrektywy dla przekazu wizualnego, na podstawie których powstają kluczowe przekazy werbalne. Stworzony jest system identyfikacji wizualnej, projektowane są przekazy graficzne dla różnych adresatów. W efekcie powstaje zintegrowany plan komunikacji, który wzmacnia jakość, spójność i siłę przekazu.

System Identyfikacji Wizualnej – był pierwszym działaniem kodyfikującym w podstawowym zakresie komunikację wizualną Strategii Lublin 2030. Powstał w celu określenia przekazu i uspołnienia form komunikacji wizualnej. W opracowanym manualu znalazły się m.in. zasady postępowania się logotypem, określona została gama kolorystyczna i liternictwo. Znalazła się w nim także ikonografia opisująca 12 obszarów strategicznych, budujące przekaz elementy graficzne oraz wzory podstawowych formatów publikacyjnych takich jak pisma, notatki, raporty, prezentacje.

4.4. Ustalanie społecznej wizji przyszłości Lublina

Drugi etap prac nad Strategią Lublin 2030 należał do społeczności Lublina. Jego celem było zebranie jak największej liczby opinii i wyobrażeń dotyczących potrzeb i kluczowych wyzwań w zarządzaniu miastem, składających się na wizję jego przyszłości. Poszukując odpowiedzi na pytanie *Jaki ma być Lublin w 2030 roku?* rozmawialiśmy z mieszkańcami oraz przedstawicielami licznych środowisk i grup interesariuszy. Ustalenie społecznej wizji przyszłości miasta było najdłuższym i najbardziej rozbudowanym fragmentem prac nad dokumentem. Przystąpiliśmy do niego wczesną jesienią 2019 roku, po ustaleniu merytorycznych ram strategii wyznaczonych przez układ obszarów strategicznych. Proces zakończył się 12 miesięcy później, a jego rezultatem jest szereg opracowań i raportów dostępnych na stronie internetowej www.2030.lublin.eu. Informacje zebrane w procesie ustalania społecznej wizji przyszłości miasta stały się podstawowym zasobem danych na podstawie których, w kolejnym etapie powstały rekomendacje kierunków rozwoju, stanowiące podstawowe źródło tekstu Strategii Lublin 2030.

Proces zbierania opinii przebiegał dwutorowo. Pierwszą grupę działań stanowiły spotkania tematyczne i środowiskowe realizowane w ramach idei Kafejki Partycypacyjnej oraz wydarzenia organizowane w formie Punktów Mobilnych, spotkań otwartych w dzielnicach i działania realizowane przy pomocy instrumentów grywalizacji przez Lubelską Grupę Badawczą, będącą partnerem społecznym projektu oraz Zespół ds. partycypacji społecznej. Drugą grupę działań stanowiły prowadzone na szeroką skalę jakościowe oraz ilościowe badania społeczne realizowane przez Zespół ds. strategii i badań. W ramach działań partycypacyjnych bezpośrednio opinie na ten temat przyszłości miasta wyraziło łącznie około 13 000 mieszkank i mieszkańców miasta.

Wskazówki

Przy bardzo rozbudowanym i wielowątkowym procesie trudno jednoznacznie określić docelowe grupy interesariuszy. Dlatego też, przyjęliśmy zasadę mówiącą, że w dialogu ze społecznością miasta nie wolno pominąć nikogo, starając się aktywnie docierać do każdej ze zidentyfikowanych grup. Oczywiście jest także stwierdzenie, że do prac nad strategią należało zaangażować przedstawicieli wszystkich pokoleń Lublinian, o różnym stopniu wykształcenia i zakresie doświadczeń zawodowych oraz pozycji społecznej i roli życiowej, a sam proces powinien być możliwie włączający i pozbawiony ograniczeń. Dotyczyło to w szczególności grup, dla których udział w pracach mógłby stanowić wyzwanie, to jest osób z niepełnościami, cudzoziemców nie posługujących się językiem polskim czy osób wykluczonych społecznie. W swoich działaniach staraliśmy się różnicować tematykę spotkań, dobierać czas i miejsce oraz zapewniać tłumaczenie na inne języki, tak by każda zainteresowana osoba mogła zgłosić swoje uwagi lub miała szansę na wzięcie udziału w dyskusji.

Zakres zadawanych pytań – podczas wszystkich działań pytaliśmy przede wszystkim o wizję przyszłości Lublina – jaki chcemy, by był i jaki może być, a także jak zmienią się mieszkańcy i mieszkanki, z jakimi problemami i wyzwaniami trzeba będzie się zmierzyć, czy też co może zrobić społeczność lokalna, by Lublin był taki, jak chcemy? Zbieraliśmy także informacje o tym, jak obecnie mieszkańcy i mieszkanki postrzegają Lublin, z czego są dumni, jakie są ich problemy i potrzeby, ale też jakie są mocne strony miasta. Przed procesem badawczym postawiliśmy dwa główne cele. Pierwszym było dostarczenie wiedzy dla Tematycznych Grup Roboczych tak, aby osoby biorące udział w warsztatach miały jak najszerszy przekrój informacji związanych z miastem i jego mieszkańcami. Drugim celem była realna aplikacja pozyskanych pomysłów w Strategii Lublin 2030, umożliwiając tym samym osadzenie dokumentu w rzetelnej diagnozie społecznej.

Kafejka Partycypacyjna – pomyślana jako przestrzeń spotkań i integracji, dialogu o mieście, wymiany doświadczeń, refleksji i pomysłów, dzielenia się inspiracjami i marzeniami o przyszłości Lublina. W jej ramach odbywały się spotkania informacyjno-warsztatowe, dyskusje tematyczne o mieście, punkty konsultacyjne, gry terenowe i warsztaty rodzinne. Zespół kafejki uczestniczył w licznych wydarzeniach dotyczących miasta i jego przyszłości. Wszystkie spotkania były organizowane zgodnie z zasadami dostępności i inkluzyjności, angażując osoby o różnych zainteresowaniach i potrzebach. Działania Kafejki były zrealizowane przez Zespół ds. partycypacji społecznej przy współpracy z wykonawcą zewnętrznym, pracowniczkami i pracownikami różnych Wydziałów i Biur Urzędu Miasta Lublin, miejskich instytucji w tym Centrum Kultury w Lublinie, Galerię Labirynt, Szkołę Podstawę nr 51, organizacji pozarządowych, grup nieformalnych a także aktywnych mieszkanki i mieszkańców miasta w różnym wieku. Kafejka działała od października 2019 roku do lipca 2020 roku i zrealizowała łącznie 45 działań, w których uczestniczyło blisko 1 200 osób.

Spotkania otwarte – realizowane w formie trzygodzinnych warsztatów zachęcały do dyskusji i pozwalały określić zarówno marzenia, jak i zebrać potrzeby wobec miasta przyszłości. W spotkaniach brały udział osoby zainteresowane – mieszkańcy i mieszkanki, lokalni aktywiści i aktywistki oraz członkowie i członkinie rad dzielnic. Dzięki ich zaangażowaniu uzyskaliśmy materiał mówiący o konkretnych potrzebach. Każdy warsztat kończyliśmy rozmową o tym, co możemy zrobić dla Lublina my – mieszkańcy i mieszkanki. Podczas spotkań uczestnicy i uczestniczki mieli zapewniony serwis kawowy oraz kącik dla dzieci. Od października 2019 r. do lipca 2020 r. odbyło się 15 spotkań w 13 dzielnicach Lublina.

Punkty Mobilne – to cykl 17 spotkań konsultacyjnych w 14 dzielnicach Lublina, podczas których wychodziliśmy do mieszkańców, by spotkać się z nimi w bliskiej im przestrzeni miasta, przede wszystkim w dzielnicach. W ramach Punktów Mobilnych zachęcaliśmy napotkane osoby do rozmowy o przyszłości Lublina zyskując unikalny materiał, przede wszystkim jednak, dotarliśmy do osób, które z różnych względów rzadziej biorą udział w spotkaniach konsultacyjnych. W realizacji Punktów Mobilnych wspierali nas animatorzy, którzy zajmowali najmłodszych podczas, gdy rodzice i opiekunowie rozmawiali o Lublinie przyszłości.

Future Game – informacje uzyskane od mieszkańców i mieszkanki w ramach spotkań otwartych i Punktów Mobilnych stały się podstawą wyboru tematów do kolejnych działań. Pierwszym z nich były kwestie ekologii i zmian klimatycznych. W Future Game, z grupą 20 uczestników pracowaliśmy nad testową rozgrywką dotyczącą dostosowania Lublina do zmian klimatycznych. W warstwie merytorycznej gra opierała się na treści *Planu adaptacji do zmian klimatu Miasta Lublin do roku 2030* i może być ona użyta np. podczas lekcji szkolnych.

Warsztaty Przyszłości – zostały zrealizowane w trybie on-line przy zastosowaniu metodologii *Design Thinking*, zgodnie z którą, proces projektowania opiera się na dogłębnym poznaniu potrzeb odbiorcy, zdefiniowaniu problemu, twórczym poszukiwaniu rozwiązań oraz tworzeniu i prototypowaniu rozwiązań. Tematem 8-godzinnego warsztatu były dwa problemy: planowania przestrzeni miasta w sposób dobry dla mieszkańców i mieszkanki oraz tego, co zrobić by w Lublinie panowały dobre relacje międzyludzkie? W warsztacie uczestniczyło 30 osób podzielonych na dwie grupy.

Cykliczne projekty badawcze – dane badawcze wykorzystywane w procesie tworzenia Strategii Lublin 2030 nie obejmowały wyłącznie badań przeprowadzonych w trakcie realizacji projektu. Ich istotna część została pozyskana na kilka lat wcześniej, w toku cyklicznych badań zapoczątkowanych w trakcie obowiązywania Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020. Należą do nich badania losów absolwentów szkół średnich. Za ich pomocą monitorowane były migracje ludzi młodych do innych miast na studia, do pracy oraz migracje poza granice kraju. Badania te są dalej kontynuowane, w ramach współpracy Urzędu Miasta Lublin ze szkołami średnimi. Corocznie wysyłany jest kwestionariusz, w którym anonimowo zbierane są podstawowe dane o dalszych losach uczniów, którzy w ubiegłym roku szkolnym ukończyli szkołę

średnią. Cyklicznie, od 2016 roku realizowane są również badania ankietowe w Biurach Obsługi Mieszkańców Urzędu Miasta Lublin. Badania te są realizowane we współpracy z lubelskim środowiskiem akademickim. Celem badania jest ukazanie opinii mieszkańców Lublina na temat wybranych aspektów funkcjonowania gminy, priorytetów działania władz samorządowych, a także szeregu szczegółowych zagadnień, jak na przykład potencjalnych migracji wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Kolejnym, cyklicznym panelem badawczym, które okazało się dobrym źródłem wiedzy na temat mieszkańców Lublina, jest coroczne głosowanie na Budżet Obywatelski. Głosowanie na zgłoszone w ramach Budżetu Obywatelskiego projekty, skupia uwagę znacznej ilości zaangażowanych w losy miasta mieszkańców, a dzięki ankiecie internetowej możliwe jest łatwe pozyskiwanie ich opinii na temat stanu miasta oraz jakości życia w dzielnicach. Oczywiście wiąże się to z problemem braku reprezentatywności próby badawczej, jednak ilość respondentów biorących udział w tych badaniach, pozwala uznać otrzymane dane za istotne.

Badania społeczne na rzecz Strategii Lublin 2030 – badania zrealizowane bezpośrednio w ramach projektu miały na celu triangulację metod badawczych, źródeł danych, jak i samych podmiotów realizujących badania. Triangulacja oznacza użycie różnorodnych metod badawczych, a także osób realizujących badania, w celu zwiększenia jakości uzyskania danych oraz zminimalizowanie potencjalnych błędów. W tym celu zastosowaliśmy zarówno metody ilościowe w formie badań ankietowych, jak i metody jakościowe w postaci wywiadów pogłębionych i/lub fokusowych, by zachować podstawową formę triangulacji. Pozwoliło to spojrzeć na miasto zarówno z szerokiej, jak i pogłębionej perspektywy. Na podstawie uzyskanej wiedzy oraz rozległej kwerendy i analizy źródeł, opracowaliśmy diagnozę społeczną będącą jednym z fundamentów strategii. Jednym z zadań procesu badawczego było dostarczenie wiedzy dla Tematycznych Grup Roboczych.

Wskazówki

Na różnych etapach prac nad Strategią Lublin 2030 wykorzystaliśmy większość popularnych i uznawanych za skuteczne narzędzi dialogu. Znalazły się wśród nich zarówno typowe dyżury konsultacyjne, spotkania informacyjne, debaty, wysłuchania publiczne, dyżury konsultacyjne i wyłożenia dokumentów, a także różnego typu warsztaty wykorzystujące metodę delficką, prognozowanie, narzędzia Design Thinking czy mechanizmy grywalizacji.

*Jedną z rozważanych na etapie planowania procesu metod deliberacyjnych, która ostatecznie w procesie nie znalazła zastosowania był **panel obywatelski** – forma pracy z interesariuszami oparta o bardzo określoną metodologię. Jej celem jest wybór, drogą edukacji, a następnie deliberacji, przez grupę losowo wybranych osób, szeregu rekomendacji odpowiadających na pytanie panelu. Panel jest czymś więcej niż formą konsultacji. Jego celem nie jest zebranie uwag lecz zaproponowanie konkretnych rozwiązań, a rekomendacje, które uzyskają ponad 80% poparcia grupy są dla władz wiążące. Można więc powiedzieć, że jest to metoda partycypacji dążąca do oddania decyzji w sprawie określonego tematu w ręce reprezentacji lokalnej społeczności, najbliższa idei współzrządzenia. W Polsce panele realizowało kilka miast, w tym Lublin. Złożoność metodologiczna i długi czas pracy sprawiają, że jest to narzędzie kosztowne. Obecnie poszukuje się też metod, podobnie jak panel dążących do wypracowania rekomendacji drogą deliberacji, ale mniej złożonych i tańszych. Należą do nich np. narady obywatelskie.*

Komunikacja i promocja

Obecność w Internecie – projekt „Wymyślmy wspólnie Lublin. Partycypacyjnie tworzymy inteligentną Strategię Lublin 2030” był od samego początku obecny w sieci poprzez dedykowaną stronę dostępną pod adresem: www.2030.lublin.eu, stale rozwijaną wraz z postępem prac. Serwis pełni rolę kompendium wiedzy i repozytorium materiałów powstałych w ramach prac nad Strategią Lublin 2030.

Media społecznościowe – obecność w mediach społecznościowych zapewniał profil Strategia Lublin 2030 utworzony na portalu Facebook i Instagram na potrzeby promocji wydarzeń i działań w trakcie trwania całego projektu. Profil był wykorzystywany w bieżącej komunikacji oraz we wszystkich kampaniach realizowanych w trakcie prac nad Strategią Lublin 2030.

Public Relations i publikacje – proces tworzenia Strategii Lublin 2030 był od początku wspierany działaniami mającemu na celu wzmacnianie świadomości projektu, budowę wiedzy na temat jego założeń oraz kreowanie pozytywnego klimatu wokół działań. W zasadzie każdy ważniejszy etap rozpoczynał się konferencją prasową Prezydenta Miasta Lublin. Poza płatnymi kampaniami, w których wykorzystywany był format płatnych artykułów w lokalnych mediach z różną częstotliwością pojawiały się artykuły i komentarze dotyczące nowej strategii miasta. Należy obiektywnie stwierdzić, że lokalne media przejawiały niewielkie zainteresowanie procesem.

Kampania ambientowa w przestrzeni miasta – w ramach tygodniowej kampanii zrealizowanej na początku grudnia 2019 roku w przestrzeni centrum miasta, przeprowadzono ponad 200 rozmów z mieszkańcami pytając o wizję Lublina w 2030 roku oraz informując o wydarzeniach związanych z tworzeniem strategii. Wszystkie wypowiedzi zostały zarejestrowane, a następnie wykorzystane do tworzenia materiału fotograficznego i filmowego, udostępnianego na portalach społecznościowych Facebook oraz Instagram Lublin 2030. Zasięg postów przekroczył 100 000.

Kampania radiowa i plakatowa – w ramach 3-tygodniowej, przedsięwziętej kampanii realizowanej w *Radio Free* pod koniec 2019 roku, wyemitowano 100 spotów 30". Komunikacji w radio została wsparta ekspozycją przygotowanych w trzech wersjach językowych (PL, EN, UA) plakatów teaserowych rozlokowanych w wybranych miejscach w mieście.

Konkurs „Dzieciaki o przyszłości #Lublin2030” – realizowane w II kwartale 2020 roku działanie było adresowane do dzieci w wieku 6–12 lat. Jego celem było poznanie dziecięcej wizji miasta przyszłości – Lublin 2030. W wyniku prowadzonych działań komunikacyjnych, nadesłano 38 prac, a post na profilu Facebook Strategia Lublin 2030 dotarł do prawie 83 000 odbiorców generując prawie 1 500 reakcji oraz 162 udostępnienia.

4.5. Przełożenie społecznej wizji przyszłości na rekomendacje strategiczne

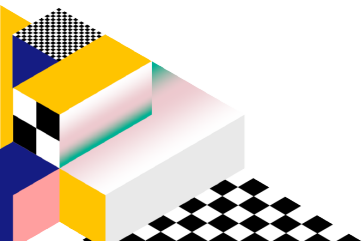
W rezultacie rozbudowanego i długotrwałego procesu angażującego kilkanaście tysięcy osób, znaleźliśmy się w posiadaniu bogatego zasobu informacji, odzwierciedlającego opinie Lublinian na temat przyszłego obrazu miasta i wizji jego rozwoju. Planując proces, przyjęliśmy założenie, że zebrane w partycypacyjnym procesie konsultacyjnym dane zostaną podane analizie i filtrowaniu, a w efekcie znacznej redukcji prowadzącej do sformułowania konkretnych rekomendacji strategicznych.

Zadanie to sceledowaliśmy na Tematyczne Grupy Robocze (TGR) – kluczowe ogniwo w procesie formułowania wniosków dla dokumentu Strategii Lublin 2030. Rolą TGR było przełożenie wyników szeroko zakrojonych badań i konsultacji społecznych na poziom konkretnych wniosków i zaleceń przy zachowaniu partycypacyjnego charakteru procesu. Rolą TGR było przeanalizowanie udostępnionych im materiałów z konsultacji, wybór najtrafniejszych spostrzeżeń i rozwiązań proponowanych przez mieszkańców oraz uzupełnienie ich o własną wiedzę ekspercką w taki sposób, aby sformułować rekomendacje stanowiące merytoryczny wkład do dalszych etapów prac nad Strategią Lublin 2030.

Rekomendacje sformułowane przez TGR miały spełniać szereg postawionych przed nimi wymagań. Ich podstawowym celem było określenie postępu, jaki ma się dokonać w mieście do 2030 roku, oraz zdefiniowanie, co należy zmienić i co zrobić, by to osiągnąć. Cel ten miał zostać zrealizowany przez przygotowanie spójnych i ujednoliconych metodologicznie zaleceń dla wyłonionych w pierwszym etapie prac nad strategią 12 wertykalnych obszarów strategicznych, z których każdy był przedmiotem pracy jednej TGR. Przed każdą z TGR postawiono zadanie opracowania materiału zawierającego: wizję pożądaną przyszłości miasta w danym obszarze strategicznym, diagnozę określającą obecny jego stan rozwoju, zdefiniowane cele wraz z proponowanymi wskaźnikami pomiaru stopnia ich realizacji oraz przyporządkowane celom kierunki działań strategicznych. Jednocześnie TGR miały w swoich pracach wziąć pod uwagę 7 przekrojowych zagadnień horyzontalnych, które potencjalnie mogą zarówno wpływać na każdy z obszarów strategicznych, jak i być przez nie kształtowane. Organizację prac TGR powierzyliśmy w całości konsorcjum składającemu się z 4 podmiotów, gdzie liderem była firma specjalizująca się w planowaniu strategicznym metodami foresightowymi i delfickimi.

Uczestnicy Tematycznych Grup Roboczych i podział ról – kompozycja Tematycznych Grup Roboczych w pełni odzwierciedlała partycypacyjny model tworzenia strategii, przy jednoczesnym włączeniu w prace nad rekomendacjami strategicznymi mieszkańców posiadających wiedzę ekspercką z dziedziny wpisującej się w obszar strategiczny grupy, w której skład wchodzi. Ponadto, skład dziesięcioosobowych grup został oparty na zasadzie możliwie dużej różnorodności, poprzez udział osób pełniących różne role i reprezentujących różnorodne środowiska:

- **Liderzy TGR** – liderom, stojącym na czele każdej grupy ekspertom w obszarze strategicznym danej grupy, przypisana została rola ambasadorów grup i procesu. Odpowiadali za syntezę informacji wejściowych do warsztatów oraz komunikowanie rezultatów warsztatów, m.in. przez umieszczanie ich podsumowań w internetowym repozytorium. Ich zadaniem było także wsparcie metodyczne wykonawcy w zakresie danego obszaru strategicznego oraz inspirowanie członków TGR swoją wiedzą. Liderzy zobowiązani byli do wzięcia udziału w spotkaniu wspólnym przedstawicieli TGR oraz do wyznaczenia do udziału w tym spotkaniu dwóch innych osób ze swojej grupy.
- **Przedstawiciele NGO** – w skład każdej grup wchodził przedstawiciel trzeciego sektora. Były to przede wszystkim osoby zatrudnione lub aktywnie działające w jednej z lubelskich organizacji pozarządowych, związanej tematycznie z wybranym obszarem TGR.
- **Przedstawiciele biznesu** – w składzie grupy zapewnione było także uczestnictwo jednego przedstawiciela biznesu. Kategorię tą mogła reprezentować osoba prowadząca własną działalność gospodarczą i zatrudniająca pracowników, członek zarządu przedsiębiorstwa lub pracownik firmy odpowiedzialny za kluczowe obszary i decyzje.
- **Przedstawiciele uczelni wyższych** – w każdej grupie znalazł się także przedstawiciel jednej z lubelskich uczelni wyższych. Byli to pracownicy naukowcy lub pracownicy administracyjni reprezentujący jednostki kluczowe ze względu na realizację misji i rozwój uczelni.
- **Przedstawiciele mieszkańców** – ważną i liczną grupą uczestników TGR było trzech przedstawicieli mieszkańców Lublina – osoby, które bardzo dobrze znają swoje miasto i jego bolączki, angażujące się w życie społeczne i interesujące sprawami miasta oraz są świadomymi odbiorcami usług miejskich.



- **Przedstawiciele Urzędu Miasta Lublin** – osoby reprezentujące Urząd Miasta Lublin oraz jednostki organizacyjne Miasta Lublin tworzyły trzysobową grupę odpowiedzialną za urealnienie wypracowywanych propozycji oraz osadzenie ich w formalno-prawnej rzeczywistości samorządu.

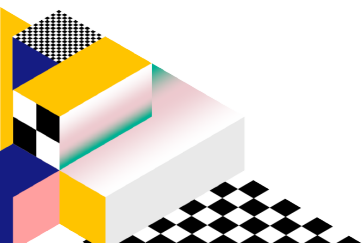
Rekrutacja do Tematycznych Grup Roboczych – nabór do TGR toczył się dwoma odrębnymi kanałami. Rekrutacja 36 przedstawicieli Urzędu Miasta Lublin realizowana była w ramach wewnętrznej procedury rekrutacyjnej Urzędu Miasta. Pozostałych 84 członków zostało wyłonionych w przebiegu rekrutacji otwartej dla wszystkich mieszkańców miasta i osób związanych z Lublinem. Rekrutacja miała charakter otwarty dla wszystkich osób, które dokonały poprawnego zgłoszenia w określonym terminie wypełniając formularz zgłoszeniowy. Istotnym wymaganiem stawianym przed wszystkimi uczestnikami grup była ich pełna dostępność w wyznaczonych terminach warsztatów oraz gotowość poświęcenia czasu na pracę pomiędzy warsztatami. Nabór wspierany był kampanią informacyjną w prasie, lokalnym radio i Internecie. W procesie rekrutacji wpłynęły 273 zgłoszenia, co przekłada się na liczbę 3,25 kandydata na jedno miejsce w TGR. Wszystkie zgłoszone poprawnie kandydatury zostały ocenione przez 6-osobową komisję rekrutacyjną, składającą się z przedstawicieli Urzędu Miasta Lublin, konsorcjum odpowiedzialnego za realizację prac TGR oraz przedstawiciela partnera społecznego projektu – Lubelską Grupę Badawczą. W ramach naboru ze strony Urzędu Miasta Lublin oraz jednostek organizacyjnych Miasta Lublin wpłynęły łącznie 83 poprawnie złożone aplikacje. Komisja Rekrutacyjna na podstawie zgłoszeń zakwalifikowała 36 osób. Dzięki jasnym regułom i z góry określonym kryteriom naboru, rekrutacja przebiegła sprawnie i bez zakłóceń. Komisyjny sposób wyboru zagwarantował niezbędny obiektywizm.

Ramy metodyczne pracy Tematycznych Grup Roboczych – prace TGR zorganizowane zostały wokół cyklu trzech warsztatów dla poszczególnych grup oraz jednego warsztatu wspólnego dla przedstawicieli wszystkich grup. Cykl warsztatów przebiegał w oparciu o zaadaptowaną do potrzeb projektu metodę trzech horyzontów (*Three Horizons Framework*), której podstawą jest porównanie dwóch wariantów przyszłości. W ramach pierwszego wariantu prognozowany jest przebieg wydarzeń na podstawie znajomości analogicznych zjawisk, w ramach drugiego – prognozowana jest przyszłość pożądana. Zadaniem uczestników warsztatów jest wyznaczenie ścieżki zmian i działań pozwalających na przejście od wariantu pierwszego ku drugiemu oraz określenie sposobów dojścia do pożądanego stanu. Produktem pracy warsztatowej jest lista rekomendacji strategicznych. Metoda trzech horyzontów nawiązuje do innych wiodących metodyk grupowych procesów myślenia kontrfaktycznego, m.in. *The Day After (RAND)* i *Futures Wheel (The Millennium Project)*. Metoda ta doskonale wpisuje się w cele prac TGR obejmujące diagnozę obecnej sytuacji w danym obszarze strategicznym, określenie jego wizji dla 2030 roku oraz wskazanie celów i kierunków działań umożliwiających realizację pożądanego scenariusza. Scenariusze zostały zaprojektowane tak by umożliwić sformułowanie finalnej struktury rekomendacji w jednolitym i porównywalnym sposobie dla każdej z 12 TGR.

Organizacja prac Tematycznych Grup Roboczych – prace Tematycznych Grup Roboczych przypadły na okres nasilenia pandemii SARS-CoV-2 późną jesienią i zimą 2020/2021. Sprawilo to, że organizacja spotkań warsztatowych na miejscu stała się niemożliwa. Wobec tego wszystkie warsztaty zaprojektowane zostały w taki sposób, aby dało się je zrealizować w trybie zdalnym. Osobom niedysponującym sprzętem komputerowym i łączem internetowym, umożliwiającym swobodną pracę w ramach spotkań i warsztatów, udostępniono taki sprzęt w budynku Trybunału Głównego Koronnego w Lublinie. Spotkania realizowane były z wykorzystaniem platformy do połączeń online, kanw pracy warsztatowej w chmurze oraz internetowego repozytorium pracy. Członkowie każdej TGR mieli bierny dostęp do kanałów pozostałych grup. Do celów aktywnej wymiany informacji pomiędzy różnymi TGR utworzony został dodatkowy wspólny kanał czatu. Warsztaty prowadzone były zgodnie z najlepszymi praktykami facylitatorskimi. Każdą z grup opiekował się przypisany

jej facylitator oraz obserwator, który rejestrował przebieg prac. Prace warsztatowe każdorazowo poprzedzane były drobiazgowymi szkoleniami dla zespołu facylitatorskiego, podczas których jego członkowie zapoznawani byli z celami poszczególnych warsztatów, ich oczekiwanyimi rezultatami, specyficzną metodyką warsztatową oraz kwestiami technicznymi związanymi z obsługą kanw pracy. Nad prawidłową organizacją i przebiegiem warsztatów od strony technicznej czuwała obsługa techniczna. Uczestnicy mogli otrzymać pomoc techniczną po zgłoszeniu problemu za pośrednictwem specjalnego kanału czatu lub po zadzwonieniu na aktywny w trakcie spotkań numer infolinii. Spotkania odbywały się w soboty w godzinach 9:00–16:00, w tygodniowych odstępach.

- **Spotkanie inauguracyjne Prace Tematycznych Grup Roboczych** – prace TGR rozpoczęły się spotkaniem inauguracyjnym, w którym udział wzięły pełen skład TGR. W jego trakcie członkowie TGR zapoznani zostali z planem i metodami prac warsztatowych oraz uzyskali indywidualny dostęp do repozytorium dokumentów i dedykowanych kanałów czatu. W repozytoriach umieszczone zostały materiały z badań i konsultacji zrealizowanych przez Urząd Miasta Lublin oraz przygotowana została przestrzeń na efekty pracy własnej. Podczas wydarzenia członkom TGR wyjaśniono proces tworzenia dokumentu Strategii Lublin 2030 oraz przedstawiono ich rolę w tym procesie. Grupy uzyskały ogólne informacje nt. wyników prowadzonych dotychczas badań i działań partycypacyjnych oraz zapoznali się z metodologią prac warsztatowych, w których mieli brać udział. W trakcie krótkich spotkań zapoznawczych w grupach poznali pozostałych uczestników oraz facylitatorów swoich grup. Ustalili także i przyjęli zasady pracy w grupach w postaci wewnętrznych kodeksów pracy.
 - **Diagnoza Lublina 2020** – celem pierwszego warsztatu było wypracowanie przez wszystkie grupy ustrukturalizowanej diagnozy poszczególnych obszarów strategicznych, ze wskazaniem silnych i słabych stron miasta w tych obszarach oraz z uwzględnieniem czynników o charakterze potencjału rozwojowego (przewagi i zasoby) i barier rozwojowych (problemy i przeszkody) dla tych obszarów. Rezultatem pracy grup w jego toku były:
 - listy kategorii problemowych składających się na poszczególne obszary strategiczne;
 - diagnozy w postaci listy silnych i słabych stron Lublina 2020 w poszczególnych obszarach strategicznych w podziale na szczegółowe kategorie problemowe;
 - listy punktów styku obszarów wertykalnych z siedmioma zagadnieniami horyzontalnymi;
 - określenie aktualnych trendów rozwojowych w poszczególnych obszarach strategicznych w podziale na kategorie problemowe;
 - listy czynników o charakterze potencjałów i barier rozwojowych dla poszczególnych obszarów strategicznych.
 - **Wizje Przyszłości Lublina 2030** – celem drugiego warsztatu było określenie luki strategicznej poprzez zdefiniowanie i porównanie przyszłości wertykalnego obszaru strategicznego TGR w wariacie inercji względem status quo (horyzont 1) oraz w wariacie realizacji pożądanego wizji przyszłości (horyzont 3). W toku warsztatu grupy wskazywały także punkty styku z innymi obszarami strategicznymi, które wykorzystane zostały jako podstawa pracy na warsztacie wspólnym. W jego toku grupy określiły:
 - wizje poszczególnych obszarów strategicznych w wariacie utrzymania aktualnych trendów, barier i potencjałów;
 - pożądaną wizję Lublina 2030 w poszczególnych obszarach strategicznych;
 - luki strategiczne pomiędzy wizjami przy zachowaniu status quo a pożądanymi wizjami w podziale na kategorie problemowe;
 - listy szans i zagrożeń rozwojowych;
 - punkty styku z innymi obszarami strategicznymi.



- **Punkty styku wertykalnych obszarów strategicznych** – celem warsztatu wspólnego była prezentacja zidentyfikowanych punktów styku wertykalnych obszarów roboczych oraz uzgodnienie stanowisk wspólnych w tych obszarach. W spotkaniu udział wzięli liderzy oraz wyznaczeni przez nich dwaj przedstawiciele poszczególnych TGR. W toku warsztatów odbywających się w czterech kolejnych turach przedstawiciele grup omówili punkty styku pomiędzy poszczególnymi strategicznymi obszarami wertykalnymi z uwzględnieniem punktów o charakterze konfliktowym (miejsca potencjalnych konfliktów interesów pomiędzy pożądanymi elementami wizji w poszczególnych obszarach) oraz o charakterze synergicznym. W toku dyskusji wypracowali rekomendacje odnośnie do działań, które należy podjąć w tych dziedzinach, tak aby odnieść możliwie największą korzyść w obu obszarach.
- **Strategia: od Lublina 2020 do Lublina 2030** – celem trzeciego warsztatu było określenie rekomendacji w zakresie celów i kierunków działań w ramach poszczególnych obszarów strategicznych z uwzględnieniem zidentyfikowanych potencjałów i barier rozwojowych Lublina. TGR dodatkowo wskazywały priorytetowe kierunki działań, biorąc pod uwagę zidentyfikowany uprzednio zestaw szans i zagrożeń oraz rekomendacje powstałe w toku spotkania wspólnego TGR. W toku warsztatu grupy opracowały:
 - listy celów głównych i wspierających dla poszczególnych obszarów strategicznych;
 - wskaźniki monitorowania celów;
 - listy proponowanych kierunków działań przypisanych do każdego celu;
 - listy priorytetowych kierunków działań, które bezwzględnie powinny być realizowane w przypadku wystąpienia wskazanych zagrożeń zewnętrznych;
 - listy kierunków działań, które powinny być realizowane niezależnie od wystąpienia poszczególnych zagrożeń zewnętrznych;
 - listy szans rozwojowych ze wspieranymi przez nie kierunkami działań.

Raport Końcowy z prac Tematycznych Grup Roboczych – wynikiem ponad miesięcznych prac TGR był raport końcowy określający kierunki rozwoju Gminy Lublin, stanowiące założenia do projektu dokumentu Strategii Lublin 2030. W pierwszej części publikacji opisany został proces tworzenia Strategii Lublin 2030 oraz metodologia i przebieg pracy. W drugiej części dokumentu podsumowane zostały najważniejsze ustalenia dla każdego z 12 obszarów strategicznych. W trzeciej, zasadniczej części raportu, prezentowane są wypracowane przez poszczególne TGR szczegółowe rekomendacje w zakresie kierunków rozwoju miasta w podziale na obszary strategiczne rozpatrywane z perspektywy kategorii problemowych i wyzwań. Ujednolicone opisy poszczególnych obszarów obejmują zakresy słów kluczowych opisujących dany obszar, opis pożądanej przyszłości obszaru w rozbiciu na kategorie problemowe, szczegółową diagnozę silnych i słabych stron każdej z kategorii, opis kluczowych barier i potencjałów rozwojowych oraz wizję obszaru do której urzeczywistnienia należy dążyć w perspektywie 2030 roku. Trzecią część raportu zamyka katalog realizujących wizję celów strategicznych uzupełnionych o konkretne kierunki działań priorytetowych, które należy zrealizować niezależnie od wystąpienia sprzyjających bądź niekorzystnych warunków otoczenia. W ostatniej, czwartej części raportu znalazła się bibliografia, krótkie podsumowanie i podziękowania wraz z informacją na temat dalszych działań. Raport został przekazany do konsultacji komórkom organizacyjnym Urzędu Miasta Lublin, a także do weryfikacji i oceny Kolegium Prezydenckiego oraz Rady Strategii Lublin 2030.

Wydarzenie podsumowujące prace Tematycznych Grup Roboczych – wydarzenie podsumowujące „Strategia Lublin 2030. Mieszkańcy i eksperci o kierunkach rozwoju miasta” odbyło się 30 marca 2021 roku w formie całonocnej konferencji on-line zrealizowanej na platformie Zoom, trwającej od godziny 11:00 do godziny 20:30. Celem konferencji było podsumowanie prac Tematycznych Grup Roboczych oraz prezentacja wyniku ich prac. Wydarzenie było adresowane do przedstawicieli samorządów, organizacji pozarządowych i instytucji około gospodarczych, ekspertów reprezentujących

świat nauki i biznesu oraz mieszkańców, zainteresowanych różnorodnymi aspektami planowania strategicznego w miastach oraz szczegółowymi wynikami prac Tematycznych Grup Roboczych. Prelekcje i panel dyskusyjny dwóch pierwszych plenarnych sesji wydarzenia były poświęcone podsumowaniu efektów prac nad dokumentem oraz zagadnieniom strategicznym w planowaniu rozwoju miast. Druga część wydarzenia miała charakter roboczy. W jej ramach odbyło się 12 interaktywnych paneli dyskusyjnych poświęconych każdemu obszarowi strategicznemu, prowadzonych przez liderów i liderki TGR. W panelach, poza członkami TGR uczestniczyły osoby zainteresowane konkretnymi zagadnieniami merytorycznymi.

Ewaluacja przebiegu prac Tematycznych Grup Roboczych – ostatnim działaniem o charakterze konsultacyjnym, dotyczącym Tematycznych Grup Roboczych była ankieta ewaluacyjna przeprowadzona wśród członków TGR. Badanie realizowane było od dnia 26 kwietnia do dnia 14 czerwca 2021 roku, a jego celem była ocena sposobu organizacji, przebiegu i efektów prac TGR w oczach osób zaangażowanych w proces, a także ich satysfakcji z działań, w których uczestniczyły. W badaniu wzięło udział 60 ze 120 osób uczestniczących w pracach TGR. Odpowiedzi na wszystkie pytania udzieliły 53 osoby. Ankieta została dostarczona do wszystkich zaangażowanych w proces drogą mailową w treści wiadomości znajdował się link do narzędzia online. Dzięki badaniu poznaliśmy mocne i słabe strony procesu, dostrzeżone przez uczestników TGR.

Komunikacja i promocja

Kampania promująca rekrutację do Tematycznych Grup Roboczych – wspierała nabór do TGR otwarty dla wszystkich mieszkanki i mieszkańców miasta. Kampania prowadzona była od 6 do 23 listopada 2020 roku, a jej założeniem było zrekrutowanie 120 członków TGR. Na kampanię złożyły się intensywne działania promocyjne w lokalnych rozgłoszeniach radiowych, w drukowanych i internetowych wydaniach lokalnych dzienników, w ogólnopolskich serwisach internetowych, z których korzystają Lublinianie, a także na portalu Facebook. Celem kampanii realizowanej w mediach społecznościowych było osiągnięcie możliwie dużego zasięgu wśród mieszkańców Lublina. Z tego względu w kampanii zastosowane zostały mechanizmy segmentacji wiekowej, profilowanie tematyczne oraz geotargetowanie. Rekrutacja pracowników Urzędu Miasta i jednostek organizacyjnych Miasta Lublin była promowana przy pomocy wewnętrznych kanałów komunikacji – poczty elektronicznej, intranetu i systemu elektronicznego obiegu dokumentów. Miarą sukcesu kampanii była liczba zgłoszeń składanych za pośrednictwem formularza on-line dostępnego na stronie internetowej stworzonej na potrzeby rekrutacji.

4.6. Konsultacje społeczne rekomendacji strategicznych

Kierunki rozwoju Gminy Lublin, stanowiące założenia do projektu dokumentu Strategii Lublin 2030, zawarte w *Raporcie Końcowym z prac Tematycznych Grup Roboczych* okazały się materiałem tyleż imponującym swoją objętością, ile w niektórych miejscach kontrowersyjnym. Uwagi co do niektórych zapisów w części obszarów były zgłaszane zarówno przez niektórych członków Tematycznych Grup Roboczych, jak i członków Kolegium Prezydenckiego. Ostatecznie uzgodniono, że materiał jako efekt grupowego wysiłku zespołów reprezentujących społeczność Lublina podlega ocenie ale nie weryfikacji. Jeżeli taka miałaby nastąpić, powinna zostać przeprowadzona w drodze konsensusu społecznego. Postulat ten został zrealizowany przy pomocy planowanego od początku procesu, sprawdzonego mechanizmu konsultacji społecznych, których przedmiotem był cały Raport Końcowy z prac TGR. Konsultacje tak istotnego dokumentu stanowiły jednocześnie okazję do przybliżenia jego zawartości społeczności Lublina i zwrócenie uwagi na proces tworzenia nowej stra-

tegi miasta. Konsultacje odbyły się na przełomie maja i czerwca 2021 roku, rozpoczynając formalnie konsultacje społeczne Strategii Lublin 2030, podzielone na 2 etapy. W I etapie konsultowany był Raport z prac TGR. W etapie II społeczność miasta zgłaszała uwagi do projektu Strategii Lublin 2030 wraz ze sporządzoną prognozą oddziaływania na środowisko dla projektu Strategii. Cały proces konsultacyjny zakończył się w grudniu 2021 roku. Konsultacje w ramach I etapu realizował zespół pracowników Urzędu Miasta Lublin oraz partner społeczny projektu – Lubelska Grupa Badawcza. Konsultacje społeczne zostały przeprowadzone na podstawie Uchwały nr 861/XXVI/2021 Rady Miasta Lublin z dnia 25 lutego 2021 r. w sprawie przystąpienia do sporządzenia projektu Strategii Rozwoju Gminy Lublin na lata 2021–2030 oraz określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu strategii, w tym trybu konsultacji.

Konsultacje instytucjonalne – w ramach działań konsultacyjnych zwróciliśmy się bezpośrednio z zaproszeniem do składania uwag do członków Kolegium Prezydenckiego, komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Lublin, jednostek organizacyjnych Miasta Lublin, pełnomocników Prezydenta Miasta Lublin oraz do organów doradczych, opiniodawczych, pomocniczych przy Prezydencie Miasta Lublin, wysyłając w sumie 86 zaproszeń. Za pośrednictwem komórek odpowiedzialnych za obsługę lub nadzór nad poszczególnymi jednostkami, organami lub instytucjami, zaproszenia otrzymali także Radni Rady Miasta Lublin, Radni Młodzieżowej Rady Miasta Lublin, Członkowie Zarządów Rad Dzielnic oraz szkoły, przedszkola i jednostki oświatowe. Zaproszenia wysłane zostały także do liderów i liderek Tematycznych Grup Roboczych. Równoległe, zaproszenia otrzymało 49 podmiotów znajdujących się poza sferą administracji Gminy Lublin, a reprezentujących m.in. administrację samorządową i rządową oraz inne podmioty publiczne, w tym lubelskie uczelnie i instytuty naukowe. W ramach konsultacji instytucjonalnych odbyły się także dwa spotkania konsultacyjne z Przewodniczącymi Rad Dzielnic i Pełnomocnikiem Prezydenta Miasta Lublin ds. jednostek pomocniczych miasta Lublin, Radnymi Rady Miasta Lublin oraz Młodzieżową Radą Miasta Lublin. Tematem obydwu spotkań było omówienie głównych działań dotyczących tworzenia projektu Strategii Lublin 2030, prezentacja struktury Raportu Końcowego z prac Tematycznych Grup Roboczych oraz przedstawienie założeń konsultacji społecznych dotyczących kierunków rozwoju Gminy Lublin.

Wskazówki

Planując konsultacje społeczne warto zadbać o odpowiednio długi czas na zapoznanie się z konsultowanym materiałem, adekwatny do jego objętości. W przypadku konsultacji raportu z prac TGR popełniliśmy błąd zbyt późno przekazując treści do komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Lublin. W rezultacie otrzymaliśmy bardzo niewielki odzew z własnej organizacji.

Otwarte spotkania konsultacyjne – spotkania realizowane były online w godzinach 17:00–20:00 w dni powszednie i były otwarte dla wszystkich osób, które się uprzednio zapisały w formularzu dostępnym na stronie internetowej Urzędu Miasta. Każde spotkanie dotyczyło określonego obszaru i w sposób szczegółowy omawiano na nim cele strategiczne i szczegółowe oraz wizję pożądaną przyszłości opisaną w Raporcie Końcowym z prac tematycznych Grup Roboczych. Uczestnicy i uczestniczki spotkań wnosili uwagi do celów i wizji. Spotkania były prowadzone przez moderatorów, którzy dbali o przestrzeń wypowiedzi dla każdej osoby i o realizację planu spotkania. Spotkania nie były nagrywane, sporządzano z nich na bieżąco notatki, na bazie których opinie i uwagi zostały przedstawione w postaci zestawienia. Układ spotkań odpowiadał strukturze 12 obszarów strategicznych. W 13 spotkaniach (1 dodatkowe spotkanie z radnymi Rad Dzielnic) udział wzięło 91 osób.

Dyżur konsultacyjny w postaci mobilnych punktów konsultacyjnych – Punkty Mobilne realizowane były w przestrzeni miasta, w miejscach popularnych lub będących na szlaku komunikacyjnym w dni powszednie i w soboty. Trwające 3 godziny dyżury odbywały przede wszystkim we wczesnych godzinach popołudniowych. Osoby pracujące podczas punktów zapraszały przechodniów do rozmowy na temat wizji pożądanego przyszłości oraz celów strategicznych. Rozmówca/rozmówczynie otrzymywali wydruk z odpowiednimi fragmentami *Raportu końcowego z prac Tematycznych Grup Roboczych*. Rozmowy realizowane były według standardowego scenariusza (podobnego do ankiety konsultacyjnej) i skupiały się na uzyskaniu informacji co do akceptacji materiału oraz ewentualnych zmian czy uzupełnień. Treść rozmów została wprowadzona do elektronicznej bazy i na tej podstawie opinie i uwagi zostały zebrane w postaci zestawienia. Punkty Mobilne były wspierane pracą animatorów, którzy zachęcali przechodniów do rozmowy i zajmowali dzieci w czasie, gdy rodzice brali udział w konsultacjach. W okresie konsultacji działało 10 Punktów Mobilnych, które odwiedziło 226 osób.

Ankieta konsultacyjna – ankieta online zamieszczona była na stronie projektu „Wymyślmy wspólnie Lublin. Partycypacyjnie tworzymy inteligentną Strategię Lublin 2030”. Czas jej aktywności obejmował cały okres konsultacji, dostępne były także wersje anglo- i ukraińskojęzyczne. Ankieta umożliwiała wybór jednego bądź kilku obszarów do konsultacji albo pozostawienie opinii nienawiązującej do żadnego obszaru. Osoby wypełniające ankiety przekazywały opinie na temat pożądanego wizji przyszłości oraz celów danego obszaru. Ankietę wypełniły 204 osoby (w tym 3 obcojęzyczne).

Spotkania z Radą Seniorów Miasta Lublin oraz z Młodzieżową Radą Miasta Lublin – Zespół ds. partycypacji społecznej odbył 2 spotkania dedykowane konkretnym obszarom tematycznym. Spotkanie z Młodzieżową Radą Miasta Lublin zostało zrealizowane online i było otwarte dla wszystkich osób zainteresowanych. W oparciu o głosowanie wśród uczestników i uczestniczek wybrano do omówienia obszar Edukacja. W opiniach i uwagach skupiono się na celach i wizji pożądanego przyszłości. Spotkanie z Radą Seniorów zostało zrealizowane w trybie hybrydowym. Zgodnie z wolą uczestników i uczestniczek wybrano obszar Miasto społecznie wrażliwe. W opiniach i uwagach skupiono się na celach i wizji pożądanego przyszłości. W obydwu spotkaniach udział wzięło łącznie 15 osób.

W wyniku konsultacji instytucjonalnych wpłynęło łącznie 37 odpowiedzi od 34 podmiotów. Zgłoszone uwagi dotyczyły przede wszystkim obszarów, właściwych dla przedmiotu działalności danej komórki, jednostki organizacyjnej lub instytucji. Część uwag miała charakter przekrojowy, część odnosiła się do konkretnych zapisów rekomendacji. W otwartych konsultacjach społecznych uwagi zgłosiło łącznie 521 osób. Wszystkie wniesione opinie i uwagi zostały zebrane w zestawieniu uwag i opinii. Ich treść została poddana szczegółowej analizie i weryfikacji na etapie wyboru konkretnych rekomendacji, które stały się jednym z najważniejszych źródeł informacji wykorzystywanym w procesie redakcji dokumentu Strategii Lublin 2030.

4.7. Opracowanie i redakcja dokumentu strategii

Opracowanie struktury i redakcja Strategii Lublin 2030 zamyka 7-etapowy, partycypacyjno-konsultacyjny proces prac nad zawartością merytoryczną dokumentu, któremu poświęciliśmy bez mała 3 lata. Jego ostatnim etapem były opisane w poprzednim rozdziale konsultacje społeczne kierunków rozwoju Gminy Lublin, stanowiących założenia do projektu Strategii Lublin 2030, podsumowanych w *Raporcie Końcowym z prac Tematycznych Grup Roboczych*. Płynące z nich wniośki zasiliły materiał źródłowy wykorzystany w procesie prac nad dokumentem.

Strategia Lublin 2030 została przygotowana w taki sposób, aby w jak największym stopniu zagwarantować spójność jej zapisów z najważniejszymi i obowiązującymi dokumentami strategicznymi wyższego rzędu. Strategia Lublin 2030 bazuje na ustaleniach kierunkowych, wynikających z aktualnej polityki regionalnej i krajowej, wpisując się równocześnie

w politykę rozwoju prowadzoną przez Unię Europejską. Zaproponowane cele rozwojowe i horyzontalne miasta Lublin są zbieżne z założeniami tych dokumentów. Strategia Lublin 2030 zachowuje spójność ze *Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)* oraz *Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego 2030* jako dokumentami strategicznymi na szczeblu krajowym, a także ze *Strategią Rozwoju Województwa Lubelskiego do 2030 roku* jako dokumentem strategicznym na szczeblu regionalnym. Strategia Lublin 2030 stwarza również warunki do wykorzystania szans rozwojowych, zaproponowanych w nowej perspektywie budżetowej Unii Europejskiej na lata 2021–2027, w ramach której został położony duży nacisk na rozwój miast zrównoważonych, budowanie ich odporności na niespodziewane zjawiska, obniżenie emisyjności i adaptację do zmian klimatu.

Źródła dokumentu Strategii Lublin 2030 – podstawę prac redakcyjnych i główne źródło treści finalnego dokumentu Strategii Lublin 2030 stanowił Raport Końcowy z prac Tematycznych Grup Roboczych wyznaczający kierunki rozwoju miasta, konkretyzujący wizję Lublina w poszczególnych obszarach, definiujący kluczowe działania i określający cele do osiągnięcia. Kolejną kategorią bardzo istotnych dokumentów, na których oparta została narracja były raporty z badań ilościowych i jakościowych, prezentujące opinie mieszkańców, realizowane na przestrzeni ostatnich lat oraz powstałe w uświadomionym procesie prac nad wizją miasta. Ważnym źródłem informacji, które zasiliło dokument były także uwagi zgłoszone w trakcie konsultacji kierunków rozwoju Gminy Lublin, stanowiące założenia do projektu dokumentu Strategii Lublin 2030, zawartych w *Raporcie Końcowym z prac Tematycznych Grup Roboczych* przeprowadzone po zakończeniu prac TGR. Opracowując i redagując dokument Strategii Lublin 2030, korzystaliśmy z szeregu źródeł, opracowań i wyników badań powstałych przed rozpoczęciem prac, jak i z danych wytworzonych na potrzeby procesu. Wśród 135 pozycji wymienionych w bibliografii znalazły się unijne, krajowe, regionalne i miejskie dokumenty strategiczne, podręczniki i książki oraz liczne raporty.

Organizacja prac redakcyjnych dokumentu Strategii Lublin 2030 – za opracowanie struktury dokumentu, wypełnienie jej treścią oraz redakcję ostatecznej wersji dokumentu odpowiadał zespół redakcyjny, składający się z pracowników Wydziału Strategii i Przedsiębiorczości Urzędu Miasta Lublin. Procesem zarządzało dwóch głównych redaktorów, odpowiedzialnych za ostateczną redakcję merytoryczną. Po ustaleniu ostatecznej struktury, układu merytorycznego dokumentu i zdefiniowaniu elementów szablonu narzucającego określony format i pojemność tekstu, zespół podzielił się pracą. Każdy z jego członków otrzymał określoną część dokumentu do opracowania (z reguły był to jeden obszar rozwojowy oraz rozdziały lub podrozdziały dodatkowe). Opracowane części przechodziły następnie weryfikację merytoryczną, po której autorzy wprowadzali do skutku mniejsze lub większe korekty. Po zakończeniu etapu poprawek merytorycznych, Zespół ds. promocji i komunikacji złożył dokument w całość w oparciu o przyjęty System Identyfikacji Wizualnej projektu. Powstały w ten sposób pierwszy projekt dokumentu, został poddany korekcie językowej. Równoległe z redakcją Strategii Lublin 2030, Zespół ds. strategii i badań zlecił wykonawcom zewnętrznym opracowanie 2 wymaganych przepisami opracowań uzupełniających dokument – *Ewaluację ex-ante projektu Strategii Lublin 2030* oraz *Prognozę oddziaływania na środowisko Strategii Lublin 2030*. Ostatnim etapem prac nad dokumentem, po wymaganych przepisami konsultacjach i uchwaleniu przez Radnych Rady Miasta Lublin, było jego profesjonalne opracowanie graficzne i przygotowanie publikacji do druku.

Metoda prac nad dokumentem Strategii Lublin 2030 – prace nad docelową strukturą dokumentu Strategii Lublin 2030 rozpoczęliśmy od przeniesienia 12 wertykalnych obszarów strategicznych będących ramą procesu na 5 integrujących je płaszczyzn – obszarów rozwojowych. Doszliśmy do wniosku, że podczas gdy proces dochodzenia do ostatecznych rozwiązań, którego kanwą było kilkanaście obszarów strategicznych miał pełne uzasadnienie merytoryczne, pozwalając

na ujęcie możliwie pełnego spektrum zarządzania miastem, prezentacja 12 obszarów strategicznych w dokumencie będzie rozwiązaniem nieefektywnym. Podziału 12 obszarów strategicznych na bardziej pojemne obszary rozwojowe dokonaliśmy w drodze kilkietapowych dyskusji i kolejnych przybliżeń do momentu osiągnięcia kompromisu. Następnie uzgodniona została ostateczna struktura dokumentu obejmująca układ logiczny treści oraz umiejscowienie poszczególnych części. Ostatnia kwestia dotyczyła przede wszystkim umiejscowienia w dokumencie diagnozy przestrzennej oraz diagnozy społecznej i gospodarczej jako integralnej części Strategii, a nie załącznika do niej.

Układ i założenia dokumentu Strategii Lublin 2030 – Strategia Lublin 2030 jest przede wszystkim zapisem wypracowanej przez mieszkańców i władze Lublina wizji przyszłości miasta. Ostatecznie wypracowany układ dokumentu ma rozgałęzioną strukturę. Jej rdzeń tworzy 5 głównych obszarów rozwojowych, stanowiących syntezę wyjściowego układu 12 obszarów strategicznych, według którego prowadzone były prace nad Strategią Lublin 2030. Obszary rozwojowe rozgałęziają się na cele, cele na kierunki, a te na zadania i projekty. Każdy cel wraz ze swoimi podpunktami ma przypisane miejsce w danym obszarze i rozgałęzieniu Strategii. Jednocześnie, Strategia nie narzuca hierarchii celów, lecz zachęca, aby czytać ją nie tylko wzdłuż gałęzi, ale także w poprzek, podążając wieloma różnymi szlakami, istotnymi dla interesariuszy – adresatów dokumentu. Dlatego też celom towarzyszą zalecenia i synergie, sugerujące możliwe połączenia i relacje poziome pomiędzy celami. Komplementarną perspektywę dla obszarów strategicznych tworzy układ 4 celów horyzontalnych, uzupełniających dotychczas wskazane cele zadania o priorytety wynikające z trendów i wyzwań odczuwalnych w wielu obszarach funkcjonowania miast. Cele horyzontalne powinny stanowić drogowskaz podczas realizacji różnych celów i zadań wskazanych w pięciu obszarach rozwojowych Strategii Lublin 2030. Strategia zachęca do realizowania jej celów na dowolną liczbę sposobów. Wykazy kierunków, zadań i projektów nie są zamknięte i można je wzbogacać o nowe propozycje, jeśli docelowo wpłyną one na realizację celów. Ostateczna struktura projektów i programów realizujących Strategię Lublin 2030 nie musi być lustrzanym odbiciem struktury jej tekstu – tak jak korona drzewa nie jest odbiciem jego systemu korzeniowego. Wypracowaną przy udziale społecznym część dokumentu Strategii Lublin 2030, dotyczącą kierunków rozwoju miasta uzupełniają elementy o charakterze formalno-eksperymentalnym. Dokument otwierają rozbudowane wnioski z diagnoz społecznej, gospodarczej i przestrzennej. Na końcu dokumentu znalazły się obowiązkowe elementy - model struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta Lublin, Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie, Obszary strategicznej interwencji, System realizacji Strategii Lublin 2030, Zarządzanie rozwojem miasta, monitorowanie rezultatów i ewaluacja realizacji Strategii Lublin 2030, Finansowanie, Spójność Strategii Lublin 2030 z dokumentami wyższego rzędu. Strategia Lublin 2030 jest dokumentem kierunkowym o relatywnie wysokim stopniu ogólności, z uwagi na szeroki zakres tematyczny dotyczący kierunków rozwoju miasta. Strategia Lublin 2030 jest punktem wyjścia do planowania programów, planów oraz strategii sektorowych, międzysektorowych, tematycznych i branżowych, gdzie nastąpi uzupełnienie i uszczegółowienie zapisów dotyczących zagadnień problemowych czy kierunków rozwoju. Wynikające z niej zamierzenia i zadania są punktem odniesienia i drogowskazem dla struktur organizacyjnych administracji samorządowej, a także dla instytucji zarządzających programami wsparcia (szczebla unijnego, krajowego lub regionalnego).

Dokumenty towarzyszące – Strategię Lublin 2030 uzupełniły jako załączniki dwa dokumenty wymagane w procesie jej oceny i przyjęcia – *Ewaluacja ex-ante projektu Strategii Lublin 2030*, sporządzona w związku z przepisami Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (art. 10a), stanowiącymi że strategia rozwoju gminy przed jej przyjęciem musi być poddana ewaluacji w zakresie trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji. Celem oceny była ocena jakości i wartości procesu oraz potencjalnych efektów wdrażania Strategii. Drugim dokumentem była *Prognoza oddziaływania na środowisko Strategii Lublin 2030*. Przeprowadzenie procedury strategicznej oceny oddziaływania na środowisko dokumentu strategii wynika z przepisów Ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu

informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko. Opracowanie obydwu dokumentów zostało zlecone wyspecjalizowanym wykonawcom zewnętrznym.

Wskazówki

Zespół odpowiedzialny za redakcję Strategii Lublin 2030 stanął przed trudnym zadaniem – musiał przeanalizować i wyciągnąć najważniejsze wnioski z kilkuset stron materiału. Dokonując priorytetyzacji działań, musieliśmy uwzględnić wszystkie racjonalne oczekiwania mieszkańców oraz jednocześnie pogodzić je z celami władz, z możliwościami finansowymi, technicznymi i prawnymi. Przy realizacji takiego wyzwania, należy mieć świadomość, że zawsze istnieje zagrożenie niespełnienia oczekiwań lub nieuwzględnienia czyjegoś głosu lub opinii.

Jeżeli w opracowywanym dokumencie strategii znajdują się działania wpływające na środowisko naturalne, a w przypadku jakichkolwiek inwestycji w infrastrukturę tak jest, warto zastanowić się nad nie ubieganiem się o odstąpienie od przeprowadzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko, przechodząc od razu do ustalenia jej zakresu i dalej do sporządzenia właściwego dokumentu prognozy oddziaływania na środowisko. W ten sposób przyspieszamy realizację całej procedury strategicznej oceny oddziaływania na środowisko.

4.8. Konsultacje społeczne projektu Strategii Lublin 2030

Formalne konsultacje społeczne w procesie tworzenia Strategii Lublin 2030 odbyły się dwukrotnie na przestrzeni 6 miesięcy. Po raz pierwszy przeprowadziliśmy je na przełomie maja i czerwca 2021 roku w celu weryfikacji kierunków rozwoju Gminy Lublin, stanowiących założenia do projektu Strategii Lublin 2030, podsumowanych w *Raporcie Końcowym z prac Tematycznych Grup Roboczych*. Po raz drugi, konsultacje zostały przeprowadzone w celu zebrania od mieszkanki i mieszkańców oraz przedstawiciele instytucji i organizacji uwag dotyczących projektu Strategii Lublin 2030 wraz z prognozą oddziaływania na środowisko projektu Strategii.

Konsultacje społeczne w ramach II etapu trwały od 15 listopada do 20 grudnia 2021 roku i odbywały się w trybie korespondencyjnym, zdalnym oraz stacjonarnym. Społeczność Lublina wzięła udział w spotkaniach otwartych, przeprowadzonych w formie debat i wysłuchań publicznych, a także zgłosiła swoje uwagi za pośrednictwem dedykowanego formularza. Spotkania z mieszkankami i mieszkańcami uzupełniły spotkania dedykowane Radnym Rady Miasta Lublin, Członkom Rad Dzielnic oraz Radnym Młodzieżowej Rady Miasta Lublin. Zgodnie z przepisami, dokument był opiniowany i konsultowany z: Regionalnym Dyrektorem Ochrony Środowiska w Lublinie, Lubelskim Państwowym Wojewódzkim Inspektorem Sanitarnym, Zarządem Województwa Lubelskiego, Dyrektorem Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie oraz z samorządami tworzącymi Lubelski Obszar Metropolitalny. Za proces konsultacji odpowiadał zespół pracowników Wydziału Strategii i Przedsiębiorczości wspierany przez wykonawcę zewnętrznego odpowiedzialnego za realizację debat tematycznych i wysłuchania publicznego.

Formalna podstawa konsultacji – konsultacje społeczne zostały przeprowadzone na podstawie Uchwały nr 861/XXVI/2021 Rady Miasta Lublin z dnia 25 lutego 2021 r. w sprawie przystąpienia do sporządzenia projektu Strategii Rozwoju Gminy Lublin na lata 2021–2030 oraz określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu strategii, w tym trybu konsultacji, w związku z przepisami Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z (art. 6 ust. 3) i Ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego

ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (art. 54 ust. 1 i 2) – w zakresie *Prognozy oddziaływania na środowisko Strategii Lublin 2030*.

Komunikacja konsultacji – termin II etapu konsultacji społecznych został ogłoszony 8 listopada 2021 roku w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Miasta Lublin. Głównym punktem referencyjnym integrującym wszystkie informacje dotyczące procesu i przebiegu konsultacji społecznych była strona internetowa www.2030.lublin.eu, na której dostępne były objęte konsultacjami dokumenty w wersji elektronicznej, zasady prowadzenia konsultacji oraz szczegółowy harmonogram debat, wysłuchań publicznych i pozostałych spotkań. Konsultacjom społecznym w całym okresie ich trwania towarzyszyły rozbudowane działania komunikacyjne realizowane przez Zespół ds. promocji i komunikacji we współpracy z Kancelarią Prezydenta i wykonawcą realizującym debaty tematyczne i wysłuchanie publiczne. Ich celem było zogniskowanie uwagi mieszkańców na możliwości odniesienia się do dokumentu, a tym samym wpływu na politykę rozwoju miasta. W komunikacji wykorzystane zostało szerokie spektrum kanałów i narzędzi promocyjnych obejmujących reklamę zewnętrzną, nośniki w komunikacji miejskiej, reklamę radiową w lokalnych rozgłośniach, artykuły i ogłoszenia prasowe w lokalnych dziennikach oraz posty w mediach społecznościowych i na miejskich portalach internetowych.

Zgłaszanie uwag do konsultowanych dokumentów – uwagi można było zgłaszać przez ponad miesiąc od 15 listopada do 20 grudnia 2021 roku. Zgłoszenia zbierane były w formie pisemnej przy pomocy ustrukturalizowanego formularza konsultacyjnego, traktowanego jako podstawowe narzędzie pozyskiwania uwag. Formularz wraz ze szczegółowymi informacjami dotyczącymi trybu składania uwag był dostępny na stronie www.2030.lublin.eu przez cały okres trwania konsultacji, w formie aktywnej ankiety online, jako edytowalny plik „.docx” oraz w formie „.pdf”. Wydrukowane formularze były także dostępne do pobrania w placówkach Biura Obsługi Mieszkańców Urzędu Miasta Lublin. Uwagi można było zgłaszać:

- wypełniając formularz w formie online na stronie www.2030.lublin.eu;
- przesyłając wypełniony i podpisany elektronicznym podpisem kwalifikowanym lub podpisem zaufanym formularz na adres e-mail: 2030@lublin.eu;
- pozostawiając wypełniony i podpisany formularz w placówce Biura Obsługi Mieszkańców;
- przesyłając wypełniony i podpisany formularz pocztą tradycyjną na adres UM Lublin.

Formularz można było wypełnić także anonimowo. Jednak skutkiem niepodania danych był brak możliwości bezpośredniego kontaktu w celu skonsultowania lub wyjaśnienia przekazanych uwag, a także brak możliwości udzielenia bezpośredniej odpowiedzi w związku ze zgłaszanymi uwagami. Osoby z niepełnosprawnościami mogły zgłosić szczególne potrzeby dotyczące dostępności. Uwagi zgłoszone po terminie lub z pominięciem wymaganej formy zgłoszenia w postaci formularza, nie zostały rozpatrzone w sposób analogiczny do uwag zgłoszonych prawidłowo i w terminie. Uwagi te znalazły się mimo to w zestawieniu uwag i zostały przeanalizowane, a w przypadku zasadności uwzględnione.

Wskazówki

Nawet jeżeli uwaga została zgłoszona po terminie lub w nieprawidłowy sposób warto ją przeanalizować i ewentualnie uwzględnić jeżeli jest wartościowa. W ten sposób nie pozbawiamy się rozsądnych treści, realizujemy założenia procesu partycypacji uwzględniając rozmaite okoliczności towarzyszące. Przede wszystkim okazujemy szacunek osobom angażującym się w nasze działania.

Debaty tematyczne – stanowiły okazję do przybliżenia mieszkankom i mieszkańcom Lublina treści Strategii Lublin 2030 oraz stworzenia przestrzeni do pogłębionej dyskusji i zadawania pytań na temat obszarów rozwojowych. Każdego dnia odbywało się oddzielne spotkanie – każde z nich przybliżało inne zagadnienia związane ze Strategią Lublin 2030.

Wskazówki

W poszczególnych dniach debat tematycznych wyróżniono dwie ścieżki uczestnictwa: pierwsza dla mieszkanek i mieszkańców, których obowiązki zawodowe umożliwiały udział w wydarzeniu w ciągu godzin pracy; druga dla mieszkanek i mieszkańców, którzy woleli spotkać się i porozmawiać o dokumencie po swoich aktywnościach zawodowych. Pozwoliło to na zaproszenie do rozmowy zarówno środowisk aktywistycznych, jak i osoby niezaangażowane intensywnie w życie społeczne miasta.

Osoby, które nie były w stanie osobiście uczestniczyć w debatach miały możliwość oglądania i zadawania pytań w formie online, poprzez transmisję spotkań na kanałach YouTube, tłumaczonych na Polski Język Migowy. Każdą ścieżkę, danego dnia rozpoczynały prezentacje o procesie tworzenia Strategii Lublin 2030 i jej założeniach w wykonaniu przedstawicieli Urzędu Miasta Lublin. W ramach paneli dyskusyjnych pierwszego dnia rozmawiano m.in. o roli uczelni w Lublinie, wspieraniu przedsiębiorczości w mieście, sektorze kreatywnym, kulturze, sporcie, turystyce oraz sytuacji młodych. Kolejnego dnia tematami paneli były współpraca metropolitalna w aglomeracji lubelskiej, urbanistyka, zieleń miejska, zrównoważony rozwój oraz społeczne zaangażowanie miasta i współpraca z NGO. Wyjątek stanowiła sesja „O misji, wizji i celach horyzontalnego rozwoju miasta – dlaczego nie powinniśmy skupiać się wyłącznie na obszarach rozwojowych?“, która z uwagi na swój kluczowy charakter wprowadzający do rozważań o planowaniu strategicznym została powtórzona zarówno na początku pierwszego, jak i drugiego dnia spotkań. Debaty były prowadzone w trybie stacjonarnym, w formie 2 odrębnych spotkań które odbyły się w dniach 1 i 2 grudnia 2021 r. w godz. 12:00–20:00 w wynajętym na potrzeby debat hotelowym centrum konferencyjnym zlokalizowanym w centrum miasta. Łącznie w debatach tematycznych udział wzięło blisko 90 osób. Podczas spotkań ze strony ekspertów i uczestników padło wiele istotnych pytań oraz wniosków dotyczących założeń projektu Strategii Lublin 2030.

Wysłuchanie publiczne – było kolejnym narzędziem zastosowanym w procesie konsultacyjnym Strategii Lublin 2030. Wysłuchanie publiczne znajduje szczególne zastosowanie w sytuacjach dotyczących ważnych rozstrzygnięć w sferze polityk publicznych. W trakcie wysłuchania publicznego wszystkie instytucje i osoby zainteresowane przedmiotem konsultacji uznające, że mają do przekazania istotne argumenty w przedmiocie, wygłaszają swoje stanowiska względem konsultowanych treści czy zagadnień. Omawiane zagadnienia zostały przyporządkowane do bloków tematycznych odpowiadającym 5 obszarom rozwojowym Strategii Lublin 2030. Zgodnie z przyjętymi zasadami, wystąpienie mówców nie mogło trwać dłużej niż 8 minut (ze względu na niską liczbę zgłoszeń zasada ta nie była rygorystycznie przestrzegana), a kolejność wystąpień była losowana. Mówcy wybierali w formularzu zgłoszeniowym preferowany blok tematyczny, którego dotyczyło ich wystąpienie. Każdy dzień wysłuchania planowany był na minimum trzy godziny, choć jego ostateczna długość była krótsza ze względu na liczbę mówców. Podczas wysłuchania przedstawiciele Urzędu Miasta Lublin przysłuchiwali się wypowiedziom mówców, a dodatkowo drugiego i trzeciego dnia wzięli udział w odwróconym wysłuchaniu, podczas którego mieli okazję odpowiedzieć na pytania, które padły w trakcie wysłuchania oraz na te, które zostały sformułowane *ad hoc* w czasie transmisji wysłuchania. Trzy spotkania w formule wysłuchania publicznego z mieszkańcami zostały zrealizowane w trybie online. W tym celu wykorzystana została specjalna aplikacja. Wszystkie części wysłuchania były transmitowane na dedykowanych kanałach YouTube oraz w portalu Facebook wraz z opcją zadawania pytań

w czasie wydarzenia oraz z tłumaczeniem na Polski Język Migowy. W ciągu 3 dni wysłuchań publicznych głos zabrało 8 zarejestrowanych uczestników. W spotkaniach udział wzięło również 14 przedstawicieli Urzędu Miasta Lublin reprezentujących komórki organizacyjne.

Pozostałe spotkania – w ramach konsultacji o opinię zapytani zostali także Radni Rady Miasta Lublin, Radni Młodzieżowej Rady Miasta Lublin oraz członkowie Rad Dzielnic. Spotkania odbyły się w 3 różnych terminach dla każdej z grup, a ich tematem było przedstawienie głównych założeń oraz struktury dokumentu projektu Strategii Lublin 2030 oraz zachęcenie uczestników do zgłaszania uwag do dokumentu. W trakcie spotkań odbyły się krótkie sesje pytań i odpowiedzi oraz dyskusja nad dokumentem. W spotkaniach wzięło łącznie udział 30 osób.

Wyniki konsultacji – w ramach II etapu konsultacji społecznych uwagi wobec projektu dokumentu Strategii Lublin 2030 zgłosiło łącznie 59 osób fizycznych oraz organizacji. Z pominięciem formularza zgłoszeniowego, uwagi złożyły 4 osoby i instytucje. Uwagi złożyło 31 osób fizycznych i 28 instytucji/organizacji. W trybie online wpłynęło 36 formularzy, a 17 formularzy złożono za pośrednictwem poczty elektronicznej. Skrzynka ePUAP była źródłem 3 formularzy, a kolejne 2 wpłynęły w formie papierowej. Żaden formularz nie został złożony za pośrednictwem Biura Obsługi Mieszkańców. Łącznie wpłynęły 202 uwagi, w tym 3 poza przedmiotem konsultacji, z których przyjęto 44, uwzględniono częściowo 33, a 122 odrzucono. Wszystkie uwagi wniesione w konsultacjach społecznych wraz ze stanowiskiem Urzędu Miasta Lublin zostały ujęte w Zestawieniu uwag z drugiego etapu konsultacji społecznych projektu Strategii Rozwoju Lublina na lata 2022–2030 oraz Prognozy oddziaływania na środowisko projektu Strategii Lublin 2030.

Komunikacja i promocja

Kampania promująca konsultacje społeczne projektu Strategii Lublin 2030 – była realizowana w okresie poprzedzającym i w czasie trwania II etapu konsultacji społecznych, a jej założeniem było dotarcie do możliwie szerokiego grona interesariuszy oraz zogniskowanie uwagi mieszkańców na możliwości odniesienia się do dokumentu, a tym samym wpływu na politykę rozwoju miasta. Przy komunikacji wysłuchań publicznych nacisk położono na komunikaty typu *call to action*, które dotyczyły włączenia się i zabrania głosu. Miejscem referencyjnym integrującym wszystkie informacje dotyczące procesu i przebiegu konsultacji społecznych była strona internetowa www.2030.lublin.eu, na której w wersji elektronicznej dostępne były wszystkie dokumenty i informacje niezbędne w procesie. W komunikacji wykorzystane zostało szerokie spektrum kanałów i narzędzi promocyjnych:

- ekspozycja plakatów promujących konsultacje w autobusach, na przystankach autobusowych oraz na tzw. trójnogach i nośnikach typu *citylight* zlokalizowanych w najważniejszych ciągach pieszych Śródmieścia; grafiki informacyjne były także wyświetlane na monitorach w autobusach miejskich oraz na ekranach obiektów sportowych MOSiR „Bystrzyca” w Lublinie;
- emisja 200 spotów reklamowych w 3 lubelskich rozgłośniach radiowych;
- publikacja 7 artykułów prasowych poświęconych Strategii Lublin 2030 w 4 lokalnych dziennikach;
- baner reklamowy na portalu lokalnego dziennika – 10 000 odsłon dziennie;
- publikacja kilkudziesięciu wysokozasięgowych postów na profilach *Strategia Lublin 2030, Miasto Lublin, Obywatelski Lublin, Akademicki Lublin, Przedsiębiorczy Lublin, Klaster Lubelska Medycyna, Kreatywny Lublin*; informacje na temat konsultacji były publikowane również na miejskich stronach internetowych (www.lublin.eu, www.biznes.lublin.eu);
- dystrybucja informacji prasowych do lokalnych mediów o kolejnych etapach/działaniach związanych z prowadzonymi konsultacjami społecznymi;
- informacja prasowa w dniu opublikowania ogłoszenia o konsultacjach społecznych.

4.9. Proces uchwalania dokumentu

Po zakończeniu II etapu konsultacji społecznych, analizie i ocenie uwag wniesionych w jego wyniku, projekt Strategii Lublin 2030 został uzupełniony o część rekomendowanych treści, a następnie przeszedł ostatnią turę korekt językowych, merytorycznych i graficznych. Na początku stycznia 2022 r., projekt Uchwały Rady Miasta Lublin wraz z uzasadnieniem oraz załącznikami w postaci *Strategii Lublin 2030*, *Prognozy oddziaływania na środowisko Strategii Lublin 2030*, *Ewaluacji ex-ante projektu Strategii Lublin 2030* oraz *Sprawozdania z przeprowadzonych działań konsultacyjnych dotyczących projektu dokumentu Strategii Lublin 2030 wraz ze sporządzoną prognozą oddziaływania na środowisko dla projektu Strategii*, został skierowany do Biura Rady Miasta Lublin z wnioskiem o rozpatrzenie. W dniu 27 stycznia 2022 roku na sesji Rady Miasta Lublin, po krótkiej dyskusji i bez wnoszenia uwag, Radni podjęli Uchwałę nr 1088/XXXV/2022 w sprawie przyjęcia strategii rozwoju miasta Lublin.

4.10. Wdrażanie Strategii Lublin 2030

Formalne przyjęcie Strategii Lublin 2030 przez Radę Miasta Lublin rozpoczyna proces jej wdrażania. W jego ramach powstanie szereg dokumentów wykonawczych (tzw. dokumentów sektorowych – strategii, programów, polityk, planów), które sukcesywnie w ramach aktualizacji już obowiązujących lub poprzez uchwalenie nowych, należy maksymalnie skorelować z celami Strategii Lublin 2030. Niezwykle istotnym elementem wdrażania dokumentu jest stworzenie efektywnego systemu monitoringu Strategii Lublin 2030 oraz podjęcie szerokich działań promocyjnych i informacyjnych propagujących idee, wartości i cele zapisane w dokumencie. Podstawowym zadaniem władz samorządowych w tym zakresie jest upowszechnienie dokumentu wśród mieszkańców, przedsiębiorców, środowiska akademickiego, organizacji społecznych, a także pracowników samorządu terytorialnego.

System monitoringu Strategii Lublin 2030 – mierzenie rezultatów Strategii Lublin 2030 jest koniecznym elementem cyklu zarządzania strategicznego pozwalającym na osiągnięcie lub korektę założonych celów i realizowanych zadań. Co więcej, monitorowanie rezultatów strategii nie jest obecnie wyłącznie dobrą praktyką stosowaną przez polskie samorządy, ale obowiązkiem ustawowym. Od 2018 roku ustawa o samorządzie gminnym obliguje władze do corocznego opracowania raportu o stanie gminy, obejmującego m.in. realizację polityk, programów i strategii, a następnie do publicznej debaty na sesji rady gminy z udziałem radnych i mieszkańców. Nowelizacja ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju jasno określa, że każda strategia rozwoju powinna wskazać oczekiwane rezultaty planowanych działań oraz wskaźniki ich osiągnięcia. Na system monitorowania i ewaluacji składają się cztery główne elementy, wzajemnie uzupełniające się i kompensujące swoje słabości:

- monitorowanie ilościowych wskaźników i mierników;
- monitorowanie realizacji zadań i projektów kluczowych;
- badania społeczne;
- ewaluacja w formie debat eksperckich poświęconych ocenie realizacji celów w pięciu obszarach rozwojowych.

Spotkania biznesowe – cykl 14 spotkań, z których każde poświęcone było odrębnemu tematowi istotnemu dla rozwoju miasta. Uczestnicy w ramach moderowanej dyskusji poruszali tematy branżowe w celu identyfikacji potencjalnych obszarów współpracy, perspektyw, problemów i barier, trendów i szans umożliwiających rozwój oraz realizację nowych innowacyjnych projektów. Spotkania stanowiły element wdrażania Strategii. Wzięło w nich udział 450 osób – przedstawiciele przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu i zrzeszających przedsiębiorców, przedstawiciele instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych i uczelni wyższych.

Samorządowa Akademia Zarządzania Strategicznego – to platforma edukacyjna miasta Lublin, oparta na praktycznej wiedzy, wieloletnim doświadczeniu oraz potencjale pracowników lubelskiego samorządu, przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz aktywistów zaangażowanych w realizację inicjatyw, działań i projektów z obszaru zarządzania i partycypacji społecznej. Akademia czerpie z dobrych praktyk i realizacji, stawiając sobie za cel inspirowanie do podejmowania dobrze zaplanowanych działań wykorzystujących różnorodne narzędzia partycypacji obywatelskiej w celu włączenia lokalnych społeczności w proces współdecydowania o przyszłości oraz współtworzenia rozwiązań strategicznych. Akademia propaguje zarządzanie partycypacyjne jako skuteczną metodę budowania relacji i osiągania rezultatów przy pomocy zastosowanych w praktyce metod i technik partycypacyjnych, narzędzi analitycznych, informacyjnych, konsultacyjnych i zarządczych. Ambicją Akademii jest odgrywanie istotnej roli w środowisku poprzez sieciowanie, kojarzenie oraz wspieranie samorządowców w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu wyzwań. Kluczowym produktem Akademii są działania edukacyjne, oparte na doświadczeniach i dobrych praktykach w zakresie programowania rozwoju terytorialnego oraz tworzenia dokumentów strategicznych w modelu ekspercko-partycypacyjnym. Dzięki praktycznemu doświadczeniu oraz znajomości uwarunkowań w jakich funkcjonuje administracja samorządowa, zespół Akademii rozpowszechnia wiedzę na temat metod i technik partycypacyjnych wykorzystywanych w praktyce, wspierając w ten sposób samorządy planujące procesy strategiczne, w których wykorzystywane będą narzędzia partycypacyjne.

Komunikacja i promocja

Projekt graficzny Strategii Lublin 2030 – po przyjęciu dokumentu Strategii Lublin 2030 przez Radę Miasta Lublin, Zespół ds. promocji i komunikacji zlecił przygotowanie ostatecznego projektu graficznego Strategii Lublin 2030, tłumaczenie dokumentu na język angielski oraz druk dokumentu. Poza polską i angielską wersją drukowaną oraz elektroniczną w postaci pliku „pdf”, Strategia Lublin 2030 w polskiej wersji językowej została także przygotowana zgodnie z *Wytycznymi w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014–2020*. Książkowa wersja dokumentu będzie wspomagała działania promujące idee zarządzania przez partycypację.

Kampania prasowa promująca Strategię Lublin 2030 – realizowana na przełomie marca i kwietnia 2022 r. w dwóch odsłonach, lokalnej i ogólnopolskiej jako część systemu wdrażania dokumentu. W odsłonie lokalnej ukazało się 8 artykułów dotyczących przekrojowych zagadnień poruszanych w Strategii Lublin 2030 opublikowanych w 4 lokalnych dziennikach. Kolejnych 5 artykułów ukazało się w mediach o zasięgu ogólnopolskim. Publikacje autorstwa zespołu redakcyjnego odnosiły się do procesu tworzenia Strategii, a także przekrojowo omawiały główne obszary strategiczne stanowiące ramę dokumentu.

5. Zakończenie

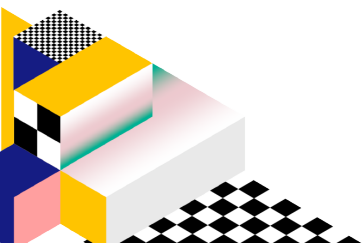
Jesteśmy przekonani, że każda, nawet niewielka jednostka samorządu terytorialnego dysponuje wystarczającym potencjałem (zasobami kadrowymi, kompetencjami i wiedzą) by samodzielnie sprostać opracowaniu wizji swojego rozwoju oraz określić sposoby jej osiągnięcia. Ostatecznie, nikt nie ma lepszego rozeznania we własnych sprawach niż gospodarz odpowiedzialny za sprawy lokalne, którymi administruje w imieniu i na rzecz lokalnej społeczności.

Bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywają mieszkanki i mieszkańcy, do której potrzeb oraz wrażliwości powinien odwoływać się każdy istotny dokument planistyczny opracowywany przez administrację. Lokalny samorząd korzystając z wiedzy ekspertów oraz angażując w proces mieszkańców jest w stanie tworzyć przemyślane i praktyczne rozwiązania, nie tylko służące rozwojowi lokalnemu, lecz posiadające silny mandat społeczny wynikający z zastosowania narzędzi konsultacyjnych.

Lublin, podobnie jak inne polskie miasta, przeszedł długą drogę wykorzystując proste i złożone instrumenty partycypacyjne – od prostych konsultacji, przez rozmaite warianty budżetu obywatelskiego, panel obywatelski czy referendum. Pracując nad Strategią Lublin 2030 korzystaliśmy z własnych kompetencji, uczyliśmy się i czerpaliśmy z nagromadzonej przez lata wiedzy i doświadczeń osób oraz instytucji zaangażowanych w te procesy.

Najważniejszym źródłem oraz inspiracją dla dokumentu, który powstał w rezultacie naszej wielomiesięcznej pracy była społeczność Lublina. Strategia Lublin 2030 jest głosem Lublinianek i Lublinian, który my jedynie wzmocniliśmy.

Zespół Strategii Lublin 2030



Urząd Miasta Lublin
Wydział Strategii i Przedsiębiorczości
plac Litewski 1, 20-080 Lublin
tel.: 81 466 25 00
e-mail: biznes@lublin.eu
2030@lublin.eu
www.2030.lublin.eu

Projekt „Wymyślmy wspólnie Lublin. Partycypacyjnie tworzymy inteligentną Strategię Lublin 2030” realizowany jest przez Gminę Lublin w ramach konkursu dotacji „Human Smart Cities. Inteligentne miasta współtworzone przez mieszkańców” zorganizowanego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Funduszu Spójności – Program Operacyjny Pomoc Techniczna 2014–2020 oraz z budżetu państwa.