

**STRATEGIA WSPÓŁPRACY
MIĘDZYNARODOWEJ MIAST
LUBLIN-MÜNSTER-PONIEWIEŻ-VISEU
2010-2020**



LUBLIN 2010

**STRATEGIA WSPÓŁPRACY
MIĘDZYNARODOWEJ MIAST
LUBLIN-MÜNSTER-PONIEWIEŻ-VISEU
2010-2020**

STRATEGIA WSPÓŁPRACY MIĘDZYNARODOWEJ MIAST LUBLIN-MÜNSTER-PONIEWIEŻ-VISEU 2010-2020

Twój pomysł - europejskie pieniądze

Publikacja wydana w ramach projektu „Od Unii Europejskiej do Unii Europejskiej”
współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego
na lata 2007-2013



**PROGRAM
REGIONALNY**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO
LUBELSKIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Koordynator zespołu redakcyjnego (autor publikacji): *Iga Szymczyk*

Zespół redakcyjny: polsko–niemiecko–litewsko–portugalska grupa robocza:

Ze strony miasta Lublin: *Krzysztof Łątka, Monika Kłos, Joanna Szeląg, Maciej Zaporowski,
Marta Jamrożek, Agnieszka Stępień, Michał Karapuda*

Ze strony miasta Münster: *Susanne Rietkoetter, Claudia Ryll, Jürgen Kupferschmidt*

Ze strony miasta Poniewież: *Vilma Kučytė, Dalia Gurskienė, Asta Puodžiūnienė, Loreta Krasauskienė,
Rita Bytautaitė, Diana Žižiūnienė, Vaiva Jankauskienė, Inga Kucienė, Zita Tverkute*

Ze strony miasta Viseu: *Jorge Paulo Martins do Amaral Lourenço,
António José Garcia de Carvalho Batista, João Dias Matos*

Projekt okładki i opracowanie graficzne: *Piotr Celiński*

Tłumaczenie na język angielski: *Iga Szymczyk*

© Wydział Organizacji Urzędu, Urząd Miasta Lublin

Plac Władysława Łokietka 1, 20-109 Lublin

tel.(+4881) 466 12 00, fax.(+4881) 466 12 01

unialubelska@lublin.eu

www.unialubelska.eu

www.lublin.eu

egzemplarz bezpłatny

Spis treści

1. Streszczenie	7
2. Wprowadzenie	9
2.1. Cel i zadania strategii	12
2.2. Zgodność Strategii ze strategiami wyższego szczebla	14
2.3. Metodologia opracowania Strategii	18
3. Diagnoza i opis współpracy międzynarodowej miast - partnerów	21
3.1. Wprowadzenie	21
3.2. Diagnoza i opis sytuacji obecnej miast	23
3.3. Dotychczasowe działania i doświadczenia współpracy partnerów	31
3.4. Zidentyfikowanie i analiza głównych problemów	47
4. Strategia współpracy międzynarodowej miast	
Lublin-Münster-Poniewież-Viseu	49
4.1. Analiza SWOT	49
4.2. Wizja i misja współpracy	51
4.3. Cel ogólny	53
4.4. Cele strategiczne i operacyjne	53
4.5. Działania i projekty pilotażowe	56
4.5.1. PROJEKT I	57
4.5.2. PROJEKT II	63
4.5.3. PROJEKT III	67
5. Realizacja i monitoring strategii	75
6. Źródła	77

1. Streszczenie

Strategia współpracy międzynarodowej miast LUBLIN-MÜNSTER-PONIEWIĘŻ-VISEU (SWM) jest efektem realizacji projektu „Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013. Strategia ta ma charakter komplementarny wobec Strategii Rozwoju Miasta Lublin na lata 2008-2015, nadrzędnego dokumentu strategicznego miasta i może stanowić część ogólnej polityki rozwoju miasta Lublin, wyznaczającej kierunki rozwoju współpracy międzynarodowej. Niniejszy dokument przedstawia Strategię współpracy międzynarodowej na lata 2010-2020. Dokument ten został opracowany podczas wizyt studyjnych i prac polsko-niemiecko-litewsko-portugalskiej grupy roboczej w Lublinie, gdzie określono wspólną wizję rozwoju współpracy międzynarodowej oraz przygotowano propozycje projektów pilotażowych, które w najbliższych latach mogą być składane do programów Komisji Europejskiej.

Wizja współpracy międzynarodowej miast została określona następująco:

Dostatnie życie szczęśliwych mieszkańców czterech miast partnerskich żyjących w przyjaznej atmosferze, w bezpiecznym środowisku, dumnych ze swoich miast i ich dziedzictwa kulturowego, otwartych na wzmocnienie więzi partnerskich poprzez podejmowanie nowych inicjatyw, jak również stymulację kontaktów między urzędami, instytucjami a także mieszkańcami miast - partnerów.

Misja pokazująca drogę rozwoju współpracy międzynarodowej miast w perspektywie do 2020 roku została określona w następujący sposób:

Misją Lublina, Münster, Poniewieża i Viseu jako miast otwartych na współpracę międzynarodową jest podjęcie innowacyjnych kierunków działań mających na celu polepszenie jakości życia mieszkańców oraz umocnienie pozycji i znaczenia miast w Unii Europejskiej.

W wyniku zidentyfikowanych problemów związanych z współpracą międzynarodową określono jeden podstawowy cel ogólny: polepszenie życia w miastach poprzez zmniejszenie bezrobocia, otwartość miast na podejmowanie nowych inicjatyw oraz wyznaczenie nowych kierunków rozwoju miast, w celu ich ciągłego unowocześniania.

Mając na uwadze wizję, misję oraz analizę SWOT, wyznaczono trzy cele strategiczne w obszarze każdego z priorytetów rozwoju:

1: Poprawa świadczenia usług administracji samorządowej,

2: Wzmocnienie więzi gospodarczych miast partnerskich,

3: Rozwój turystyki oraz współpracy kulturalnej.

Realizację i monitoring Strategii powierza się Urzędowi Miasta Lublin oraz Urzędom Miast – Parterów biorących udział w projekcie.

2. Wprowadzenie

„Dziś, gdy w Europie zdobywa coraz trwalszą pozycję Unia Europejska, dzieło mozolnych, cierpliwych negocjacji, warto pamiętać o zawartej na sejmie lubelskim w 1569 roku unii między Polską i Litwą – unii Europy Środkowowschodniej, owocu odpowiedzialnych, trudnych pertraktacji i mądrego kompromisu. Dzięki unii Polska przedstawiła światu nowy sposób kształtowania stosunków między narodami. Zadaniem dla Lublina i Lublińian jest pielęgnowanie tego wspaniałego dziedzictwa historii oraz dbałość o to, by idee unii lubelskiej pozostały żywe i inspirujące jako symbol dążeń integracyjnych państw i narodów współczesnej Europy. Unia lubelska wytyczyła na przeszło dwa wieki drogę dziejową dla Polski i Litwy oraz znacząco wpłynęła na bieg cywilizacji europejskiej. Dziś stanowi ona wspólne dziedzictwo historyczne Polaków, Litwinów, Białorusinów i Ukraińców, a także dziedzictwo zjednoczonej Europy.”

Prezydent Adam Wasilewski
Źródło: www.unialubelska.eu

Współpraca międzynarodowa jednostek samorządu terytorialnego odbywa się w głównej mierze w formie współpracy transgranicznej oraz współpracy miast partnerskich. Stanowi istotny element polityki rozwoju miast. Zapewnia przepływ doświadczeń pomiędzy regionami z różnych państw, a tym samym wspiera działania zmierzające do podniesienia jakości funkcjonowania instytucji samorządowych; ułatwia rozwój turystyki; zapewnia koordynację rozbudowy infrastruktury po dwóch stronach granicy państwowej; prowadzi do kulturowego i edukacyjnego rozwoju regionu; jest narzędziem promocji. Wszystkie te funkcje spełniane przez współpracę międzynarodową regionów sprawiają, że przyczynia się ona także do rozwoju gospodarczego. Zarówno Lublin, jak i pozostałe miasta partnerzy projektu Münster (Niemcy), Poniewież (Litwa) oraz Viseu (Portugalia) podejmują szereg inicjatyw mających na celu pogłębienie działań służących wzmocnieniu więzi partnerskich. Odbywa się ona na wielu płaszczyznach m.in. politycznej, projektowej, wymiany kulturalnej, informacyjnej czy promocyjnej. Miasta odbywają wizyty i utrzymują kontakty kurtuazyjne z państwami i partnerami z zagranicy

w ramach istotnych wydarzeń i uroczystości. Ta forma współpracy obejmuje zagraniczne samorządy różnych szczebli oraz instytucje międzynarodowe.

W ramach podpisanych umów z miastami partnerskimi i zaprzyjaźnionymi lub na zasadzie doraźnych przedsięwzięć z miastami, które wykazą chęć współpracy realizowane są wspólne projekty, finansowane ze źródeł własnych bądź zewnętrznych.

Jedną z takich inicjatyw projektowych angażujących partnerów zagranicznych a podjętą przez miasto Lubin była realizacją wspólnego projektu międzynarodowego „Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej”. Projekt, wdrażany przez pracowników Biura Projektu powołanego w Wydziale Organizacji Urzędu Miasta Lublin, realizowany jest w partnerstwie ze wspomnianymi wyżej miastami:

- Münster (Niemcy),
- Poniewież (Litwa),
- Viseu (Portugalia).

Miasto Lublin będące liderem projektu pozyskało na realizację niniejszego projektu środki zewnętrzne z Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013. Całkowita wartość projektu wynosi 1.978.143,30 zł, w tym: wydatki kwalifikowalne: 1.856.143,30 zł z czego 70 % to kwota dofinansowania kosztów kwalifikowalnych: 1.299.300,31 zł; wkład własny Miasta Lublin wynosi: 678.842,99 zł.

Nie sposób pisać o strategii współpracy międzynarodowej bez krótkiego przedstawienia samego projektu, jego założeń, działań i celów. Idea projektu zrodziła się w 2008 roku, rok przed obchodami 440-lecia podpisania Unii polsko-litewskiej, tzw. Unii Lubelskiej, deklarującej połączenie Polski i Litwy w jedno państwo.

„Było to wydarzenie bezprecedensowe w ówczesnej Europie właśnie ze względu na fakt zawarcia tego przymierza na zasadzie kompromisu, porozumienia, partnerstwa, a nie przemocy czy rozlewu krwi. Wzajemna tolerancja narodowościowa i wyznaniowa oraz równe prawa stanowe w Rzeczpospolitej Obojga Narodów – warunki niezbędne do współistnienia i sprawnego funkcjonowania tego złożonego organizmu państwowego - decydowały o jego trwałości, a także stanowiły dobry wzór współpracy między narodami.”

Założenia przyjęte do sporządzenia wniosku o dofinansowanie oraz przesłanki realizacji projektu zostały określone przez Zespół Zadaniowy ds. organizacji i koordynacji obchodów rocznicowych roku Unii Lubelskiej, powołany Zarządzeniem nr 655/2008 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 29 września 2008 r. oraz Zespół Zadaniowy ds. przygotowania projektu powołany Zarządzeniem nr 850/2008 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 30 grudnia 2008 roku. Projekt jest realizowany od 1 kwietnia 2009 roku do 30 listopada 2010 roku przez Miasto Lublin, pełniące rolę Lidera projektu. W celu prawidłowej realizacji projektu na podstawie Zarządzenia 103/2010 z dnia 18.02.2010 roku Prezydenta Miasta Lublin został powołany zespół zadaniowy, a na jego Przewodniczącego został wyznaczony Krzysztof Łątka – Dyrektor Departamentu ds. Rozwoju. Na podstawie tego zarządzenia projekt wdrażany jest zgodnie z zasadami PRINCE2.

Dobór miast-partnerów projektu nie był przypadkowy. Kluczem doboru partnerów jest członkostwo tych państw w Unii Europejskiej, przy czym warto zauważyć, że każde z tych krajów wstępowało do Unii Europejskiej w różnym okresie. „Najstarszymi”, a tym samym najbardziej doświadczonymi członkami Unii Europejskiej są Niemcy (rok przystąpienia - 1952) i Portugalia (od 1986), natomiast Litwa i Polska przystąpiły do Unii najpóźniej - 1 maja 2004 roku. Ponadto, w przypadku Polski i Litwy, zasadniczą rolę w wyborze miasta partnerskiego z tego kraju pełni poczucie związku historycznego tj. wspólne korzenie historyczne wynikające z podpisania Unii Lubelskiej łączącej Królestwo Polskie z Wielkim Księstwem Litewskim w dniu 1 lipca 1569 na Sejmie w Lublinie. Dobór miasta partnerskiego z Niemiec również został dokonany pod wpływem analizy historycznej a także współpracy dobrosąsiedzkiej, która została zapoczątkowana podpisaniem jednej z pierwszych umów partnerskich o współpracy miasta Lublin, niespełna 20 lat temu. Litwa została włączona do Unii Europejskiej w tym samym czasie co Polska. Podobnie więc jak nasz kraj, jest jednym z najmłodszych członków Unii Europejskiej. Taki dobór partnerów przyczynił się do realizacji idei projektu jakim jest upamiętnianie dziedzictwa wspólnej historii oraz dbałość o to, by idee Unii Lubelskiej były symbolem dążeń integracyjnych państw współczesnej Europy. Realizacja wspólnego projektu posłużyła poszanowaniu historii, wielowiekowej tradycji współpracy na przełomie dziejów, która dała początek przemianom dzisiejszych czasów.

Projekt pozwolił sfinansować obchody rocznicy 440-lecia podpisania Unii Lubelskiej, które zostały upamiętnione organizacją wydarzeń artystycznych – koncertów w 5 i 6 rocznicę akcesji Polski do Unii Europejskiej oraz widowiska artystycznego w 440 rocznicę zawarcia Unii Lubelskiej. Zorganizowane zostały dni miast partnerskich miasta Lublin w Poniewiezu oraz miast Münster i Viseu w Lublinie, podczas któ-

rych miały okazję zaprezentować się zespoły artystyczne oraz grupy muzyczne z poszczególnych miast. We wszystkich wydarzeniach bezpłatny udział wzięli mieszkańcy Lublina oraz zaproszeni goście z miast partnerskich.

Oprócz wspomnianej współpracy kulturalnej, stanowiącej główny obszar działania projektu, podjęto działania mające na celu wypracowanie długofalowej koncepcji współpracy pomiędzy partnerami projektu. W efekcie trzech tematycznych wizyt studyjnych partnerów projektu w Lublinie i prac w grupach roboczych, jak również podczas spotkań studyjnych, tzw. staży profesjonalnych w każdym z miast partnerów, została określona wspólna wizja rozwoju współpracy międzynarodowej. Owocem tych spotkań jest opracowanie niniejszego dokumentu - Strategii współpracy międzynarodowej miast. Materiał analizowany w niniejszej publikacji oraz jej wnioski mają doprowadzić do odpowiedzi na pytanie w jaki sposób skonkretyzować tę współpracę. Wyznaczone cele ogólne, strategiczne i operacyjne przyczynią się do spełnienia misji i realizacji wizji wspólnej współpracy w przeciągu najbliższych 10 lat.

2.1. CEL I ZADANIA STRATEGII

Samorząd miasta Lublin stoi obecnie przed wieloma wyzwaniami, które pociągają za sobą konieczność modernizacji i nowego spojrzenia na kierunki rozwoju międzyregionalnego i międzynarodowego. Wyzwania te wynikają z intensywnych procesów integracyjnych, zwiększonej współpracy państw z instytucjami europejskimi czy zwiększającej się współpracy oraz konkurencji miast i regionów. Aby cieszyć się dobrą koniunkturą Lublin musi poprawić zarówno standardy życia w mieście jak i wizerunek, jaki kreuje na zewnątrz.

Strategia współpracy międzynarodowej miast LUBLIN-MÜNSTER-PONIEWIEŻ-UISEU stanowi jedno z kluczowych zadań projektu „Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013 i ma na celu wypracowanie jasnego obrazu celów i kierunków rozwoju w zakresie współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej miasta Lublin.

Podstawą do opracowania strategii współpracy były diagnozy stanu obecnego współpracy międzynarodowej miast Lublin, Münster, Poniewieża oraz Viseu, opracowane przez ekspertów z każdego z poszczególnych miast.

Pomimo, że miasto Lublin przejawia dużą aktywność w zakresie kontaktów międzynarodowych, czego wyrazem jest m.in. duża liczba podpisanych umów i porozumień o współpracy, brakuje realnego przełożenia podejmowanych działań na poziom realizacji konkretnych projektów i zaangażowania szerokiego grona partnerów i organizacji. Dotyczy to przede wszystkim współpracy międzynarodowej miasta Lublin z miastami bliźniaczymi, której poziom rozwoju i stopień konkretyzacji nie jest do końca zadowalający, mimo istnienia dobrych podstaw instytucjonalnych i prawnych oraz perspektyw przeznaczenia na tę formą współpracy znacznych środków finansowych z Unii Europejskiej.

U podstaw opracowania niniejszego dokumentu leży więc założenie, iż rozwój współpracy międzynarodowej miasta Lublin nie jest skonkretyzowany i nie zostały wyznaczone standardy współpracy miast partnerskich. Wypracowanie długofalowej koncepcji współpracy pozwoli na mądre i efektywne wykorzystanie dostępnych środków zewnętrznych, a także poprawi jakość komunikacji pomiędzy partnerami.

Strategia niniejsza stawia sobie za zadanie określenie obszarów współpracy dwu i wielostronnej w okresie 10-letnim w oparciu o wyniki pracy przedstawicieli czterech miast: Lublina, Poniewieża, Münster oraz Viseu. Do chwili obecnej Lublin nie posiada opracowanej spójnej strategii działania w obszarze współpracy. Negatywnie wpływa to na efektywność tej współpracy, która nie wykorzystuje w pełni korzyści z podpisanych umów z miastami zagranicznymi. Pozostałe miasta partnerskie nie miały nigdy okazji współpracować pomiędzy sobą i do chwili rozpoczęcia realizacji projektu nie miały okazji do nawiązania współpracy. Strategia ta idzie naprzeciw oczekiwaniom dalszej współpracy przy zaangażowaniu wszystkich miast-partnerów oraz organizacji im podległych, nie tylko w układzie jednostronnym, ale dwu i wielostronnym, dzięki czemu stworzy się sieć powiązań partnerskich. Dokument będzie przedstawiony władzom miejskim jako propozycja uzupełniająca i rozszerzająca dotychczasową współpracę oraz będzie służyć jako podstawa programu współpracy międzynarodowej miasta Lublin na lata 2010-2020.

Warto dodać, iż opracowanie niniejszej strategii odpowiada na potrzeby wynikające z analizy na temat współpracy międzynarodowej miasta Lublin przedstawionej w *Strategii Lublin Miasto Wiedzy* opracowanej na zlecenie Urzędu Miasta Lublin w 2008 roku (Rozdział 3.3.2).

Ponadto opracowanie Strategii współpracy międzynarodowej miast będzie komplementarnym działaniem *Strategii Promocji Terenów Inwestycyjnych Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego* powstałej w ramach projektu *Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom* w ramach działania 2.4B RPO WL 2007-2013. Niniejsza Strategia rozszerza wizję działania i tym samym stanowi analizę komplementarną *Strategii współpracy transgranicznej LUBLIN-ŁUCK-LWÓW-IWANO-FRANKOWSK* na lata 2007-2016.

W perspektywie długookresowej dzięki opracowaniu niniejszego dokumentu zostanie ułatwiony dostęp do informacji o poszczególnych miastach, o priorytetowych obszarach współpracy, a także na etapie planowania kolejnych projektów poszczególne miasta będą mogły włączyć się do prac przygotowawczych projektów, określonych w Strategii jako potencjalne projekty pilotażowe. Efektem tej kooperacji będzie wzmocnienie więzi partnerskich, wymiana doświadczeń (w tym the best i the worst practises) oraz nawiązanie współpracy pomiędzy instytucjami im podległymi.

2.2. ZGODNOŚĆ STRATEGII ZE STRATEGIAMI WYŻSZEGO SZCZEBŁA

Planowanie Strategii współpracy międzynarodowej miast musi być spójne z priorytetami polityki na szczeblu krajowym i regionalnym m.in. po to, aby uczestnicy i beneficjenci procesu planowania mieli szanse dostępu do możliwych do pozyskania środków finansowych wspierających wszelkie aspekty rozwoju regionów, na czele ze środkami krajowymi Polski, Litwy, Niemiec i Portugalii oraz wspólnotowymi instrumentami wsparcia rozwoju regionalnego i współpracy międzynarodowej.

Współpraca międzyregionalna jest jednym z elementów rozwoju regionalnego, szczególnie w dziedzinach podnoszenia kwalifikacji zawodowych administracji publicznej, transferu najlepszych praktyk i wiedzy, wyzwalania inicjatyw społecznych i promocji regionu poza jego granicami.

Rozwój współpracy międzynarodowej miast przekłada się na promocję całych regionów, ale przede wszystkim na wykorzystanie środków europejskich służących wzmocnieniu infrastruktury, gospodarki i zasobów ludzkich. Podstawą prawną prowadzenia współpracy międzynarodowej przez samorządy jest artykuł 172 Konstytucji RP.

Jednostka samorządu terytorialnego ma prawo przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych oraz współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

Artykuł 172 Konstytucji RP

Zapis ten odpowiada artykułowi 10 ust. 2 i 3 ratyfikowanej w 1993 roku *Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego*. Regulacje dotyczące zasad prowadzenia współpracy zagranicznej reguluje również *Europejska Konwencja Ramowa o Współpracy Transgranicznej Między Wspólnotami i Władzami Terytorialnymi*, czyli tzw. *Konwencja Madrycka Rady Europy*.

Celem jest pomoc w osiągnięciu bardziej zrównoważonego rozwoju całego obszaru Unii Europejskiej, za sprawą zmniejszenia występujących różnic, zapobiegania stanom nierównowagi terytorialnej oraz zwiększenia spójności kierunków polityki realizowanej wobec sektorów gospodarki i polityki regionalnej. Istotne są tu również przesłanki dotyczące poprawy integracji terytorialnej i zachęta do współpracy międzyregionalnej. Dlatego też, w *Traktacie Konstytucji dla Europy* uwzględniono spójność w jej aspekcie terytorialnym (Art.3) jako uzupełnienie celów dotyczących spójności gospodarczej i społecznej.

Strategia Lizbońska oraz *Strategia Goeteborska* nie dotyczą bezpośrednio współpracy międzynarodowej regionów, jednakże kształtują one podstawowe kierunki polityki Unii Europejskiej, przez co wpływają również na cele realizowane przez regiony oraz narzędzia, jakimi są one realizowane. *Strategia Lizbońska* przyjęta w 2000 roku na okres 10 lat zakłada uczynienie Europy najbardziej konkurencyjną i dynamiczną opartą na wiedzy gospodarką świata, zdolną do zrównoważonego rozwoju gospodarczego zapewniającego więcej lepszych miejsc pracy oraz większą spójność socjalną. Analizując jej założenia możemy dojść do wniosku, iż jest zapisem zamierzeń rozwoju zagadnień społeczno-ekonomicznych z precyzyjnym i szczegółowym odniesieniem celów i działań do konkretnych dziedzin gospodarki i kwestii społecznych. *Strategia Goeteborska* podkreśla natomiast znaczenie realizacji rozwoju Unii Europejskiej w sposób zrównoważony.

Oba wspomniane dokumenty określają priorytetowe obszary, w których wskazana jest międzynarodowa współpraca międzyregionalna. Jednym z przykładów tych obszarów jest polityka innowacyjna regionów, której instrumentem są *Regionalne Strategie Innowacji (RIS)*, *Regionalne Strategie* i *Infrastruktura Innowacji*

i Transferu Technologii (RITTS) oraz Międzyregionalne Projekty Innowacji (TRIP). Cele w nich zawarte odnoszone są do zapisów *Strategii Lizbońskiej*.¹

W czerwcu 2010 roku została przyjęta nowa unijna strategia gospodarcza *Europa 2020* zastępująca *Strategię Lizbońską*.² Celem Strategii Europa 2020, która ma być realizowana przez najbliższą dekadę jest niskoemisyjna i konkurencyjna gospodarka, sprzyjająca radykalnemu ograniczeniu bezrobocia, stale rosnące nakłady na naukę, edukację i nowe technologie. Strategia ma trzy priorytety:

- inteligentny wzrost oznaczający rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach;
- wspieranie gospodarki niskoemisyjnej, konkurencyjnej i efektywniej korzystającej z zasobów; sprzyjanie włączeniu społecznemu, czyli wysoki poziom zatrudnienia,
- spójność gospodarcza, społeczna i terytorialna.

Strategia Europa 2020 nie precyzuje żadnych zapisów odnoszących się wprost do współpracy międzynarodowej, jednakże w każdym z celów cząstkowych widać nacisk na wspólne działania i współpracę państw członkowskich.

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025 określa ramy współpracy międzynarodowej:³

„Współpraca z zagranicą powinna stworzyć warunki i być nośnikiem dla transferu nowoczesnych technologii i bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce, jak i polskich poza granice kraju. (...) Polska powinna więc w możliwie najkrótszym czasie ratyfikować (lub przystąpić) te umowy międzynarodowe, które stanowią zabezpieczenie własnych zasobów środowiska, chronią to środowisko przed eksportem zanieczyszczeń lub mogą stanowić platformę transferu technologii i polskiej ekspansji gospodarczej i politycznej. Polska(...) powinna w możliwie najkrótszym czasie stworzyć struktury pomocy dla krajów rozwijających się i krajów o gospodarkach w okresie transformacji. Taka pomoc, odpowiednio kierowana, stanowi skuteczny nośnik dla transferu krajowych technologii i dla rozwoju eksportu, a także dla promocji kultury, turystyki oraz ekspansji politycznej.”

¹ *Strategia Lizbońska - droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, wydanie pierwsze, maj 2002.

² Źródło: www.emi.pl/eu-sds-i-strategia-europa-2020.

³ *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025*, Warszawa, grudzień 1999.

Ponadto kierunki rozwoju współpracy w pełni wpisują się w kierunki strategiczne rozwoju regionalnego na poziomie Unii Europejskiej i Polski, wyrażone w *Długofalowej Strategii Rozwoju Regionalnego Kraju do roku 2020*, która opiera realizację celu nadrzędnego, jakim jest *zrównoważony i zintegrowany rozwój, optymalnie wykorzystujący regionalną różnorodność zasobów do podnoszenia poziomu i jakości życia społeczności terytorialnych oraz osiągania spójności wewnętrznej i w przestrzeni Unii Europejskiej*, na wdrażaniu działań w czterech priorytetowych obszarach, tj. gospodarka, społeczeństwo, terytorium oraz państwo; oraz Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007-2013, w ramach której przewiduje się, się cele strategiczne (wspieranie konkurencyjności gospodarczej regionów, elastyczne różnicowanie celów i wykorzystanie endogenicznego potencjału regionów, wyrównywanie szans rozwojowych), które będą osiągnane między innymi poprzez realizację takich priorytetów jak: rozwój gospodarki oparty na wiedzy, wspieranie rozwoju zasobów ludzkich, rozwój współpracy międzynarodowej regionów oraz wsparcie rozwoju instytucjonalnego w województwach.

Cele Strategii współpracy międzynarodowej wpisują się również w cele *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego*.⁴ W dokumencie tym czytamy, że priorytetowymi kierunkami rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020 są m.in. wzrost konkurencyjności regionalnej gospodarki oraz jej zdolności do tworzenia miejsc pracy, jak również rozwój współpracy międzyregionalnej oraz poprawa skuteczności wdrażania polityki rozwoju regionu. Ponadto cele Strategii zgodne są z następującymi celami *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego*: 2.5 Wzmocnienie i wykorzystanie kapitału kulturowego i społecznego w regionie, 3.3 Rozwój ośrodków miejskich oraz funkcji metropolitalnych Lublina i celem 4.1 Rozwój współpracy międzyregionalnej województwa w układzie międzynarodowym, krajowym i transgranicznym; a także z kierunkami *Planu Marketingu Turystyki na lata 2007-2013* w obszarze rozwoju turystyki kwalifikowanej obejmującej turystykę krajoznawczą i turystykę kulturową miejską.

Dodatkowo cele projektu wpisują się w realizację celi strategicznych *Strategii Lublin Miasto Wiedzy*: 2.3 Rozwój współpracy międzynarodowej miasta i 2.4 Stworzenie wizerunku Lublina jako Miasta Wiedzy, Kultury i Inspiracji oraz Miasta Ekologicznego i „Energetycznego” rozpoznawalnego i atrakcyjnego dla turystów, inwestorów i mieszkańców, szczególnie z działaniami: 2.3.1 Wsparcie instytucjonalne współpracy międzynarodowej, 2.4.1 Opracowanie i wdrożenie programu promocji miasta przy współpracy NGO, JST, przedsiębiorców i naukowców aglomeracji

⁴ *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego*, Zarząd Województwa Lubelskiego, lipiec 2005.

lubelskiej (typ projektu: Wdrożenie działań promujących wizerunek Lublina jako miasta akademickiego w kraju i za granicą) i 2.4.2 Wsparcie organizacji imprez oraz innych form promocji miasta (typ projektu: Organizacja imprez promujących Lublin jako miejsce spotkania i współpracy Wschodu z Zachodem).⁵

Również *Strategia Rozwoju Miasta Lublin* przyjęta Uchwałą nr 442/XXIV/2008 Rady Miasta Lublin z dnia 25 września 2008 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Miasta Lublin na lata 2008 – 2015 (aktualizacja)” obejmuje cele Strategii, w szczególności cele operacyjne 1.3 Stymulowanie inwestycji zewnętrznych (w szczególności w obszarze aktywnej promocji miasta) oraz cele operacyjne 2.3 Utrzymanie bogactwa kulturalnego i różnorodności (zwłaszcza w obszarze dziedzictwa kulturowego i historycznego). Także cel operacyjny 3.1 Rozwój zewnętrznych sieci komunikacyjnych spójny jest z celami Strategii, szczególnie w obszarze budowania sieci współpracy z wykorzystaniem technologii informacyjnych – w projekcie została stworzona wielojęzyczna strona internetowa zawierająca główne informacje o Lublinie, jego powiązaniach partnerskich oraz obszerne informacje dotyczące partnerów projektu.

Strategia wpisuje się w jeden z czterech obszarów priorytetowych *Strategii Rozwoju Miasta Poniewież* Cel 2.2. Wspierania rozwoju technologii przemysłowych. 2.2.2 Wzmocnienie działalności gospodarczej, naukowej i edukacyjnej instytucji w ramach partnerstwa. 2.2.3 Utworzenie i promocja Parków Naukowo-Technologicznych.

2.3. METODOLOGIA OPRACOWANIA STRATEGII

Strategia została opracowana przez międzynarodową grupę roboczą złożoną z przedstawicieli Miast z Lublina, Münster, Poniewieża oraz Viseu. Dwoma najważniejszymi etapami prac nad niniejszym dokumentem były:

- **Staże profesjonalne** – tematyczne wizyty studyjne w miastach Partnerów w ramach wymiany doświadczeń dla 40 pracowników urzędów miast partnerskich (po 10 osób z każdego miasta). Tematyka staży dotyczyła głównie aspektów związanych z obsługą interesantów, polityką jakości, realizacją inwestycji celu publicznego i projektów międzynarodowych ukierunkowanych na wzmocnienie kapitału społecznego miast partnerskich. Podczas wizyt stażowych osób odpowiedzialnych za poszczególne sfery

⁵ *Strategia Lublin Miasto Wiedzy do roku 2020*, Warszawa, 30 kwietnia 2008 roku.

rozwoju samorządów, zidentyfikowano rodzaje przedsięwzięć pozostających w zainteresowaniu poszczególnych podmiotów.

- **Grupa robocza ds. opracowania strategii** w trakcie trzech spotkań w Lublinie określiła wizję i misję współpracy, zdefiniowała cel i zadania Strategii, a także wyodrębniła rodzaje działań niezbędnych do osiągnięcia celu Strategii. Jej zadaniem było wypracowanie głównych kierunków rozwoju współpracy, ustalenie planów operacyjnych dla każdego z nich, w postaci celów strategicznych, celów operacyjnych i zadań. Nastąpiło to w głównej mierze na podstawie diagnoz współpracy międzynarodowej miast, opracowanych w trakcie trwania projektu przez ekspertów z poszczególnych miast partnerskich, jak również dzięki analizie sytuacji w poszczególnych miastach oraz analizie potrzeb lokalnych społeczności.

Opracowanie dokumentu opiera się na zasadach planowania strategicznego wykorzystywanych w planowaniu regionalnym umożliwiającym porównanie planów partnerów i wnioskowanie o wspólnych możliwych obszarach współpracy. Horyzont czasowy Strategii został wyznaczony na lata 2010-2020. Można wyróżnić następujące etapy pracy nad Strategią:

1. Zdefiniowanie podstaw metodycznych opracowania
2. Diagnoza stanu obecnego współpracy międzynarodowej Miast-Partnerów
3. Określenie wizji i misji przyszłej współpracy oraz celów współpracy
4. Zdefiniowanie obszarów współpracy wymagających modernizacji, ulepszenia
5. Opracowanie 3 projektów pilotażowych

3. Diagnoza i opis współpracy międzynarodowej miast - partnerów

3.1. WPROWADZENIE

Diagnoza lub ekspertyza – jest to dokument, w którym opisuje się określone sytuacje, zdarzenia, które odpowiadają na pytania: jak jest? (w społeczeństwie, instytucji, rodzinie). Są one podejmowane z różnych przesłanek, zwykle jednak w odpowiedzi na sytuację problemową pojawiającą się na danym obszarze i mają cele praktyczne. Opracowanie diagnozy jest niezbędnym elementem poprawnie zaplanowanego procesu wprowadzania zmian: zarówno, jeśli planowane są całkowicie nowe rozwiązania, jak i gdy konieczność dokonania konkretnych zmian wynika z uciążliwości obecnych warunków.

W przypadku diagnozy współpracy międzynarodowej miast opracowywanej w ramach projektu *Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej*, diagnozy poszczególnych miast - partnerów miały odpowiedzieć na pytanie jak układa się dotychczasowa współpraca międzynarodowa tych miast, wspólnie realizowane projekty oraz czy dostatecznie wykorzystywane są możliwości rozwoju tej współpracy.

Diagnozy współpracy międzynarodowej miast: Lublina, Poniewieża, Münster oraz Viseu zostały opracowane przez ekspertów z każdego miasta po pierwszym spotkaniu grupy roboczej ds. opracowania strategii współpracy. Spotkanie to odbyło się w styczniu 2010 roku w Lublinie. Opracowania te stanowią punkt wyjścia do opracowania Strategii, której celem jest sprecyzowanie potencjalnych obszarów współpracy w odniesieniu do różnych form/sektorów działalności miast partnerów.

Partnerzy projektu, którego dotyczą diagnozy to miasta: Lublin (Polska), Poniewież (Litwa), Münster (Niemcy) i Viseu (Portugalia). Dla wszystkich czterech miast ważniejsze od barier są szanse, które jawią się jako pełnienie roli swoistego pasa transmisyjnego w zakresie stosunków społecznych, kulturalnych i gospodarczych między Polską, Litwą, Niemcami oraz Portugalią. Funkcja ta odnosi się do przenosze-

LUBLIN



nia doświadczeń między partnerami w celu rozwijania dobrosąsiedzkich stosunków (Polska – Litwa – Niemcy) i stworzenia równowagi społeczno – ekonomicznej tak potrzebnej krajom Unii Europejskiej, które wstąpiły do niej najpóźniej (Polska–Litwa).

3.2 DIAGNOZA I OPIS SYTUACJI OBECNEJ MIAST

LUBLIN

Lublin jest stolicą Województwa Lubelskiego (nieprzerwanie od 1474 roku) oraz Lubelszczyzny, a także głównym miastem aglomeracji lubelskiej. Jest też członkiem Unii Metropolii Polskich i wraz z pozostałymi 11 miastami buduje sieć współpracy z innymi miastami Europy i świata. Lublin jest dziewiątym miastem w kraju pod względem liczby mieszkańców i zarazem największym miastem we wschodniej części Polski. Stanowi centrum administracyjne, naukowe, przemysłowe i kulturalne regionu. Na powierzchni miasta, która wynosi 147,5 km² mieszka 349 225 osób (stan na I kwartał 2010 roku w/g GUS). Dużą grupę niezaliczaną do populacji Lublina stanowią przyjezdni studenci. Według szacunków liczba przyjezdnych studentów kształtuje się na poziomie zbliżonym do 100 tysięcy.

Walory i zasoby przyrodnicze są jednym z najważniejszych czynników kształtujących rozwój miasta. Lublin ma wyjątkowo malownicze położenie topograficzne. Piękne, rozległe widoki są atutami miasta.

Lublin stanowi jedno z najstarszych miast Polski. Dzięki temu można znaleźć tu pamiątki z wszystkich epok począwszy od zarania polskiej państwowości, poprzez średniowiecze i renesans, który stanowił złoty okres w rozwoju Lublina, a następnie barok i klasycyzm. Swoje materialne ślady pozostawili tu zarówno zaborcy jak i działacze niepodległościowi. Również XX wiek dostarczył wiele ciekawych obiektów.

Lublin był w swojej historii miastem wielokulturowym. Położone na granicy Europy Wschodniej i Zachodniej, było ono miejscem spotkania różnych kultur, narodów i religii. Ich wielość i różnorodność, wzajemne nawarstwianie się stanowiły o wyjątkowym charakterze Rzeczypospolitej. Jako ważny ośrodek handlowy, miasto przyciągało kupców różnych narodowości, stając się domem dla Polaków, Żydów, Rusinów, Niemców i Ormian. Od zawarcia Unii polsko - litewskiej w XIV wieku ranga miasta sukcesywnie wzrastała. Skutkiem tej unii było powstanie największego

państwa na kontynencie europejskim, rozciągającego się od Bałtyku aż po Morze Czarne. Lublin pełnił rolę ważnego centrum kulturalnego i gospodarczego położonego między dwiema stolicami tego państwa: Krakowem a Wilnem.

Obecnie miasto podejmuje aktywne wysiłki na rzecz uzyskania tytułu Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2016. We wrześniu 2007 ruszyła pierwsza faza kampanii promocyjnej projektu skierowana do mieszkańców Lublina, osób odwiedzających miasto oraz mieszkańców regionu lubelskiego.

Również w obecnych czasach korzystne położenie miasta sprzyja współpracy z państwami Europy Wschodniej i Zachodniej. Przyciąga wielu zagranicznych inwestorów, którzy znajdują tutaj przychylność i dogodne warunki do prowadzenia działalności gospodarczej. Wysokie kwalifikacje zawodowe Lublinian, niskie koszty prowadzenia działalności gospodarczej, ułatwiony dostęp do innych rynków zbytu oraz korzystne warunki dla eksportu stanowią istotne kryterium wyboru miejsca dla inwestorów. Uzupełnieniem są atrakcyjne tereny pod inwestycje oraz pozytywne doświadczenia innych inwestorów. Lublin jest głównym usługodawcą kultury w województwie lubelskim. Miasto ma silną pozycję w dziedzinach takich jak teatr, teatr tańca, sztuka współczesna, kultura i muzyka tradycyjna (Filharmonia Lubelska, Towarzystwo im. Henryka Wieniawskiego, Muzeum Lubelskie na Zamku, Muzeum Archidiecezjalne i inne placówki muzealne). Lublin jest ośrodkiem naukowym i akademickim o randze krajowej. Swoją siedzibę ma tu pięć publicznych uczelni wyższych, sześć niepublicznych oraz cztery instytuty badawcze. Jest to także centrum kulturalne regionu, posiada trzy teatry o stałym repertuarze, Filharmonię, kilka teatrów nierepertuarowych, liczne biblioteki i muzea. W Lublinie odbywa się szereg imprez kulturalnych o zasięgu lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym.

Lublin jest również miejscem koncentracji środowisk twórczych i dziennikarskich z trzema średnimi szkołami artystycznymi i Wydziałem Artystycznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

MÜNSTER

Miasto Münster (Niemcy) to miasto na prawach powiatu położone w północnej części kraju związkowego Nadrenia Północna-Westfalia. Historia miasta sięga roku 800, w którym założono tutaj pierwszy chrześcijański zakon. W 1170 r. Münster otrzymało prawa miejskie i w krótkim czasie stało się wpływowym ośrodkiem religijno - administracyjnym. W 1648 r. podpisano w Münster, po trwających 5 lat

MÜNSTER



pertraktacjach, Pokój Westfalski, który zakończył wojnę trzydziestoletnią i przyniósł zmiany terytorialne w Europie. Münster od początku swego istnienia postrzegane było jako centralne miasto Nadrenii-Westfalii, a od 1816 r. stało się jej stolicą. Obecnie jest jednym z najpiękniejszych i najbardziej charakterystycznych miast niemieckich. Szacuje się, że co roku przyjeżdża tu 5 milionów turystów. Na powierzchni ok. 303 km² mieszka ok. 281 050 mieszkańców (stan na 31.12.2008 roku). 50% powierzchni jest wykorzystywana pod działalność rolniczą. Obszar rolniczy stanowi aż 45% całego terenu, budynki i otwarte przestrzenie - 17%, lasy - 15%.⁶Münster jest regionalnym ośrodkiem administracyjnym, handlowym i naukowym. Jest handlową i kulturalną stolicą Westfalii. Tutejszy uniwersytet należy do największych w kraju - studiuje na nim ok. 45 000 młodych ludzi. Ze względu na dużą liczbę studentów i małe uprzemysłowienie, Münster robi wrażenie miasta studenckiego, czego dowodem są liczne bary i kawiarnie. Nazywany jest miastem rowerowym. Szacuje się, że w mieście jest około 500 000 rowerów. Drogi rowerowe tworzą sieć o długości 275 km. Uniwersytecki charakter miasta odzwierciedla również istnienie dużej liczby organizacji i stowarzyszeń naukowych. Miasto jest otoczone ponad stu doskonale zachowanymi zamkami na wodzie. Najpiękniejszym miejscem w Münster jest rynek - Prinzipalmarkt, centrum handlowe z ekskluzywnymi sklepami, dużymi domami towarowymi i znanymi kawiarniami. Pokolenia kupców budowały tutaj swoje kamienice od 1280 r. Przy rynku wznosi się kościół Św. Lambertiusa, na którego wieży wiszą po dziś dzień trzy klatki, w których w latach trzydziestych XVI w. trzymano zwłoki trzech przywódców ruchu anabaptystów. Godny uwagi jest fronton historycznego gotyckiego Ratusza, a także zegar katedralny, który rozbrzmiewa od 1540 r., a jego tykanie przewidziano do 2017 r. Mieszkańcy twierdzą, że jest tu około 50 kościołów różnych wyznań. Corocznie odbywają się w Münster huczne karnawały i zawody balonowe, które ściągają wielu turystów.

Münster jest członkiem licznych organizacji, m.in.: Wspólnoty Niemiecko-Holenderskiej, Niemieckiego Instytutu ds. Urbanistyki, Związku Miast „Eurocities”, Historycznego Związku Warmii, Towarzystwa Niemiecko-Izraelskiego.

⁶ *Diagnoza współpracy międzynarodowej miasta Münster: The City of Münster Data, Facts and Figures, 2010.*

PONIEWIĘŻ



PONIEWIĘŻ (lit. Panevėžys)

Miasto Poniewież jest piątym pod względem wielkości miastem na Litwie. Miasto zajmuje powierzchnię ok. 50 km², na której zamieszkuje ponad 112 000 mieszkańców. Położone jest nad rzeką Nevezys, w północnej części Litwy. Jest miastem przemysłowym, gdzie produkowane są kineskopy do telewizorów, kable, płótno, szkło, wyroby włókiennicze oraz piwo. Dwadzieścia tutejszych firm należy do największych firm w kraju. Miasto znane jest z Międzynarodowych Sympozjów Ceramiki, które odbywają się co roku. Jest jednym z najstarszych miast na Litwie. Jego początki sięgają XIV wieku. Prawa miejskie otrzymał w 1503 roku. Rozwój Poniewieża można podzielić na trzy okresy. Do 1795 roku miasto należało do Wielkiego Księstwa Litewskiego. Od 1795 do 1915 roku znajdowało się pod rządami Imperium Rosyjskiego. Od 1915 do 1918 roku było pod jurysdykcją niemiecką. W latach 1919 - 40 miasto należało do Niezależnej Republiki Litewskiej. Podczas drugiej wojny światowej Poniewież znajdował się: początkowo (15.06. 1940 r. - 26.06.1941 r.) pod okupacją sowiecką, a następnie (1941 - 1944) pod okupacją niemiecką. W latach 1944 - 90 Poniewież - podobnie jak inne miasta litewskie - wchodził w skład Związku Radzieckiego.

Poniewież jest typowym obszarem zamieszkałym przez ludność rdzennie litewską, położonym między stolicami dwóch państw bałtyckich: Wilnem i Rygą. 96% populacji stanowią Litwini, pozostałe 4% stanowią Rosjanie, Ukraińcy, Polacy oraz Białorusini. Studiuje tutaj ok 4 000 studentów (dane z 2009 roku).⁷Przez miasto przebiega międzynarodowa autostrada Via Baltica, która prowadzi do transeuropejskiej sieci komunikacyjnej. Obecnie Poniewież jest dynamicznie rozwijającym się miastem przemysłowym. Działalność Centrum Szkolenia Menadżerów, Centrum Doradztwa Finansowego oraz Regionalnej Izby Przemysłu i Handlu dowodzi, że przywiązuje się dużą wagę do rozwoju przemysłu w tym mieście. Większość istniejących tu zakładów reprezentuje takie gałęzie przemysłu jak: elektronika, meblarstwo, budownictwo, przemysł spożywczy i tekstylny. W Poniewieżu funkcjonuje ok. 6 tys. zakładów przemysłowych. Ponad 85% znajduje się w rękach prywatnych właścicieli, 14,5% stanowią spółki akcyjne, a blisko 10% to własność państwa. Do największych zakładów należą: *Ekranas* produkujący wyroby szklane i kryształowe, *Browar Kalnapilis* oraz *Linas* wytwarzający tkaniny lniane. Produkty zakładów: odzieżowego *Nevežis* oraz dziewiarskiego *Tulpe* są znane na rynku międzynarodowym. W Poniewieżu swój kapitał lokują też inwestorzy

⁷ *Diagnoza współpracy międzynarodowej miasta Poniewież THE CITY OF PANEVĖŽYS*, 2010.

z zagranicy - głównie z Rosji, Niemiec, Polski, USA oraz krajów skandynawskich. W ostatnich latach w Poniewiezu rozwinęła się również sieć zakładów usługowych: hoteli, sklepów, restauracji.

W mieście kwitnie życie artystyczne. Poniewiez uważany jest za miasto teatrów. Znajduje się tutaj teatr dramatyczny, teatr muzyczny, teatr kukiełkowy i teatry dziecięce. Działalność muzyczną prowadzą dwie orkiestry, jeden chór oraz kilka zespołów folklorystycznych i jazzowych. Poniewiescy artyści prezentują swój dorobek w Galerii Sztuki, Fotografii i Galerii XX wieku.

UISEU

Miasto Viseu (Portugalia) to licząca 99 016 mieszkańców stolica regionu Dão Lafões (stan na 31.12.2008 roku).⁸ Miasto, położone malowniczo w północnej części Portugalii, otoczone jest trzema górkimi łańcuchami, w tym najwyższym pasmem w kraju – Serra da Estrela. Leży na skrzyżowaniu głównych dróg łączących miasta, w niedalekiej odległości od morza i granicy z Hiszpanią. Mimo, iż jest jednym z największych portugalskich miast (ponad 507 km² powierzchni), w porównaniu z Lublinem wydaje się dość niewielkie. Początki miasta sięgają czasów, kiedy tereny te zamieszkiwali Rzymianie. Już wtedy Viseu było ważnym punktem, w którym krzyżowały się szlaki handlowe i gdzie założono obóz wojsk rzymskich dowodzonych przez Viriatusa (dzisiaj to miejsce nazywane jest Cava de Viriato).

Obecnie Viseu jest ważnym ośrodkiem akademickim w regionie i w kraju, z Uniwersytetem Katolickim, Politechniką, Szkołą Wyższą Pedagogiczno-Pielęgniarską i innymi instytucjami edukacyjnymi. Viseu stało się ważnym centrum kulturalnym, z bardzo aktywną uczelnią artystyczną prowadzoną przez Vasco Fernandes, zwanego Grao Vasco, czyli Wielki Vasco.

Viseu, Senhora da Beira, eternamente bonita, Fidalga e sempre romeira, Duma beleza infinita... Ten nastrojowy hymn Viseu znają nawet najmłodszy jego mieszkańcy. Nawiązuje on do bogatej historii miasta i jego sławnych osobistości. Ścisłe centrum miasta stanowi dobrze zachowana starówka ze średniowieczną katedrą, której patio wyłożono azulejos (biało-niebieskimi kafelkami). Stare Miasto Viseu pełne jest starych, brukowanych uliczek, które wiją się pomiędzy zabytkowymi kamienicami. W niektórych budynkach mieszczą się dziś najróżniejsze sklepy, bary i restauracje. Tradycją stały się niedzielne spotkania całych rodzin przy wspólnym stole w restauracji. Po obfitym posiłku prawdziwy Portugalczyk

⁸ *Diagnoza współpracy międzynarodowej miasta Viseu CITY OF UISEU Diagnosis/Report*, 2010 rok.

WISEU



nie odmówi sobie cafezinho, czyli bardzo mocnej kawy podawanej w malutkiej filiżance. Popularne są spotkania w barach, a latem na esplanadas – przed lokalami, na świeżym powietrzu. Najwięcej z nich znajduje się – podobnie jak w Lublinie – na głównym miejskim deptaku, prowadzącym w kierunku Ratusza. W ciepłe wieczory są one pełne ludzi, do późnych godzin nocnych słychać tam muzykę i gwarne rozmowy. Portugalczycy to ludzie otwarci, radośni, zawsze znajdują czas dla rodziny i przyjaciół. Są niezwykle gościnni i nigdy się nie spieszą.

Do Viseu warto wybrać się we wrześniu, aby zobaczyć czym jest Jarmark św. Mateusza, patrona miasta (Feira de S. Mateus). W jednym miejscu można tu kupić wyroby regionalne, odwiedzić wystawy okolicznościowe, stoiska z ubraniami, meblami, sztuka ludową. Stałym elementem Feiry jest wesołe miasteczko oraz scena, gdzie prawie codziennie odbywają się koncerty. Przejeżdżając przez Viseu trafimy na niejedno rondo, których podobno jest tu najwięcej w kraju. Co roku wybierane jest najładniejsze z nich.

3.3. DOTYCHCZASOWE DZIAŁANIA I DOŚWIADCZENIA WSPÓŁPRACY PARTNERÓW.

Jedną z form nawiązywania współpracy między miastami jest podpisywanie umów partnerskich między miastami z różnych krajów, które mają na celu wymianę kulturalną, gospodarczą i informacyjną. Formę tę powszechnie określa się terminami: miasta bliźniacze, miasta przyjacielskie (miasta zaprzyjaźnione), miasta partnerskie bądź miasta siostrzane.

Pierwsze partnerstwa miast powstawały w 1947, by szerzyć międzynarodową współpracę u podstaw. Jako pierwsze umowy partnerskie podpisały władze niemieckiego Ludwigsburga i francuskiego Montbéliard.

To samo przesłanie kierowało również w 1951 r. w Genewie 50 burmistrzami, którzy założyli radę miast Europejskich (od 1984 pod nazwą Rada Miast i Regionów Europy). Rada jako jedno z zadań definiuje pojednanie między narodami Europy i komunalną współpracę niezależnie od granic państwowych.

Program Miast Siostrzanych jest ważnym źródłem negocjacji władz rządowych pozwalającym ludziom na wyrażenie samych siebie we wspólnych pragnieniach przyjaźni, życzliwości i współpracy dla lepszego świata dla wszystkich.

Dwight Eisenhower,
Prezydent USA

Celem partnerstwa miast jest współpraca ludzi, niezależnie od granic państwowych. Często początkiem partnerstwa miast są osobiste kontakty między ich mieszkańcami (np. grupy polonijne). Ale nie tylko, równie często pierwszym krokiem są partnerstwa szkół w poszczególnych miastach. Gdy pierwsze lody są przełamane i kryteria partnerstwa spełnione, ma miejsce oficjalna wizyta prezydenta miasta i naturalnie rewizyta. Nawiązanie partnerstwa następuje przez podpisanie obustronnie odpowiedniego dokumentu o partnerstwie. Następnie mają miejsce regularne wizyty, często o charakterze półoficjalnym, gdzie np. prezydent miasta przyjmuje delegację we własnym domu - co jeszcze bardziej zbliża przedstawicieli miast. Chociaż nie ma tu reguł, czasem kontakty pozostają bardzo oficjalne.

Lublin wykazuje się stosunkowo dużą aktywnością na arenie międzynarodowej. Cele i zadania współpracy międzynarodowej miasta wynikają z założeń Strategii Rozwoju Miasta Lublin. Jej tworzenie należy traktować jako proces podlegający cyklicznym weryfikacjom, przyjmując jednocześnie zasadę stabilności ogólnych celów rozwojowych Miasta i regionu. Do najważniejszych kierunków rozwojowych Miasta determinujących zadania i obszary współpracy międzynarodowej należą:⁹

- Kreowanie pozytywnego wizerunku miasta,
- Ułatwianie kontaktów gospodarczych, kulturalnych i naukowych instytucjom lubelskim z ich odpowiednikami za granicą,
- Włączenie do współpracy międzynarodowej możliwie największej ilości mieszkańców miasta.

Za prowadzenie współpracy międzynarodowej odpowiada w Urzędzie Miasta Lublin Referat ds. współpracy międzynarodowej. Zgodnie z Zarządzeniem nr 805/2007 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 12 października 2007 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Departamentu Prezydenta.

⁹ *Strategia Lublin Miasto Wiedzy do roku 2020*, Warszawa, 30 kwietnia 2008r.

Referat ten jest usytuowany w Kancelarii Prezydenta i realizuje następujące zadania:¹⁰

- opracowywanie planów i koordynacja współpracy międzynarodowej Lublina;
- współpraca z instytucjami lubelskimi i regionalnymi w zakresie spójnej polityki zagranicznej Miasta i Regionu;
- występowanie z inicjatywami współpracy z miastami na poziomie europejskim dla realizacji projektów wielostronnych współfinansowanych z funduszy europejskich;
- koordynacja kontaktów z międzynarodowymi organizacjami miast;
- przygotowywanie programów i obsługa pobytu gości i delegacji zagranicznych w Lublinie oraz wyjazdów zagranicznych władz Miasta;
- prowadzenie działalności propagującej korzyści ze współpracy międzynarodowej skierowanej do mieszkańców Miasta.

Zgodnie z polityką określającą priorytety współpracy międzynarodowej można wyszczególnić pięć płaszczyzn, na których się ona odbywa:

- **Płaszczyzna polityczna** obejmująca wizyty i kontakty kurtuazyjne z państwami i partnerami z zagranicy w ramach istotnych wydarzeń i uroczystości. Ta forma współpracy obejmuje zagraniczne samorządy różnych szczebli oraz instytucje międzynarodowe.
- **Płaszczyzna projektowa** mająca na celu wspólną realizację projektów w ramach podpisanych umów z miastami partnerskimi i zaprzyjaźnionymi lub na zasadzie doraźnych przedsięwzięć z miastami, które wykażą chęć współpracy.
- **Płaszczyzna wymiany kulturalnej** realizująca przedsięwzięcia o charakterze informacyjnym, kulturalnym, turystycznym i sportowym z różnymi instytucjami zagranicznymi, gdzie Lublin jest miejscem organizacji spotkań i kontaktu różnych kultur i narodowości.
- **Płaszczyzna informacyjna** podejmująca wymianę wiedzy i doświadczeń w zakresie prowadzenia polityki lokalnej, zarządzania społecznością i działalności gospodarczej.
- **Płaszczyzna promocyjna** kreująca wizerunek miasta, jako „miejsca spotkań kultur i bramy Wschodu” poprzez działania promocyjne na poziomie krajowym i międzynarodowym.¹¹

¹⁰ Źródło: www.um.lublin.pl

¹¹ *Strategia Lublin Miasto Wiedzy do roku 2020*, Warszawa, 30 kwietnia 2008 rok.

Miasta partnerskie Lublina			
L.p.	Miasto	Kraj	Data podpisania umowy partnerskiej
1.	Nancy	Francja	26.02.1988
2.	Münster	Niemcy	30.11.1991
3.	Nykobing Falster	Dania	12.02.1992 – 01.01.2007*
4.	Delmenhorst	Niemcy	11.05.1992
5.	Rishon Le Zion	Izrael	01.10.1992
6.	Lancaster	Wielka Brytania	11.05.1994
7.	Debreczyn	Węgry	02.06.1995
8.	Łuck	Ukraina	04.03.1996
9.	Ługańsk	Ukraina	14.03.1996
10.	Starobielsk	Ukraina	15.03.1996
11.	Tilburg	Holandia	29.06.1996
12.	Erie	USA	26.04.1998
13.	Viseu	Portugalia	24.11.1998
14.	Poniewież	Litwa	11.09.1999
15.	Windsor	Kanada	26.06.2000
16.	Pernik	Bułgaria	21.06.2001
17.	Alcalá de Henares	Hiszpania	14.07.2001
18.	Lwów	Ukraina	15.01.2004
19.	Iwano-Frankiwsk	Ukraina	07.05.2009
20.	Brześć	Białoruś	15.08.2009

Miasta współpracujące z Lublinem na podstawie listu intencyjnego o współpracy			
L.p.	Miasto	Kraj	Data podpisania umowy partnerskiej
21.	Sumy	Ukraina	21.06.2002

Miasta współpracujące z Lublinem na podstawie deklaracji o współpracy			
L.p.	Miasto	Kraj	Data podpisania umowy partnerskiej
22.	Omsk	Rosja	28.05.2009

Źródło: opracowanie własne (sierpień 2010)

* Umowa partnerska uległa rozwiązaniu z dniem 1 stycznia 2007 z uwagi na zmianę systemu samorządów terytorialnych w Danii, wskutek której Nykobing przestało być samodzielną gminą.

Na przestrzeni lat dokonano weryfikacji partnerów jak i sfer oraz priorytetów współpracy: od spontanicznie zawieranych kontaktów na początku lat 90. do precyzyjnie wyselekcjonowanych partnerów, wobec których ma się szczególne oczekiwania.

Nie ulega wątpliwości, że podstawową działalnością międzynarodową Lublina jest współpraca z miastami zagranicznymi. Obecnie Lublin współpracuje z dwudziestoma miastami partnerskimi, jednym miastem na podstawie listu intencyjnego o współpracy oraz jednym miastem na podstawie podpisanej deklaracji o współpracy.

Najwięcej miast, z którymi współpracuje Lublin – aż sześć – znajduje się na Ukrainie, dwa w Niemczech oraz po jednym w Wielkiej Brytanii, Francji, Holandii, Kanadzie, USA, Bułgarii, Rosji, Białorusi, Litwie, Węgrzech, Izraelu, Portugalii i Hiszpanii.

Partnerstwa z wymienionymi miastami przybierają różnorodnie formy. Organizowane są imprezy kulturalne, odbywają się wizyty kurtuazyjne i robocze prowadzona jest współpraca szkół wyższych, wymiana młodzieży, współpracy gospodarcza, współpraca instytucji i firm.

Pierwszym miastem, z którym Lublin sformalizował współpracę w postaci podpisanego porozumienia o współpracy partnerskiej miast było miasto Nancy we Francji. W 2008 roku w ramach obchodów 20. rocznicy podpisania Karty o Przyjaźni i Partnerstwie między Lublinem i Nancy, oba miasta zaplanowały szereg wydarzeń, wizyt i uroczystości, aby podkreślić tak długą i dobrą współpracę. Uroczystości odnowienia postanowień niniejszego dokumentu odbyły się w Nancy i uczestniczyła w niej oficjalna delegacja z Urzędu Miasta Lublin z Prezydentem Miasta Adamem Wasilewskim na czele.

Pośród trzech partnerów projektu, Lublin najdłuższej współpracuje z Münster. **Kontakty pomiędzy Lublinem i Münster** istniały już w latach 70. ubiegłego stulecia, w szczególności za pośrednictwem Akademii Franz – Hitze - Haus, Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego oraz Instytutu Chrześcijańskich Nauk Społecznych działającego przy Uniwersytecie w Münster. Umowa o porozumieniu tych dwóch miast została podpisana 30 listopada 1991 roku. Umowa deklaruje, że oba miasta mają przede wszystkim popierać organizacje obywatelskie, które mogą swobodnie zawierać porozumienia w celu wzajemnego poznania się

i wymiany w różnych dziedzinach. Oficjalne kontakty obu miast dotyczą szczególnie następujących dziedzin:

- samorządu miejskiego,
- ochrony środowiska,
- ochrony zdrowia,
- planowania i zagospodarowania przestrzennego,
- ochrony zabytków.

Miasta zobowiązały się jednocześnie popierać wymiany w zakresie szkół, wyższych uczelni, młodzieży i sportu.¹²

Kolejno Lublin zawarł porozumienie w postaci **umowy partnerskiej z Viseu** (Portugalia) w dniu 24 listopada 1998 roku, by niespełna rok później podpisać podobny dokument z miastem litewskim Poniewież (11 września 1999 roku). Obie umowy zostały zawarte w celu nawiązania i pielęgnowania więzów przyjaźni i współpracy oraz ułatwienia poznania się społeczności obu miast.

Więzi partnerskie między miastami Lublin i Viseu mają wyrażać się poprzez:

- wzmocnienie i utrwalenie kultury europejskiej przy uwzględnieniu podobieństw między obu narodami wyniesionych z wieków wspólnej europejskiej historii,
- wymiany informacji i doświadczeń w dziedzinach kultury sportu, sztuki gospodarki, szkolnictwa, turystyki, pomocy społecznej, zarządzania i planowania miejskiego.

Ponadto priorytetowym obszarem współdziałania obu miast ma być kształtowanie kadr administracji miejskiej, realizacja wspólnych projektów w zakresie gospodarki miejskiej, wspieranie organizacji wyspecjalizowanych służb i przedsiębiorstw miejskich, inwentaryzacja, konserwacja i propagowanie wartości dziedzictwa historycznego i architektonicznego. Uczestnictwo w targach wystawach i pokazach pozwoli poznać sektory działalności interesujących oba miasta oraz nawiązać i rozwijać stosunki handlowe.¹³

Historia początków współpracy Lublina i Viseu sięga roku 1997 a rozpoczęła się za pośrednictwem Associação Nacional de Municípios Portugueses (Krajowy Związek Gmin Portugalskich). Pierwsza oficjalna wizyta władz miejskich Viseu w Lublinie odbyła się w sierpniu 1997 roku i zapoczątkowała owocną współpracę czego dowodem było podpisanie rok później umowy o partnerstwie i kolejno podejmowanych wspólnie przedsięwzięć.

¹² Porozumienie o partnerskiej współpracy między miastem Lublin a miastem Münster, 30 listopada 1991 roku.

¹³ Umowa o partnerstwie miast LUBLIN(POLSKA)/ VISEU(PORTUGALIA), Viseu, 24 listopada 1998 roku.

W przysiędze partnerskiej zawartej w dniu 2 czerwca 1999 roku oba miasta podjęły uroczyste zobowiązanie do:¹⁴

„Podtrzymywania stałych więzi między miastami, ułatwiania wymiany we wszystkich dziedzinach między mieszkańcami obu miast, tak aby rozwijało się poprzez lepsze wzajemne zrozumienie, poczucie europejskiego braterstwa, oraz połączenia wysiłków w celu wspierania powodzenia przedsięwzięcia(...) służącemu pokojowi i dobrobytowi jakim jest Unia Europejska.”

Idee te są realizowane w różnoraki sposób, głównie poprzez wizyty delegacji w urzędach miast, ale również poprzez udział w cyklicznych imprezach organizowanych przez miasta, m.in. w Święcie Miast Partnerskich i Zaprzyjaźnionych w Viseu Dźwięki i smaki świata. We wrześniu organizowany jest doroczny Jarmark Św. Mateusza, duża impreza wystawiennicza z pokazem produktów regionalnych, wyrobów rzemiosła artystycznego oraz towarzyszącymi wydarzeniami kulturalnymi. W Lublinie organizowane były Spotkania Portugalskie, na których prezentowano muzykę portugalską, występowały zespoły muzyczne z Viseu. W ramach współpracy prowadzona jest wymiana młodzieży szkolnej, która brała udział m.in. w Międzynarodowym Turnieju Piłkarskim o Puchar Prezydenta Miasta Lublin.

Przy okazji otwarcia Centrum Języka Portugalskiego przy UMCS - Instytutu Camõesa oraz przyznania mu medalu AMICIS Universitatis Marie Curie Skłodowska w listopadzie 2005 roku z wizytą w Lublinie przybył Prezydent Miasta Viseu.

W ramach programu Town - Twinning odbywa się w Lublinie w sierpniu Jarmark Jagielloński – Europejskie Spotkanie Kulturalne, podczas którego składane są wizyty oficjalnych delegacji miast partnerskich Lublina. Projekt zakłada udział 6 miast z Unii Europejskiej, gdzie obok miast - partnerów projektu uczestniczą również delegacje z: Debreczyna (Węgry), Nancy (Francja) i Pernika (Bułgaria). Oprócz delegacji oficjalnych (prezydenci lub wiceprezydenci miast, radni) przyjeżdżają wówczas do Lublina zespoły muzyczne i artyści – rękodzielnicy.

Impreza ta jest okazją do zaprezentowania stoisk wystawienniczych, gdzie można podziwiać i kupić litewskie ozdobne jajka czy też portugalskie papierowe kwiaty, a także uzyskać materiały informacyjne o miastach zaangażowanych w realizację projektu.

¹⁴ Przysięga partnerska między Lublinem (Polska) a Viseu (Portugalia), Lublin, 2 czerwca 1999 roku

Od 2008 Lublin przedstawiciele Urzędu Miasta Lublin odbywają cykliczne wizyty robocze w Viseu celem nawiązania współpracy przedsiębiorców oraz w zakresie uzyskania informacji o pozyskiwaniu energii odnawialnej.

Współpracę Poniewieża i Lublina zapoczątkował w czerwcu 1999 udział młodzieży lubelskiej w Międzynarodowym Turnieju Piłki Nożnej w Poniewieżu. Tego samego roku we wrześniu podczas wizyty władz Poniewieża z okazji 430. rocznicy podpisania Unii polsko - litewskiej podpisano umowę partnerską. Władze miasta Lublin i miasta Poniewież zadeklarowały w niej chęć wspierania działań mających na celu:

- wymianę informacji i doświadczeń w dziedzinach kultury, sportu, sztuki, gospodarki, ekologii, szkolnictwa, turystyki, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, zarządzania i planowania miejskiego, inwentaryzacji, konserwacji i propagowania wartości dziedzictwa historycznego i architektonicznego
- uczestnictwo w targach, wystawach i pokazach organizowanych w obu miastach partnerskich. Władze miast będą stymulować kontakty między mieszkańcami obu miast aby ułatwić ich wzajemne poznanie i zbliżenie.¹⁵

Na przestrzeni ostatnich 10 lat oba miasta współpracowały w zakresie pogłębienia i poszerzenia współpracy w dziedzinie oświaty, czego dowodem jest kilka podjętych wspólnie projektów, m.in. Biblioteczne okno na świat realizowanym przy udziale Miejskiej Biblioteki Publicznej im. H. Łopacińskiego w Lublinie. Nawiązano współpracę pomiędzy szkołami i chórami z Lublina a ich odpowiednikami na Litwie. Lubelski Teatr im. H.Ch. Andersena brał udział w festiwalu teatrów lalkowych w Poniewieżu.

Liczne są wymiany młodzieży prowadzone pomiędzy szkołami obu miast, m.in. przez Gimnazjum nr 8 im. G. Chrostowskiej ze szkołami w Poniewieżu. W 2000 roku młodzież z Lublina brała udział w zawodach lekkoatletycznych o Puchar Prezydenta Litwy.

Delegacje z Urzędu Miasta Poniewież brały udział w konferencjach a lubelscy przedstawiciele Ratusza w międzynarodowych targach organizowanych w Poniewieżu.

Co roku we wrześniu organizowane są Dni Poniewieża, uroczystości, na które zapraszani są lubelscy przedstawiciele urzędu oraz zespoły artystyczne. W 2007 roku doszło do nawiązania współpracy podmiotów sportowych obu miast (Lubelski Klub Piłkarski Motor Lublin, PACO Lublin, kluby kajakowe i wędkarskie) czego efektem

¹⁵ Umowa o partnerstwie miast LUBLIN(POLSKA)/PONIEWIĘŻ (LITWA), Lublin, 11 września 1999 roku.

był udział lubelskich bokserów (PACO Lublin) w IX Międzynarodowym Turnieju Bokserskim im. V. Karpaciauskasa w Poniewiezu. Lubelska ekipa zdobyła 6 medali, w tym 1 złoty, 4 srebrne i 1 brązowy.

Współpraca miasta Lublin i Poniewieza wyraża się również poprzez realizację wspólnych projektów, współfinansowanych z Unii Europejskiej. Oprócz realizowanego projektu *Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej*, w ramach którego powstaje niniejszy dokument, również młodzież z obu miast aktywnie włączyła się we wspólną współpracę, czego efektem jest realizowanie następujących projektów:

- *Dwa narody: 102 powody by się poznać.*
Projekt, współfinansowany z Polsko-Litewskiego Funduszu Wymiany Młodzieży, przy Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji w Warszawie oraz Budżet Państwa, jest realizowany w ramach partnerstwa między Gminą Miastem Lublin - III Liceum Ogólnokształcącym im. Unii Lubelskiej w Lublinie a Panevezys Ausros Vidurine Mokykla. Projekt powstał w odpowiedzi na inicjatywę uczniów III Liceum Ogólnokształcącego im. Unii Lubelskiej w Lublinie. Młodzież opracowała założenia i cele projektu oraz szczegółowy harmonogram działań. Jego głównym celem jest zainicjowanie współpracy młodzieży licealnej z Lublina i Poniewieza, poprzez stworzenie warunków do budowania przyjaźni i tolerancji w oparciu o różnorodność kulturową.
- *Moje miasto w naszej Europie. Międzynarodowe spotkanie młodzieżowych rad miast partnerskich w Lublinie.*

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013. Partnerami tego projektu, obok Lublina i Poniewieza są Miasto Debreczyn (Węgry), Pernik (Bułgaria), Delmenhorst (Niemcy) oraz Nancy (Francja). Projekt zakłada wdrożenie systemu zarządzania wiedzą, poprzez wspólne opracowanie przez uczestników koncepcji strony internetowej, zawierającej bazy danych dotyczących potencjalnych partnerów do realizacji projektów, a także grup młodzieżowych i organizacji skupiających wokół siebie grupy młodych ludzi. Brak wiedzy na ten temat powoduje mniejsze zaangażowanie w życie społeczne i obywatelskie co skutkuje niską partycypacją w życiu publicznym. Realizacja projektu pozwoli zapoznać młodzież z przykładami współpracy samorządu z młodymi ludźmi w innych krajach Unii Europejskiej i tym samym zachęcić do większego zaangażowania w kreowanie otaczającej rzeczywistości.

Miasto Lublin otrzymało kilka znaczących nagród za prowadzoną współpracę zagraniczną. Komisja Europejska nagrodziła miasto Złotą Gwiazdą Partnerstwa, za projekt Stereotypy a rzeczywistość, zrealizowany wraz z Nancy (Francja) i Karlsruhe (Niemcy). Nagroda ta przyznawana jest miastom, które poprzez realizację swoich projektów przyczyniły się do wzmocnienia współpracy bliźniaczej. Ponadto Lublin otrzymał Dyplom Europejski w roku 2007 oraz Honorową Flagę Europy w roku 2008 - nagrody Komitetu ds. Środowiska, i Władz Lokalnych Rady Europy za osiągnięcia w propagowaniu idei jedności europejskiej. Flaga jest wyrazem pracy i zaangażowania Miasta we współpracę międzynarodową oraz propagowanie idei zjednoczonej Europy. Dyplom ma charakter prestiżowy i zwiększa znaczenie miasta na arenie międzynarodowej. Ponadto, w marcu 2007 roku Miasto Lublin otrzymało wyróżnienie w rankingu Europejska gmina, europejskie miasto organizowanym przez Gazetę Prawną wspólnie z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego oraz Bankiem Gospodarstwa Krajowego. Ranking wyróżnił samorządy, na obszarze których osiągane są największe sukcesy w pozyskiwaniu środków unijnych. W rankingu brano pod uwagę wszystkie programy unijne, których beneficjentami są nie tylko władze samorządowe i podległe im jednostki organizacyjne, ale także przedsiębiorcy i organizacje społeczne. Lublin zajął trzecie miejsce w zestawieniu sporządzonym w 2007 roku przez Unię Metropolii Polskich na podstawie danych z 2006 roku, dotyczącym udziału środków zagranicznych w dochodach dwunastu największych miast zrzeszonych w UMP. Ponadto 7 lipca 2008 roku Miasto Lublin otrzymało wyróżnienie za realizację największej liczby projektów - Dyplom Wojewody Lubelskiego, który wręczony został podczas konferencji podsumowującej Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004-2006 w województwie lubelskim, organizowanej przez Lubelski Urząd Wojewódzki.¹⁶

Lublin utrzymuje najbardziej ożywione kontakty z miastami Europy Zachodniej jak i Wschodniej, jednakże najwięcej kontaktów zagranicznych Lublin nawiązał z Ukrainą, gdzie aktywnie współpracuje z sześcioma miastami partnerskimi. Na przestrzeni ostatnich kilku lat większość realizowanych wspólnie z tymi miastami projektów dotyczyła sportu i rekreacji (wspólne zawody, wymiana kadry sportowej etc.), kontaktów gospodarczych (tworzenie Misji Gospodarczych, wymiana informacji gospodarczych, organizacja konferencji przedsiębiorców, promocja miasta, itp.), kultury i dziedzictwa narodowego (organizacja wydarzeń kulturalnych, działania na rzecz zachowania śladów kultury polskiej za granicą, promocja kultury, etc.), jak również wsparcia rozwoju lokalnego na Ukrainie poprzez przekazanie systemowych

¹⁶ Źródło: www.um.lublin.pl.

rozwiązań w zarządzaniu miastem, a także zintensyfikowanie współpracy w obszarze dobrego rządzenia. Z każdym z miast współpraca wygląda inaczej. Na przestrzeni 10 ostatnich lat obserwujemy ewolucję w kontaktach międzynarodowych oraz zmiany zasad finansowania wymian partnerskich. Początkowo współpracę inicjowali i realizowali urzędnicy samorządowi. Z czasem współpracę przejęły organizacje pozarządowe (NGO's) i kulturalne, a dziś są to grupy mieszkańców, którzy sami inicjują kontakty, nawiązują nowe znajomości i dążą do podpisania stosownych umów. Z upływem czasu zmieniały się też zasady finansowania współpracy - początkowo współpracę finansowano z miejskiej kasy, dziś poszukuje się przede wszystkim funduszy zewnętrznych, w tym oczywiście w pierwszej kolejności z Unii Europejskiej.

Wśród wymienionych wyżej miast partnerskich, Lublin najściślej współpracuje z miastami ukraińskimi, aspirując do miana Europejskiej Bramy na Wschód. Kontakty z Ukrainą ułatwia istniejący w mieście Konsulat Generalny Ukrainy, a zacieśnia je Europejskie Kolegium Polskich i Ukraińskich Uniwersytetów – polsko – ukraińska instytucja edukacyjna, której celem jest kształcenie młodych, otwartych na różnice kulturowe i historyczne ludzi. Lata spędzone na studiowaniu w międzynarodowym gronie i realizowane razem projekty badawcze najlepiej przyczyniają się do integracji młodzieży z Polski, Ukrainy, a także innych krajów Europy Środkowo – Wschodniej.

Lublin jest członkiem Stowarzyszenia EUROCIITIES (obecnie organizacja ta zrzesza 140 dużych miast europejskich z ponad 30 krajów).¹⁷ Misją EUROCIITIES jest reprezentowanie wobec instytucji Unii Europejskiej interesów wielkich miast, a zwłaszcza działanie na rzecz stworzenia Europejskiej Polityki Miejskiej. EUROCIITIES wspiera także współpracę i wymianę doświadczeń i dobrych wzorów pomiędzy miastami członkowskimi oraz miastami z państw pozaunijnych. Uchwałą nr 274/X/2003 Rady Miasta Lublin z dnia 16 października 2003 roku wyrażono zgodę na przystąpienie Miasta Lublin do Stowarzyszenia miast europejskich Eurocities, a zgodnie z uchwałą Eurocities z dnia 26 listopada 2003 roku podczas posiedzenia Komitetu Wykonawczego Eurocities zaakceptowano Lublin jako pełnomocnego członka tej organizacji z dniem 1 maja 2004 r.

Miasto Lublin posiada doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych, szczególnie w ramach Programu Phare, Polska Pomoc Zagraniczna, Town Twinning Europa dla Obywateli oraz Inicjatywy Interreg III A. W ramach programu Town Twinning Europa dla Obywateli miasto realizuje projekt: *Europa regionów – jedność przez różnorodność*, w ramach którego dorocznie

¹⁷ www.eurocities.eu/main.php

organizowany jest Jarmark Jagielloński. W tym czasie w Lublinie goszczą grupy artystyczne z wybranych miast partnerskich Lublina oraz oficjalne delegacje przedstawicieli tych miast.

Od 2004 roku miasto Lublin zrealizowało szereg projektów międzynarodowych, m.in:

- *Blisko, coraz bliżej.*
PHARE FMP 2002. Efektem realizacji projektu jest zbudowanie podstawy do ścisłej współpracy kulturalnej Lublina, Łucka i Brześcia.
- *Turystyczne Centrum Obsługi Ruchu Transgranicznego w Lublinie.*
PHARE FMP 2002. Efektem było utworzenie Turystycznego Centrum Obsługi Ruchu Transgranicznego w Lublinie.
- *Na wspólnej drodze. Podnoszenie standardów współpracy transgranicznej samorządów Lublina i Łucka.*
PHARE FMP, edycja 2003. Projekt przyczynił się do podnoszenia jakości działań realizowanych w ramach współpracy przygranicznej.
- *Lubelskie Centrum Międzynarodowej Współpracy Gospodarczej.*
Program PHARE 2003 FMP. Uczestnicy projektu, którzy zarejestrowali się w internetowej bazie firm, otrzymali bezpłatny dostęp m.in. do aktualnych ofert współpracy gospodarczej i informacji o warunkach prowadzenia działalności z partnerami z Polski, Ukrainy i Białorusi.
- *Trasa Euro-Trójkąt Przyjaźni: Lublin - Łuck - Brześć.*
PHARE FMP, edycja 2001. Dzięki realizacji projektu nastąpił wzrost współpracy Lublina i Euroregionu Bug z partnerami z Ukrainy i Białorusi. Szczególny nacisk został położony na promowanie turystyki wśród młodzieży oraz wyeksponowanie Lublina jako „serca” Euroregionu Bug i miejsca atrakcyjnego turystycznie.
- *Współpraca kulturalna Lublina, Brześcia i Łucka – działania informacyjne i artystyczne.*
Program Sąsiedztwa Polska - Białoruś - Ukraina. INTERREG IIIA/Tacis CBC 2004–2006. W ramach projektu zorganizowana została II Prezentacja Artystyczna „Blisko, coraz bliżej” (koncerty, wystawa sztuki współczesnej „Terytoria”, warsztaty artystyczne).
- *Lublin i Łuck od kuchni. Bezgraniczny świat kulinariów polsko – ukraińskiego pogranicza.*
Program Sąsiedztwa Polska - Białoruś - Ukraina. INTERREG IIIA/Tacis CBC 2004 – 2006. Realizacja projektu ułatwiła integrację środowisk sektora

gastronomicznego z Lublina i Łucka oraz rozwój przedsiębiorczości w branży turystycznej na obszarze polsko – ukraińskiego pogranicza.

- *Program wspierania udziału w imprezach targowych Lublin-Brześć-Łuck. Eurotrójkąt Targi-2007.*
Program Sąsiedztwa Polska - Białoruś - Ukraina INTERREG IIIA/Tacis CBC 2004 – 2006. Efektem realizacji projektu było m.in.zwiększenie ilości bezpośrednich kontaktów i spotkań biznesowych firm z Lublina, Brześcia i Łucka oraz zasięgu informacji o lubelskich imprezach targowych wśród przedsiębiorców z Łucka i i Brześcia.
- *Zintegrowane oznakowanie turystyczne Lublina.*
Program Sąsiedztwa Polska - Białoruś - Ukraina INTERREG IIIA/Tacis CBC 2004 – 2006. W ramach projektu powstało oznakowanie turystyczne miasta: duże i małe plany miasta, system drogowskazów dla pieszych i zmotoryzowanych, tablice przy drogach wjazdowych do miasta z informacją o usytuowaniu Lubelskiego Ośrodka Informacji Turystycznej.
- *Turystyka bez granic - promocja ośrodków turystycznych Euroregionu Bug.*
Program Sąsiedztwa Polska - Białoruś - Ukraina INTERREG IIIA/Tacis CBC 2004 – 2006. Projekt przyczynił się do unowocześnienia obsługi i promocji turystyki transgranicznej.
- *Lublin - Lwów: Miasta filmowe.*
Program Sąsiedztwa Polska - Białoruś - Ukraina INTERREG IIIA/Tacis CBC 2004 – 2006. Celem ogólnym projektu było zwiększenie atrakcyjności Lublina i Lwowa oraz polsko – ukraińskiego pogranicza poprzez rozwój instytucjonalnej współpracy transgranicznej w zakresie przemysłu audiowizualnego. Projekt został nominowany do nagrody Eurocities Awards. Obok naszego projektu, w kategorii „Współpraca”, zostały wyróżnione tylko Gandawa (Belgia) i Istambuł (Turcja). Nagrodę przyznaje corocznie ww. Eurocities – europejska sieć miast z siedzibą w Brukseli.
- *Spotkajmy się - inny nie znaczy obcy. Warsztaty i szkolenia dla młodzieży.*
Europejski Rok Dialogu Międzykulturowego w 2008 roku. Za pośrednictwem Narodowego Centrum Kultury. Celem projektu było ukazanie lokalnych kontekstów wielokulturowości polsko - ukraińskiego pogranicza, przeprowadzenie wspólnych, twórczych spotkań młodzieży pochodzącej z różnych kręgów kulturowych.
- *Strategia Współpracy Transgranicznej Lublin - Łuck - Lwów - Iwano-Frankowsk.*
Polska Pomoc Zagraniczna. Rezultatem działań realizowanych w ramach

projektu była nawiązana współpraca między wydziałami UM Lublin i Rady Miasta Łuck, Lwów i Iwano-Frankowsk oraz pomiędzy instytucjami im podległymi.

- *Projekty kluczowe dla rozwoju współpracy transgranicznej Lublin-Łuck-Lwów-Iwano-Frankowsk.*

Polska Pomoc Zagraniczna. Projekt był kontynuacją działań realizowanych w ramach "Strategii współpracy transgranicznej Lublin-Łuck-Lwów-Iwano-Frankowsk". Polsko - ukraińskie grupy robocze pracowały nad przygotowaniem projektów w 5 obszarach tematycznych: dobre rządzenie, wspieranie przedsiębiorczości, kultura, turystyka i ochrona środowiska.

- *Miasta rozwojowe - wykorzystanie polskich i ukraińskich doświadczeń w zakresie budowania nowoczesnego samorządu.*

Projekt współfinansowany przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych w ramach programu Polska Pomoc Zagraniczna 2010 skierowany jest do samorządów 8 obwodowych miast Ukrainy – Łucka, Lwowa, Iwano-Frankiwska, Dniepropietrowska, Ługańska, Sum, Tarnopola i Równego. Projekt ma na celu wsparcie rozwoju lokalnego na Ukrainie poprzez przekazanie systemowych rozwiązań w zarządzaniu miastem, a także zintensyfikowanie współpracy w obszarze dobrego rządzenia.

- *Europejskie standardy współpracy projektowej w realizacji inicjatyw transgranicznych Lublina i Łucka*

współfinansowany z Norweskiego Mechanizmu Finansowego w ramach Programu Wspierania Inicjatyw Transgranicznych w Euroregionie Bug-PWIERB. Podprojekt realizowany w partnerstwie przez Miasto Lublin (Partner Wiodący) oraz Miasto Łuck miał na celu wzmocnienie współpracy miast poprzez jej zintensyfikowanie w obszarze realizacji projektów transgranicznych. Umożliwił zwiększenie wiedzy z zakresu przygotowywania i wdrażania projektów, a także stworzył narzędzia niezbędne do prawidłowej komunikacji podczas realizacji projektów na obszarze pogranicza.

Powyższe przykłady wskazują na duże doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych przez miasto Lublin. W sumie ze wszystkimi miastami zagranicznymi, które współpracują z Lublinem przeprowadzono 16 projektów międzynarodowych. Współpraca zagraniczna pozostałych partnerów projektu jest również aktywna.

Miasto Münster, podobnie jak Lublin, ma partnerów na całym świecie. Polityka partnerstwa miast prowadzona przez Miasto Münster objawia się poprzez wizyty i kontakty z państwami i partnerami z zagranicy w ramach istotnych wydarzeń i uroczystości, wymianę informacji, wiedzy i doświadczeń w różnych obszarach działania m.in. polityki lokalnej, zarządzania społecznością i działalności gospodarczej, jak również podejmowanie przedsięwzięć o charakterze informacyjnym, kulturalnym, turystycznym i sportowym z różnymi instytucjami zagranicznymi (wymiana studentów, młodzieży szkolnej) oraz wspólne realizacje projektów w ramach podpisanych umów z miastami partnerskimi i zaprzyjaźnionymi lub na zasadzie doraźnych działań z miastami, które wykażą chęć współpracy. Miasto jest otwarte na nowe kraje, spotkania z ludźmi innych narodowości, ich językiem, kulturą.

Miasto Münster rozpoczęło aktywną współpracę partnerską już po II wojnie światowej. W 1957 roku władze miasta podpisały umowę partnerską z miastem York w Wielkiej Brytanii a następnie w 1960 roku z Miastem Orléans we Francji.

W 1967 roku, jako pierwsze miasto Norwegii, Kristiansand zbliżył się do społeczności niemieckiej w Münster. Musiało upłynąć kolejnych 14 lat, aby partnerem mogło zostać kolejne miasto – Rishon Le – Zion (Izrael), które w 1981 zostało przyjęte w poczet partnerów miasta. Kolejnymi miastami, z którymi Miasto podpisało umowy partnerskie były:

- Monastir (Tunezja)
- Fresno (USA)
- Rjasan (Rosja) (1989)
- Mühlhausen (Niemcy)

Warto dodać, że spośród jedenastu miast partnerskich, narodziły się dwa "trójkąty współpracy" wiążące między sobą: Münster-Orlean-Kristiansand i Münster-Lublin-Rishon Le-Zion. Ten ostatni układ trylateralny, poprzez który miasta Münster i Lublin włączają we wzajemne relacje trzeciego partnera - izraelskie miasto Rishon Le Zion, partnerstwo nabrało szerszego wymiaru. W nowym potrójnym porozumieniu strony mocno akcentują wspólną przeszłość, historyczne związki oraz pamięć tragicznych wydarzeń, które połączyły trzy narody. Przesłanki, które strony wymieniają w dokumencie i które skłoniły do zawarcia partnerstwa mają wyraźnie charakter pokojowotwórczy, porozumienie zawarte jest w duchu poszanowania praw człowieka.

Dotychczasowa współpraca Urzędów Miast Lublina i Münster jest bardzo owocna. W Lublinie goszczono przedstawicieli Stowarzyszenia Obywatelskiego na rzecz Współpracy Miast Lublin - Münster (w dniu 28 października 2008 roku w Trybunale

Koronnym), natomiast podczas targów miast partnerskich Wiosna – kwiaty – czas wolny w Münster zaprezentowały się Biuro Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin oraz Lubelski Ośrodek Informacji Turystycznej i lubelska firma Muschel. Delegacja z Münster wzięła udział w uroczystościach odnowienia partnerstwa miast Lublin – Nancy oraz wręczenia Lublinowi Honorowej Flagi Rady Europy w listopadzie 2008 roku.

Miasto Poniewież podpisały akty partnerstwa z 10 miastami, w tym 8 z miastami europejskimi oraz 2 z miastami rosyjskimi:

- Kalmar (Szwecja)
- Lünen(Niemcy)
- Goes (Holandia)
- Lublin (Polska)
- Kolding (Holandia)
- Mytishi (Rosja)
- Kaliningrad (Rosja)
- Daugavpils (Łotwa)
- Gabrovo (Bułgaria)
- Rakvere (Estonia)

Władze miasta Poniewież współpracują aktywnie z Lublinem czego dowodem są liczne wizyty podczas obchodzonych cyklicznie uroczystości. Na szczególną uwagę zasługują dni miast partnerskich Lublina, które odbyły się we wrześniu 2009 roku w Poniewieżu. Podczas tych uroczystości mogły zaprezentować się grupy artystyczne z Lublina. Podobnie podczas corocznie organizowanego przez Miasto Lublin Jarmarku Jagiellońskiego miasto Lublin gości litewskie zespoły muzyczne, prezentujące swoją regionalną twórczość.

Tylko w roku 2008 przeprowadzono wizytę delegacji lubelskiej w Poniewieżu. Z okazji obchodów 505. rocznicy powstania miasta w programie przewidziano między innymi uroczystość wręczenia Miastu Poniewież Honorowej Flagi Rady Europy. Przedstawiciele obu miast rozmawiali również o planach obchodów 440. rocznicy Unii Lubelskiej i 10. rocznicy partnerstwa Lublina i Poniewieża w 2009 roku.

Miasto Viseu również może poszczycić się aktywną współpracą na arenie międzynarodowej. Politykę w tym zakresie reguluje art. 53, paragraf 4, litera d ustawy ustanawiającej ramy prawne funkcjonowania organów urzędu miasta, która

zezwala na partnerstwo gminy z innymi gminami lub podobnymi instytucjami w innych krajach.¹⁸

Miasto Viseu ma podpisane umowy o współpracy partnerskiej z sześcioma miastami z całego świata, w tym:

- 1994 - São Filipe (Republika Zielonego Przylądka);
- 1996 - Marly le Roy (Francja);
- 1999 - Lublin (Polska);
- 2008 - Haskovo (Bułgaria);
- 2009 - Cantagalo (Wyspy Świętego Tomasza i Książęca);
- 2010 - Campinas (Brazylia);

We wrześniu 2010 roku zostanie podpisana umowa z włoskim miastem Arezzo. Oprócz wymienionych miast zagranicznych, Viseu ma podpisane dwie umowy partnerskie z miastami portugalskimi. Są to: Santa Maria da Feira oraz Aveiro.

Aktywność współpracy Lublina i Viseu jest duża. Odbywają się coroczne wizyty delegacji lubelskiej w Viseu z okazji Dnia Miast Partnerskich i Zaprzyjaźnionych. W roku 2008 to święto miało szczególnie uroczysty charakter – Viseu podpisało umowę partnerską z miastem Haskovo w Bułgarii. Jest to drugie, po Lublinie, miasto z kraju tzw. nowej Unii. We wrześniu odbywa się w Viseu doroczny Jarmark Św. Mateusza, duża impreza wystawiennicza z pokazem produktów regionalnych, wyrobów rzemiosła artystycznego oraz towarzyszącymi wydarzeniami kulturalnymi, na które zapraszani są przedstawiciele lubelskiego Urzędu, jak również zespoły muzyczne z Lublina.

3.4. ZIDENTYFIKOWANIE I ANALIZA GŁÓWNYCH PROBLEMÓW

W trakcie trzech spotkań grup roboczych ds. opracowania strategii współpracy międzynarodowej miast w Lublinie wyszczególniono problemy wspólne dla wszystkich czterech miast, które mogą stanowić bazę do wypracowania kierunków dalszego zacieśnienia współpracy międzynarodowej oraz podjęcia sprecyzowanych kroków dla osiągnięcia działań i przedsięwzięć w postaci projektów pilotażowych. Również w opracowanej Strategii Lublin Miasto Wiedzy, zawarto analizę współpracy międzynarodowej miasta, w której czytamy, iż z punktu widzenia budowania w Lub-

¹⁸ DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-A N.o 9 — 11 de Janeiro de 2002.

linie gospodarki opartej na wiedzy jeden z celów strategicznych polityki międzynarodowej miasta wydaje się najbardziej istotny. Jest nim ułatwianie kontaktów gospodarczych, kulturalnych i naukowych instytucjom lubelskim z ich odpowiednikami za granicą.¹⁹ Mając to na uwadze można wysunąć kilka wniosków:

- Współpraca międzynarodowa miast nie stanowi nadrzędnego priorytetu rozwoju miast a ten obszar działalności politycznej jest traktowany marginalnie
- Żadne z miast jak dotąd nie wypracowało udokumentowanej, spójnej strategii kontaktów międzynarodowych. Negatywnie wpływa to na efektywność i czerpanie korzyści ze współpracy międzynarodowej;
- Niekorzystne dla rozwoju gospodarki jest realizowanie niewielkiej liczby przedsięwzięć handlowych w stosunku do wszystkich projektów zrealizowanych w ramach umów partnerskich z miastami z zagranicy;
- Głównymi partnerami Lublina są miasta Ukrainy, co stwarza bardzo dogodną sytuację w kontaktach gospodarczych z tamtejszymi przedsiębiorstwami oraz w czynieniu z Lublina pośrednika handlowego pomiędzy Wschodem a Zachodem Europy. Niekorzystne jest jednak z punktu widzenia zdobywania nowych technologii i know-how, biorąc pod uwagę jakość zaplecza badawczo-rozwojowego Ukrainy. Dlatego też doświadczenia współpracy z Ukrainą powinny przełożyć się na równie udane projekty realizowane w ramach współpracy międzynarodowej z miastami Unii Europejskiej;
- Niska partycypacja organizacji pozarządowych, które urzędy poszczególnych miast powinny włączyć do współpracy międzynarodowej, gdyż celem statutowym organizacji jest także między innymi taka forma działalności.

¹⁹ *Strategia Lublin Miasto Wiedzy do roku 2020*, Warszawa, 30 kwietnia 2008 roku.

4. Strategia współpracy międzynarodowej miast Lublin-Münster-Poniewież-Viseu

4.1. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT stosowana jest we wszystkich obszarach planowania strategicznego jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej. Analiza ta, oprócz silnych (Strengths) i słabych (Weaknesses) stron rozwoju współpracy miasta prezentuje stojące przed nim aktualne i przyszłe szanse (Opportunities) i zagrożenia (Threats). Analiza strategiczna jest etapem działań strategicznych, określającą aktualne i przyszłe szanse i zagrożenia, czyli zewnętrzne warunki rozwoju, a także oceniającą potencjał, jego zdolności do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom w celu wyboru określonej strategii postępowania. Końcowym etapem analizy strategicznej jest określenie i ocena pozycji strategicznej.

W przygotowywaniu analizy SWOT dotyczącej współpracy międzynarodowej miast LUBLIN-MÜNSTER-PONIEWIEŻ-VISEU przyjęto następujące definicje słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń:

- **Mocne strony** - to obszary, gdzie obecne działania uważane są za skuteczne w odniesieniu do obecnych i przyszłych potrzeb, stosowane metody w ich realizacji są skuteczne a mechanizmy koordynacji i zarządzania są właściwe,
- **Słabe strony** - to obszary występowania słabości w odniesieniu do obecnych i przyszłych potrzeb oraz przeszkody w wykorzystaniu szans. To zjawisko ograniczające możliwości rozwoju,
- **Szanse** - to obszary, które mogą być wspierane przewidywanymi działaniami i mają korzystny wpływ na rozwój współpracy. Analizując szanse należy wskazać praktyczne prawdopodobieństwo ich powstania i potencjalne znaczenie. To zjawisko pozytywne z punktu widzenia możliwości kształtowania rozwoju.

- **Zagrożenia** - to obszary, które będą miały niekorzystny wpływ na rozwój współpracy. Analizując zagrożenia należy wskazać praktyczne prawdopodobieństwo powstania zagrożeń oraz ich potencjalne znaczenie. To zjawisko negatywne z punktu widzenia możliwości kształtowania rozwoju współpracy

Mając na uwadze przedstawione w poprzednim rozdziale diagnozy stanu obecnego współpracy międzynarodowej Miast - Partnerów oraz rezultatów spotkań grup roboczych ds. opracowania strategii, wyznaczono mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia jakie stoją przed miastem Lublin w obszarze współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej.

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> + Pozytywne doświadczenia współpracy w ramach umów dwustronnych + Doświadczenie w realizacji wspólnych projektów + Unormowane umową obszary współpracy + Wizyty dyplomatyczne, obecność przedstawicieli miast w ważnych wydarzeniach miasta partnerskiego + Współpraca kulturalna + Istnienie lokalnych liderów prowadzących współpracę międzynarodową z organizacjami w miastach partnerskich + Doświadczona kadra realizująca projekty międzynarodowe 	<ul style="list-style-type: none"> - Odległość pomiędzy miastami, długotrwałe podróże - Bariery komunikacyjne (języki) - Znikoma współpraca społeczności lokalnych miast, - Mała znajomość miast partnerskich wśród mieszkańców miast - Niedostateczna integracja ponadlokalna - niska świadomość społeczna dotycząca partnerskiego współdziałania w procesach przemian - Nieefektywna współpraca między administracją, biznesem, nauką i kulturą - Słaba koordynacja współpracy ze strony administracji - Brak instytucji regulującej zasady współpracy w zakresie rozwoju społeczeństwa wiedzy - Brak zorganizowanego systemu gromadzenia, przetwarzania, wymiany i udostępniania informacji - Niskie zaangażowanie społeczeństwa w życie kulturalne miasta - Brak identyfikacji mieszkańców z miastem oraz niskie poczucie tożsamości z regionem - Brak wieloletniego programu współpracy międzynarodowej miasta i instytucji mu podległymi

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> + Wpływ na wymianę wartości kulturowych w przedziale czasu, między regionami, wywrzeć znaczący wpływ na rozwój architektury, planowanie miast, otoczenie (krajobraz) + Propagowanie uniwersalnych zasad i norm, opartych na wspólnych wartościach, w celu stawienia czoła nowym wyzwaniom w edukacji, nauce, kulturze oraz komunikacji, oraz wzmocnienie "wspólnego dobrobytu społecznego" + Zachowanie i podtrzymanie różnorodności kulturowej i propagowanie dialogu między kulturami + Kształtowania pozytywnego wizerunku naszego kraju na arenie międzynarodowej + Duży potencjał i możliwości organizacyjne organizacji pozarządowych, dobrze rozwinięta współpraca miast z organizacjami pożytku publicznego + Przeniesienie ciężaru współpracy z samorządów na społeczności, organizacje pozarządowe, instytucje lubelskie – ważne jest by współpraca przebiegała we wszystkich kierunkach + Możliwość nawiązania/wzmocnienia współpracy w ramach stowarzyszeń i konsorcjów + Stworzenie systemu współpracy pomiędzy sektorami administracyjnymi miast partnerskich 	<ul style="list-style-type: none"> - Osłabnięcie więzi współpracy między miastami - Ograniczone środki budżetowe na współpracę międzynarodową miast - Powolne wygaszanie partnerstw (nieaktualne cele, zmiana kierunku współpracy międzynarodowej miast, zmiany personalne kierownictwa urzędów) - Skomplikowane warunki konkursów na projekty współpracy międzynarodowej - Niestabilne funkcjonowanie administracji związane z cyklicznymi zmianami kadrowymi, rotacja pracowników, itp. - Kryzysy gospodarcze - Konflikty polityczne

4.2. WIZJA I MISJA WSPÓŁPRACY

Wizja z założenia określa docelowy stan przyszły, jaki ma zostać osiągnięty w wyniku podjęcia i realizacji działań zapisanych w dokumencie strategicznym. Odpowiadać ma na pytanie: jak ma wyglądać i funkcjonować współpraca międzynarodowa Lublina z miastami partnerskimi Münster, Poniewież i Viseu w przeciągu najbliższych 10 lat?

W trakcie trzech spotkań grup roboczych ds. opracowania strategii współpracy międzynarodowej miast w Lublinie określono cechy wspólne dla wszystkich czterech miast, które mogą stanowić kierunkowskazy przy realizacji tej i innych strategii sektorowych rozwoju miasta, uzupełniając się wzajemnie z ich celami strategicznymi i operacyjnymi oraz wpływając na rodzaj podejmowanych dla ich osiągnięcia działań

i przedsięwzięć w postaci projektów pilotażowych. Wypracowana wizja, biorąca pod uwagę powyższe określa, że współpraca międzynarodowa miast będzie wyrażała:

Dostatnie życie szczęśliwych mieszkańców czterech miast partnerskich żyjących w przyjaznej atmosferze, w bezpiecznym środowisku, dumnych ze swoich miast i ich dziedzictwa kulturowego, otwartych na wzmocnienie więzi partnerskich poprzez podejmowanie nowych inicjatyw jak również stymulację kontaktów między urzędami, instytucjami a także mieszkańcami miast - partnerów.

Misja, jako ogólny cel kierunkowy, stanowi zapis intencji dotyczących kierunków przyszłego rozwoju i tego co władze, partnerzy i mieszkańcy Lublina, Münster, Poniewieża i Viseu pragną uzyskać w wyniku realizacji Strategii. Określa zatem sposób dotarcia do miejsca, które zdefiniowano w wizji. Innymi słowy, zapisy misji, czyli ogólnego celu oraz zdefiniowanych w dalszej części celów strategicznych są trasą, pokazującą drogę rozwoju współpracy międzynarodowej miast w perspektywie do 2020 roku.

Misją Lublina, Münster, Poniewieża i Viseu jako miast otwartych na współpracę międzynarodową jest podjęcie innowacyjnych kierunków działań mających na celu polepszenie jakości życia mieszkańców oraz umocnienie pozycji i znaczenia miast w Unii Europejskiej.

Osiągnięciu tego ogólnego celu służyć ma konsekwentne wdrażanie i stopniowe realizowanie poszczególnych celów strategicznych wpisujących się w priorytety rozwoju współpracy miasta Lublin oraz decydujące o ich osiągnięciu celów operacyjnych wraz z propozycją konkretnych działań operacyjnych. Te z kolei będą wdrażane poprzez implementację projektów – najmniejszych i najkrótszych jednostek planu, finansowanych z różnych źródeł i wdrażanych przez poszczególne miasta partnerskie projektu.

4.3. CEL OGÓLNY

W wyniku zidentyfikowanych problemów związanych z współpracą międzynarodową określono jeden podstawowy cel ogólny:

Polepszenie życia w miastach poprzez zmniejszenie bezrobocia, otwartość miast na podejmowanie nowych inicjatyw oraz wyznaczenie nowych kierunków rozwoju miast, w celu ich ciągłego unowocześniania.

4.4. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

Cel w kategoriach strategicznych jest rozumiany jako kierunek działania. Nie należy traktować go jako wizję docelowego stanu, ale jako proces rozwojowy. Cel strategiczny odpowiada na pytanie, jak ma funkcjonować i w którym kierunku ma się rozwijać w tym przypadku dalsza współpraca międzynarodowa? Można stwierdzić, że cel strategiczny pokazuje taką drogę rozwoju.

Celom strategicznym podporządkowuje się tak zwane „cele operacyjne”, a tym ostatnim z kolei tak zwane „zadania strategiczne”. Strategia rozwoju współpracy zawiera zatem hierarchiczną strukturę celów i wynikających z nich zadań. Zidentyfikowanie „celów operacyjnych” wymagało dokładnego rozpoznania osiągniętego poziomu rozwoju współpracy międzynarodowej wszystkich partnerów. Rozpoznanie dokonano na podstawie analizy stanu obecnego współpracy międzynarodowej, identyfikacji mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń.

Wymienione zadania strategiczne stanowią podstawę „piramidy” w hierarchicznej strukturze celów i zadań strategicznych, ogniwem pośrednim są cele operacyjne, zaś „wierzchołkiem” cel strategiczny. Zadania przewidziane do realizacji ukierunkowane są bezpośrednio na realizację celów, a przez to pośrednio wpływają na realizację celu strategicznego.

W kolejnym etapie prac nad Strategią współpracy międzynarodowej sformułowano cele operacyjne. Cele te (grupy celów operacyjnych) ściśle odpowiadają poszczególnym celom strategicznym.

W dalszej kolejności dla każdego celu operacyjnego opisane zostały działania w postaci propozycji trzech projektów pilotażowych, których realizację należy podjąć dla jego osiągnięcia ze wskazaniem potencjalnych źródeł finansowania zewnętrznego wykorzystujące m.in. środki Unii Europejskiej.

Lublin, jako priorytety prowadzonej przez siebie polityki współpracy międzynarodowej określa:

Priorytet 1. Kreowanie pozytywnego wizerunku miasta

Priorytet 2. Ułatwianie kontaktów gospodarczych, kulturalnych i naukowych instytucjom lubelskim z ich odpowiednikami za granicą

Priorytet 3. Włączenie do współpracy międzynarodowej możliwie największej ilości mieszkańców miasta.

Mając na uwadze wizję, misję oraz analizę SWOT, wyznaczono trzy cele strategiczne w obszarze każdego z priorytetów rozwoju, którym przypisano następujące cele operacyjne, działania, a także propozycje projektów pilotażowych:

Priorytet 1 KREOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU MIASTA	
Cel strategiczny 1: POPRAWA ŚWIADCZENIA USŁUG ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	
Cel operacyjny	1.1 Zapewnienie wysokiej jakości świadczonych usług
Kierunki działań	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenia • wprowadzenie systemów jakości
Cel operacyjny	1.2 Wymiana doświadczeń z zakresu planowania rozwoju miast
Kierunki działań	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie portalu dobrych praktyk • tematyczne wizyty studyjne w celu wymiany dobrych praktyk, ciekawych rozwiązań pomiędzy partnerami projektu
Propozycja projektu pilotażowego	Wprowadzenie systemu ISO w jednostkach samorządu terytorialnego miasta Poniewież i poprawa jakości zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego miasta Lublin

Priorytet 2	
UŁATWIANIE KONTAKTÓW GOSPODARCZYCH, KULTURALNYCH I NAUKOWYCH INSTYTUCJOM LUBELSKIM I ICH ODPOWIEDNIKOM ZA GRANICĄ	
Cel strategiczny 2: WZMOCNIENIE WIĘZI GOSPODARCZYCH MIAST PARTNERSKICH	
Cel operacyjny	2.1 Promocja gospodarcza miast
Kierunki działań	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja spotkań z inwestorami • organizacja konferencji, targów, forum gospodarczych
Cel operacyjny	2.2 Rozwój infrastruktury wsparcia biznesu
Kierunki działań	<ul style="list-style-type: none"> • wymiana doświadczeń w zakresie powołania i działania instytucji wsparcia biznesu • wsparcie tworzenia sieci współpracy instytucji wsparcia biznesu
Propozycja projektu pilotażowego	Promocja Parków Przedsiębiorczości oraz Parków Naukowo-Technologicznych w Poniewieżu i Lublinie
Priorytet 3	
WŁĄCZENIE DO WSPÓLPRACY MIĘDZYNARODOWEJ MOŻLIWIE NAJWIĘKSZEJ ILOŚCI MIESZKAŃCÓW MIASTA	
Cel strategiczny 3: ROZWÓJ TURYSTYKI ORAZ WSPÓŁPRACY KULTURALNEJ	
Cel operacyjny	3.1 Rozwój dziedzictwa kulturowego Europy poprzez zachowanie różnorodności kulturowej miast
Kierunki działań	<ul style="list-style-type: none"> • inwentaryzacja perełek architektonicznych miast • stworzenie katalogu wydarzeń kulturalnych w Lublinie i miastach partnerskich Lublina
Cel operacyjny	3.2 Wsparcie marketingu turystycznego miast – rozwój turystyki
Kierunki działań	<ul style="list-style-type: none"> • wymiana doświadczeń w zakresie powołania i działania instytucji wsparcia biznesu • wsparcie tworzenia sieci współpracy instytucji wsparcia biznesu
Cel operacyjny	3.3 Międzynarodowa promocja miast

Kierunki działań	działanie zgodnie z protokołem dyplomatycznym w przypadku organizacji spotkań przedstawicieli miast
Propozycja projektu pilotażowego	Różne Kultury – Jedna Europa; promocja różnorodnych tradycji kulturowych poszczególnych państw europejskich

4.5. DZIAŁANIA I PROJEKTY PILOTAŻOWE

Planowanie strategiczne stanowi bazę do podjęcia wspólnych działań, aby osiągnąć cel, czyli konkretny, przewidywalny wynik, który chcemy osiągnąć w okresie objętym Strategią.

Cele operacyjne konkretyzują wizje sformułowane w poszczególnych celach strategicznych w kontekście zidentyfikowanych głównych problemów w sferze współpracy międzynarodowej miast. Dla poszczególnych celów strategicznych zaproponowano trzy projekty pilotażowe:

Projekt I. Wprowadzenie systemu ISO w jednostkach samorządu terytorialnego miasta Poniewież i poprawa jakości zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego miasta Lublin

Projekt II. Promocja Parków Przedsiębiorczości oraz Parków Naukowo - Technologicznych w Poniewieżu i Lublinie z ich odpowiednikami za granicą

Projekt III. Różne Kultury – Jedna Europa – promocja różnorodnych tradycji kulturowych poszczególnych państw europejskich

Wdrożenie projektów jako działań w strukturze planowania strategicznego przyczyni się do realizacji celów operacyjnych, określonych w poprzednim podrozdziale. Poniżej przedstawiony został szczegółowy opis projektów pilotażowych z uwzględnieniem zidentyfikowanych problemów, celów, głównych działań, harmonogramu realizacji projektu oraz możliwych źródeł finansowania.

4.5.1. PROJEKT I. WPROWADZENIE SYSTEMU ISO W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO MIASTA PONIEWIEŻ I POPRAWA JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO MIASTA LUBLIN

Zidentyfikowane problemy:

- wysoki stopień centralizacji zarządzania urzędem, brak delegowania uprawnień i odpowiedzialności;
- brak jasno określonych przez kierownictwo kompetencji na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej urzędu;
- brak określonego standardu jakości usług świadczonych przez urząd miasta i jej jednostki organizacyjne na rzecz mieszkańców;
- niechęć ze strony kierownictwa i pracowników urzędu do zmiany sposobu pracy, opanowania nowych narzędzi działania;
- powszechne, negatywne nastawienie obywateli do działalności urzędów oraz poszczególnych urzędników;
- niechęć ze strony mieszkańców do aktywnego udziału w procesie kształtowania rozwoju miasta;
- brak znajomości rzeczywistych potrzeb społeczności lokalnej wśród pracowników urzędu;
- brak odzwierciedlenia potrzeb i oczekiwań mieszkańców w ustalonych celach działania urzędu;
- niedostateczna znajomość przepisów prawnych, zarówno przez pracowników poszczególnych wydziałów jak i przez służby prawne urzędu;
- brak skutecznych systemów oceny pracowników oraz systemów motywacyjnych wiążących jakość pracy z wynagrodzeniem;
- kadencyjność kadry kierowniczej i ich uwarunkowania polityczne;
- trudności w ustaleniu standardów jakości dla usług niematerialnych, takich jak działania samorządów, ze względu na subiektywność oceny takich usług;
- brak określonych metod nawiązywania partnerskich stosunków pomiędzy urzędem a innymi podmiotami działającymi na terenie gminy, takimi jak, sektor prywatny, organizacje charytatywne itd.;
- brak wieloletniego planowania strategicznego.

Cel ogólny:

- **wprowadzenie nowych standardów zarządzania jakością w jednostkach samorządu terytorialnego miasta Poniewież;**
- **udoskonalenie dotychczasowego systemu zarządzania jakością w jednostkach samorządu terytorialnego miasta Lublin;**
- **nauka zasad dobrego zarządzania pracowników jednostek samorządów terytorialnych miast Poniewież i Lublin.**

Cele szczegółowe:

- określenie głównego celu rozwoju miasta Poniewież i zapewnienie spójności działań podejmowanych w tym celu;
- zapewnienie wiarygodności oraz przejrzystości działania jednostkom samorządowym miast Poniewież i Lublin;
- zapewnienie wysokiego poziomu usług świadczonych przez samorządy miast oraz możliwości dostosowania konkretnych działań do wymagań klientów;
- podniesienie skuteczności komunikacji z interesantem oraz zmniejszenie społecznego dystansu pomiędzy urzędnikiem a interesantem;
- usprawnienie przepływu informacji, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz urzędu;
- wyeliminowanie barier wynikających z trudności zrozumienia przez interesanta specjalistycznego języka jakim często posługują się pracownicy urzędów;
- uporządkowanie zakresu uprawnień i odpowiedzialności pracowników urzędu na wszystkich stanowiskach;
- eliminowanie biurokratycznych procedur postępowania w urzędzie;
- zmniejszenie kosztów działalności urzędu poprzez lepsze wyciągnięcie i wykorzystanie istniejących zasobów;
- podniesienie prestiżu pracownika administracji samorządowej i doskonalenie wizerunku urzędu;
- umożliwienie samorządowi miasta Poniewież przejścia od zarządzania poszczególnymi komórkami do efektywnego zarządzania realizowanymi procesami;

Działania cd.	Rok 2011												Rok 2012					
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI
Szkolenia kandydatów na audytorów wewnętrznych						■												
Szkolenie pracowników						■	■											
Tworzenie dokumentacji SZJ						■	■	■										
Nadzór i weryfikacja wdrożenia SZJ										■	■	■						
Zorganizowanie i przeprowadzenie pierwszego auditu wewnętrznego														■				
Szkolenie po wykryciu niezgodności														■	■			
Przeprowadzenie działań korygujących – w zależności od wagi															■			
Przegląd Systemu Zarządzania Jakością															■			
Przygotowanie do procesu certyfikacji (wybór jednostki certyfikacyjnej)																■		
Audyt certyfikujący																	■	

Wdrożenie SZJ można podzielić na dwie fazy:

1. przygotowanie do wdrożenia SZJ;
2. wdrożenie SZJ.

Do głównych etapów fazy przygotowawczej należy zaliczyć:

- powołanie odpowiedniego zespołu ds. realizacji przedsięwzięcia – ok. 2 dni;
- ustalenie jakie wymagań odnośnie wdrażanego systemu – ok. 2 dni;
- przeprowadzenie analizy funkcjonowania aktualnego systemu zarządzania dla firm już istniejących na rynku – 3-7 dni;
- ustalenie różnic pomiędzy stanem faktycznym a założonymi wymaganiami systemu – ok. 3 dni;
- identyfikacja procesów w przedsiębiorstwie – 5-7 dni.

Faza przygotowawcza to najważniejsza część podczas wdrażania Systemu Jakości zgodnego z wymaganiami ISO 9001 ponieważ determinuje ona termin wdrożenia systemu oraz jego skuteczność.

Fazie wdrożeniowej towarzyszą:

- opracowanie planu wdrożenia – 2 dni;
- realizowanie działań założonych w planie oraz na bieżąco kontrolowanie zaawansowania już wykonanych działań (nie można określić precyzyjnie tego czasu ponieważ zależy on od wielu czynników, można jedynie oszacować, że dla małego przedsiębiorstwa wynosi on ok. 6-10 miesięcy):
- pierwsze szkolenie dla zarządu i kadry;
- szkolenia dla zespołu wdrożeniowego;
- szkolenia kandydatów na audytorów wewnętrznych;
- szkolenie pracowników (łącznie ok. 13 dni);
- tworzenie dokumentacji SZJ – ok. 2-3 miesiące;
- nadzór i weryfikacja wdrożenia SZJ – minimum 3 miesiące;
- zorganizowanie i przeprowadzenie pierwszego audytu wewnętrznego – 1-3 dni;
- szkolenie po wykryciu niezgodności – ok. 3 dni;
- przeprowadzenie działań korygujących – w zależności od wagi – ok. 1-15 dni;
- przegląd Systemu Zarządzania Jakością – 1 dzień;
- przygotowanie do procesu certyfikacji (wybór jednostki certyfikacyjnej) – 2-4 dni;
- audyt certyfikujący – 1-3 dni.

Należy pamiętać że czas wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością zależy od wielkości instytucji i średnio waha się od ok. pół roku do kilku lat. W małych i średnich przedsiębiorstwach czas wdrożenia oscyluje w przedziale od 5 do 11 miesięcy. Podczas wdrażania SZJ wg ISO 9001:2008 firma zwraca uwagę na dwa główne aspekty, a mianowicie: na zysk i zadowolenie klienta. Tak naprawdę, to nie jednostka certyfikująca wystawia nam certyfikat jakości, ani norma wymagania, które musimy spełniać, ale klient. To on stawia nam najbardziej rygorystyczne wymagania i wystawia certyfikat jakości poprzez zwiększenie zamówień wyrobu/ usługi lub zmniejszenie liczby reklamacji.

Inne działania:

- organizacja konferencji na rozpoczęcie projektu w trakcie której zostaną przedstawione założenia wdrażania systemu ISO;

- przeszkolenie urzędników administracji publicznej w zakresie ISO, obsługi komputera oraz zastosowania procedur e-Urzędu;
- organizacje staży profesjonalnych;
- doradztwo i consulting w zakresie wprowadzania ISO;
- organizacja konferencji podsumowującej projekt – prezentacja wyników.

Wskaźniki planowane do osiągnięcia:

- wskaźnik liczby niezgodności stwierdzonych w trakcie audytu;
- wskaźnik średniej oceny punktowej audytu;
- wskaźnik średniej liczby niezgodności stwierdzonych w trakcie audytu;
- wskaźnik liczby zrealizowanych terminowo działań korygujących i zapobiegawczych;
- wskaźnik liczby ponownych wystąpień poszczególnych rodzajów niezgodności po wprowadzeniu dla nich działań korygujących i zapobiegawczych;
- wskaźnik liczby spraw załatwionych terminowo do liczby spraw załatwionych nieterminowo;
- skrócenie czasu obsługi interesantów;
- ilość przeprowadzonych szkoleń i kursów dla pracowników;
- liczba powstałych dokumentów usprawniających prace Urzędu;
- liczba nowo powstałych punktów informacyjnych.

Zgodność projektu z dokumentami strategicznymi:

- Europejska Karta Samorządu Terytorialnego sporządzona w Strasburgu w dniu 15 października 1985 r.;
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 765/2008,
- Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 768/2008/WE,
- Rozporządzenie (WE) nr 761/2001 Parlamentu Europejskiego i Rady;
- Strategiczne Wytyczne Wspólnoty dla spójności z dnia 6 października 2006 r. Wytyczne zwracają uwagę na konieczność wzmocnienia zdolności instytucjonalnych i administracyjnych w samorządzie;
- Strategia Lizbońska zalecająca działania zmierzające do poprawy jakości pracy.

Możliwe źródła finansowania:

- Program Regionu Bałtyckiego 2007-2013, Priorytet 4: Promocja atrakcyjnych i konkurencyjnych miast i regionów;

- Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013, Działanie 7.3 Współpraca regionalna.

4.5.2. PROJEKT II. PROMOCJA PARKÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ORAZ PARKÓW NAUKOWO TECHNOLOGICZNYCH W PONIEWIEŻU I LUBLINIE

Krótkie uzasadnienie:

Znaczenie dla sukcesu/porażki inicjatyw parkowych mają czynniki instytucjonalne determinujące relacje społeczno-ekonomiczne pomiędzy zaangażowanymi podmiotami, charakter i efektywność działań przez nich podejmowanych.

Wyróżniamy sześć kluczowych czynników instytucjonalnych: masa krytyczna, kapitał społeczny, efektywne partnerstwo, dopasowanie sektorowe, menedżerski profil zarządzania, formuła prawna i struktura własnościowo - kontrolna. Czynniki natury techniczno-infrastrukturalnej (wielkość, rodzaj i jakość posiadanej infrastruktury technicznej, nieruchomości) uważamy także za istotne, ale jednak są to w naszej ocenie czynniki wtórne, niejako niższego rzędu. To samo zasadniczo dotyczy zasobów finansowych. Są one bardzo istotne dla narodzenia się danego projektu i jego efektywnego funkcjonowania, jednakże to czynniki instytucjonalne na ogół decydują o dostępie do jakichkolwiek zasobów (nie tylko finansowych). Efektywne partnerstwo może stać się kluczem w dostępie do środków finansowych.

Zidentyfikowane problemy:

- brak strategii rozwoju i strategii marketingowej w przypadku większości Parków;
- zagrożenia zewnętrzne dla działalności Parków, w tym regulacje prawne w zakresie powstawania i działalności Parków, koniunktura gospodarcza, niechęć inwestorów zagranicznych do podejmowania działalności w stosunkowo małych miastach takich jak Lublin czy Poniewież, brak powiązań między polityką naukową a polityką gospodarczą, niedostosowanie krajowych systemów B+R do potrzeb gospodarki;
- bariery komunikacyjne w relacji biznes-nauka, słabe zainteresowanie firm wynikami prac krajowych systemów B+R, niewystarczająca współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi i uczelniami wyższymi;
- brak powiązań kapitałowych oraz organizacyjnych jednostek sfery nauki i techniki z gospodarką, niski poziom nakładów na B+R;

- zasady współpracy nauka-biznes nie odpowiadają wzrastającemu popytowi na wsparcie dla innowacyjności;
- niski poziom wiedzy o mechanizmach transferu technologii;
- mała ilość silnych stymulatorów tworzenia małych przedsiębiorstw innowacyjnych;
- niechęć Parków do definiowania branż kluczowych (brak specjalizacji Parków);
- niski poziom innowacyjności Parków w Poniewieżu i Lublinie w stosunku do średniej UE;
- niezagospodarowany potencjał kadrowy po stronie usług high-tech;
- niewykorzystane możliwości poszerzenia aktywności innowacyjnych w obszarze usług

Cel ogólny:

Wymiana doświadczeń z zakresu zasad funkcjonowania IOB z uwzględnieniem aspektów rynkowych, logistycznych i infrastrukturalnych, finansowych, gospodarowania zasobami, zarządzania, zasobów ludzkich.

Cele szczegółowe:

- wymiana doświadczeń;
- promocja eksportu innowacji;
- lobbying na rzecz wdrażania polityk wsparcia dla innowacyjności;
- stabilna i kompetentna polityka wsparcia wobec MŚP;
- praktyczne wypełnienie strategii Państwa w zakresie proinnowacyjnej polityki gospodarczej;
- integracja środowiska naukowego wokół rozwoju i aplikacji nowoczesnych technologii;
- ustanowienie trwałego systemu poprawy konkurencyjności gospodarek miast partnerskich;
- wsparcie inicjatyw rozwoju Parków Naukowo-Technologicznych i inkubatorów;
- ułatwienie przepływu technologii pomiędzy jednostkami naukowymi i przedsiębiorstwami;
- komercjalizacja prowadzonych badań;

Główne działania projektu – harmonogram

Działania	Rok 2011												Rok 2012			
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	
Etap 0. Prace przygotowawcze	■	■	■													
Sporządzenie listy czynników uważanych za najważniejsze	■															
Określenie potencjalnych źródeł informacji		■														
Zdobycie i selekcja ważnych informacji o danych działaniach		■	■													
Identyfikacja różnic kultur zawodowych utrudniających komunikację			■													
Etap 1. Sporządzenie diagnozy				■	■	■										
Praca własna ekspertów/konsultantów/moderatorów				■	■	■										
Moderowane warsztaty diagnostyczne i projektowe				■	■	■										
Spotkania prezentacyjne i konsultacyjne				■	■	■										
Forum informacyjne						■										
Etap 2. Opracowanie strategii							■	■	■	■	■					
Opracowanie strategii marketingowej IOB							■	■	■							
Spotkania prezentacyjne i konsultacyjne									■	■						
Forum informacyjne											■					
Etap 3. Opracowanie planu realizacyjnego i zamknięcie projektu										■	■	■	■	■	■	■
Opracowanie zasad współpracy z inwestorami										■	■	■				
Identyfikacja adresatów/beneficjentów ofert IOB – stworzenie wspólnej bazy danych												■	■			
Opracowanie standardów obsługi użytkowników/beneficjentów														■	■	

Metodyka pracy:

Projekt będzie realizowany metodą ekspercką (głównie diagnoza) i partycypacyjną (głównie strategia).

Praca nad diagnozą będzie oparta na badaniach pierwotnych (indywidualnie konstruowane arkusze ankiet i wywiadów) i wtórnych (analizy otoczenia). Wszystkie rezultaty cząstkowe i rezultat końcowy będą poddawane konsultacji. Praca będzie realizowana na bazie filozofii zarządzania OD (Organization Development).

Wskaźniki planowane do osiągnięcia:

- dynamika rozwoju przedsiębiorstw technologicznych;
- wzrost nakładów na B+R w priorytetowych dziedzinach;
- wzrost liczby patentów w dziedzinach strategicznych;
- zatrudnienie w sektorach – nośnikach GOW;
- Benchmarking – porównanie podstawowych wskaźników w Polsce i innych krajach o podobnym poziomie rozwoju.

Zgodność projektu z dokumentami o charakterze strategicznym - Trendy organizacyjne (wspólne dla USA i UE). W szczególności z celami:

- tworzenie centrów doskonałości poprzez współpracę pomiędzy laboratoriami;
- zainicjowanie platform technologicznych;
- wsparcie dla integracji międzynarodowej badań podstawowych poprzez współpracę pomiędzy zespołami badawczymi;
- wzmocnienie międzynarodowej współpracy w zakresie badań;
- rozwój międzynarodowej infrastruktury badawczej;
- wzmocnienie koordynacji narodowych programów badawczych.

Zgodność z dokumentami Unii Europejskiej:

- Strategia Lizbońska, cel: „Wiedza i innowacyjność na rzecz wzrostu” oraz „Europa jako bardziej atrakcyjne miejsce do lokowania inwestycji”.

Możliwe źródła finansowania:

- 7 Program Ramowy;
- Program Ramowy na rzecz Konkurencyjności i Innowacji CIP;
- Program Region Morza Bałtyckiego 2007-2013.

4.5.3. PROJEKT III. RÓŻNE KULTURY – JEDNA EUROPA. PROMOCJA RÓŻNORODNYCH TRADYCJI KULTUROWYCH POSZCZEGÓLNYCH PAŃSTW EUROPEJSKICH.

Zidentyfikowane problemy:

- bariera językowa;
- słaba jakość obsługi turystycznej niektórych miast biorących udział w projekcie;
- duży dystans między miastami i zła dostępność komunikacyjna;
- niska mobilność mieszkańców miast i niechęć do podejmowania podróży zagranicznych w celu uczestnictwa w wydarzeniu kulturalnym;
- różnice w rozwoju społeczno-gospodarczym miast;
- niechęć do podjęcia zdecydowanych działań na rzecz rozwoju współpracy międzynarodowej w dziedzinie kultury ze strony urzędów miast;
- brak szerszego zrozumienia różnic kulturowych i społecznych wynikających z odrębnych tradycji i historii poszczególnych regionów Europy;
- różnice w zakresie uwarunkowań prawnych istniejących w różnych państwach europejskich;
- różne cele i priorytety rozwoju miast;
- brak systemu monitorowania i ewaluacji rozwoju współpracy międzynarodowej miast w zakresie kultury i działań twórczych;
- niechęć pracowników szkół i placówek oświatowych do zaangażowania się w proces edukacji dzieci i młodzieży w zakresie bogatego dziedzictwa kulturowego krajów Europy.

Cel ogólny:

- **promocja różnorodnych tradycji kulturowych poszczególnych państw europejskich poprzez sztukę;**
- **zacieśnienie współpracy miast w ramach integracji europejskiej;**
- **międzynarodowa integracja mieszkańców Unii Europejskiej.**

Cele szczegółowe:

- intensyfikacja dotychczasowej współpracy miast poprzez wymianę specjalistów reprezentujących organizacje kulturalne oraz środowisko twórcze;
- wymiana doświadczeń artystów pochodzących z różnych regionów Unii Europejskiej i nawiązanie międzynarodowej współpracy;
- zwiększenie ruchu turystycznego w miastach Lublin, Viseu, Munster i Poniewież
- wzmacnianie pozycji miast na arenie międzynarodowej poprzez promocję dziedzictwa europejskiego oraz jego wartości kulturowych;
- kreowanie wizerunku miast jako atrakcyjnych miejsc spotkań tematycznych, seminariów i wydarzeń kulturalno-promocyjnych, konkurencyjnych wobec innych miast w Europie;
- prezentacja dorobku kulturalnego środowisk twórczych miast poprzez udział twórców w międzynarodowych projektach kulturalnych;
- zapoznanie szerszej publiczności z różnicami kulturowymi wynikającymi z odrębnych tradycji różnych regionów Europy;
- stworzenie nowej publiczności wrażliwej na zróżnicowane dziedzictwo kulturowe/artystyczne wielu regionów Europy;
- aktywizowanie i wspieranie kontaktów między młodymi ludźmi z różnych krajów Europy;
- edukacja dzieci i młodzieży w zakresie różnic kulturowych w Europie;
- uwrażliwienie dzieci i młodzieży na różne formy sztuki europejskiej;
- integracja mieszkańców różnych regionów Unii Europejskiej poprzez ich udział w wydarzeniach kulturalnych;
- budowanie w świadomości mieszkańców poczucia prestiżu miast, połączone z przekazywaniem informacji na temat społeczno-kulturowej roli poszczególnych miast w zjednoczonej Europie;
- pogłębianie świadomości, inicjatyw i aktywności kulturowej wśród różnych środowisk społeczności lokalnej;
- budowanie znaczącej pozycji miast (Lublin, Viseu, Munster, Poniewież) na arenie europejskiej.

Działania, cd.	Rok 2011		Rok 2012											
	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
etap 3: wizyta w Munster					■									
etap 4: wizyta w Viseu							■							
etap 5: wizyta w Poniewieżu									■					
etap 6: wizyta w Lublinie											■			
etap 7: Międzynarodowe Spotkanie Kultur w Lublinie													■	
Zadanie 8. Ewaluacja projektu													■	■
etap 1: spotkanie zespołu zadaniowego													■	
etap 2: przygotowanie raportu ewaluacyjnego														■
etap 3: uroczyste zakończenie i podsumowanie projektu														■

Zadanie 1. Zarządzanie projektem:

- etap 1: wybór pracowników
- etap 2: zatrudnienie pracowników
- etap 3: organizacja biura projektu, zakup sprzętu
- etap 4: powołanie zespołu projektowego
- etap 5: spotkania organizacyjne zespołu projektowego

Zadanie 2. Organizacja i przeprowadzenie Festiwalu Wiosny – Viseu

- etap 1: przygotowanie programu Festiwalu
(np.: warsztaty rękodzieła artystycznego, wystawa rękodzieła artystycznego z terenu Viseu, towarzyszące imprezie koncerty muzyki tradycyjnej – Fado, a także promocja kuchni regionalnej i okolicznych winiarni)
- etap 2: konsultacje programu z partnerami
- etap 3: wybór wykonawców
- etap 4: przeprowadzenie festiwalu
- etap 5: rozliczenie zadania

Zadanie 3. Organizacja i przeprowadzenie Festiwalu Euro Miasto – Münster

- etap 1: przygotowanie programu Festiwalu (np.: koncerty – muzyka dawna i tradycyjna, występy zespołów lokalnych, imprezy kulinarne – promocja kuchni regionalnej i regionalnych produktów piwowarskich, wystawy artystyczne i rękodzielnicze)
- etap 2: konsultacje programu z partnerami
- etap 3: wybór wykonawców
- etap 4: przeprowadzenie Festiwalu
- etap 5: rozliczenie zadania

Zadanie 4. Organizacja i przeprowadzenie Jarmarku Jagiellońskiego – Lublin

- etap 1: przygotowanie programu Jarmarku – Lublin (np. prezentacja wyrobów rękodzielniczych i rzemieślniczych twórców tradycyjnych m. in. z Polski, Ukrainy i Białorusi, występy artystyczne zespołów folkowych z Polski i pogranicza, przedstawienia teatralne młodzieży, promocja kuchni regionalnej – lubelskiej oraz z miast Ukrainy i Białorusi)
- etap 2: konsultacje programu z partnerami
- etap 3: wybór wykonawców
- etap 4: przeprowadzenie Jarmarku – Lublin
- etap 5: rozliczenie zadania

Zadanie 5. Organizacja i przeprowadzenie Dnia Miasta – Poniewież

- etap 1: przygotowanie programu Dnia Miasta (np. organizacja koncertów muzycznych i przedstawień teatralnych, pokazy tkactwa ozdobnego i wyrobów tkackich – warsztaty, promocja kuchni regionalnej, organizacja i przeprowadzenie konkursów na najlepszy rysunek (dla dzieci) bądź zdjęcie (dla dorosłych) charakterystycznego miejsca w mieście)
- etap 2: konsultacje programu z partnerami
- etap 3: wybór wykonawców
- etap 4: przeprowadzenie Dnia Miasta
- etap 5: rozliczenie zadania

Zadanie 6. Promocja projektu

- etap 1: opracowanie założeń kampanii promocyjnej (plakaty, bilbordy, ogłoszenia promocyjne w prasie lokalnej i ogólnokrajowej)
- etap 2: kampania promocyjna w prasie i radio
- etap 3: kampania promocyjna w przestrzeni miasta (bilbordy, plakaty)

- etap 4: przygotowanie i prowadzenie strony internetowej projektu. Utworzenie portalu internetowego do projektu, na którym umieszczane będą informacje na temat wydarzeń kulturalnych w w/w miastach oraz informacje o tych miastach i ich ofercie kulturalnej i turystycznej.

Zadanie 7. Wymiana mieszkańców z miast partnerskich

- etap 1: rekrutacja uczestników
- etap 2: organizacja wyjazdów (transport, zakwaterowanie, wyżywienie, tłumacze)
- etap 3: wizyta w Münster
- etap 4: wizyta w Viseu
- etap 5: wizyta w Poniewiezu
- etap 6: wizyta w Lublinie

- etap 7: Międzynarodowe Spotkanie Kultur w Lublinie

Grupa 20 osób (po 5 osób z każdego miasta) weźmie udział we wspólnych warsztatach medialnych organizowanych we wszystkich miastach partnerskich (w każdym mieście uczestnicy spędzą po 5 dni). W trakcie wizyty w miastach partnerskich uczestnicy będą przygotowywali amatorski materiał filmowy przedstawiający 4 miasta i ich kulturę. Film zostanie zaprezentowany na spotkaniu w Lublinie, na które zaproszona zostanie delegacja z miast partnerskich.

Zadanie 8. Ewaluacja projektu

- etap 1: spotkanie zespołu zadaniowego
- etap 2: przygotowanie raportu ewaluacyjnego
- etap 3: uroczyste zakończenie i podsumowanie projektu

Zespół zadaniowy przygotowuje raport końcowy z realizacji projektu, efekty wdrożenia projektu zostaną zaprezentowane na uroczystym spotkaniu podsumowującym w Lublinie.

Wskaźniki planowane do osiągnięcia

- liczba przedsięwzięć artystycznych;
- liczba przedsiębiorców/wystawców biorących udział w festiwalach;
- liczba uczestników biorących udział w przedsięwzięciach artystycznych;
- liczba ogłoszeń;

- liczba plakatów;
- liczba bilbordów;
- liczba publikacji.

Zgodność projektu ze strategiami na szczeblu krajowym i europejskim

- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów. Komunikat dotyczący Europejskiej agendy kultury w dobie globalizacji świata, {SEK(20070570)}, KOM(2007) 242 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 10.05.2007 r.;
- Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2007-2013 (2.4. Priorytet: Zachowanie i wykorzystanie dziedzictwa kulturowego, przyrodniczego oraz rozwój turystyki);
- Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 oraz Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2020.

Możliwe źródła finansowania

- Program Kultura 2007-2013 (Część 1 Projekty współpracy, Działanie 1.2.1 Część 2 Wspieranie podmiotów działających na szczeblu europejskim w dziedzinie kultury – kategoria festiwale);
- RPO Województwa Lubelskiego (Priorytet 7, Działanie 7.3);
- Program Europa dla Obywateli (Działanie 1 Aktywni obywatele dla Europy, Poddziałanie 1 Partnerstwo miast);
- Program Młodzież w działaniu 2007–2013 (Akcja 1.1, 1.2, 1.3);
- Program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2010 Kultura Polska za granicą (Priorytet – Promocja kultury Polskiej za granicą).

5. Realizacja i monitoring strategii

Jednorazowa diagnoza problemu, identyfikacja pożądanego kierunku działań czy stworzenie planu realizacji nie wystarcza, by realizowane projekty publiczne spełniły pokładane w nich nadzieje czy mówiąc ściślej postawiony cel bądź cele. Dla efektywnej realizacji potrzebny jest stały dopływ informacji na temat skutków prowadzonej działalności. Tak więc dla efektywnego a więc zmierzającego do osiągnięcia postawionych celów zarządzania wdrożeniem strategii konieczne jest regularne zbieranie, analiza i ocena danych dotyczących wdrażanego projektu. Za monitoring realizacji strategii odpowiedzialni są solidarnie wszyscy partnerzy.

Chcąc wprowadzić efektywny mechanizm kontrolny przyjęto następującą **procedurę monitorowania i oceny realizacji celów określonych w strategii:**

- rolę Podmiotu Monitorującego Strategię (PMS) będą pełnić solidarnie wszyscy partnerzy, przy czym analizę danych z monitoringu prowadzi będzie jako lider projektu Miasto Lublin.
- PMS będzie cyklicznie, w okresach rocznych oceniać realizację przyjętej Strategii,
- PMS oceni realizację poszczególnych celów operacyjnych w zakresie terminowości wdrażania poszczególnych projektów w wyniku przeprowadzonego postępowania monitorującego,

Proponowany zakres wskaźników do monitoringu:

- liczba projektów wspólnych instytucji mających siedzibę w Lublinie i w jednym lub kilku miastach Partnerach strategii w podziale na poszczególne obszary współpracy,
- liczba projektów finansowanych z Unii Europejskiej, realizowanych na terenie miast - partnerów Strategii,
- liczba projektów współpracy z udziałem samorządów lokalnych miast,
- liczba podmiotów realizujących programy współpracy pomiędzy miastami - partnerami Strategii,
- liczba beneficjentów instytucjonalnych realizujących projekty współpracy,
- liczba mieszkańców beneficjentów projektów współpracy.

Dla **monitoringu wpływu współpracy międzynarodowej miast** na jakość życia mieszkańców oraz rozwój gospodarczy i społeczny proponuje się przyjęcie następujących wskaźników:

- wzrost PKB na jednego mieszkańca,
- liczba nowych lub zmodernizowanych usług oferowanych na terenie miast dla mieszkańców,
- liczba podmiotów gospodarczych o kapitale międzynarodowym

System zbierania danych do monitoringu oparty zostanie na dostępnych bazach danych grantodawców, instytucji statystycznych i badawczych oraz informacjach przekazywanych przez poszczególne Miasta - Partnerów. Dane do opracowania wskaźników monitoringu zbierane będą raz do roku w okresie I kwartału obejmując rok poprzedni. Coroczny raport, oprócz głównych wskaźników realizacji Strategii, zawierać będzie listę produktów i rezultatów realizowanych projektów w oparciu o kierowaną do projektodawców ankietę.

Analiza efektywności działań w ramach Strategii podlegać będzie także procesowi ewaluacji, w celu sprawdzenia czy realizowane projekty przyczyniają się do osiągnięcia celu głównego Strategii oraz celów operacyjnych. Ewaluacja oparta będzie na dwóch źródłach informacji: raportach ewaluacyjnych poszczególnych projektów udostępnionych przez projektodawców oraz ankiecie ewaluacyjnej skierowanej do uczestników współpracy międzynarodowej miast. Celem badania będzie również wpływ Strategii na kierunki podejmowanych przez projektodawców działań.

6. Źródła

- » *Europejska Polityka Sąsiedztwa Pracujmy wspólnie*, Komisja Europejska 2006.
- » *Narodowa Strategia Spójności*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, maj 2007.
- » *Strategia Lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, wydanie pierwsze, maj 2002.
- » *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025*, Warszawa, grudzień 1999.
- » *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego*, Zarząd Województwa Lubelskiego, lipiec 2005.
- » *Strategie Rozwoju Lokalnego w latach 2007-2011*, Vademecum dla jednostek samorządu terytorialnego województwa lubelskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin 2007.
- » *Strategia Rozwoju Miasta Lublin*, wrzesień 2008.
- » *Strategia Lublin Miasto Wiedzy do roku 2020*, Warszawa, 30 kwietnia 2008 roku.
- » *Strategia promocji inwestycyjnej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego na lata 2007-2015*, Mieczysław Bąk, marzec 2009.
- » *Diagnoza współpracy międzynarodowej miasta Münster: The City of Münster Data, Facts and Figures*, Susanne Rietkoetter, 2010.
- » *Diagnoza współpracy międzynarodowej miasta Poniewież THE CITY OF PANEVĖŽYS*, Dalia Gurskiene 2010.
- » *Diagnoza współpracy międzynarodowej miasta Viseu CITY OF VISEU Diagnosis/ Report*, Jorge Paulo Martins do Amaral Lourenço, 2010.
- » *Porozumienie o partnerskiej współpracy między miastem Lublin a miastem Münster*, 30 listopada 1991 roku.
- » *Umowa o partnerstwie miast LUBLIN(POLSKA) I VISEU(PORTUGALIA)*, Viseu, 24 listopada 1998 roku.
- » *Przysięga partnerska między Lublinem (Polska) a Viseu (Portugalia)*, Lublin, 2 czerwca 1999 roku.
- » *Umowa o partnerstwie miast LUBLIN(POLSKA)I PONIEWIĘŻ (LITWA)*, Lublin, 11 września 1999 roku
- » *DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-A N.o 9 — 11 de Janeiro de 2002.*
- » *Studium wykonalności wniosku aplikacyjnego projektu Od Unii Lubelskiej do Unii Europejskiej*, Lublin 2009.

- » *Strategia współpracy transgranicznej Lublin–Lwów–Iwano-Frankiwsk 2007-2016*, Wydział Rozwoju i Funduszy Europejskich, Urząd Miasta Lublin, Lublin 2007.
- » *Wspólna polsko – ukraińska strategia współpracy transgranicznej Lubelskie, Podkarpackie, Wołyńskie, Lwowskie 2005-2015*, Europejskie Centrum Integracji i współpracy samorządowej Dom Europy, Lublin 2005.
- » [www.unialubelska.eu/440 lat Unii Lubelskiej](http://www.unialubelska.eu/440-lat-Unii-Lubelskiej)
- » www.emi.pl/eu-sds-i-strategia-europa-2020
- » www.um.lublin.pl
- » www.euocities.eu/main.php