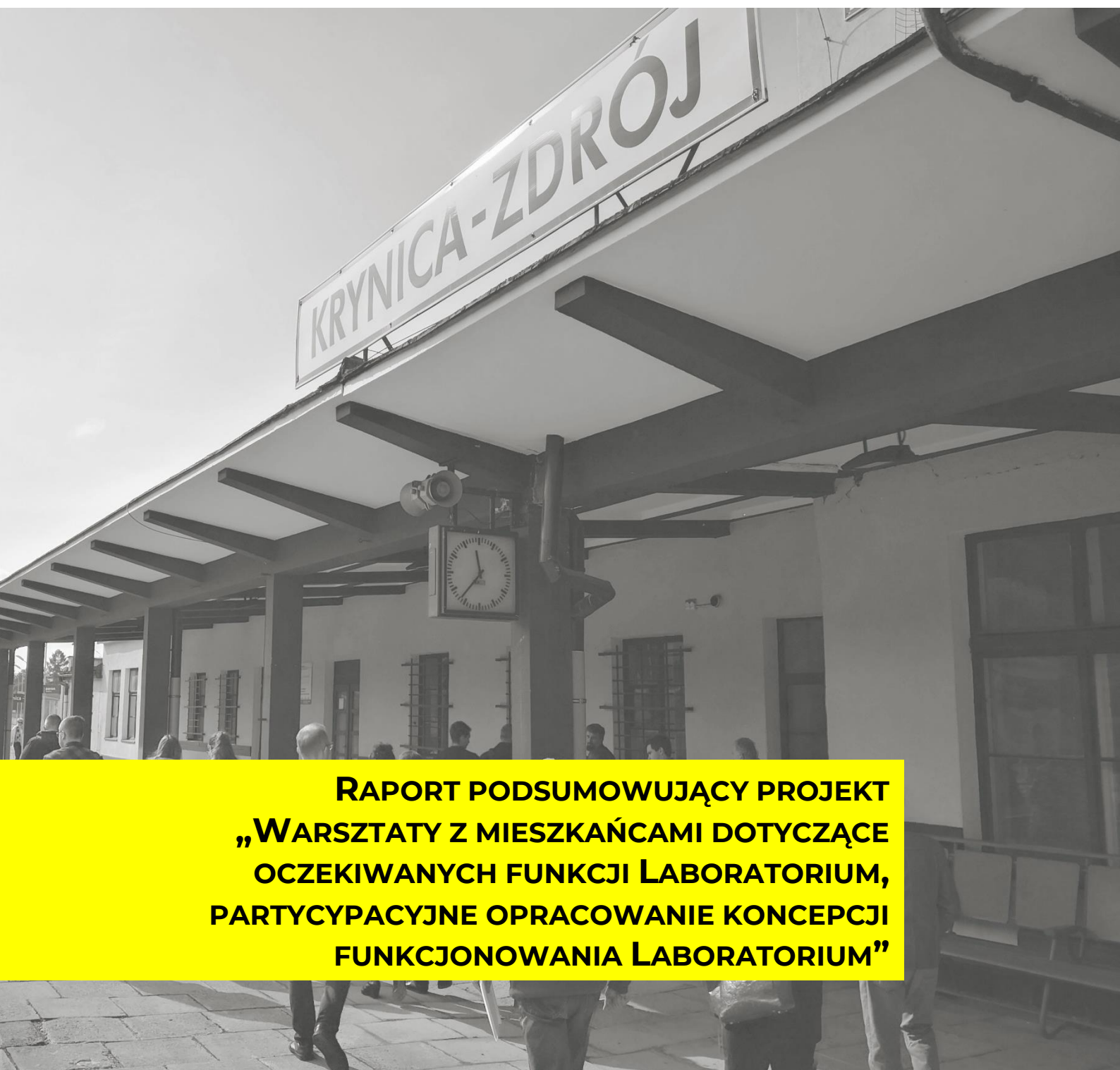


2021



**RAPORT PODSUMOWUJĄCY PROJEKT
„WARSZTATY Z MIESZKAŃCAMI DOTYCZĄCE
OCZEKIWANYCH FUNKCJI LABORATORIUM,
PARTYCYPACYJNE OPRACOWANIE KONCEPCJI
FUNKCJONOWANIA LABORATORIUM”**

Projekt pn. „DIALOG Działanie Innowacje Aktywność Ludzie Otwartość Gotowość” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej, w ramach Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020



**Fundusze
Europejskie**
Pomoc Techniczna



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Fundusz Spójności



Spis treści

| | |
|--|-----------|
| WPROWADZENIE | 3 |
| ROZDZIAŁ I. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE FUNKCJONOWANIA LABORATORIUM DIALOGU..... | 5 |
| 1. KLUCZOWE WSKAZÓWKI DLA ORGANIZACJI LABORATORIUM DIALOGU | 5 |
| 1.1. <i>Oczekiwane funkcje Laboratorium Dialogu.....</i> | 5 |
| 1.2. <i>Relacje pomiędzy poszczególnymi funkcjami Laboratorium Dialogu</i> | 6 |
| 1.3. <i>Rekomendowana ścieżka uruchomienia Laboratorium Dialogu</i> | 8 |
| 1.3.1. Faza 0. Faza tymczasowej siedziby laboratorium miejskiego | 8 |
| 1.3.2. Faza 1. Faza rewitalizacji | 9 |
| 1.3.3. Faza 2. Faza finalizacji techniczno-organizacyjnej | 10 |
| 1.3.4. Faza 3. Faza uruchomienia Laboratorium Dialogu | 12 |
| ROZDZIAŁ II. KONCEPCJA FUNKCJONOWANIA LABORATORIUM DIALOGU | 13 |
| 1. ELASTYCZNA PRZESTRZEŃ SCENICZNO-WYSTAWOWA..... | 13 |
| 2. KAWIARNIA Z MISJĄ..... | 17 |
| 3. LABORATORIUM MIEJSKIE | 20 |
| 4. CZYM JEST SZABLON MODELU BIZNESOWEGO | 26 |

Wprowadzenie

Niniejszy raport powstał w oparciu o 9 warsztatów z mieszkańcami gminy Krynicy-Zdroju. Celem warsztatów było partycypacyjne opracowanie koncepcji planowanego Laboratorium Dialogu, które ma powstać w zrewitalizowanym budynku dworca PKP. Warsztaty zostały przeprowadzone we wrześniu i październiku 2021 roku. Uczestnikami warsztatów byli: mieszkańcy miasta Krynicy-Zdroju oraz sołectw Berest i Tylicz; przedstawiciele Urzędu Miejskiego w Krynicy-Zdroju; przedstawiciele Ośrodka Pomocy Społecznej, Biblioteki Publicznej, Centrum Kultury oraz organizacji społecznych działających w Gminie. Raport ten bierze również pod uwagę elementy wypracowane w poprzedzającym projekcie „Badanie potrzeb mieszkańców (warsztaty dla mieszkańców)”.

Cykl warsztatów w ramach niniejszego projektu został podzielony na 5 etapów. Na pierwszym z nich przedstawiono możliwy zakres działania Laboratorium Dialogu oraz jakościowo określono koszty związane z potencjalnymi funkcjami (potrzeby inwestycyjne i koszty operacyjne) oraz przedyskutowano potencjalne przychody. Ponadto, zmapowano interesariuszy i potencjalnych partnerów dla funkcjonowania nowej przestrzeni Laboratorium.

Podczas drugiego etapu pogłębiono wiedzę o problemach i potrzebach oraz przeprowadzono ich priorytetyzację dla dwóch grup interesariuszy: przedstawiciele organizacji społecznych działających w gminie Krynicy-Zdroju oraz osób przedsiębiorczych. Wiedzę o problemach i potrzebach pozostałych grup mieszkańców tj. młodzieży (18-25), młodych mieszkańców (26-37 lat), mieszkańców w średnim wieku (38-62) oraz seniorów (63+), uzyskano podczas poprzedniego projektu „Badanie potrzeb mieszkańców (warsztaty dla mieszkańców)” wykonane na zlecenie Gminy Krynicy-Zdroju przez firmę Kwieciński Business Advisory.

Trzecim etapem było przeprowadzenie spaceru badawczego po terenie dworca PKP z mieszkańcami i innymi interesariuszami. Podczas spaceru badawczego zdiagnozowano potencjał i ewentualne ograniczenia budynku dworca oraz jego otoczenia.

W trakcie czwartego etapu zdefiniowano i przetestowano z mieszkańcami listę pomysłów i sugestii na funkcje i działania Laboratorium Dialogu, tak aby jak najlepiej odpowiadały na zidentyfikowane potrzeby społeczności oraz były dopasowane do przestrzeni

dworca PKP. Podczas warsztatów przedyskutowano 10 potencjalnych funkcji dla przestrzeni Laboratorium Dialogu. Warsztaty przeprowadzono w 3 lokalizacjach (miasto Krynica-Zdrój oraz sołectwa Berest i Tylicz) tak, aby ułatwić partycypację mieszkańców różnych miejscowości.

Podczas ostatniego etapu projektu, podsumowano pomysły na funkcjonowanie przestrzeni, spriorytetyzowano je oraz wypracowano szczegółowe koncepcje funkcjonowania trzech wybranych funkcji: elastycznej przestrzeni sceniczno-wystawowej, kawiarni z misją oraz laboratorium miejskiego. Do stworzenia koncepcji wykorzystano metodologię Szablону Modelu Biznesowego (ang. Business Model Canvas) opracowaną przez A. Osterwalder'a i Y. Pigneur'a¹.

¹ Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Rozdział I. Rekomendacje dotyczące funkcjonowania Laboratorium Dialogu

1. Kluczowe wskazówki dla organizacji Laboratorium Dialogu

1.1. Oczekiwane funkcje Laboratorium Dialogu

W wyniku 9 warsztatów z mieszkańcami i innymi interesariuszami wypracowano trzy funkcje, które najlepiej odpowiadają na oczekiwania społeczności gminy Krynicy-Zdroju oraz są najlepiej dopasowane do przestrzeni dworca PKP. Funkcjami tymi są: elastyczna przestrzeń sceniczno-wystawowa, kawiarnia z misją oraz laboratorium miejskie.

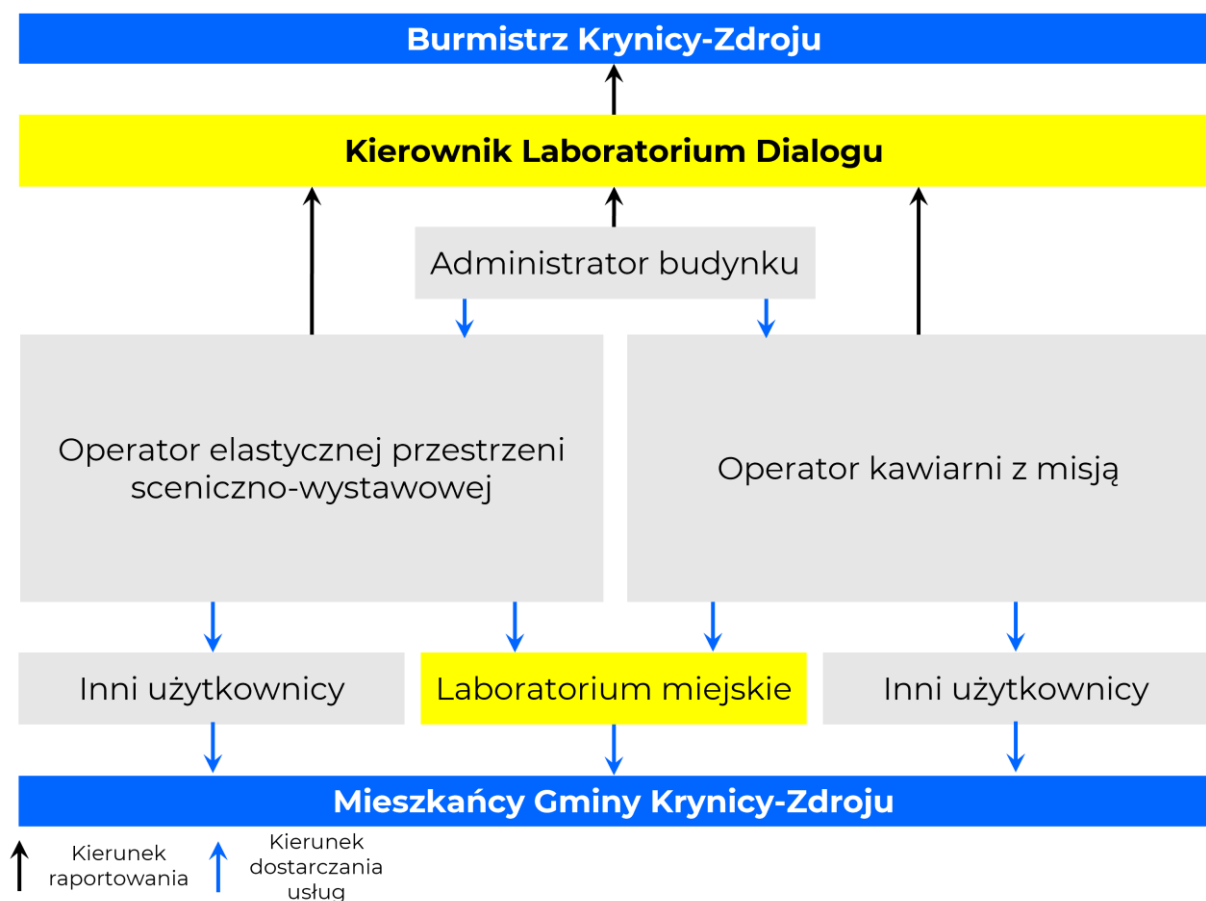
Elastyczna przestrzeń sceniczno-wystawiennicza to wielofunkcyjna i nowoczesna przestrzeń dla inicjatyw społecznych, której dominującą funkcją będzie możliwość realizacji przedstawień, spektakli oraz występów. Dodatkowo przestrzeń będzie umożliwiać organizację wystaw, konferencji, zabaw oraz sesji Rady Miejskiej z szerokim udziałem mieszkańców. Dla spełnienia tych funkcji przestrzeń powinna posiadać profesjonalną scenę, dobrą akustykę oraz widownię amfiteatralną z możliwością automatycznego składania i rozkładania (np. widownia teleskopowa). Sala powinna mieć możliwość dzielenia na mniejsze w celu równoległego wykorzystania. Przestrzeń powinna być również dostępna dla osób ze specjalnymi potrzebami.

Kawiarnia z misją to elastyczna przestrzeń w której oprócz prostej funkcji gastronomicznej realizowane będą działania kulturalne i animacyjne, ukierunkowane na sieciowanie lokalnej społeczności, wzmacnianie więzi sąsiedzkich oraz edukację. W przestrzeni powinna być możliwość aranżacji mini-sceny (na prelekcje, spotkania tematyczne z ciekawymi gośćmi, kameralne koncerty) i mini-wystaw na ścianach. Dodatkowo, część przestrzeni kawiarni z misją powinna być przeznaczona na przestrzeń coworkingowa wraz z przestrzenią dedykowaną do przechowywania dokumentacji, salę do organizacji spotkań zamkniętych i konsultacji oraz przestrzeń do magazynowania sprzętu i wyposażenia (potencjalnie w piwnicach obiektu).

Laboratorium miejskie (urban lab) to instrument wspierający współpracę władz miejskich z mieszkańcami, przedsiębiorstwami i podmiotami naukowymi, mający na celu poprawę jakości lokalnego życia poprzez rozwiązywanie trudnych problemów w standardzie

konsultacji społecznych oraz wygenerowanie dodatkowej wartości przy wykorzystaniu zasobów miejskich. Działanie laboratorium miejskiego ma zwiększyć wpływ mieszkańców na funkcjonowanie gminy oraz ułatwić bezpośredni kontakt z burmistrzem, radnymi i urzędnikami. W ramach działania laboratorium miejskiego zbierane będą również dane na potrzeby konkursów grantowych wspierających przedsiębiorców. Laboratorium miejskie będzie również pełnić funkcję centrum wolontariatu i koordynować wykorzystanie gminnych zasobów związanych z wolontariatem w różnych społecznych inicjatywach. Rekomenduje się, by laboratorium miejskie korzystało z infrastruktury dostarczanej przez kawiarnię z misją oraz przez elastyczną przestrzeń sceniczno-wystawienniczą.

1.2. Relacje pomiędzy poszczególnymi funkcjami Laboratorium Dialogu

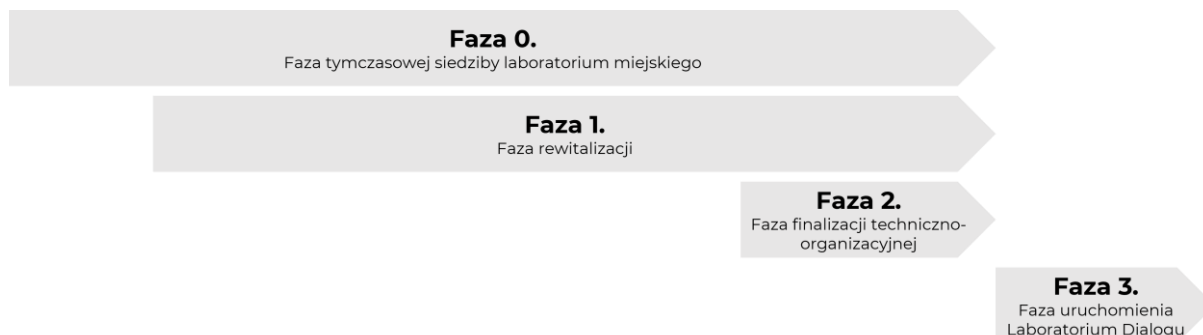


Ryc. 1. Schemat organizacji Laboratorium Dialogu

Dla efektywnego współdziałania wszystkich 3 planowanych funkcji tj. elastycznej przestrzeni sceniczno-wystawowej, kawiarni z misją oraz laboratorium miejskiego rekomendujemy utworzenie roli Kierownika Laboratorium Dialogu (Ryc. 1), czyli osoby zarządzającej całą placówką Laboratorium Dialogu, w tym pełniącej rolę gospodarza zrewitalizowanego budynku dworca PKP. Kierownik ten będzie bezpośrednio raportował do Burmistrza Krynicy-Zdroju. Osoba ta będzie odpowiedzialna za zapewnienie działania wszystkich trzech funkcji zgodnie z misją oraz za bezpośrednią organizację działań laboratorium miejskiego. Potrzebna będzie też osoba, która będzie odpowiedzialna za zarządzanie budynkiem od strony administracyjnej (Administrator budynku), która będzie podlegała Kierownikowi Laboratorium Dialogu. Dla funkcji elastycznej przestrzeni sceniczno-wystawowej oraz dla funkcji kawiarni z misją rekomendujemy wybór operatorów zewnętrznych lub dla każdej z nich zatrudnienie osoby, która zorganizuje daną funkcję i będzie nią dalej zarządzać jako operator wewnętrzny. Zarówno funkcja elastyczna przestrzeń sceniczno-wystawiennicza jak i funkcja kawiarnia z misją powinny raportować do kierownika Laboratorium Dialogu. Laboratorium miejskie powinno mieć priorytet w dostępie do infrastruktury, zarówno elastycznej przestrzeni sceniczno-wystawienniczej jak i kawiarni z misją. W dalszej kolejności, preferencyjny dostęp powinny mieć też organizacje społeczne działające na terenie gminy, a jako uzupełnienie, infrastruktura może być wykorzystywana w celach komercyjnych. Jako opcję można rozważyć ustalenie takich samych cen za korzystanie z infrastruktury dla wszystkich użytkowników i zastosowanie dofinansowania ze strony gminy dla organizacji społecznych. Konieczne jest stworzenie przejrzystych zasad korzystania ze wszystkich przestrzeni w formie regulaminów.

1.3. Rekomendowana ścieżka uruchomienia Laboratorium Dialogu

W celu efektywnego uruchomienia Laboratorium Dialogu w zrewitalizowanej przestrzeni dworca PKP rekomendujemy przybliżoną ścieżkę działania:



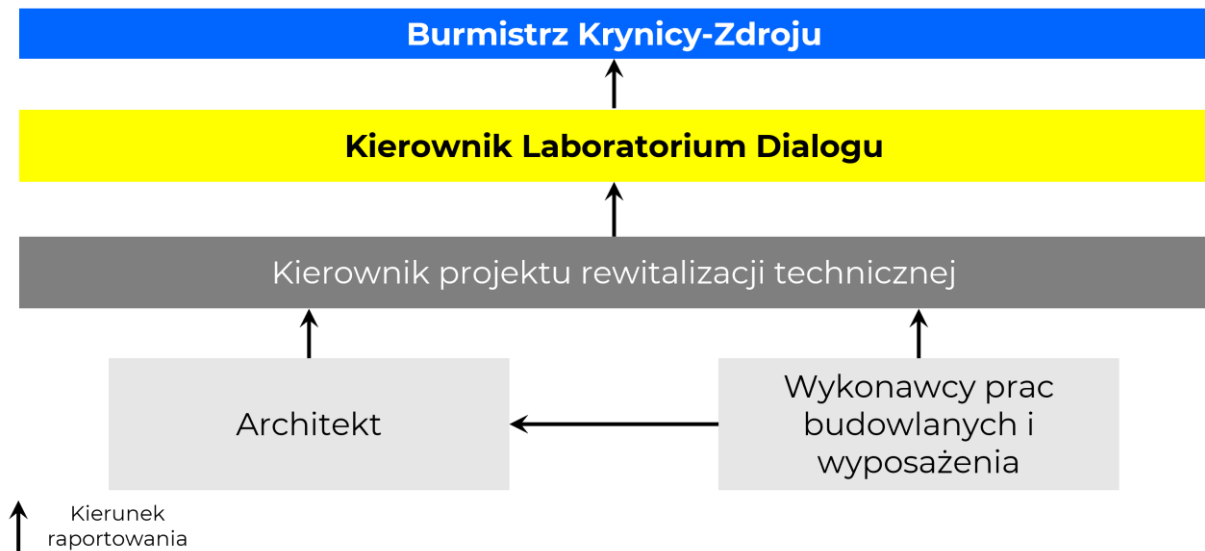
1.3.1. Faza 0. Faza tymczasowej siedziby laboratorium miejskiego



Ryc. 2. Początek fazy 0. Faza tymczasowej siedziby laboratorium miejskiego.

Przed rozpoczęciem działań związanych z rewitalizacją budynku rekomendujemy powołanie Kierownika Laboratorium Dialogu (Ryc. 2). Zaletą takiego podejścia będzie możliwość nadzoru merytorycznego kierownika Laboratorium Dialogu na etapie konkursu, projektowania i prac remontowych. Kierownik ten będzie mógł również rozpocząć budowę zespołu, nawiązywać kontakty z partnerami i planować działania związane z funkcją laboratorium miejskiego takie jak opracowanie i przetestowanie metod działania, które potem będą realizowane w rewitalizowanym budynku dworca PKP. Do realizacji tych działań Kierownik może wykorzystać zewnętrznych doradców i dostawców równoległe do budowy zespołu. Pozwoli na zachowanie wysokiego tempa i elastyczności działania. Mimo tymczasowości działania, komórka ta może zacząć rozwiązywać wyzwania z listy opisanej w sekcji dotyczącej funkcji laboratorium miejskiego.

1.3.2. Faza 1. Faza rewitalizacji



Ryc. 3. Początek fazy 1. Faza rewitalizacji

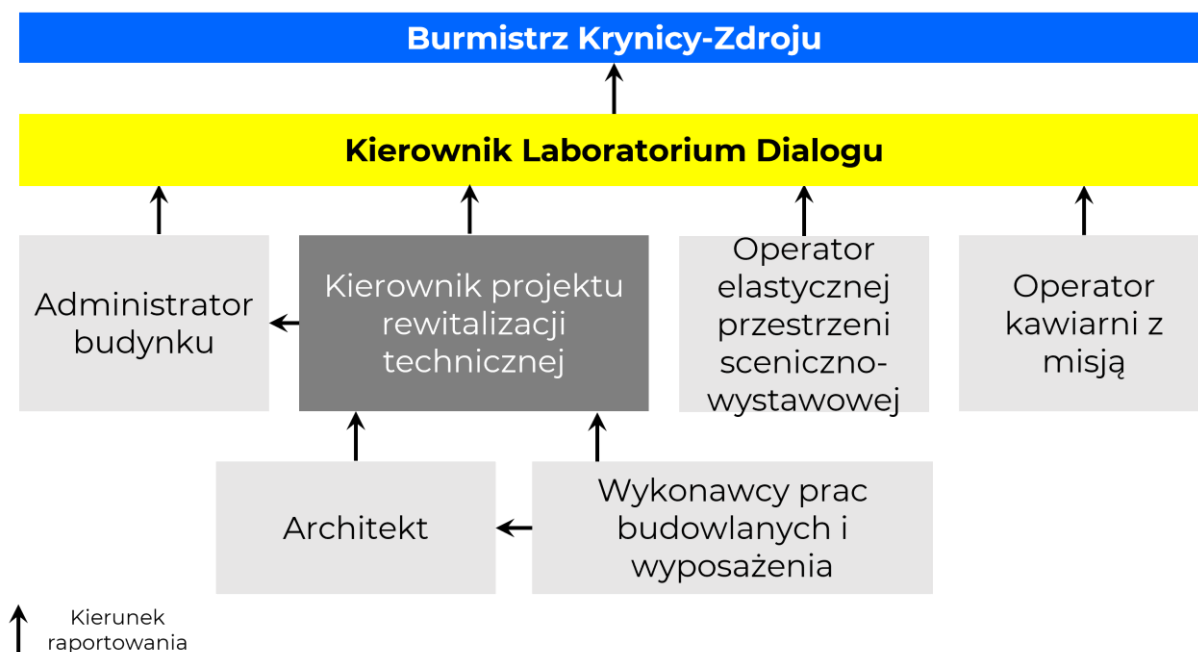
W fazie 1 rekomendujemy ustanowienie roli kierownika projektu rewitalizacji technicznej, który będzie odpowiedzialny za rewitalizację dworca PKP (Ryc. 3). Zadanie to może być powierzone osobie zatrudnionej przez Urząd Miejski lub specjalizującej się w tym osobie/firmie (tzw. inwestor zastępczy). Rolą kierownika projektu rewitalizacji powinien być nadzór nad następującymi elementami:

- organizacja konkursu architektonicznego,
- projektowanie – koncepcja, przetargi, dokumentacja wykonawcza wielobranżowa,
- proces value engineering nad ofertami wykonawstwa,
- nadzory autorskie nad realizacją prac,
- procedury odbiorowe,
- wykonanie dokumentacji powykonawczej.

Jeżeli chodzi o przeprowadzenie konkursu architektonicznego, na podstawie konsultacji z przewodniczącym Kolegium Sędziów Konkursowych Stowarzyszenia Oddziału Warszawskiego Architektów Polskich (SARP) rekomendujemy konkurs dwuetapowy. Dwuetapowość daje jury możliwość zgłaszania uwag do prac pomiędzy etapami, przez co efekty będą lepsze i bardziej odpowiadające na potrzeby Zamawiającego, czyli Gminy Krynicy-Zdroju. Reprezentantem Zamawiającego w procedurze konkursowej powinien być w tym

przypadku Kierownik Laboratorium Dialogu. W pierwszym etapie uczestnicy konkursu powinni zostać poproszeni o wstępną koncepcję projektu architektonicznego np. zeszyt A3 przedstawiający: opis idei projektowej i schematy rzutów. Do drugiego etapu przechodziłoby maksymalnie 6 zespołów i uczestnicy byliby poproszeni o szczegółowe rozwiązania – m.in. rzuty, rozwinięcia, wizualizacje głównych przestrzeni. Aby zapewnić atrakcyjność i zainteresowanie konkursem wśród architektów należy przewidzieć zwrot kosztów dla uczestników drugiego etapu (np. zwrot 10 tys. zł dla każdego z 6 zespołów) i idealnie 3 nagrody 20 tys., 15 tys. i 10 tys. zł. Dla optymalnej późniejszej funkcjonalności budynku, kryterium oceny w konkursie powinna być w 100% jakość rozwiązań architektonicznych. Złą praktyką jest stosowania kryteriów np. 80% projekt, 20% koszt dokumentacji. Rekomendujemy również udział w procedurze konkursowej sędziów SARP lub współorganizację konkursu przez SARP. SARP ma doświadczenie w szczegółach przeprowadzania tego typu procedur konkursowych w ścisłej współpracy z Zamawiającym.

1.3.3. Faza 2. Faza finalizacji techniczno-organizacyjnej



Ryc. 4. Początek fazy 2. Faza finalizacji techniczno-organizacyjnej

W fazie 2 (Ryc. 4), przed osiągnięciem stadium stanu surowego budynku, rekomendujemy wybór przez Kierownika Laboratorium Dialogu operatorów zewnętrznych (na zasadzie konkursu) lub osób (operatorów wewnętrznych), które będą prowadzić funkcje

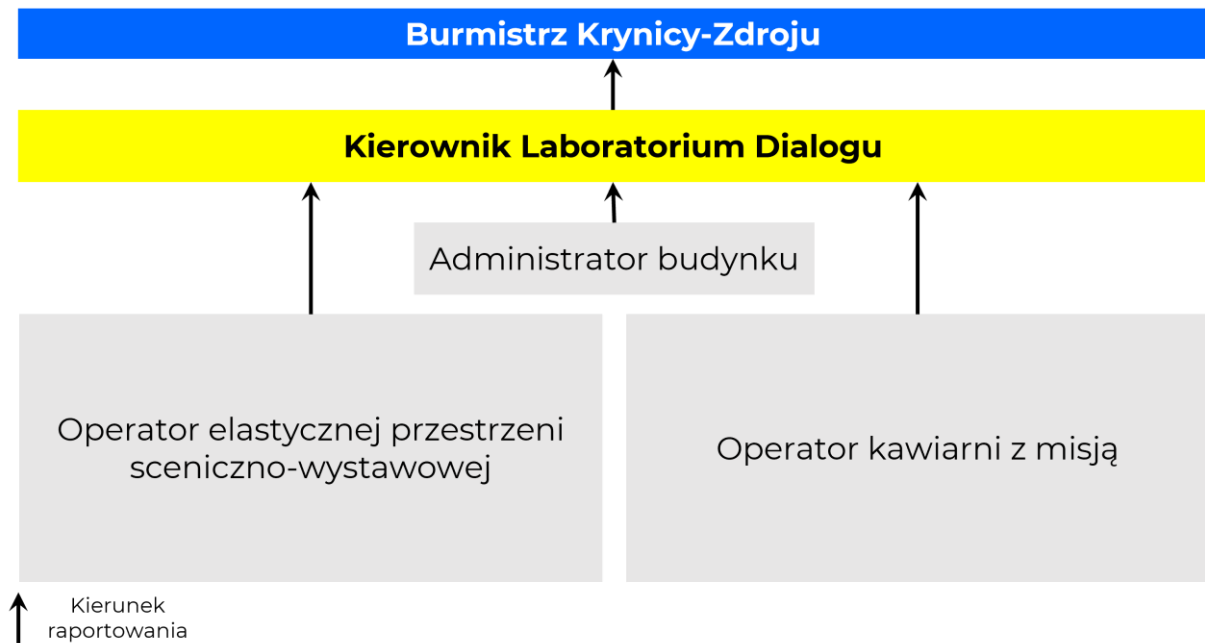
elastycznej przestrzeni sceniczno-wystawowej i kawiarni z misją. Zaletą tego podejścia jest możliwość włączenia przyszłych operatorów zewnętrznych, bądź wewnętrznych do wsparcia Kierownika Laboratorium Dialogu w nadzorze merytorycznym w zakresie wykończenia i wyposażenia elastycznej przestrzeni sceniczno-wystawowej oraz kawiarni z misją.

Jeżeli chodzi o finansowanie wykończenia i wyposażenia przestrzeni, w przypadku opcji skorzystania z operatorów zewnętrznych, można rozważyć dwa scenariusze:

- W pierwszym scenariuszu części kosztów wykończenia i inwestycji w wyposażenie może zostać przerzucona na operatorów. W takim scenariuszu rekomendowane jest zawarcie dłuższych kontraktów z operatorami, tak żeby umożliwić im zwrot inwestycji w wyposażenie, nie wymuszając stosowania cen niemożliwych do pogodzenia z budżetami lokalnych użytkowników.
- W drugim scenariuszu, jeżeli gmina może sama pozyskać środki na wykończenie i wyposażenie przestrzeni, nie będzie konieczne kontraktowanie operatorów na dłuższy okres. Docelowo, nie jest jednak rekomendowane wybieranie operatorów na okresy krótsze niż roczne, ze względu na obciążenie administracyjne obu stron oraz konieczność ich dotarcia operacyjnego.

Na etapie finalizacji techniczno-organizacyjnej rekomendujemy powołanie administratora budynku, który będzie mógł zebrać wiedzę o budynku od kierownika projektu rewitalizacji technicznej. Administrator jako minimum powinien być odpowiedzialny za prawidłowe techniczne funkcjonowanie obiektu i jego przyszłe okresowe remonty.

1.3.4. Faza 3. Faza uruchomienia Laboratorium Dialogu



Ryc. 5. Początek fazy 3. Faza uruchomienia Laboratorium Dialogu

W ostatniej 3 fazie uruchomienia Laboratorium Dialogu (Ryc. 5) rekomendujemy utrzymanie funkcji Kierownika Laboratorium miejskiego, któremu będą podlegać Administrator budynku oraz operatorzy zewnętrzni lub osoby, które będą odpowiedzialne za działanie elastycznej przestrzeni sceniczno-wystawowej i kawiarni z misją.

Rozdział II. Koncepcja funkcjonowania Laboratorium Dialogu

1. Elastyczna przestrzeń sceniczno-wystawowa

Szczegółowa koncepcja funkcjonowania elastycznej przestrzeni sceniczno-wystawowej, która ma działać w ramach Laboratorium Dialogu przedstawiona jest w postaci Szablону Modelu Biznesowego na Ryc. 6. Dodatkowych inspiracji można zaczerpnąć z poniższych przykładów.

Centrum Nauki Kopernik² - centrum nauki znajdujące się przy ul. Wybrzeże Kościuszkowskie 20 w Warszawie, którego celem jest rozwijanie nauki, współpraca z naukowcami i nauczycielami, a według misji instytucji także: inspirowanie do obserwacji, doświadczania, zadawania pytań i poszukiwania odpowiedzi. Centrum Nauki Kopernik posiada Centrum Konferencyjne³, na które składa się zespół sal konferencyjnych oraz sala audytoryjna mogące pomieścić łącznie około 700 osób. Sala konferencyjna ma powierzchnię 440 m², a dzięki przesuwającym ścianom można ją podzielić na kilka mniejszych pomieszczeń (maksymalnie sześć). Można wynająć całą salę lub mniejsze pomieszczenia. Sala konferencyjna wyposażona jest w krzesła, ekrany, projektory multimedialne oraz nagłośnienie wraz z mikrofonami bezprzewodowymi. Sala audytoryjna wyposażona jest w 280 tapicerowanych krzesel, ekran, projektor multimedialny, oświetlenie, mównicę z mikrofonem, nagłośnienie wraz z sześcioma mikrofonami bezprzewodowymi oraz trzy kabiny do tłumaczenia symultanicznego wraz z zestawami słuchawkowymi. Do sali przynależy zaplecze (tzw. sala Foyer) o powierzchni 140 m², które można wykorzystać na stoiska wystawiennicze albo przerwę na kawę czy lunch. Centrum Konferencyjne Centrum Nauki Kopernik to bardzo dobry przykład wykorzystywania elastycznej przestrzeni scenicznej zarówno na cele misyjne jak i komercyjne. Rocznie odbywa się tu średnio 100 wydarzeń komercyjnych i 50 programowych w tym konferencje, wykłady, spotkania i festiwale. Centrum konferencyjne oferuje wynajem swojej powierzchni firmom i

² <https://www.kopernik.org.pl/>

³ <https://www.kopernik.org.pl/centrum-konferencyjne>

instytucjom - na różne imprezy, gale, konferencje, ale też klientom indywidualnym, którzy chcą zorganizować kameralną uroczystość okolicznościową, np. urodziny, rocznice.

Centrum Konferencyjne POLIN⁴ zlokalizowane w siedzibie Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, prestiżowe i przestronne, kojarzone z poruszającymi wystawami i wybitną architekturą. Centrum Konferencyjne POLIN oferuje możliwość organizacji wydarzenia w eleganckich i funkcjonalnych przestrzeniach audytorium, sal konferencyjnych, foyer oraz niezwyklego holu głównego. Audytorium mieści 479 osób i może pełnić funkcję sali konferencyjnej, kinowej lub widowiskowej⁵. To największa sala w Centrum Konferencyjnym o całkowitej powierzchni 645 m², która doskonale sprawdza się jako przestrzeń do organizacji wydarzeń kulturalnych, biznesowych i naukowych. Na scenie występowali m.in. Krzysztof Penderecki, Leszek Możdżer i Sinfonia Varsovia, a oprócz koncertów realizowane były w Audytorium setki takich wydarzeń jak konferencje, pokazy filmowe (m.in. Watch Docs i Warsaw Jewish Film Festival), spektakle teatralne, kongresy i uroczyste gale. Audytorium jest wyposażone w oświetlenie teatralno-sceniczne, profesjonalny system nagłośnienia, nowoczesny projektor multimedialny i duży ekran. Przestronna scena może być dostosowywana do indywidualnych potrzeb każdego wydarzenia, pomieści zarówno wieloosobowy panel dyskusyjny czy zespół muzyków jednocześnie pozwalając na budowę scenografii. Do dyspozycji organizatorów są garderoby z pełnym węzłem sanitarnym oraz winda towarowa. Audytorium jest dostosowane do organizacji wydarzeń online i wydarzeń hybrydowych. Sala jest wyposażona w sprzęt do realizacji transmisji na żywo, wbudowaną kabinę do tłumaczeń symultanicznych.

⁴ <https://www.polin.pl/pl/centrum-konferencyjne>

⁵ <https://www.polin.pl/pl/aktualnosci/2021/07/08/audytorium>.

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <p>8. Kluczowi partnerzy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomagający zapewnić, wypromować i realizować treści: <ul style="list-style-type: none"> - instytucje kultury - instytucje naukowe - instytucje edukacyjne (szkoły, uczelnie) - fundacje promujące kulturę i naukę - Ministerstwa - władze wojewódzkie (w tym dystrybutorzy środków) - organizacje społeczne - firmy oferujące wsparcie promocyjne, logistyczne i techniczne - dystrybutorzy biletów | <p>7. Kluczowe działania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptacja przestrzeni, zakup wyposażenia (architektura z konsultacją akustyczną i oświetleniową, prace budowlane) i uzyskanie koniecznych pozwoleń • Stworzenie i utrzymywanie aktualności regulaminu korzystania z przestrzeni • Zarządzanie przestrzenią • Sprzątanie i serwis sprzętu • Zapewnienie finansowanie (budżet gminy) w celu pokrycia inwestycji początkowej i kosztów bieżących • Promocja za pomocą odbytych wydarzeń • Promocja wśród organizatorów wydarzeń • Bilansowanie budżetu na poziomie obiektu | <p>1. Propozycja wartości</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wielofunkcyjna i nowoczesna przestrzeń dla inicjatyw społecznych na potrzeby realizacji: <ul style="list-style-type: none"> - przedstawień - spektakli - występów - zabaw - wystaw - konferencji • Funkcja dominująca: przedstawienia i spektakle • Profesjonalna scena, oświetlenie i akustyka • Widownia amfiteatralna składana (np. widownia teleskopowa) • Możliwość organizacji sesji Rady Miejskiej z szerokim udziałem mieszkańców • Dostępność dla osób ze szczególnymi potrzebami • Możliwość dzielenia sali na mniejsze w celu równoległego wykorzystania • Spełnienie potrzeb: <ul style="list-style-type: none"> - podmiotowego potraktowania mieszkańców w zarządzaniu gminą - podniesienia postrzeganej jakości edukacji na poziomie szkół średnich w gminie - przestrzeni do spotkań i wydarzeń dla organizacji społecznych w gminie - podniesienia świadomości o lokalnych zasobach przyrodniczo-kulturalnych gminy • Użytkowanie odpłatne z preferencyjnym traktowaniem użytkowników z kategorii non-profit i wykorzystania energii mieszkańców | <p>4. Relacje z użytkownikami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacje z organizatorami i najemcami przestrzeni: <ul style="list-style-type: none"> - bezpośrednie przez punkt kontaktowo-koordynacyjny (dostępny przez e-mail, telefon) - idealnie dominująco trwałe (w tym np. oparte o umowy ramowe/długoterminowe) - dla mniejszych formatów wydarzeń i powracających użytkowników rezerwacja zdalna (wymagająca akceptacji) • Relacje z użytkownikami indywidualnymi: <ul style="list-style-type: none"> - bezpośrednie poprzez stronę własną i profile społecznościowe oraz w momencie zbioru ocen wydarzeń - pośrednie poprzez organizatorów wydarzeń i dystrybutorów biletów - idealnie dominująco trwałe (oparte o podtrzymywanie zainteresowania i lojalności) | <p>2. Segmenty użytkowników</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizatorzy: <ul style="list-style-type: none"> - organizatorzy wydarzeń, spektakli, wystaw (w tym profesjonalni promotorzy) - teatry - koła teatralne - organizacje społeczne - szkoły - instytucje kultury - jednostki akademickie - jednostki gminne • Użytkownicy indywidualni: <ul style="list-style-type: none"> - mieszkańcy - kuracjusze - turyści - osoby przybywające tylko na dane wydarzenie • Najemcy przestrzeni: <ul style="list-style-type: none"> - przekąski i napoje (potencjalnie automaty) - pamiątki - foto-budka - bankomat |
| <p>6. Kluczowe zasoby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala multi-funkcyjna dla kilkuset osób siedzących (główna hala dworca i przestrzeń po restauracji) wyposażona w profesjonalny sprzęt nagłośnieniowo-oświetleniowy i technikę sceniczną • Sala posiadająca możliwość re-aranżacji (podziału) przestrzeni pod kątem wystaw i mniejszych wydarzeń • Zespół zarządzający przestrzenią i ją promujący • Strona internetowa i profil Facebook • Narzędzie do zarządzania rezerwacjami zintegrowane z innymi przestrzeniami w obiekcie | | <p>3. Kanały</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strona internetowa, profil Facebook obiektu z interaktywnym kalendarzem wydarzeń obejmującym wszystkie dostępne sale w budynku (z ujęciem informacji o innych wydarzeniach w gminie) • Media lokalne (np. krynica.tv, lokalne portale internetowe, prasa lokalna i wydawnictwa) • Plakaty, ulotki • Komunikacja wizualna na miejscu (np. ekran) • Bezpośredni kontakt z profesjonalnymi organizatorami, stowarzyszeniami przez punkt kontaktowo-koordynacyjny • Marketing szeptany wygenerowany przez wydarzenia pilotażowe (promocja za pomocą odbytych wydarzeń) | | |
| <p>9. Struktura kosztów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwestycja początkowa: <ul style="list-style-type: none"> - projekty i dokumentacja - adaptacja i wyposażenie • Koszty bieżące: <ul style="list-style-type: none"> - media (woda, ogrzewanie, energia elektryczna, Internet, wywóz śmieci) - personel - utrzymanie i serwisowanie sprzętu, drobne remonty - promocja | | <p>5. Struktura przychodów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opłaty za wykorzystanie przestrzeni i powiązane z nią usługi <ul style="list-style-type: none"> - preferencje dla kategorii non-profit (minimalne opłaty rezerwacyjne dla utrzymania dyscypliny wykorzystania) - wykorzystanie wolnych terminów dla działań komercyjnych z których przychody mogą wspierać misję rozwoju gminy • Opłaty za wynajem przestrzeni handlowej i udział w przychodach: <ul style="list-style-type: none"> - przekąski i napoje (potencjalnie automaty) - pamiątki z wydarzeń, książki itp. - foto-budka - bankomat | | |

Ryc. 6. Szablon Modelu Biznesowego dla funkcji elastyczna przestrzeń sceniczno-wystawowa

Stacja Kultura – Biblioteka Rumia⁶ była pierwszą biblioteką w Polsce, która została otwarta na dworcu. Zapoczątkowała tym samym nowy trend rewitalizacji dworców na cele kulturalne. W 2016 roku została laureatką prestiżowej nagrody w międzynarodowym konkursie dla najlepiej zaprojektowanych wnętrz bibliotek Library Interior Design Awards w kategorii bibliotek jednoprzestrzennych, Single Space Design. Do finału konkursu dostała się jako jedyna biblioteka z Europy. Stacja Kultura zajęła ponadto pierwsze miejsce w VII edycji plebiscytu Polska Architektura XXL, w głosowaniu internautów placówka wygrała w kategorii Wnętrza publiczne 2014. Biblioteka zdobyła też drugie miejsce w konkursie Bryła roku 2014. Projekt architektoniczny adaptacji dworca znalazł się także w gronie finalistów Nagrody Architektonicznej „Polityki”. Po rewitalizacji na potrzeby kolejowe pozostawiono 20% powierzchni, natomiast 1,5 tys. m.kw. zamieniono w nowoczesne centrum kultury, którego centralną część zajmuje wypożyczalnia i czytelnia ze stanowiskami komputerowymi⁷. W obiekcie znajduje się również galeria, dwie sale konferencyjne, sala lustrzana, pracownia malarska, fotograficzna, ceramiczna i komiksowa. Stacja kultura poza działalnością biblioteczną organizuje wydarzenia kulturalne, konferencje, koncerty, festiwale, wernisaże, wystawy, warsztaty.

⁶ <https://www.bibliotekarumia.pl/>

⁷ <https://swiatbibliotek.pl/stacja-kultury-biblioteka-w-rumi/>

2. Kawiarnia z misją

Szczegółowa koncepcja funkcjonowania kawiarni z misją, która ma działać w ramach Laboratorium Dialogu przedstawiona jest w postaci Szablonu Modelu Biznesowego na Ryc. 7.

Częścią funkcji kawiarnia z misją, ma być przestrzeń do pracy typu cowork. Kontuar kawiarni może pełnić rolę recepcji dla przestrzeni typu cowork, w tym filtrować dostęp do sal spotkań, biurek i szafek, co pozwoli na eliminację kosztów związanych z prowadzeniem oddzielnej recepcji.

Dodatkowych inspiracji dotyczących przestrzeni kawiarnia z misją można zaczerpnąć z następujących przykładów:

Kawiarnia obywatelska „Śródmieście Cafe” we Włocławku⁸ jest to przestrzeń służąca badaniu potrzeb i oczekiwań mieszkańców, otwarta na inicjatywy społeczne oraz stanowiąca centrum animacyjne obszaru rewitalizowanego. Przestrzeń funkcjonuje jako platforma do międzysąsiedzkiej komunikacji, a także dialogu z podmiotami realizującymi rewitalizację włocławskiego Śródmieścia. Oferta „Śródmieście Cafe” spotkała się z dużym zainteresowaniem mieszkańców. Odbywają się tu przedsięwzięcia skierowane do dzieci, młodzieży i osób dorosłych. Są to m.in. imprezy kulturalne, spotkania, wykłady i konsultacje, organizowane zarówno wewnątrz lokalu, jak i w plenerze. W kawiarni odbywają się również dyżury przedstawicieli władz miasta oraz instytucji, w tym m.in. Powiatowego Urzędu Pracy, Urzędu Skarbowego i Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie. Prowadzeniem kawiarni na początku zajmowali się pracownicy Wydziału Rozwoju Urzędu Miasta Włocławek. Po okresie realizacji tej funkcji siłami własnymi urzędu miasta, od sierpnia 2018 operator placówki jest wybierany w konkursach które wygrywają lokalne organizacje społeczne. Obecnie operatorem jest Fundacja Ładowarka⁹.

⁸ http://rewitalizacja.wloclawek.eu/info,srodmiescie_cafe,18.html

⁹ <https://fundacjaladowarka.pl/>

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| <p>8. Kluczowi partnerzy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomagający zapewnić, wypromować i realizować treść: <ul style="list-style-type: none"> - Laboratorium miejskie - partnerzy merytoryczni do prowadzenia spotkań tematycznych - instytucje kultury - szkoły - fundacje promujące kulturę i naukę - organizacje przedsiębiorców i trzeciego sektora - instytucje gminne i powiatowe - potencjalnie operator przestrzeni flex i/lub operator kawiarni • Pomagający operacyjnie: <ul style="list-style-type: none"> - dostawcy jedzenia i napojów - potencjalnie operator przestrzeni flex i/lub operator kawiarni - dostawcy opieki nad dziećmi (do przetestowania partnerstowo z operatorem prywatnym m.in w zakresie akceptowalności kosztów dla wszystkich stron) | <p>7. Kluczowe działania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptacja przestrzeni, zakup wyposażenia i uzyskanie koniecznych pozwoleń • Stworzenie i utrzymywanie aktualności regulaminu korzystania z przestrzeni • Zarządzanie przestrzenią (w tym promocja i podpisywanie umów) • Sprzątanie i serwis sprzętu • Zapewnienie finansowanie (budżet gminy) w celu pokrycia inwestycji początkowej i kosztów bieżących • (Współ) organizacja spotkań tematycznych z ciekawymi gośćmi, kameralnych wystaw tematycznych, kameralnych koncertów • Sprzedaż napojów i jedzenia • Potencjalnie opieka nad dziećmi • Bilansowanie budżetu na poziomie obiektu | <p>1. Propozycja wartości</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala do konsumpcji napojów i kanapek/sałatek/ciast z możliwością aranżacji mini-sceny (na prelekcje, spotkania tematyczne z ciekawymi gośćmi, kameralne koncerty) i mini-wystaw na ścianach • Małe zaplecze kuchenne • Przestrzeń elastyczna (typu flex): <ul style="list-style-type: none"> - do pracy przy biurku (do przetestowania pod względem popytu funkcja uzupełniająca w postaci opieki nad dziećmi w wieku 1-3) - do spotkań - sale, które można rezerwować na organizację spotkań np. organizacji społecznych, warsztatów z wyposażeniem multimedialnym - do konsultacji prawno-księgowych dla organizacji społecznych, drobnych przedsiębiorców i osób indywidualnych • dyżury z przedstawicielami władz miasta, radnymi oraz instytucjami w tym m.in. Powiatowego Urzędu Pracy • do nauki przez działanie, w której będą mogły odbywać się warsztaty i zajęcia związane z informatyką (np. klub programistyczny), nowymi technologiami, eksperymentowaniem, prototypowaniem - dla potrzeb Laboratorium miejskiego <p>• Przestrzeń dla użytkowników dedykowana do:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przechowywania dokumentacji - magazynowania sprzętu i wyposażenia (potencjalnie w piwnicach) <p>• Dostępność dla osób ze szczególnymi potrzebami</p> <p>• Spełnienie potrzeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dywersyfikacji gospodarczej gminy - podniesienia postrzeganej jakości edukacji na poziomie szkół średnich w gminie - przestrzeni do pracy, spotkań i wydarzeń dla organizacji społecznych w gminie - wsparcia prawno-księgowego i w pozyskiwaniu finansowania dla organizacji społecznych i początkujących przedsiębiorców w gminie - pogodzenia życia rodzinnego z pracą dla początkujących przedsiębiorców w gminie - wsparcia merytorycznego w starcie dla początkujących przedsiębiorców w gminie - wsparcia orientacji zawodowej młodych mieszkańców gminy - wsparcia współpracy między organizacjami i/lub przedsiębiorcami w gminie - podniesienia świadomości o lokalnych zasobach przyrodniczo-kulturalnych gminy <p>• Użytkowanie odpłatne z preferencyjnym traktowaniem użytkowników z kategorii non-profit, wykorzystania energii mieszkańców i rozpoczynających działalność</p> | <p>4. Relacje z użytkownikami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacje z użytkownikami instytucjonalnymi: <ul style="list-style-type: none"> - bezpośrednio przez punkt kontaktowo-koordynacyjny (dostępny przez e-mail, telefon) oraz na miejscu przez kawiarnię połączoną z recepcją - idealnie dominująco trwałe - dla wydarzeń powracających użytkowników samoobsługowa rezerwacja zdalna • Relacje z użytkownikami indywidualnymi: <ul style="list-style-type: none"> - bezpośrednie poprzez stronę własną i profile społecznościowe, w momencie zbioru ocen działań oraz na miejscu przez kawiarnię połączoną z recepcją - pośrednie poprzez organizatorów działań - idealnie dominująco trwałe (oparte o podtrzymywanie zainteresowania i lojalności) - samoobsługowa możliwość rezerwacji biurka do pracy i sali na spotkania oraz spotkania konsultacyjne dla powracających użytkowników | <p>2. Segmenty użytkowników</p> <ul style="list-style-type: none"> • Użytkownicy instytucjonalni: <ul style="list-style-type: none"> - organizacje społeczne - Laboratorium miejskie - inne instytucje gminne - potencjalnie małe przedsiębiorstwa • Użytkownicy indywidualni: <ul style="list-style-type: none"> - mieszkańcy - turyści, kuracjusze, podróżni - osoby pracujące zdalnie - jednoosobowe działalności - potencjalnie kobiety z małymi dziećmi (1-3 lata), które chcą wrócić do pracy (do przetestowania popyt na usługę) |
| <p>9. Struktura kosztów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwestycja początkowa: <ul style="list-style-type: none"> - projekty i dokumentacja - adaptacja i wyposażenie (część kawiarniana z małym zapleczem kuchennym, część do pracy przy biurkach, wyposażenie sal na spotkania) • Koszty bieżące: <ul style="list-style-type: none"> - media (woda, ogrzewanie, energia elektryczna, internet, wywóz śmieci) - personel - utrzymanie i serwisowanie sprzętu, drobne remonty - promocja | | <p>5. Struktura przychodów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sprzedaż napojów i jedzenia • Opłaty za wykorzystanie przestrzeni i powiązane z nią usługi: <ul style="list-style-type: none"> - za korzystanie z biurka/biura (dzienna/miesięczna/roczna) - preferencje dla kategorii non-profit i poszukujących pracy (minimalne opłaty rezerwacyjne dla utrzymania dyscypliny wykorzystania) - za korzystanie z sali do spotkań (godzinowa, abonamentowa) - potencjalnie opłata za opiekę nad dziećmi | | |

Ryc. 7. Szablon Modelu Biznesowego dla funkcji kawiarnia z misją

SOWA w Piotrkowie Trybunalskim¹⁰. SOWA (Strefy Odkrywania, Wyobraźni i Aktywności) to pilotażowy projekt Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz Centrum Nauki Kopernik¹¹. Celem stworzenia ośrodków SOWA jest wzbogacenie lokalnych społeczności o nowe środowiska edukacyjne. Ich oddziaływanie ma szansę w istotny sposób rozwinąć środowiska uczenia się, z jakimi stykają się uczniowie z mniejszych ośrodków miejskich i wiejskich oraz zwiększyć zasoby kształtujące ich kapitał naukowy. W ramach inicjatywy SOWA lokal dostarczany przez samorząd terytorialny jest wyposażony ze środków programu w:

- Ekspozycje, ukazujące doświadczalny charakter nauki, dające możliwość samodzielnego eksperymentowania. Wystawa składa się 15–18 ekspozycji zaprojektowanych i zbudowanych przez zespół Centrum Nauki Kopernik.
- Wskazówki do stworzenia przestrzeni oraz zestawy zawierające instrukcję do wykonania eksperymentów przez zwiedzającego i pudełko z niezbędnymi materiałami.

Pierwsza przestrzeń SOWA powstała w Piotrkowie Trybunalskim w budynku Mediateki 800-lecia, które jest kulturalno-naukowym centrum miasta. W Mediatece 800-lecia mieści się biblioteka z wolnym dostępem do księgozbiorów, czytelnia, aula konferencyjna, pracownia gier komputerowych, przestrzeń dla dorosłych i młodzieży oraz nowoczesna część naukowo-techniczna. W związku z planami kontynuacji projektu SOWA, tego typu przestrzeń mogłaby być zorganizowana również w dedykowanej sali w ramach Kawiarni z misją.

Cowork Zakopane¹² jest przykładem działającej przestrzeni do pracy zlokalizowanej w mieście typowo turystycznym. Cowork posiada ok. 8 indywidualnych biur i jeden długi stół. Dodatkowo posiada salę konferencyjną na 12 osób, którą można wynajmować. Bezpośredni kontakt z właścicielem przestrzeni wykazał, że mimo, że obiekt jest aktualnie zamknięty z powodu pandemii, to przed zamknięciem obserwowano rosnące zainteresowanie tą przestrzenią w mieście. Z przestrzeni do pracy korzystali zarówno przyjezdni jak i mieszkańcy w proporcji pół na pół.

¹⁰ <http://biblioteka.piotrkow.pl/sowa>

¹¹ <https://www.kopernik.org.pl/projekty-dofinansowane/sowa>

¹² <https://coworkzakopane.pl/>

3. Laboratorium miejskie

Szczegółowa koncepcja funkcjonowania laboratorium miejskiego, która ma działać w ramach Laboratorium Dialogu przedstawiona jest w postaci Szablону Modelu Biznesowego na Ryc. 8.

Laboratorium miejskie jest rozumiane jako instrument (organizacja i przestrzeń fizyczna) współpracy władz miasta z różnymi interesariuszami mający na celu podniesienie jakości życia na danym obszarze poprzez facylitację procesów diagnozy problemów, planowania, projektowania oraz testowania rozwiązań, które adresują potrzeby danej społeczności¹³. W procesach tych uczestniczą różne grupy interesariuszy tj. mieszkańcy, organizacje pozarządowe, instytucje naukowe, sektor publiczny, oraz przedsiębiorcy. Włączenie różnych perspektyw w procesy projektowe pozwala na bardziej precyzyjne zdiagnozowanie problemów lokalnej społeczności oraz kompleksowe wypracowanie rozwiązań. Procesy partycypacyjne mają umożliwić dialog pomiędzy różnymi grupami interesariuszy w celu wypracowania zrównoważonych rozwiązań, kreujących lepszą przyszłość danej społeczności. Włączanie mieszkańców do współzarządzania miastem jest elementem budowy miasta inteligentnego 3.0. Do działań w ramach laboratorium miejskiego mieszkańcy mogą być włączani różnymi metodami partycypacji opisanymi w publikacji stworzonej w ramach niniejszego projektu („Partycypacja w procesie projektowania inwestycji miejskich - katalog działań i narzędzi angażowania mieszkańców”).

Podstawowym celem realizacji projektów w laboratorium miejskim jest gromadzenie wiedzy na temat tego, co działa w praktyce, i zastosowanie tej wiedzy w rzeczywistości. Efektem testowania rozwiązań może być także wiedza związana z tym, co nie sprawdza się i stanowi barierę, co jest również cenną informacją zwrotną. W niektórych przypadkach, końcowe rezultaty projektów innowacyjnych znacznie różnią się od zakładanych i oczekiwanych na początku efektów – w związku tym zdarza się, że dopiero w trakcie realizacji projektu są do niego dodawane nowe zadania lub następuje modyfikacja¹⁴.

¹³ Bień M., Jarczewski W., Piziak B., Urban Lab - narzędzie poprawy jakości życia mieszkańców miast zgodne z ideą smart city. Instytut Rozwoju Miast i Regionów, 2020.

¹⁴ Tamże.

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p>8. Kluczowi partnerzy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomagający zapewnić, wypromować i realizować działania laboratorium <ul style="list-style-type: none"> - władze miasta - organizacje publiczne - organizacje społeczne - organizacje zrzeszające przedsiębiorców - uczelnie (np. AGH) - inne Laboratoria miejskie - dostawcy usług cyfrowych - regionalne organizacje (np. Stowarzyszenia gmin) - zewnątrzni specjaliści | <p>7. Kluczowe działania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie Laboratorium i planowanie działań • Zarządzanie projektami • Organizacja warsztatów kreatywnych (poszukiwanie rozwiązań problemów gminy) • Organizacja spotkań tematycznych z urzędnikami, dyrektorami jednostek (również z poza gminy) itp. <ul style="list-style-type: none"> - w odpowiedzi na zapotrzebowanie mieszkańców • Testowanie potencjalnych rozwiązań • Zdobywanie funduszy i zarządzanie nimi • Nawiązywanie relacji z partnerami i koordynacja wspólnych działań na poziomie gminy • Działania marketingowe • Współpraca z biurem Rady Miejskiej • Utrzymywanie i aktualizacja narzędzia informatycznego opracowanego przez AGH na potrzeby projektu Dialog | <p>1. Propozycja wartości</p> <ul style="list-style-type: none"> • Platforma wspierająca współpracę władz miejskich z mieszkańcami, organizacjami społecznymi, przedsiębiorcami i podmiotami naukowymi, mająca na celu poprawę jakości lokalnego życia poprzez rozwiązywanie trudnych problemów w standardzie konsultacji społecznych • Wypracowane w laboratorium rozwiązania będą wpisywane do długofalowej strategii Gminy • Zwiększenie wpływu mieszkańców na funkcjonowanie gminy poprzez ich udział w komisjach i sesjach Rady Miejskiej • Ułatwienie bezpośredniego kontaktu z burmistrzem, radnymi i urzędnikami • Zbieranie danych na potrzeby konkursów grantowych wspierających przedsiębiorców (w tym realizowanych na ich zlecenie) • Centrum wolontariatu i wykorzystanie go w różnych społecznych inicjatywach • Spełnienie potrzeb, które są kompleksowe i wymagają interakcji z wieloma interesariuszami: <ul style="list-style-type: none"> - podmiotowego potraktowania mieszkańców w zarządzaniu gminą - dywersyfikacji gospodarczej gminy - podniesienia postrzeganego poziomu edukacji na poziomie szkół średnich w gminie - dostosowania transportu publicznego do potrzeb mieszkańców gminy - wsparcia współpracy między organizacjami i/lub przedsiębiorcami w gminie | <p>4. Relacje z użytkownikami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacje z użytkownikami instytucjonalnymi: <ul style="list-style-type: none"> - bezpośrednie przez punkt kontaktowo-koordynacyjny (dostępny przez e-mail, telefon) - długoterminowe, ale również związane z konkretnym projektem (np. cykl roczny) • Relacje z użytkownikami indywidualnymi: <ul style="list-style-type: none"> - bezpośrednie poprzez stronę własną i profile społecznościowe - pośrednie poprzez organizatorów działań - pośrednie poprzez organizowane wydarzenia własne - idealnie dominująco trwałe (oparte o podtrzymywanie zainteresowania i lojalności) | <p>2. Segmenty użytkowników</p> <ul style="list-style-type: none"> • Użytkownicy instytucjonalni: <ul style="list-style-type: none"> - władze Gminy - organizacje publiczne - zarządy osiedli/rady sołectkie - organizacje społeczne (np. rady) - organizacje zrzeszające przedsiębiorców • Użytkownicy indywidualni: <ul style="list-style-type: none"> - mieszkańcy - kuracjusze - turyści |
| <p>9. Struktura kosztów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwestycja początkowa: <ul style="list-style-type: none"> - (założenie: całość infrastruktury zostanie dostarczona przez pozostałe dwie funkcje, w tym głównie przez funkcję Kawiarnia z misją, m.in. w zakresie przestrzeni biurowej) • Koszty bieżące: <ul style="list-style-type: none"> - ewentualne koszty wynajmu powierzchni od funkcji Kawiarnia z misją (potencjalnie po preferencyjnych stawkach) - personel - koszty podróży - koszty konsultacji ekspertów - działania marketingowe - koszty utrzymania i rozwoju narzędzi informatycznych | <p>5. Struktura przychodów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Granty • Bezpośrednie finansowanie z budżetu Gminy | | | |
| <p>6. Kluczowe zasoby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zespół: <ul style="list-style-type: none"> - dedykowana osoba koordynująca działania związane z laboratorium miejskim - koordynator wolontariatu • Zewnętrzni doradcy • Dostęp do całego obiektu dworca na potrzeby realizacji bieżących działań (spotkania, konsultacje itp.) • Mała przestrzeń biurowa i archiwum w ramach przestrzeni coworkingowej Kawiarni z misją • Narzędzie informatyczne opracowane przez AGH na potrzeby projektu Dialog • Sprzęt i wyposażenie | <p>3. Kanały</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wydarzenia organizowane przez Laboratorium miejskie • Kanały, którymi dysponuje Urząd Gminy • Media lokalne (np. krynica.tv, lokalne portale internetowe, prasa lokalna i wydawnictwa) • Media społecznościowe • Zdalne konsultacje • Ogłoszenia na słupach • Ogłoszenia parafialne • E-Dzienniki (dotarcie do rodziców przez dzieci) • Nauczyciele • Dodatkowe kanały na podstawie przewodnika „Partycypacja w procesie projektowania inwestycji miejskich - katalog działań i narzędzi angażowania mieszkańców” | | | |

Ryc. 8. Szablon Modelu Biznesowego dla funkcji Laboratorium miejskie

Problemy jakimi może zajmować się laboratorium miejskie mogą dotyczyć różnych obszarów np. problemy miejskie, społeczne, przedsiębiorców, środowiskowe, technologiczne. Diagnoza problemów i potrzeb społeczności gminy Krynicy-Zdroju wskazała listę priorytetowych problemów, które swoim charakterem pasują do sposobu działania laboratorium miejskiego i powinny stanowić jego startowy program tematyczny :

- dostosowanie transportu publicznego do potrzeb mieszkańców gminy
- dywersyfikacja gospodarcza gminy
- podniesienie postrzeganego poziomu edukacji na poziomie szkół średnich w gminie
- podmiotowe potraktowanie mieszkańców w zarządzaniu gminą
- wsparcie współpracy między organizacjami i/lub przedsiębiorcami w gminie

Proces rozwiązywania problemów przez laboratorium innowacji można podzielić na wyszczególnione poniżej 6 etapów^{15 16}. Warto zwrócić uwagę na fakt, że działania te często nie odbywają się liniowo, a etapy 2, 3 i 4 prowadzone są iteracyjnie. Ponadto, poszczególne etapy mogą być modyfikowane w zależności od potrzeb.

1. Diagnoza problemów i eksploracja

Na tym etapie niezbędne jest precyzyjne określenie najważniejszych zagadnień oraz zredefiniowanie problemu. Diagnoza może zostać oparta na istniejących danych ilościowych oraz jakościowych. Można też przeprowadzić dodatkowe badania w celu pogłębienia zrozumienia problemu np. wywiady indywidualne, ankiety.

2. Tworzenie rozwiązań

W kolejnej fazie projektowej interesariusze opracowują potencjalne rozwiązania, które mogą zaadresować zidentyfikowane problemy. Do tworzenia rozwiązań można wykorzystać warsztaty kreatywne. Następnie podejmowana jest decyzja, które pomysły odpowiadają najlepiej na potrzeby użytkowników. Ostatnim etapem tej fazy jest uszczegółowienie wybranych pomysłów oraz przygotowanie wstępnych prototypów rozwiązań do przetestowania.

3. Testowanie rozwiązań

¹⁵ Ledzion B., Mróz A., Olejniczak K., Popis Z., Living Lab Miejskie Innowacje, Poradnik Projektowania Rozwiązań Publicznych, 2021

¹⁶ Olejniczak K., Borkowska-Waszak S., Domaradzka-Widła A., Park Y., Policy labs: the next frontier of policy design and evaluation? Policy & Politics, 48(1), 89–110, 2020.

Etap ten polega na przeprowadzeniu działań mających na celu zweryfikowanie wypracowanych wstępnych rozwiązań i określenie, czy zmiany są użyteczne. Ważne jest, żeby rozwiązania te testowane były przy udziale ich końcowych odbiorców. W tym celu można przeprowadzić działania pilotażowe lub testy.

4. Podejmowanie decyzji

Na tym etapie podejmowane są decyzje, co do dalszego rozwoju projektu. Biorąc pod uwagę wyniki badań, zespół decyduje, czy dane rozwiązanie powinno zostać porzucone, dopracowane, czy rozwinięte i wdrożone.

5. Wdrażanie i skalowanie

Kolejnym elementem jest przygotowanie planu działań wdrożeniowych oraz zakomunikowanie o planowanych zmianach wszystkim istotnym interesariuszom.

6. Ewaluacja

Niezbędne jest również mierzenie efektywności wprowadzanych zmian, poprzez porównanie wartości wskaźników odzwierciedlających rozwiązywany problem, odnosząc się do sytuacji przed podjęciem działań i po ich podjęciu.

Dodatkowych inspiracji można zaczerpnąć z przykładów działania polskich laboratoriów miejskich: Urban Lab Rzeszów i Urban Lab Gdynia.

W obu tych przykładach strategię działania są określane przez tzw. Grupy Strategiczne (GS), powoływane przez Prezydentów Miast. W ich skład wchodzi eksperci z różnych dziedzin związanych z funkcjonowaniem miast, zarówno przedstawiciele samorządu, biznesu, nauki, jak i organizacji pozarządowych. W każdym roku projektowym GS określa przewodnie obszary tematyczne, odpowiadające na wyzwania ważne dla danego miasta. Do tworzenia propozycji rozwiązań – na bazie rekomendacji GS – wyznaczone są Zespoły Tematyczne, składające się z przedstawicieli lokalnej administracji, jak również innych instytucji działających w przestrzeni miasta, które funkcjonują w danym obszarze tematycznym. Zespoły Tematyczne dokonują także oceny rozwiązań wypracowanych i testowanych w ramach laboratoriów miejskich. Testowanie i wdrażanie rozwiązań może odbywać się w samym laboratorium miejskim¹⁷

¹⁷ Bień M., Jarczewski W., Piziak B., Urban Lab - narzędzie poprawy jakości życia mieszkańców miast zgodne z ideą smart city. Instytut Rozwoju Miast i Regionów, 2020.

Urban Lab Rzeszów - misją laboratorium miejskiego w Rzeszowie, są działania oparte na 4 filarach^{18 19}:

- Współpraca z Partnerami w celu wypracowywania rozwiązań dla zdiagnozowanych problemów miejskich.
- Udostępnianie danych miejskich na portalu <https://otwartedane.erzeszow.pl/> przydatnych dla wszystkich grup interesariuszy miejskich, które mogą być także wykorzystywane do kreowania innowacyjnych rozwiązań i projektów realizowanych przez Urban Lab i jego Partnerów.
- Prowadzenie Urban Cafe, będącego przestrzenią spotkań i debat mieszkańców miasta z jego władzami, samorządowcami, naukowcami oraz przedstawicielami biznesu, gdzie kawa jest tylko pretekstem do dyskusji.
- Działalność Inkubatora innowacji, wspierającego proces opracowywania nowatorskich projektów zgłaszanych przez mieszkańców.

Siedziba Urban Lab Rzeszów znajduje się przy głównym deptaku miasta w centrum handlowym. Przestrzeń o powierzchni ponad 330 m², obejmująca kilka sal spotkań w sumie na ponad 150 osób, otwarta jest dla wszystkich mieszkańców Rzeszowa, którzy chcą mieć wpływ na zmiany w mieście, projektowanie przestrzeni publicznej, wytyczanie kierunków rozwoju miasta. Jest zarówno przestrzenią wymiany myśli, poglądów, pomysłów, inspiracji, jak i miejscem gdzie powstają innowacyjne rozwiązania dla miasta.

Urban Lab Gdynia²⁰ - podstawowym założeniem UrbanLab Gdynia jest wymiana wiedzy i doświadczeń różnych grup, a przede wszystkim wspólne poszukiwanie odpowiedzi na wyzwania, które stoją przed miastami. Program Urban Labu Gdynia zakłada szereg działań umożliwiających i wzmacniających współpracę mieszkańców, organizacji pozarządowych, naukowców, urzędników oraz biznesu. Efekty tej współpracy to nowe rozwiązania i procesy, dzięki którym miasto będzie rozwijać się w sposób zrównoważony. UrbanLab Gdynia to również działania, z których może korzystać lokalna społeczność m.in. wykłady i dyskusje w UrbanCafé, dostępne w formie wideo oraz podcastów. Zespół UrbanLab Gdynia we

¹⁸ <https://urbanlab.erzeszow.pl/828-urban-lab.html>

¹⁹ <https://urbanlab.net/urban-laby/urban-lab-rzeszow/>

²⁰ <https://urbanlab.net/urban-laby/urban-lab-gdynia/>

współpracy z Samodzielnym Referatem ds. Jakości Życia i Integracji Systemów Zarządzania zasila także gdyńską bazę otwartych danych, która jest źródłem wiedzy i informacji o mieście.

Interesującą inicjatywą w ramach działalności Urban Labu Gdynia było utworzenie Gdyńskiej Platformy Dialogu²¹²², której celem jest:

- zbudowanie społeczności zebranej wokół procesów dialogu w Gdyni;
- zgromadzenie w jednym miejscu wiedzy o wszystkich procesach partycypacyjnych oraz radach i zespołach funkcjonujących w mieście;
- ustandaryzowanie miejskich działań włączających mieszkańców;
- zapewnienie możliwości łatwego uczestnictwa w procesach partycypacyjnych dziejących się w mieście.

²¹ <https://konsultujemy.gdynia.pl/>

²² <https://konsultujemy.gdynia.pl/pages/platforma>

4. Czym jest Szablon Modelu Biznesowego

Do stworzenia koncepcji poszczególnych funkcji Laboratorium Dialogu wykorzystano metodologię Szablону Modelu Biznesowego (ang. Business Model Canvas) opracowaną przez A. Osterwalder'a i Y. Pigneur'a²³. Model biznesowy pomaga odpowiedzieć na następujące pytania:

- Kto jest użytkownikiem?
- Co jest oferowane użytkownikowi (zbiór produktów/usług - tzw. propozycja wartości)?
- Jak zbudować i dostarczać propozycję wartości?
- Dlaczego model biznesowy jest opłacalny finansowo (tj. model dochodowy)?

Szczegółowe pytania w poszczególnych elementach Szablónu Modelu Biznesowego przedstawia Ryc. 9.

Szablon ten i opracowane przez Kwieciński Business Advisory zamieszczone poniżej pytania, mogą służyć do okresowej rewizji i redefinicji koncepcji działania funkcji Laboratorium Dialogu. Stanowią zatem mogą użyteczne narzędzie dla przyszłego Kierownika Laboratorium Dialogu w gminie Kryniczy-Zdroju.

²³ Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <p>8. Kluczowi partnerzy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kim są nasi kluczowi partnerzy, czyli ci którzy pomagają nam zrealizować i dostarczyć propozycję wartości? • Kim są nasi kluczowi dostawcy? • Do pozyskania których kluczowych zasobów potrzebujemy partnerów? • Jakie kluczowe działania prowadzą partnerzy? | <p>7. Kluczowe działania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakich kluczowych działań wymagają: <ul style="list-style-type: none"> o propozycje wartości? o kanały dystrybucji? o relacje z użytkownikami? o źródła przychodów? | <p>1. Propozycja wartości</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaką wartość dostarczamy użytkownikom? • Które problemy naszych użytkowników pomagamy rozwiązać? • Jakie pakiety produktów i usług oferujemy dla każdego segmentu użytkowników? • Które potrzeby użytkowników spełniamy? • W jaki sposób produkt/usługa dostarcza propozycję wartości? | <p>4. Relacje z użytkownikami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czy nasze relacje z użytkownikami są jednorazowe czy długoterminowe? • Jaki rodzaj relacji mamy z każdym z naszych użytkowników (osobisty, osobisty dedykowany, samoobsługa, obsługa zautomatyzowana, społeczność, współtworzenie)? • Czy segmenty oczekują od nas ustanowienia i utrzymania relacji? • Które relacje z użytkownikami już stworzyliśmy? | <p>2. Segmenty użytkowników</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dla kogo tworzymy wartość? • Kim są nasze największe grupy użytkowników? • Czy i kto będzie płacił za dostarczane usługi? |
| <p>9. Struktura kosztów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie są najważniejsze koszty związane z naszym modelem biznesowym? • Które kluczowe zasoby są najdroższe? • Które kluczowe działania są najdroższe? | <p>5. Struktura przychodów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Za jaką wartość nasi użytkownicy naprawdę chcą zapłacić? • Za co obecnie płacą użytkownicy? • Jak obecnie płacą użytkownicy (jednorazowa sprzedaż, abonament, wypożyczenie itd.)? • Jak użytkownicy woleliby zapłacić? • Jaki jest udział poszczególnych strumieni przychodów w całkowitych przychodach? | <p>3. Kanały</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jak dotrzemy do użytkowników? • Przez które kanały nasi użytkownicy chcą żebyśmy do nich docierali? • Jak są zintegrowane nasze kanały? • Które kanały działają najlepiej? • Które kanały są dają najlepszy zwrot? • Jak dostosowujemy kanały do działań użytkowników? | | |

Ryc. 9. Szablonu Modelu Biznesowego z pytaniami do poszczególnych sekcji