

EWALUACJA

Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r.

Opracowanie:



Spis treści

Streszczenie	4
1. Wprowadzenie	5
2. Wyniki badania	7
2.1 Założenia obowiązującej Strategii Rozwoju Miasta Torunia.....	7
2.2 Analiza postępu wdrażania założeń realizacji celów strategicznych	8
2.2.1 Analiza wskaźnikowa	8
2.2.2 Uwagi dotyczące przyjętej koncepcji monitorowania Strategii MT	11
2.3 Ocena spójności zapisów Strategii MT z dokumentami strategicznymi kraju i regionu	15
2.4 Wyniki badań ankietowych	25
2.4.1 Informacje o respondentach – badanie mieszkańców	25
2.4.2 Informacje o respondentach – badanie partnerów w realizacji działań strategicznych .	26
2.4.3 Ocena jakości życia w mieście oraz zmian zachodzących w okresie 2018-2024	27
2.4.4 Ocena wykorzystania szans rozwojowych	41
2.4.5 Potrzeby i priorytety rozwojowe na kolejne lata	44
2.4.6 Podsumowanie wyników badań ankietowych	45
2.5 Wyniki badań jakościowych	47
2.5.1 Ocena stopnia realizacji celów strategicznych i operacyjnych Strategii MT oraz skuteczności systemu wdrażania i monitorowania strategii	47
2.5.2 Ocena aktualności strategii rozwoju miasta	53
2.5.3 Realizacja Strategii a konkurencyjność miasta oraz jakość życia mieszkańców	54
2.5.4 Jak wyglądałaby sytuacja, gdyby nie osiągnięto założonych celów strategicznych?	55
2.5.5 Pomysły i założenia możliwe do wykorzystania w ramach nowej Strategii	56
2.6 Porównanie statystyczne pozycji miasta	57
3. Podsumowanie stopnia wdrożenia Strategii MT	61
4. Wnioski dotyczące realizacji Strategii MT	64
5. Rekomendacje	65
Spis tabel i wykresów	68

Streszczenie

W prezentowanym raporcie przedstawiono wyniki badania ewaluacyjnego, służącego ocenie stopnia osiągnięcia celów założonych w „Strategii rozwoju miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r.” (dalej *Strategia MT*). Założeniem badania była ocena skuteczności wdrażania założeń Strategii MT, jej aktualności, a także ocena poziomu osiągnięcia założonych celów.

Osiągnięcie powyższych założeń poprzedzone zostało analizą struktury i założeń ewaluowanego dokumentu, wskaźników realizacji Strategii MT oraz spójności jego zapisów z dokumentami nadrzędnymi, w tym obecnym ustawodawstwem i dokumentami strategicznymi poziomu wojewódzkiego i krajowego. Ponadto przeprowadzono badania ilościowe i jakościowe obejmujące mieszkańców, partnerów realizacji założeń Strategicznych oraz osoby zaangażowane we wdrażanie przyjętej koncepcji rozwoju miasta. Opracowanie uwzględnia także porównanie pozycji miasta i zmian jakie w nim zachodziły ze zmianami obserwowanymi na poziomie miast wojewódzkich o zbliżonej liczbie mieszkańców i potencjale gospodarczym.

Efekty przeprowadzonych badań i analiz opisane zostały w dedykowanych rozdziałach. W końcowej części raportu znajduje się podsumowanie i wnioski odnoszące się do stopnia wdrożenia i realizacji Strategii MT. Na ich bazie wypracowano rekomendacje, z których wynika, że Miasto Toruń powinno przystąpić do opracowania nowego dokumentu strategicznego, w szczególności ze względu na zmiany jakie zaszły w zakresie wymogów dotyczących struktury i zakresu dokumentów planistycznych, których obecna Strategia nie zawiera, a które w istotny sposób rzutują na dalsze zarządzanie procesami rozwojowymi Torunia. Wskazuje się również na konieczność wdrożenia korekt w systemie zarządzania i sprawozdawczości Strategii, w tym określenia adekwatnych wskaźników monitorujących rzeczywiste zmiany zachodzące w mieście. Ze względu na czas jaki minął od okresu uchwalenia aktualnej Strategii MT, postuluje się również uwzględnienie dodatkowych celów i kierunków działań obejmujących kwestie środowiska, zmian klimatycznych, zmian gospodarczych, skutków migracji, a także możliwości absorpcji środków na realizację zadań rozwojowych. Praca nad nowym dokumentem powinna zostać przeprowadzona w formule szerokiej partycypacji społecznej, kontynuując tym samym dotychczasowe działania polegające na włączeniu mieszkańców w proces kształtowania polityk publicznych i zarządzania zmianami w mieście.

1. Wprowadzenie

W przedmiotowym opracowaniu jakim jest „Ewaluacja Strategii rozwoju miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r.” (dalej *Strategia MT*), zawarto wyniki prac podsumowujących wdrażanie założeń Strategii MT. Celem głównym badania ewaluacyjnego, była ocena poziomu osiągnięcia założonych celów *Strategii MT* określonych w przedmiotowym dokumencie, a także efektów ich wdrażania i wpływu na konkurencyjność miasta Torunia. Wobec powyższego badanie koncentrowało się na zagadnieniach takich jak:

- ocena stopnia osiągnięcia celów *Strategii MT* oraz ustalenie jakie czynniki miały zasadniczy wpływ na stopień osiągnięcia tych celów,
- ocena skuteczności systemu wdrażania i monitorowania *Strategii MT*,
- ocena aktualności wyzwań i celów *Strategii MT*,
- ocena, w jakim stopniu realizacja *Strategii MT* wpłynęła na konkurencyjność miasta oraz na jakość życia mieszkańców.

Próba pozyskania odpowiedzi na powyższe zagadnienia podjęta została za pomocą triangulacji metod i technik badawczych, obejmujących analizę statystyczną, analizę dokumentów, badania ilościowe oraz badania jakościowe. Zgromadzone w trakcie prac badawczo-analitycznych dane wykorzystane zostały w celu wypracowania wniosków i rekomendacji, które będą pomocne przy tworzeniu nowej strategii rozwoju miasta.

Poddana ewaluacji Strategia MT to dokument przyjęty uchwałą Rady Miasta Torunia nr 861/2018, w dniu 17 maja 2018 r. Dokument pierwotnie opracowany został w 2010 roku, a następnie poddano go aktualizacji, przez co obejmuje on perspektywę rozwoju do 2028 r. W trakcie aktualizacji dokumentu poddano korektom zapisy misji i wizji miasta, dodano rozdział dotyczący spójności Strategii MT z innymi dokumentami strategicznymi, zaktualizowano cele strategiczne i operacyjne oraz dodano zadania realizacyjne.

Strategia MT powstała przy udziale trzech podzespołów, w których uczestniczyli przedstawiciele społeczności lokalnej. Jej cele zostały poddane konsultacjom społecznym. Prace podzespołów były nadzorowane przez konsultantów i moderatorów, którzy nie tylko koordynowali cały proces, ale także dzielili się swoją wiedzą i doświadczeniem. Wszyscy uczestnicy tworzyli Zespół Roboczy ds. Strategii, który podzielono na trzy podzespoły:

1. podzespół ds. społecznych. Zakres prac podzespołu: warunki życia, ochrona zdrowia i życia, opieka i pomoc, kultura, sport, rekreacja, wypoczynek, kapitał ludzki, kapitał społeczny;
2. podzespół ds. gospodarki i promocji miasta. Zakres prac podzespołu: przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw, instytucje otoczenia biznesu, rynek pracy i bezrobocie, konkurencyjna współpraca, promocja i atrakcyjność inwestycyjna miasta, przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw;
3. podzespół ds. zasobów, infrastruktury i środowiska miasta. Zakres prac podzespołu: zasoby techniczne, transport, potencjał i ład przestrzenny, potencjał ekologiczny, potencjał ludzki, potencjał kulturowy, potencjał turystyczny.

Dokument uwzględniał również wyniki badania społecznego przeprowadzonego w listopadzie i grudniu 2017 roku, które miało na celu poznanie potrzeb mieszkańców Torunia oraz ich opinii na temat jakości

życia w mieście. W badaniu wzięło udział 1001 osób w wieku 18 lat i więcej. Zakres analizy obejmował kluczowe obszary, takie jak polityka społeczna i zdrowotna, gospodarka komunalna, infrastruktura, transport publiczny, przedsiębiorczość, edukacja, rynek pracy, zagospodarowanie przestrzenne, ochrona środowiska, kultura, turystyka, sport i rekreacja, bezpieczeństwo, promocja miasta oraz polityka informacyjna Urzędu Miasta Torunia. Głównym celem badania było określenie priorytetowych kierunków rozwoju miasta oraz wskazanie najważniejszych działań społecznych i inwestycyjnych. Dodatkowo analiza pozwoliła zidentyfikować zarówno mocne strony Torunia, jak i obszary wymagające poprawy.

Powyższe założenia prac nad tworzeniem dokumentu miały istotny wpływ na kształt i założenia badania ewaluacyjnego, które również przyjęło charakter partycypacyjny. W ramach ewaluacji do grona respondentów włączono między innymi:

- koordynatora zarządzania strategicznego (Wydział Strategii i Projektów Rozwojowych),
- realizatorów działań strategicznych, m.in. działy UMT i jednostki podległe UMT,
- partnerów w realizacji działań strategicznych, w tym organizacje pozarządowe oraz instytucje wspierające realizację zadań określonych w Strategii MT,
- mieszkańców miasta Torunia.

Oprócz wymienionych grup respondentów, badanie przeprowadzone zostało w oparciu o szeroką analizę desk research obejmującą weryfikację wskaźników wdrażania celów Strategii MT obrazujących zmiany, jakie zachodziły w ostatnich latach w mieście oraz zgodność zapisów Strategii MT z dokumentami wyższego rzędu i ustawami. W ramach badania ewaluacyjnego mającego na celu uzyskanie odpowiedzi na zdefiniowany cel główny badania, jakim jest ocena poziomu osiągnięcia założonych celów *Strategii MT*, wykorzystanych zostało łącznie 5 różnych (ilościowych i jakościowych) metod badawczych, które szerzej opisane zostały w Raporcie metodycznym ewaluacji Strategii.

Wyniki badania ewaluacyjnego zaprezentowane zostały w kolejnych rozdziałach opracowania. Uzyskane dzięki nim informacje, wykorzystane zostały w podsumowaniu oraz rekomendacjach zawartych na końcu raportu.

2. Wyniki badania

2.1 Założenia obowiązującej Strategii Rozwoju Miasta Torunia

Dokument Strategii MT definiuje trzy kluczowe obszary funkcjonowania miasta oraz cztery cele strategiczne wyznaczone do 2028 roku. Ich głównym zadaniem jest wspieranie realizacji wizji i misji Torunia, a także określenie najważniejszych rezultatów, które mają kluczowe znaczenie w długoterminowej perspektywie rozwoju miasta.

W Strategii MT określono następujące obszary tematyczne, dla których określono 4 cele strategiczne:

Obszar społeczny

Cel strategiczny 1. Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy

Obszar gospodarki i promocji

Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska

Cel strategiczny 3. Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury

Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego

W ramach wskazanych powyżej 4 celów strategicznych, wyróżnionych zostało także 27 celów operacyjnych, którym przypisano łącznie 127 wskaźników służących monitorowaniu wdrażania założeń Strategii MT. W dokumencie określono także 235 zadań realizacyjnych. Szczegóły przedstawiono na poniższym schemacie.



W kolejnych rozdziałach Raportu, na podstawie przyjętej metodyki, przedstawiono postęp w realizacji celów, uwzględniając analizę wykonania zadań oraz osiągnięcia wskaźników.

2.2 Analiza postępu wdrażania założeń realizacji celów strategicznych

2.2.1 Analiza wskaźnikowa

Analiza postępu wdrażania założeń realizacji celów strategicznych przeprowadzona została w oparciu o dane z monitoringu postępu realizacji zadań i wskaźników dostarczonych przez Zamawiającego. Okres gromadzonych informacji obejmował lata od 2018 r. do 2024 r., gdzie określono wskaźniki bazowe, wartości wskaźników osiągniętych w danym roku sprawozdawczym oraz oczekiwany trend do roku 2028. Poszczególne wskaźniki wraz z wartościami, realizatorami dopasowane zostały do każdego z 27 celów operacyjnych i 4 celów strategicznych. Łączna liczba wskaźników wyniosła 127.

Każdy z celów Strategii oceniono jako:

1. Zgodny z założonym trendem – tj. taki, w przypadku którego zauważalne jest, że wskaźniki na przestrzeni czasu wdrażania Strategii kształtują się zgodnie z przyjętym trendem i jego założeniami.
2. Niezgodny z założonym trendem – cel, w przypadku którego wartości agregowanych wskaźników nie układają się według oczekiwanego trendu.

W pojedynczych przypadkach, ze względu na brak danych, nie można było określić trendu dotyczącego danego wskaźnika (dotyczy to wskaźników pomocniczych). Jednocześnie na podstawie zgromadzonych informacji i dokonanej oceny ustalono, że spośród łącznie 127 wskaźników określonych w dokumencie, zgodnie z oczekiwanym trendem zrealizowano 82 z nich. Oznacza to, że łącznie 64,6% wskaźników wiodących oraz wskaźników pomocniczych realizowano zgodnie z przyjętymi założeniami. Jedynie 33,1% (42) wskaźniki nie zostały osiągnięte zgodnie z przyjętymi założeniami, a dla 3 nie udało ustalić się aktualnego trendu.

W przypadku 30 określonych w Strategii MT wskaźników wiodących, 20 realizowanych było zgodnie z przyjętym trendem (66,7%), przy czym najwyższą skutecznością odznaczała się realizacja wskaźników celu strategicznego 4 – w tym przypadku 100% wskaźników oceniono jako zgodne z trendem, w tym takich jak „Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta”, czy „Kontrolowany rozwój oraz poprawa estetyki przestrzeni miasta”.

Wysoką zgodność z oczekiwanym trendem odnotowano także w zakresie wskaźników dla celu strategicznego 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego, gdzie łącznie 72,7% wskaźników odpowiadało przyjętym założeniom. Najniższą zgodność notuje się natomiast dla wartości wskaźników wiodących przypisanych celowi 1, gdzie łącznie 54,5% wskaźników posiada trend zgodny z oczekiwaniami, a 45,5% trend niezgodny. Wyniki analizy zaprezentowano w tabeli nr 1 oraz za pomocą wykresu nr. 1. Szczegóły analizy przedstawiono natomiast w załączniku nr 1 Wskaźniki monitorowania Strategii MT za okres 2018-2024.

Tabela 1 Zestawienie liczbowe zgodności trendów celów strategicznych Strategii MT – wskaźniki wiodące

Obszar	Wskaźniki wiodące Cel strategiczny	Obserwowany trend		
		Zgodny	Niezgodny	Razem
SPOŁECZNY	Cel strategiczny 1. Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	6	5	11
		54,5%	45,5%	100,0%
GOSPODARKI I PROMOCJI	Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	8	3	11
		72,7%	27,3%	100,0%
ZASOBÓW, INFRASTRUKTURY I ŚRODOWISKA	Cel strategiczny 3. Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	3	2	5
		60,0%	40,0%	100,0%
	Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego	3	0	3
		100,0%	0,0%	100,0%
Razem		20	10	30
		66,7%	33,3%	100,0%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych udostępnionych przez UMT

Podobnie w przypadku wartości osiąganych w ramach wskaźników pomocniczych, największą zgodność odnotowano w zakresie wskaźników służącym monitorowaniu celu strategicznego 4 (100% zgodności), a najmniej w przypadku celu strategicznego 1 (56,8%). Poniżej w tabeli 2 zaprezentowano zestawienie analizy danych wskaźnikowych dla wskaźników pomocniczych. Dane te przedstawiono również w formie graficznej za pomocą wykresu nr. 2.

Tabela 2 Zestawienie liczbowe zgodności trendów celów strategicznych Strategii MT – wskaźniki pomocnicze

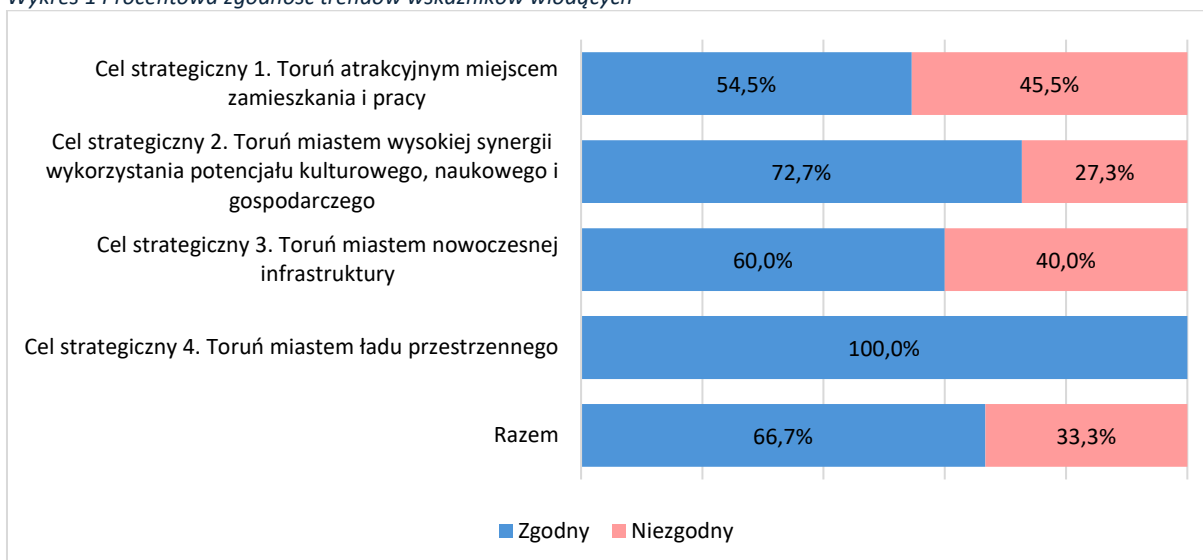
Obszar	Wskaźniki pomocnicze Cel strategiczny	Obserwowany trend			
		Zgodny	Niezgodny	Brak danych	Razem
SPOŁECZNY	Cel strategiczny 1. Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	25	17	2	44
		56,8%	38,6%	4,5%	100,0%
GOSPODARKI I PROMOCJI	Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	21	10	1	32
		65,6%	31,3%	3,1%	100,0%

ZASOBÓW, INFRASTRUKTURY I ŚRODOWISKA	Cel strategiczny 3. Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	12	5	0	17
		70,6%	29,4%	0,0%	100,0%
	Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego	4	0	0	4
		100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Razem	62	32	3	97
		63,9%	33,0%	3,1%	100,0%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych udostępnionych przez UMT

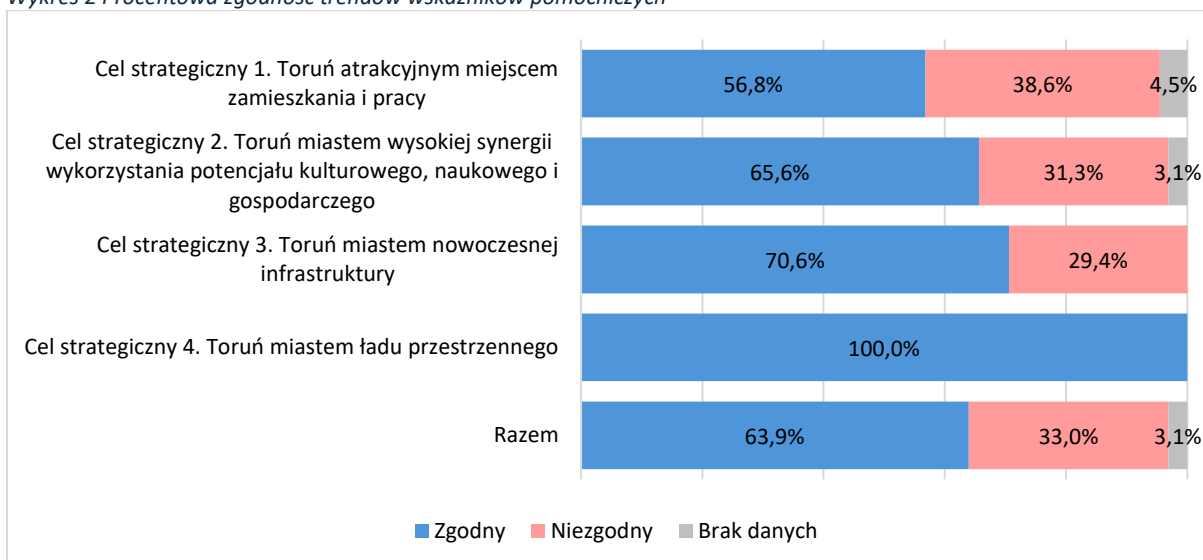
Poniżej w formie wykresów zaprezentowano procentową zgodność analizy trendów wskaźników wiodących i pomocniczych służących monitoringowi Strategii MT.

Wykres 1 Procentowa zgodność trendów wskaźników wiodących



Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych udostępnionych przez UMT

Wykres 2 Procentowa zgodność trendów wskaźników pomocniczych



Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych udostępnionych przez UMT

2.2.2 Uwagi dotyczące przyjętej koncepcji monitorowania Strategii MT

Przyjęty w Strategii MT system monitorowania i ewaluacji w założeniu służyć powinien:

- ocenianiu skuteczności *Strategii*,
- wczesnemu ostrzeganiu przed zagrożeniami,
- wykrywaniu zbliżania się do momentów, w których następuje konieczność zmiany drogi rozwoju miasta,
- dostarczaniu informacji niezbędnych do ewaluacji i w konsekwencji podjęcia decyzji o aktualizacji całej *Strategii* lub niektórych jej części.

Jednakże biorąc pod uwagę zarówno liczbę przyjętych wskaźników monitorowania Strategii MT, obejmujących 30 wskaźników wiodących oraz 97 wskaźników pomocniczych można wskazać, że tak duża liczba wskaźników niekoniecznie korzystnie wpływa na realną możliwość oceny zarówno skuteczności wdrażania Strategii MT, jak i ostrzeganiu przed zagrożeniami. Dzieje się tak ponieważ:

1. Liczba wskaźników przypisanych do poszczególnych celów strategicznych jest bardzo nierówna. Dla monitorowania celu strategicznego 1 określono aż 55 wskaźników, w tym 11 wiodących oraz 44 pomocnicze. Dla celu 2 i 3 kolejno 43 i 23 wskaźniki, podczas gdy łączna liczba wskaźników dla celu 4 wynosi 7. Oczywiście liczba wskaźników powiązana jest z liczbą zadań przypisanych dla danego celu, niemniej jednak tak duże rozbieżności w zakresie liczby wskaźników mogą zaburzać rzeczywistą ocenę postępu realizacji założeń danego celu.
2. Znaczna część wskaźników, mimo określenia pożądanego trendu wzrostowego, spadkowego lub zmiennego, nie pozwala na jednoznaczną ocenę tego, czy osiągnięta wartość wskaźnika realnie przyczynia się do osiągnięcia założeń celu, który ma mierzyć. Ponadto część ze wskaźników nie nawiązuje realnie do zadań, które powiązane są z danym celem. Przykładem są wskaźniki takie jak: Liczba uczniów, którym udzielono stypendiów i nagród o charakterze motywacyjnym [os.], oraz Liczba organizacji pozarządowych realizujących zadania przy wsparciu GMT [szt.], które mają za zadanie mierzyć postęp realizacji celu 1.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego. W rzeczywistości zarówno liczba uczniów, którym udzielono stypendiów, jak i organizacji realizujących zadania GMT zależą w większym stopniu od wartości środków przeznaczanych na te cele, niż od liczby uczniów czy organizacji skłonnych do podejmowania danego działania.
3. Wiele wskaźników ma charakter konkretny i mierzalny, lecz agregowanie danych po pierwsze nie zawsze zależy od Urzędu Miasta Torunia np. dane dot. bezpieczeństwa, agregowane przez Wydział Prewencji Komendy Miejskiej Policji w Toruniu. Po drugie nie ma jasno sprecyzowanej metodologii liczenia wskaźnika. Po trzecie wreszcie wartość wskaźnika nie zależy w żaden sposób od miasta np. Wskaźnik wykrywalności sprawców czynów zabronionych [%].
4. Dla części wskaźników, jako pożądaný trend określono „trend zmienny”, który w zasadzie zawsze będzie zgodny z tym, jakie wartości przybierze dany wskaźnik. Wskaźniki takie nie monitorują zatem postępu, lecz pokazują, że zjawisko się zmienia, pozostając bez wpływu na przyjęte cele. Podobny problem dotyczy wskaźników, dla których określono pożądaný trend jako „utrzymanie wartości wskaźnika”, przy czym nie zostało jasno określone, czy utrzymanie oznacza fatycznie utrzymanie wartości wskaźnika na takim samym poziomie, czy na utrzymaniu

niewielkiego odchylenia np. 10% od wartości początkowej. Ocena zatem może być jedynie intuicyjna, a nie faktyczna i jednoznaczna. Łącznie problem ten dotyczy około 35% ogółu wskaźników, co utrudnia ocenę postępu realizacji założeń Strategii.

5. Niektóre wskaźniki, jak np. Powierzchnia miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego sporządzonych w danym roku [ha] który określony został jako wskaźnik służący monitorowaniu celu 4.2. „Kontrolowany rozwój oraz poprawa estetyki przestrzeni miasta” mają charakter zmienny. Jest to jednak wskaźnik, który mógłby być monitorowany w sposób kumulatywny, pokazujący realny wzrost powierzchni objętej planami zagospodarowania przestrzennego. Aktualnie wskaźnik ten nie określa, czy nastąpił progres, lecz jedynie pozwala stwierdzić, że pojawiły się nowe plany, choć nie wiadomo o ile zwiększyły one powierzchnię miasta objętą planami zagospodarowania przestrzennego. Tego typu wskaźniki w obecnym systemie monitorowania pokazują jedynie, że działania są realizowane, ale nie pozwalają na ocenę ich rezultatów, tym samym nie ma możliwości określenia efektywności podejmowanych działań.

Biorąc pod uwagę powyższe uwagi oraz założenia służące monitorowaniu Strategii MT przytoczone na początku rozdziału dot. oceny skuteczności, reagowania na zagrożenia etc. należy ocenić, że system monitorowania i ewaluacji przyjęty w Strategii MT nie był systemem skutecznym. Wynika to z faktu, że przyjęty system zezwalał na dużą niejednoznaczność ocen m.in. za sprawą wskaźników, gdzie oczekiwany trend był zmienny, a w rezultacie zawsze dawał wynik pozytywny, lub ocena osiąganych wartości bazowała na intuicji, a nie na jednoznacznej ocenie. Problemem było także to, że część wskaźników została dobrana w sposób, który nie nawiązywał do realizowanych zadań. W rezultacie w opinii ewaluatorów system nie pozwalał na skuteczne reagowanie na pojawiające się problemy, ponieważ duża część przyjętych wskaźników zawsze była pozytywna, co przy liczbie ponad 127 wskaźników powodowało, że ocena stawała się bardzo nieobiektywna. To z kolei sprawia, że trudno jest określić jednoznacznie, czy założenia Strategii MT są realizowane zgodnie z założeniami oraz czy i gdzie faktycznie pojawiają się problemy. System monitorowania Strategii w kolejnych latach należy zatem zmodyfikować w taki sposób, aby realnie pozwalał na ocenę postępu realizacji założeń, wskazywanie trudności/zaległości w postępie przyjętych planów oraz określenie zakresu działań naprawczych.

Wobec powyższego proponuje się, aby w przyjętych wskaźnikach monitorowania Strategii rozważyć opracowanie listy wskaźników/założeń pozwalających jednoznacznie mierzyć efektywność działań. Z doświadczenia ewaluatorów wynika, że proces ten można oprzeć na kilku elementach np.:

1. Przyjmując konkretne, mierzalne produkty realizacji celów i przypisanych im kierunków działań – np. modernizacja 10 obiektów użyteczności publicznej; określona liczba zorganizowanych imprez; budowa konkretnego obiektu; wdrożenie 5 rozwiązań informatycznych służących zarządzaniu Urzędem itp. Podejście to pozwoli na jednoznaczne ocenienie stopnia wdrożenia założeń Strategii, a także określenie przyczyn ich ewentualnego niezrealizowania i pojawiających się trudności.
2. Określenie oczekiwanych rezultatów danego działania, stanowiących jego efekt np. wzrost odsetka budynków/lokalii dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami; liczba odbiorców wydarzeń/koncertów/imprez cyklicznych; poprawa bezpieczeństwa w obszarze

starego miasta; czas realizacji zadań z zakresu obsługi klienta/mieszkańca itp. W połączeniu ze wskaźnikami rezultatu, informacje te pozwolą na określenie skuteczności działań i ich wpływu na osiągnięty efekt.

3. Wyznaczenie kamieni milowych realizacji zadań, tj. określenie ważnych punktów/efektów do których powinna zmierzać interwencja w określonym czasie np. wzrost długości ścieżek rowerowych w mieście o 20 km do roku 2030 – działanie to może zostać podzielone na etapy, lub być powiązane w sekwencji działań jako odpowiedź na wyzwanie strategiczne. Struktura ta może mieć dowolnie złożony charakter, lecz w istocie powinna pozwolić na określenie punktu, w którym w danym momencie się znajdujemy zmierzając do realizacji celu (osiągnięcia danego kamienia milowego). Pozwala także na określenie przeszkód/problemów jakie pojawiają się na drodze do realizacji celu.
4. Określenie projektów kluczowych / strategicznych, których realizacja w istotny sposób zmieni funkcjonowanie miasta np. utworzenie północnej obwodnicy drogowej; budowa osiedla mieszkaniowego w dzielnicy X; utworzenie inkubatora innowacji technologicznych itp. Określenie projektów strategicznych związanych z urzeczywistnieniem wizji rozwoju miasta, również może w sposób konkretny wpłynąć na ocenę stopnia realizacji założeń Strategii, wskazanie pojawiających się problemów, ale także konieczność modyfikacji założeń Strategii ze względu na zmieniające się uwarunkowania prawne, gospodarcze, społeczne itp.

Zastosowanie powyższych rozwiązań w zakresie systemu monitorowania Strategii pozwoli ocenić, czy podejmowane działania rzeczywiście przybliżają Miasto do osiągnięcia założonych celów i wdrożenia przyjętej wizji rozwoju. Obecny system monitorowania pozwala jedynie na określenie, czy nastąpiła zmiana wskaźnika, lecz nie pozwala ocenić, które zadania faktycznie zostały zrealizowane i w jaki sposób przyczyniły się do osiągnięcia zakładanych celów Strategii. To istotna zmiana, ponieważ obecne założenia Strategii MT oprócz 127 wskaźników, posiadają także 235 określonych i przypisanych kierunkom działań zadań realizacyjnych. Jednakże sprawozdania monitoringowe nie obejmują informacji na temat tego, które zadania zrealizowano i jaki był ich efekt. W rezultacie nie można ocenić czy wymienione w Strategii MT zadania realizacyjne zostały zrealizowane w całości, czy częściowo. Które z nich nie zostały zrealizowane oraz jakie były tego przyczyny. Sprawozdawczość z realizacji zadań może, a nawet powinna zawierać komponent opisowy, który wprost wskazywałby, co w danym okresie zostało zrealizowane lub jakie pojawiły się trudności. W obecnej sytuacji oceny tej można dokonać wyłącznie w oparciu o wyniki badania ewaluacyjnego, realizowanego metodami jakościowymi lub w oparciu o badania ankietowe.

Wartym rozważenia jest także określenie grupy wskaźników, bazujących na statystyce publicznej np. GUS, które pozwolą na mierzenie skuteczności działań strategicznych w sposób cykliczny, w odniesieniu do zmian jakie zachodziły w miastach porównywalnych do Torunia np. Zielonej Góry, Olsztyna, Rzeszowa itp. Pozwoli to na szerszą ocenę kontekstu podejmowanych działań, zarówno w kontekście oceny pozycji Torunia względem innych miast, ale także oceny poziomu osiągnięcia celów takich jak np. Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy. Dla mierzenia tego typu założeń koniecznym będzie przyjęcie zespołu wskaźników obejmujących np. wysokość wynagrodzeń, dostępność miejsc pracy, dostępność mieszkań, dostępność terenów zielonych itp. Przyjęcie zespołu/grupy wskaźników mierzących efektywność realizacji celu, pozwoli również na

przygotowanie wskaźnika syntetycznego, który może zostać wykorzystany na potrzeby sporządzenia rankingu porównawczego Torunia, względem innych miast w obrębie określonych celów rozwojowych.

Biorąc pod uwagę powyższe wskazania, wartym rozważenia jest również ograniczenie liczby wskaźników, ich uszczegółowienie i dopasowanie do zakresu celów, jakie mają mierzyć. Istotnym będzie także przygotowanie jasnej metodologii agregowania danych, która pozwoli na uniknięcie niejednoznaczności w obrębie zbierania danych. Strategia rozwoju miasta z założenia jest dokumentem ogólnym, jednakże powinna ona w sposób konkretny definiować wizję i kierunki rozwoju miasta. Uzupełnieniem głównych założeń rozwojowych miasta powinny być natomiast strategie i polityki sektorowe dotyczące m.in. obszaru kultury, sportu, edukacji etc., w których dedykowane kierunki rozwoju zostaną uszczegółowione i zoperacjonalizowane. Wówczas strategia rozwoju miasta może stać się narzędziem wytyczania kierunku zmian, dokumentem konkretnym, który nie odnosi się detalicznie do każdego z elementów rozwoju miasta.

2.3 Ocena spójności zapisów Strategii MT z dokumentami strategicznymi kraju i regionu

Celem niniejszego rozdziału jest ocena spójności założeń Strategii MT z obecnym prawodawstwem, dokumentami strategicznymi wyższego rzędu oraz programami regionalnymi. Oceny komplementarności dokonano na poziomie porównania celów strategicznych przy uwzględnieniu celów operacyjnych Strategii Rozwoju Miasta Torunia.

Zgodność Strategii MT z obowiązującym prawodawstwem

Jedną z kluczowych zmian jaka zaszła na przestrzeni lat obowiązywania Strategii MT do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028, którą przyjęto uchwałą Rady Miasta Torunia nr 861/2018, w dniu 17 maja 2018 r., była aktualizacja następujących dokumentów:

1. Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tj. Dz. U. z 2025 r. poz. 198).
2. Ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (tj. Dz. U. z 2024 r. poz. 1130).
3. Ustawy o samorządzie gminnym z dn. 8 marca 1990 r. (Dz. U. z 2024 r. poz. 1465, 1572, 1907, 1940).

Wszystkie trzy wymienione ustawy znowelizowane zostały po 2018 roku, wobec czego obowiązująca Strategia MT nie zawiera co najmniej części wymaganych obecnym prawodawstwem elementów.

W świetle obowiązującego prawa, przy tworzeniu strategii rozwoju szczególne znaczenie ma ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2024 r. poz. 609, 721.), której przepisy definiują strukturę tego dokumentu i wskazują na obligatoryjne elementy jakie muszą się w nim znaleźć (art. 10e. ust. 3). Zgodnie z jej zapisami, każda strategia powinna zawierać wnioski z diagnozy przygotowanej na potrzeby tej strategii oraz strukturę obejmującą:

- cele strategiczne rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym, przestrzennym i klimatyczno-środowiskowym;
- kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych;
- oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym oraz wskaźniki ich osiągnięcia;
- model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy;
- ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie;
- obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa, o której mowa w art. 11 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2024 r. poz. 566.) wraz z zakresem planowanych działań;

- obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy, jeżeli takie zidentyfikowano, wraz z zakresem planowanych działań;
- system realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych;
- ramy finansowe i źródła finansowania.

Powyższa ustawa wskazuje również, że „Rada gminy, w drodze uchwały, określa szczegółowy tryb i harmonogram opracowania projektu strategii rozwoju gminy, w tym tryb konsultacji, o których mowa w art. 6 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju”.

Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju w art. 10a ust. 2 wskazuje również, że „Podmiot opracowujący projekt strategii rozwoju przeprowadza uprzednią ewaluację trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju – przed jej przyjęciem”.

Ponadto jednym z elementów zmian prawnych dotyczących procesów planowania i prowadzenia polityki rozwoju, są zmiany obejmujące kwestie związane z polityką przestrzenną gmin. Znowelizowana ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym obliguje gminy do uchwalenia planu ogólnego, który obejmował będzie teren całej gminy i zastąpi dotychczasowe studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Dokument ten będzie obligatoryjny od 1 lipca 2026 r. Co istotne, zgodnie z artykułem 13b ww. ustawy, ustalenia planu ogólnego określa się, uwzględniając uwarunkowania rozwoju przestrzennego gminy, w tym w szczególności obejmując politykę przestrzenną gminy określoną w strategii rozwoju.

Biorąc pod uwagę powyższe informacje, obecna Strategia MT wymaga uzupełnień wynikających ze znowelizowanych ustaw, w tym w szczególności w zakresie:

- określenia celów strategicznych rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym, przestrzennym i klimatyczno-środowiskowym;
- określenia spójności między celami strategicznymi, kierunkami działań oraz polityką przestrzenną gminy;
- opracowania modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy, wraz z ustaleniem i rekomendacjami w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie;
- określenia spójności z obszarami strategicznej interwencji zawartymi w strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego;
- dokonania ewaluacji ex-ante strategii rozwoju.

Aktualizacja zapisów strategii i uwzględnienie w niej wymienionych elementów, określonych w przytoczonych ustawach, stanowi element kluczowy w zakresie reformy planowania przestrzennego.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)

Głównym celem Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju jest tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski, przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym. Dokument zawiera ponadto trzy cele szczegółowe:

- Cel szczegółowy I: Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną (obszary: reindustrializacja, rozwój innowacyjnych firm, małe i średnie przedsiębiorstwa, kapitał dla rozwoju, ekspansja zagraniczna);
- Cel szczegółowy II: Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony (obszary: spójność społeczna, rozwój zrównoważony terytorialnie);
- Cel szczegółowy III: Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu (obszary: prawo w służbie obywatelom i gospodarce, instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem, E-państwo, finanse publiczne, efektywność wykorzystania środków EU).

Analizując spójność Strategii MT ze Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) weryfikacji poddano zgodność dokumentów na poziomie celów strategicznych (w przypadku dokumentu krajowego mowa o celach szczegółowych). Strategia MT zachowuje pełną zgodność z dwoma pierwszymi celami szczegółowymi dokumentu krajowego. W przypadku celu szczegółowego III zawartego w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (**skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu**) spójność ta jest szczątkowa i dotyczy głównie celu strategicznego 2 Strategii MT (**Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego**). Cel szczegółowy III realizują pojedyncze cele operacyjne Strategii Rozwoju Miasta Torunia (m.in. Cel 2.8: **rozwój i ciągłe doskonalenie lokalnych instytucji otoczenia biznesu**). Deficyty w zapisach strategii miasta dotyczą głównie kwestii systemowego zarządzania rozwojem miasta oraz usprawnień na poziomie administracyjnym.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)	Strategia Rozwoju Miasta Torunia
Cel szczegółowy I Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną Obszary: Reindustrializacja, rozwój innowacyjnych firm, małe i średnie przedsiębiorstwa, kapitał dla rozwoju, ekspansja zagraniczna.	Cel 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy Cel 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel szczegółowy II Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony Obszary: Spójność społeczna, rozwój zrównoważony terytorialnie	Cel 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy Cel 4: Toruń miastem ładu przestrzennego
Cel szczegółowy III Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu Obszary: prawo w służbie obywatelom i gospodarce, instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem, E-państwo, finanse publiczne, efektywność wykorzystania środków EU.	Cel 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego

Krajowa Polityka Miejska 2030

Krajowa Polityka Miejska 2030 jest dokumentem ukierunkowanym na zrównoważony rozwój miast i miejskich obszarów funkcjonalnych. Skoncentrowany jest na działaniach i instrumentach zorientowanych terytorialnie, adekwatnych do aktualnych wyzwań stojących przed miastami. Określa on planowane działania administracji rządowej w zakresie prawnym, finansowym oraz organizacyjnym na rzecz zrównoważonego rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych. Jest to z założenia dokument służebny wobec władz samorządowych, sugerujący narzędzia i mechanizmy do skutecznego funkcjonowania.

Krajowa Polityka Miejska 2030 określa 6 celów, wpisujących się w wizję długofalowego rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych:

- **miasto kompaktowe** – zwartość strukturalna, zrównoważone, odpowiedzialne i racjonalne wykorzystanie przestrzeni i zasobów;
- **miasto zielone** – przeciwdziałanie pogłębianiu się kryzysu klimatycznego, ograniczenie emisji zanieczyszczeń, odbudowanie ekosystemów;
- **miasto produktywne** – zdywersyfikowana gospodarka;
- **miasto cyfrowe** – transformacja cyfrowa w zarządzaniu rozwojem miejskim;
- **miasto dostępne** – niwelowanie barier organizacyjnych i funkcjonalnych, równe szanse;
- **miasto sprawne** – skuteczne zarządzanie, efektywne wykorzystanie zasobów własnych.

Strategia Rozwoju Miasta Torunia zachowuje adekwatny poziom spójności z celami zapisanymi w Krajowej Polityce Miejskiej 2030. Na poziomie celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia zaobserwowano brak zapisów bezpośrednio odnoszących się do kwestii związanych z polityką klimatyczną oraz precyzyjnym określeniem sposobów zarządzania miastem i funkcjonowaniem administracji. W przypadku zagadnień środowiskowych są one ujęte w celu operacyjnym Strategii Rozwoju Miasta Torunia (**4.1. Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta**).

Krajowa Polityka Miejska 2030 - cele	Strategia Rozwoju Miasta Torunia
Miasto kompaktowe	Cel 4: Toruń miastem ładu przestrzennego
Miasto zielone	X
Miasto produktywne	Cel 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Miasto cyfrowe	Cel 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Miasto dostępne	Cel 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Miasto sprawne	Cel 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030

Głównym celem Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 jest efektywne wykorzystanie endogenicznych potencjałów terytoriów i ich specjalizacji dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju kraju. Realizacja tego celu osiągnięta zostanie poprzez realizację celów szczegółowych takich, jak:

Cel 1: zwiększenie spójności rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym, przestrzennym;

Cel 2: Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych;

Cel 3: Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie.

Strategia Rozwoju Miasta Torunia zachowuje odpowiedni poziom spójności z zapisami Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 na poziomie wszystkich celów szczegółowych, zawartych w dokumencie krajowym.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030	Strategia Rozwoju Miasta Torunia
Cel 1: Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym	Cel 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy Cel 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Cel 2: Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych	Cel 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego Cel 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Cel 3: Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie	Cel 4: Toruń miastem ładu przestrzennego

Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+

Nadrzędnym i ogólnym celem strategii wojewódzkiej jest osiągnięcie „jakości życia typowej dla wysokorozwiniętych regionów europejskich”. Do jego osiągnięcia nakreślono pięć celów głównych (do których przypisano 30 celów operacyjnych).

- Cel główny 1: Skuteczna edukacja
- Cel główny 2: Zdrowe, aktywne i zamożne społeczeństwo
- Cel główny 3: Konkurencyjna gospodarka
- Cel główny 4: Dostępna przestrzeń i czyste środowisko
- Cel główny 5: Spójne i bezpieczne województwo

Cele strategiczne zawarte w Strategii Rozwoju Miasta Torunia są zgodne z zapisami, zawartymi w Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku (Strategia Przyspieszenia

2030+). Deficyty zidentyfikowano jedynie na poziomie celów operacyjnych dokumentu wojewódzkiego, dotyczą ona przede wszystkim takich zagadnień, jak:

- rozwój szkolnictwa wyższego,
- aktywność społeczna i rozwój społeczeństwa obywatelskiego,
- internacjonalizacja gospodarki.

Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+	Strategia Rozwoju Miasta Torunia
Cel główny 1: Skuteczna edukacja	Cel 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel główny 2: Zdrowie, aktywne i zamożne społeczeństwo	Cel 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel główny 3: Konkurencyjna gospodarka	Cel 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel główny 4: Dostępna przestrzeń i czyste środowisko	Cel 4: Toruń miastem ładu przestrzennego
Cel główny 5: Spójne i bezpieczne województwo	Cel 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego Cel 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 (projekt)

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 jest dokumentem umocowanym ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (art. 8a-8c), wyrastającą z nowego myślenia o roli planowania długofalowego. Jest dokumentem sugerującym najlepsze wybory strategiczne w perspektywie ćwierćwiecza, dotyczącą również strategii samorządu terytorialnego. Dokument ten identyfikuje megatrendy, określa wizję, przewiduje scenariusze dla kraju oraz określa najważniejsze wyzwania. Spójność dokumentu oceniona została na podstawie porównania celów strategicznych Strategii MT ze zidentyfikowanymi megatrendami oraz nakreślonymi wyzwaniami, zawartymi w Koncepcji Rozwoju Kraju 2050.

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 - megatrendy	Strategia Rozwoju Miasta Torunia
Wyłanianie się nowej gospodarki: Zaostrzająca się konkurencja w obszarze innowacji, Postępująca cyfryzacja gospodarki, Wzrost automatyzacji pracy i elastyczności zatrudnienia, Transformacja energetyczna, Ścieranie się globalizacji i lokalności, Transformacja rolnictwa spowodowana zmianami klimatycznymi, technologicznymi i nowymi wzorcami konsumpcji;	Cel strategiczny 1. Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Przyspieszenie technologiczne: Coraz powszechniejszy Internet rzeczy i coraz silniejsza sztuczna inteligencja, Wzrost znaczenia biotechnologii, Rosnące znaczenie cyberbezpieczeństwa;	Cel strategiczny 3. Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Wzrost globalnych problemów społecznych: Niepewność demograficzna, Coraz bardziej	Cel strategiczny 1. Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy

nomadyczny świat, Wzrost nierówności społecznych, Rozwój zapotrzebowania na nowe formy i dziedziny uczenia się;	
Wzrost dynamiki zmian środowiskowych i klimatycznych: Postępujące przekształcenie systemu klimatycznego Ziemi, Rosnąca degradacja środowiska przyrodniczego, Spadek różnorodności biologicznej, Niezrównoważone wykorzystanie surowców i gospodarka odpadami;	Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego
Reorganizacja przestrzeni: Rozrost silnych miast oraz miejskich obszarów funkcjonalnych, Przemiany na terenach wiejskich, Zmiany w użytkowaniu terenów	Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego
Transformacja globalnego porządku: Wzrost napięć międzynarodowych, w tym nowe konflikty zbrojne grożące eskalacją, Wzrost politycznego znaczenia Azji, Słabnące mechanizmy demokracji.	X

Warto zauważyć, że cele strategiczne Strategii MT wpisują się w pięć z sześciu określonych megatrendów, zawartych w dokumencie. Należy jednak dodać, że porównywane megatrendy mają charakter globalny i choć przewidywane zjawiska, opisując uniwersalne zjawiska, mają odzwierciedlenie również na poziomie samorządu lokalnego, to nie wszystkie dotyczą najważniejszych zadań i wyzwań, przyporządkowanych samorządowi. Przykładem jest zidentyfikowany megatrend, dotyczący **transformacji globalnego porządku**, który nie znajduje bezpośredniego odniesienia w celach strategicznych Strategii MT.

Dokonano zatem analizy spójności z czterema podstawowymi wyzwaniami, zawartymi w Projekcie Koncepcji Rozwoju Kraju 2050.

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 - wyzwania	Strategia Rozwoju Miasta Torunia
Transformacja społeczna sprzyjająca wszystkim grupom społecznym	Cel strategiczny 1. Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Nowoczesna gospodarka respektująca środowisko naturalne i klimat	Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego
Odporne państwo z silną pozycją w Europie i na świecie	X
Zrównoważona przestrzeń uwzględniająca potrzeby człowieka i środowiska	Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego

Strategia Miasta Torunia zachowuje spójność z wyzwaniami, zawartymi w Koncepcji Rozwoju Kraju 2050 na poziomie celów strategicznych. **Wyjątek stanowi wyzwanie, związane z budową odpornego państwa z silną pozycją w Europie i na świecie.** Wprawdzie podstawowe zadania z zakresu bezpieczeństwa państwa i budową jego pozycji w Europie na świecie spoczywają na władzy centralnej,

jednakże w Strategii MT – przy ocenie spójności z omawianym dokumentem – brakuje zapisów bezpośrednio odnoszących się do kwestii odporności i bezpieczeństwa mieszkańców.

Program regionalny Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza 2021-2027

Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza 2021-2027 to program regionalny, który wspiera rozwój województwa kujawsko-pomorskiego w perspektywie finansowej 2021-2027. Głównym celem programu jest wzmocnienie i efektywne wykorzystanie potencjału gospodarczego i społecznego regionu, sprzyjanie zintegrowanemu, zrównoważonemu i inteligentnemu rozwojowi województwa kujawsko-pomorskiego, ukierunkowanemu na wysoką jakość życia i bezpieczeństwo jego mieszkańców. Zostanie to osiągnięte poprzez interwencje w ramach 10 priorytetów (przy czym dwa ostatnie priorytety stanowią pomoc techniczną):

- Innowacyjność i konkurencyjność regionu,
- Czysta energia dla regionu,
- Ochrona zasobów środowiska regionu,
- Spójny i dostępny region,
- Potencjały endogeniczne regionu,
- Społeczny wymiar regionu,
- Rozwój lokalny regionu,
- Wsparcie w obszarze rynku pracy, edukacji i włączenia społecznego.

Cele strategiczne zawarte w Strategii Rozwoju Miasta Torunia zachowują spójność wobec priorytetów, określonych w porównywanym dokumencie. W przypadku priorytetu 2 (**Czysta energia dla regionu**) spójność dotyczy głównie obszaru wspierania zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej.

Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza 2021-2027	Strategia Rozwoju Miasta Torunia
Innowacyjność i konkurencyjność regionu	Cel 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Czysta energia dla regionu	Cel 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Ochrona zasobów środowiska regionu	Cel 4: Toruń miastem ładu przestrzennego
Spójny i dostępny region	Cel 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Potencjały endogeniczne regionu	Cel 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Społeczny wymiar regionu	Cel 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy

Rozwój lokalny regionu	Cel 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Wsparcie w obszarze rynku pracy, edukacji i włączenia społecznego	Cel 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy

Metropolia Toruńska

Metropolia Toruńska jest stowarzyszeniem, zrzeszającym jednostki samorządu terytorialnego, które tworzą zinstytucjonalizowaną płaszczyznę współpracy jednostek samorządu terytorialnego na określonym obszarze. Stowarzyszenie pełni funkcję Związku Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych, reprezentując jednostki samorządu terytorialnego wchodzące w skład Metropolii Toruńskiej.

Celem ogólnym stowarzyszenia jest współdziałanie na rzecz zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Metropolii Toruńskiej oraz budowania jej silnej pozycji konkurencyjnej w kraju i za granicą w oparciu o partnerski model współpracy wszystkich interesariuszy Stowarzyszenia, z wykorzystaniem ich potencjałów wewnętrznych, wiedzy i aktywności oraz z poszanowaniem historycznej odrębności i niezależności.

Status stowarzyszenia określa ponadto w 17 punktach drogę do realizacji tych celów:

- 1) urzeczywistnianie, ochronę i reprezentowanie wspólnych interesów członków Stowarzyszenia;
- 2) wspólne planowanie rozwoju, poprzez uzgadnianie kierunków i celów rozwojowych Metropolii Toruńskiej, w tym przygotowanie wspólnej strategii rozwoju (strategii ponadlokalnej);
- 3) kształtowanie tożsamości Metropolii Toruńskiej w świadomości mieszkańców, a także budowanie oraz wzmacnianie jej ponadregionalnego i międzynarodowego wizerunku;
- 4) podejmowanie inicjatyw na rzecz nawiązywania kontaktów krajowych i międzynarodowych oraz realizacji współpracy w szczególności w zakresie gospodarczym, naukowym i kulturalnym;
- 5) współpracę z administracją publiczną, stowarzyszeniami i korporacjami samorządowymi, w szczególności Unią Metropolii Polskich oraz z organizacjami międzynarodowymi;
- 6) wzmacnianie wpływu członków Stowarzyszenia na programowanie polityki rozwoju na poziomie regionalnym, krajowym i europejskim poprzez m. in. inicjowanie i opiniowanie projektów dokumentów regionalnych, krajowych i europejskich, w zakresie polityki rozwoju;
- 7) wypracowanie sprawnego, partnerskiego modelu współpracy na rzecz efektywnej realizacji zadań publicznych;
- 8) prowadzenie monitoringu procesów społeczno-gospodarczych obszaru Metropolii Toruńskiej, w tym przygotowywanie i zlecanie specjalistycznych opracowań diagnostycznych oraz analitycznych;
- 9) podejmowanie wspólnych inicjatyw gospodarczych i społecznych oraz realizację wspólnych przedsięwzięć prorozwojowych mających na celu zrównoważony, wszechstronny rozwój Metropolii Toruńskiej;
- 10) pełnienie funkcji i realizację zadań Związku ZIT, w tym wynikających z Umowy Partnerstwa do realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce;

- 11) pozyskiwanie środków finansowych na realizację przedsięwzięć prorozwojowych i wspólną realizację projektów;
- 12) projektowanie i realizację zintegrowanych przedsięwzięć odpowiadających w sposób kompleksowy na potrzeby i problemy całego obszaru;
- 13) wymianę doświadczeń, inspirowanie i wdrażanie działań umożliwiających efektywne i skuteczne zarządzanie obszarem Stowarzyszenia m. in. w zakresie zrównoważonego transportu publicznego, planowania przestrzennego, ochrony środowiska i klimatu, gospodarki, usług społecznych oraz kultury i turystyki;
- 14) wsparcie eksperckie członków Stowarzyszenia w realizacji zadań;
- 15) prowadzenie działalności szkoleniowej oraz edukacyjnej i promocyjnej, związanej z realizacją celów Metropolii Toruńskiej;
- 16) współpracę z władzami i instytucjami odpowiedzialnymi za wdrażanie funduszy pomocowych;
- 17) inne działania realizujące cele statutowe.

Należy zwrócić uwagę, że o ile część celów statutowych stowarzyszenia Metropolia Toruńska wpisuje się w działania związane z realizacją strategii (pkt 9: **podejmowanie wspólnych inicjatyw gospodarczych i społecznych oraz realizację wspólnych przedsięwzięć prorozwojowych mających na celu zrównoważony, wszechstronny rozwój Metropolii Toruńskiej**), inne sugerują koordynację działań z władzami miasta (pkt 16: **współpraca z władzami i instytucjami odpowiedzialnymi za wdrażanie funduszy pomocowych**), to w przypadku Strategii rozwoju miasta Torunia ograniczoną uwagę poświęcono współpracy oraz koordynacji działań na poziomie metropolitarnym – zarówno na poziomie celów strategicznych, jak również operacyjnych. Jest to konsekwencją projektowania Strategii MT jeszcze przed formalnym powstaniem Metropolii Toruńskiej.

Podsumowanie

Ocena spójności założeń Strategii MT z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu oraz programami regionalnymi jest generalnie pozytywna. W większości przypadków zapisy zawarte w strategii wpisują się w cele określone w analizowanych dokumentach bezpośrednio (poprzez cele strategiczne) lub też pośrednio (poprzez pojedyncze zapisy na poziomie celów operacyjnych). Jednocześnie przeprowadzona analiza umożliwiła identyfikację konkretnych zagadnień i obszarów, wymagających większego zaznaczenia i uwypuklenia z perspektywy spójności z porównywanymi dokumentami strategicznymi. Warto zwrócić uwagę na aspekty takie, jak:

- nadanie większej rangi kwestiom środowiskowym, związanym z szeroko pojętą ochroną środowiska oraz adaptacją do zmian klimatu
- zwrócenie większej uwagi na współpracę i koordynację działań na poziomie metropolitarnym
- kwestie związane z odpornością i bezpieczeństwem (w tym bezpieczeństwem wewnętrznym i cyberbezpieczeństwem).

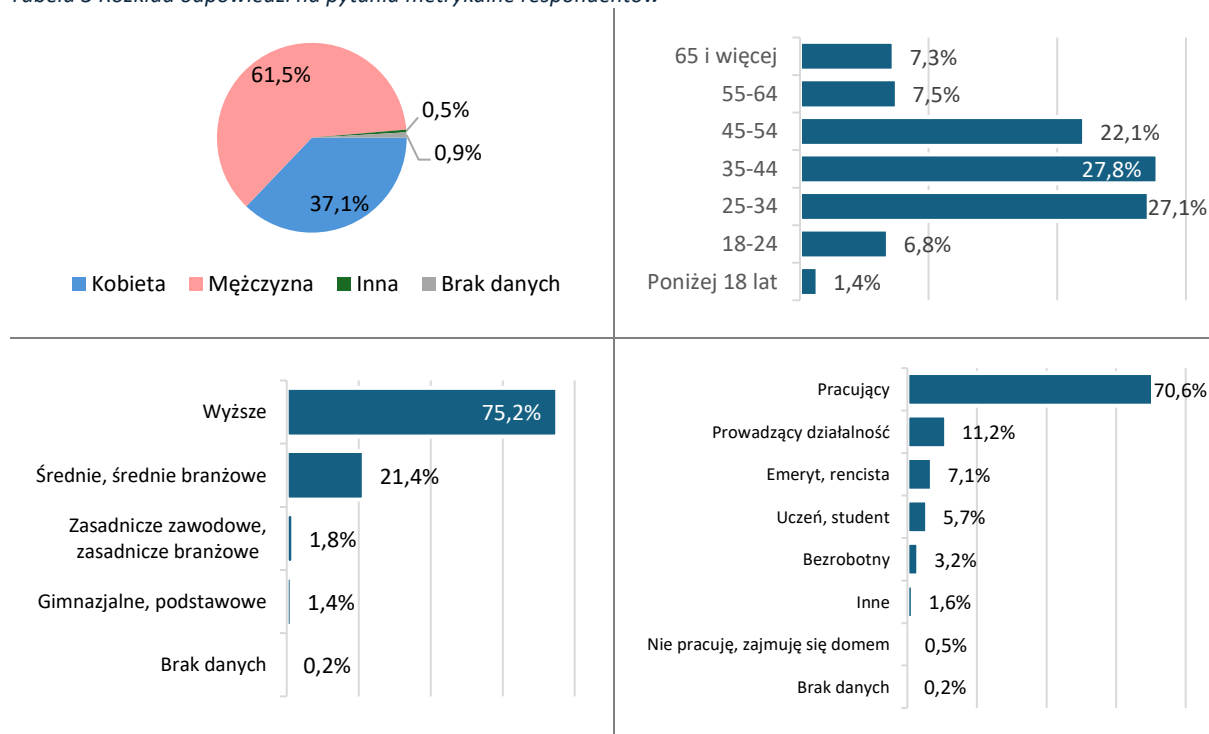
2.4 Wyniki badań ankietowych

Prezentowane w rozdziale wyniki badań ankietowych opracowane zostały w oparciu o badania przeprowadzone metodą badania internetowego CAWI na próbie 439 mieszkańców Torunia oraz 19 przedstawicieli i przedstawielek podmiotów, które zaangażowane były w realizację zadań Strategii MT. Konstrukcja obu ankiet oparta została na założeniach Strategii MT, dzięki czemu uzyskano ocenę (opartą o subiektywne opinie respondentów) postępu/zmian w ramach przyjętych w Strategii MT celów i założeń strategicznych, a także wykorzystania szans rozwojowych. Obie ankietę miały podobną konstrukcję, wykorzystującą podobne pytania i badane zagadnienia. Niektóre z pytań były jednak profilowane dla danej grupy respondentów, dlatego w analizie uwzględnia się zarówno wyniki odpowiedzi na pytania wspólne (w formie porównania), a także rozkład odpowiedzi na pytania dedykowane każdej z grup respondentów. Badania prowadzone były na przestrzeni marca i kwietnia 2025 r. Badanie nie miało waloru reprezentatywności. Odzwierciedla jedynie poglądy i opinie osób, które dobrowolnie i anonimowo udzielały odpowiedzi w trakcie prowadzonych badań ankietowych.

2.4.1 Informacje o respondentach – badanie mieszkańców

Wśród 439 mieszkańców Miasta Torunia, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym, 61,5% stanowili mężczyźni, a 37,1% kobiety. Niespełna 1,5% ogółu badanych osób nie wskazało odpowiedzi na pytanie o płeć, lub wskazało odpowiedź „inna”. Około 3/4 respondentów stanowiły osoby w wieku pomiędzy 25 a 54 rokiem życia. W grupie badanych poniżej 25 roku życia znalazło się łącznie 8,2% respondentów, a w grupie powyżej 55 roku życia - 14,8%. Zdecydowana większość badanych to zatem osoby w wieku aktywności zawodowej, dlatego łącznie ponad 81% stanowili respondenci pracujący lub prowadzący działalność gospodarczą. Nieco ponad 3/4 badanych osób deklarowała posiadanie wykształcenia wyższego. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytania metrykalne, zaprezentowano na poniższych wykresach.

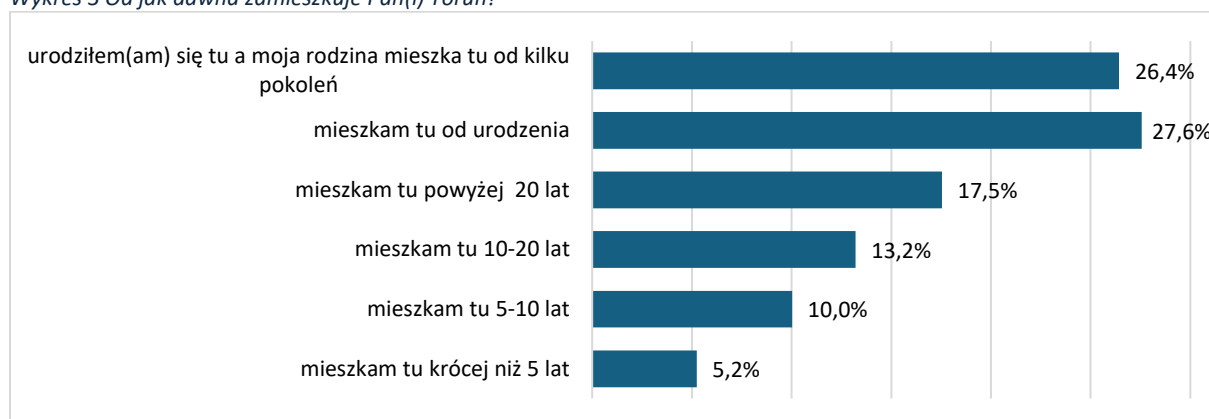
Tabela 3 Rozkład odpowiedzi na pytania metrykalne respondentów



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI mieszkańcy n=439

Ponad połowa respondentek i respondentów (54%) to osoby urodzone lub związane z Toruniem od kilku pokoleń. Pozostałe osoby w większości zamieszkują miasto od co najmniej 10-20 lat. Jedynie 15% badanych to osoby zamieszkujące miasto poniżej 10 lat. Kwestia „związania” z miastem mierzona za pomocą długości zamieszkiwania w nim, ma istotny walor w kontekście dokonywania ocen zmian, jakie miały miejsce na przestrzeni ostatnich lat.

Wykres 3 Od jak dawna zamieszkuje Pan(i) Toruń?

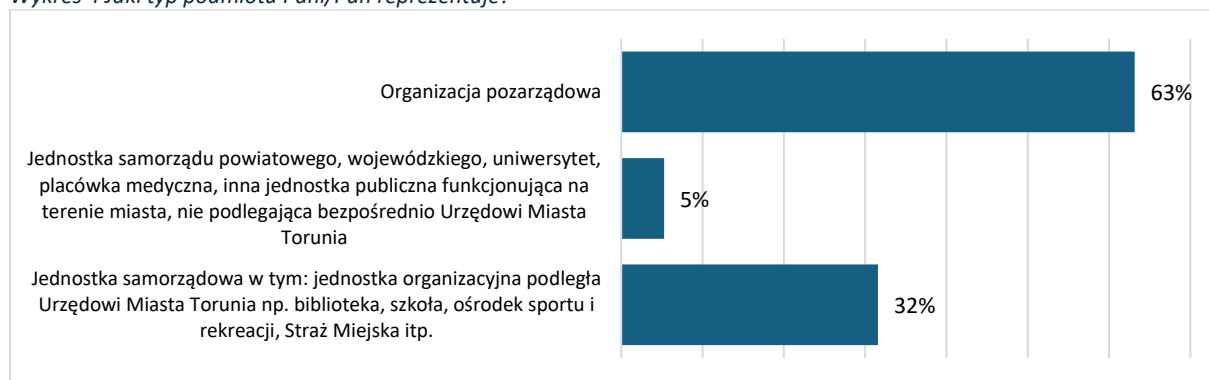


Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI mieszkańcy n=439

2.4.2 Informacje o respondentach – badanie partnerów w realizacji działań strategicznych

W przypadku badania dedykowanego partnerom realizacji działań strategicznych Miasta Torunia, w grupie respondentów 63% stanowiły osoby reprezentujące organizacje pozarządowe, 32% jednostki samorządu terytorialnego a 5% podmioty podległe samorządowi powiatowemu.

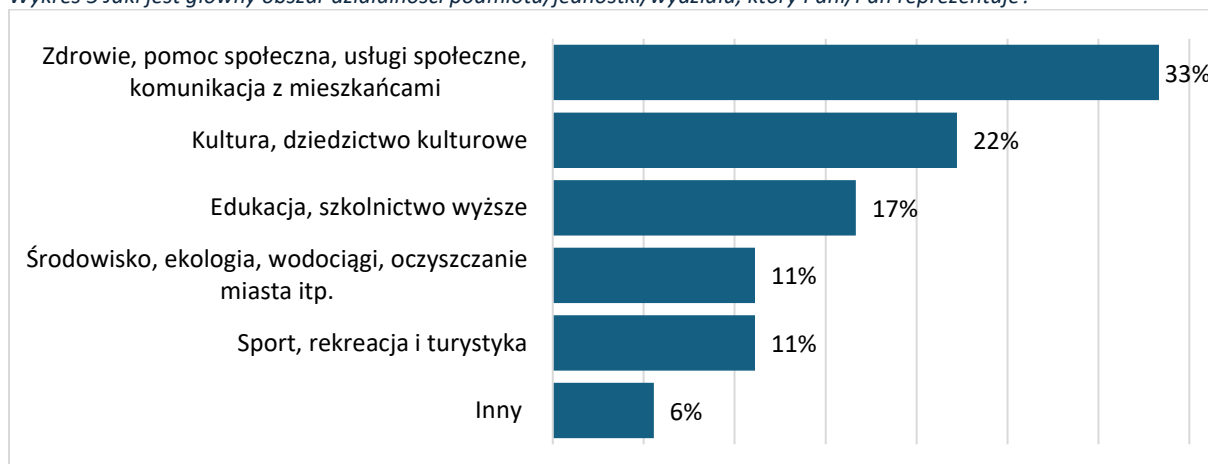
Wykres 4 Jaki typ podmiotu Pani/Pan reprezentuje?



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI partnerzy w realizacji zadań strategicznych n=19

Co 3 badana osoba reprezentowała podmiot z obszaru zdrowia, pomocy społecznej, usług społecznych czy komunikacji z mieszkańcami. Blisko 1/4 badanych osób związana była z podmiotami prowadzącymi działalność w obszarze kultury, a 17% w obszarze edukacji i szkolnictwa wyższego.

Wykres 5 Jaki jest główny obszar działalności podmiotu/jednostki/wydziału, który Pani/Pan reprezentuje?

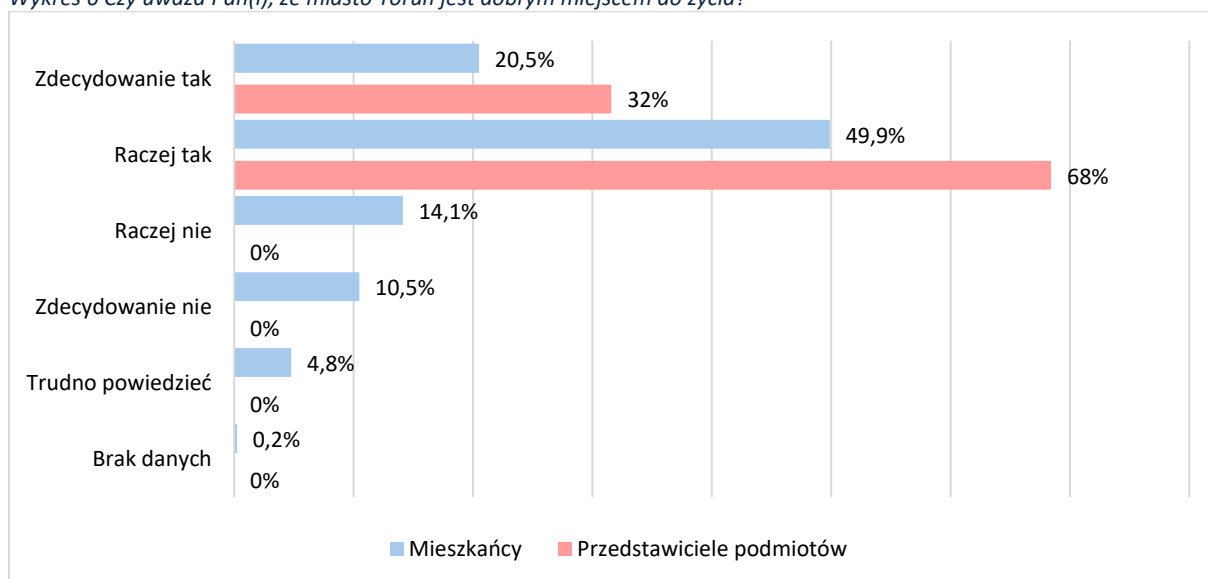


Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI partnerzy w realizacji zadań strategicznych n=19

2.4.3 Ocena jakości życia w mieście oraz zmian zachodzących w okresie 2018-2024

W jednym z pierwszych pytań ankiety, zarówno mieszkańcy jak i przedstawiciele podmiotów realizujących zadania strategiczne zapytani zostali o to, czy miasto Toruń jest dobrym miejscem do życia. W obu przypadkach zdecydowana większość badanych była zdania, że miasto Toruń jest dobrym miejscem do życia, przy czym odpowiedź „zdecydowanie tak” pojawiła się u 32% przedstawicieli podmiotów realizujących zadania strategiczne, a w przypadku badanych mieszkańców u 20,5%. Łącznie odpowiedzi twierdzące „zdecydowanie tak” i „raczej tak” zaznaczyło 70,4% badanych mieszkańców oraz 100% przedstawicieli badanych podmiotów. Wskazania „raczej nie” i „zdecydowanie nie”, stanowiły niespełna 1/4 ogółu odpowiedzi badanych mieszkańców. Można zatem stwierdzić, że miasto Toruń niemal powszechnie postrzegane jest jako dobre miejsce do życia, niemniej jednak wyniki badań szczegółowych zagadnień odnoszących się do jakości życia w mieście, weryfikują zalety i niedostatki jego oferty.

Wykres 6 Czy uważa Pan(i), że miasto Toruń jest dobrym miejscem do życia?



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI partnerzy w realizacji zadań strategicznych n=19 oraz CAWI mieszkańcy n=439

Oprócz pytania o ogólną ocenę jakości życia w mieście, w ankietach skierowanych zarówno do mieszkańców Torunia, jak i przedstawicieli podmiotów zaangażowanych w realizację zadań strategicznych, pojawiły się bloki pytań szczegółowych o ocenę zmian, jakie zaszły (lub nie) w latach 2018-2024 w zakresie oferty i infrastruktury społecznej, kwestiach gospodarczych oraz obszarze środowiskowym. Każdy z bloków pytań posiadał szereg kwestii, o których ocenę proszono każdą z obu grup respondentów. Dodatkowo przedstawiciele podmiotów włączonych w realizację zadań strategicznych, poproszeni zostali o wskazanie przykładów zadań, które w największym stopniu przyczyniły się do poprawy oferty w badanym zakresie. W celu zwiększenia przejrzystości ocen obu grup respondentów, w opracowaniu oprócz zbiorczych zestawień, przedstawiono te elementy, które w dana grupa respondentów uznała za takie, które uległy największej poprawie oraz takie, które w największym stopniu uległy pogorszeniu. Co istotne, w każdym z badanych bloków zagadnień, odpowiedzi przedstawicieli instytucji zaangażowanych w realizację zadań strategicznych, były korzystniejsze, niż odpowiedzi badanych mieszkańców.

W pierwszym bloku pytań, mieszkańcy oraz przedstawiciele podmiotów poproszeni zostali o to, aby biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w Toruniu w okresie 2018-2024 r. określi, które z elementów **oferty i infrastruktury społecznej** uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian. W ankiecie skierowanej do mieszkańców znalazło się 21 elementów, spośród których najlepiej oceniono poprawę w zakresie elementów takich jak:

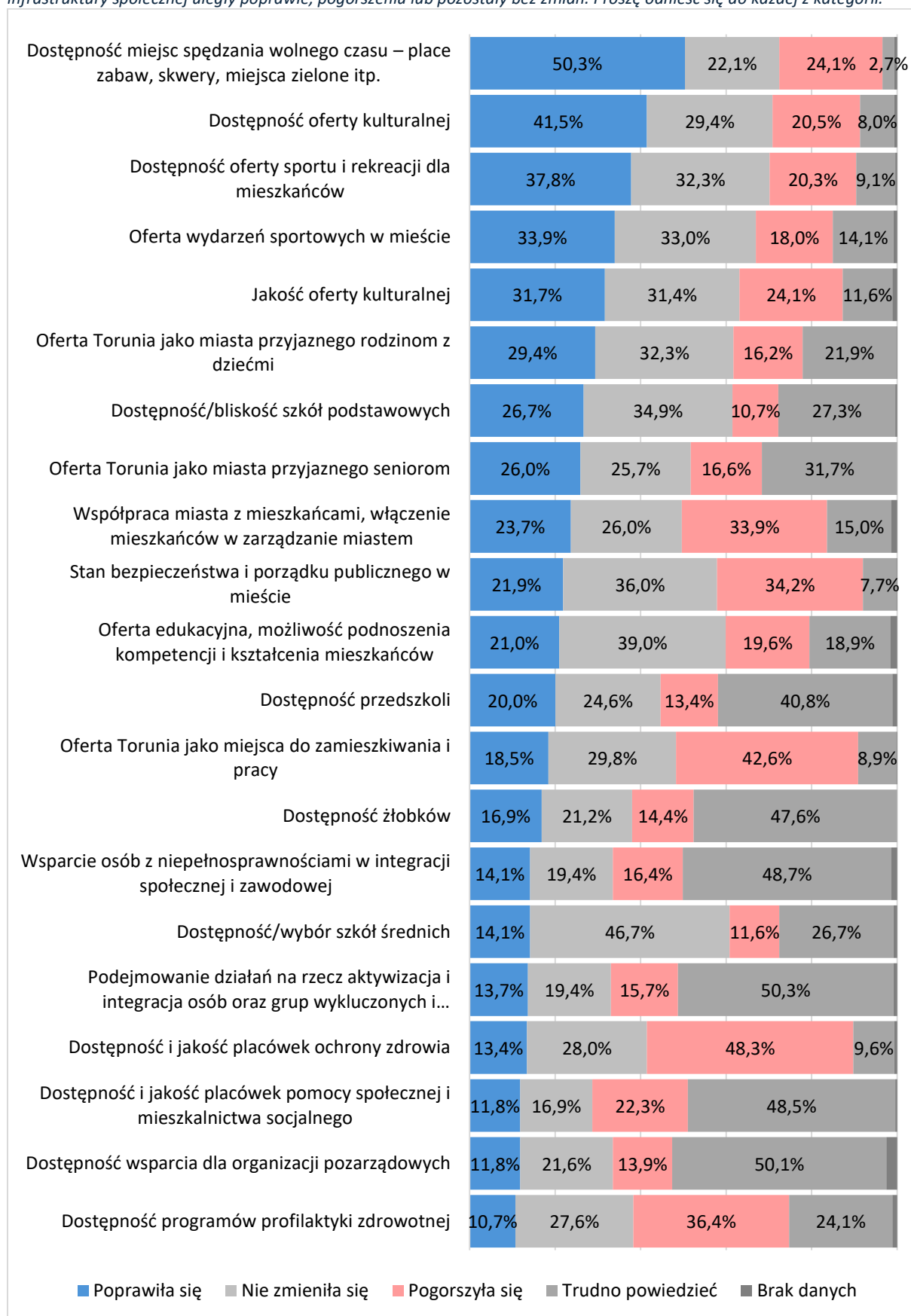
- dostępność miejsc spędzania wolnego czasu – place zabaw, skwery, miejsca zielone itp. – 50,3% wskazań „poprawiło się”,
- dostępność oferty kulturalnej - 41,5%,
- dostępność oferty sportu i rekreacji dla mieszkańców - 37,8%,
- oferta wydarzeń sportowych w mieście - 33,9%,
- jakość oferty kulturalnej - 31,7%.

Do elementów, które uległy pogorszeniu zaliczono natomiast:

- dostępność i jakość placówek ochrony zdrowia – 48,3% wskazań „pogorszyło się”
- oferta Torunia jako miejsca do zamieszkiwania i pracy – 42,6%
- dostępność programów profilaktyki zdrowotnej – 36,4%
- stan bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście – 34,2%
- współpraca miasta z mieszkańcami, włączenie mieszkańców w zarządzanie miastem – 33,9%.

Innymi słowy, za korzystne zmiany w zakresie infrastruktury i oferty społecznej najczęściej uznawano zmiany w obrębie kultury, sportu i szeroko rozumianej ofercie czasu wolnego. Natomiast do elementów, które uległy pogorszeniu, zaliczono w szczególności kwestie ochrony zdrowia, bezpieczeństwa publicznego, oferta Torunia jako miejsca do zamieszkiwania i pracy, a także współpracy miasta z mieszkańcami. Szczegółowy rozkład ocen mieszkańców zaprezentowano na poniższym wykresie.

Wykres 7 Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w Toruniu w okresie 2018-2024 r. proszę określić, które z elementów oferty i infrastruktury społecznej uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian. Proszę odnieść się do każdej z kategorii.



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI mieszkańcy n=439

Podobne pytanie skierowane zostało do **przedstawicieli podmiotów** zaangażowanych w realizację zadań strategicznych. Badane osoby zdecydowanie częściej niż mieszkańcy biorący udział w badaniu ankietowym wskazywali na elementy, które uległy poprawie. Rzadziej w ich ocenach pojawiały się oceny negatywne. Wśród korzystnych zmian najczęściej wskazywano na poprawę w obrębie czynników takich jak:

- dostępność oferty kulturalnej – 78,9%
- oferta Torunia jako miasta przyjaznego seniorom – 73,7%,
- dostępność miejsc spędzania wolnego czasu – place zabaw, skwery, miejsca zielone itp. – 68,4%,
- oferta wydarzeń sportowych w mieście – 63,2%,
- oferta edukacyjna, możliwość podnoszenia kompetencji i kształcenia mieszkańców – 57,9%.

Jednocześnie elementy infrastruktury i oferty, które uległy pogorszeniu obejmowały:

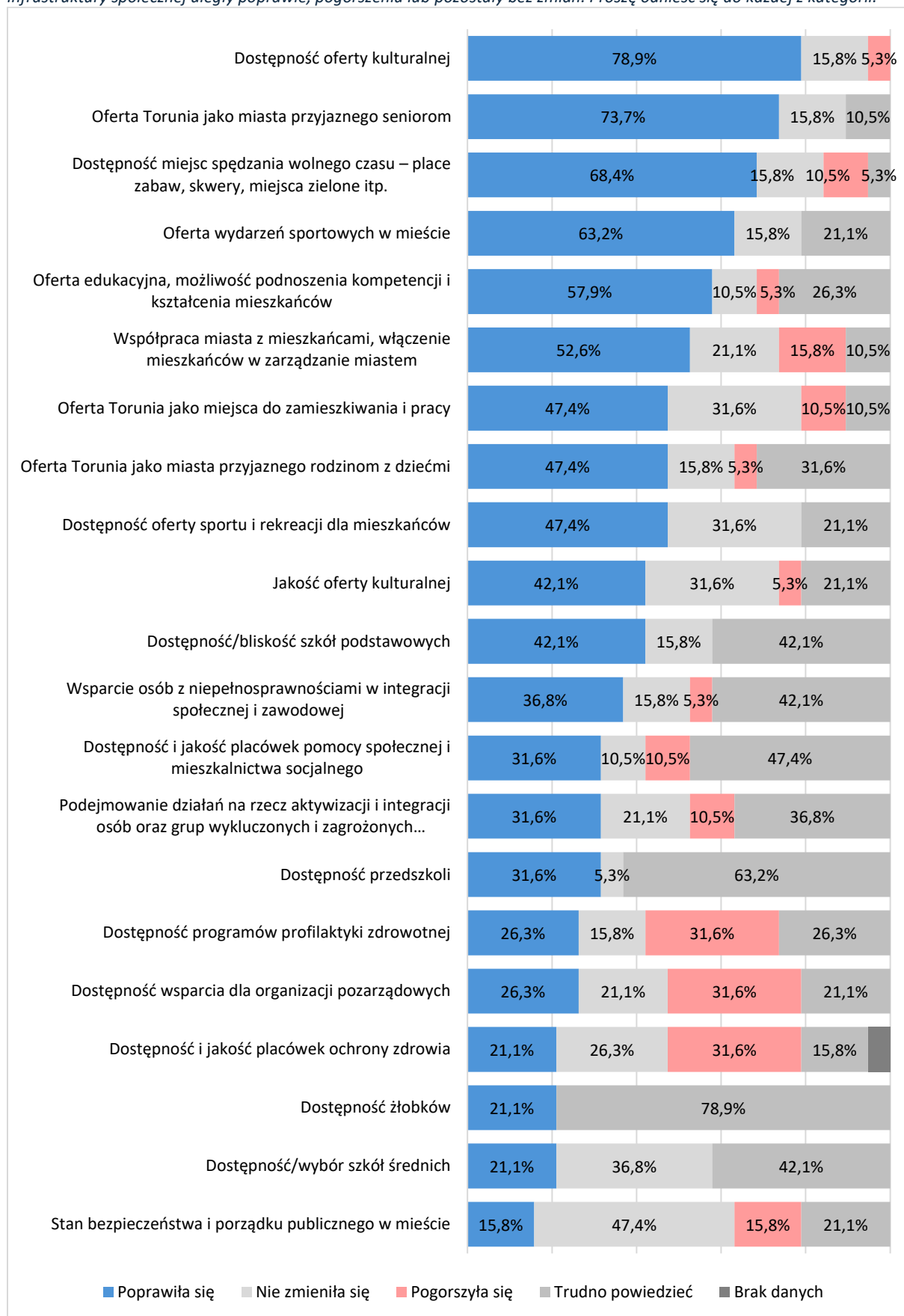
- dostępność programów profilaktyki zdrowotnej – 31,6%,
- dostępność wsparcia dla organizacji pozarządowych – 31,6%,
- dostępność i jakość placówek ochrony zdrowia – 31,6%,
- współpraca miasta z mieszkańcami, włączenie mieszkańców w zarządzanie miastem – 15,8%,
- stan bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście – 15,8%.

W celu zgłębienia zgromadzonych opinii, respondenci poproszeni zostali o wskazanie najważniejszych ich zdaniem projektów/przedsięwzięć zrealizowanych w Toruniu w latach 2018-2024, które w największym stopniu przyczyniły się do poprawy oferty społecznej. Pytanie to miało charakter pytania otwartego. Każdy z respondentów mógł wpisać własną propozycję, wśród których znalazły się:

- powstanie domów seniora oraz środowiskowych domów samopomocy,
- budżet obywatelski, konsultacje obywatelskie,
- rozwój przyjaznej mieszkańcom i środowisku komunikacji publicznej, a zwłaszcza tramwajowej,
- „Sercownia” - działania Stowarzyszenie Serce Torunia, Dom Kultury! na Bydgoskim Przedmieściu,
- na uwagę zasługuje budowa nowej szkoły na lewobrzeżu, żłobka, oferta zajęć w ogrodach społecznych, Festiwal Wisły i powstanie Domu Dziennego Pobytu Seniora,
- Toruński Kongres Dialogu, Toruńskie Forum Organizacji Pozarządowych, Kulturalny HUB Bydgoskiego Przedmieścia,

Co istotne, zarówno grupa badanych przedstawicieli instytucji, jak i mieszkańców, wskazywała na poprawę jakości oferty kulturalnej i sportowej, wpisującej się w rozwój oferty czasu wolnego. Pogorszenie natomiast notowano w zakresie dostępności opieki zdrowotnej oraz włączenia mieszkańców we współdecydowanie o mieście, a także pogorszenie stanu bezpieczeństwa publicznego.

Wykres 8 Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w Toruniu w okresie 2018-2024 r. proszę określić, które z elementów oferty i infrastruktury społecznej uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian. Proszę odnieść się do każdej z kategorii.



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI partnerzy w realizacji zadań strategicznych n=19

W kolejnym z bloków pytań respondenci poproszeni zostali o to, aby ocenili zmiany, jakie zachodziły w Toruniu w okresie 2018-2024 r. **pod względem gospodarczym i współpracy z przedsiębiorcami**. Podobnie jak poprzednio, proszono badane osoby o to, aby oceniły, które elementy uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian. W przypadku badanych **mieszkańców** ocenie poddanych zostało 16 elementów, wśród których poprawę odnotowano w przypadku takich jak:

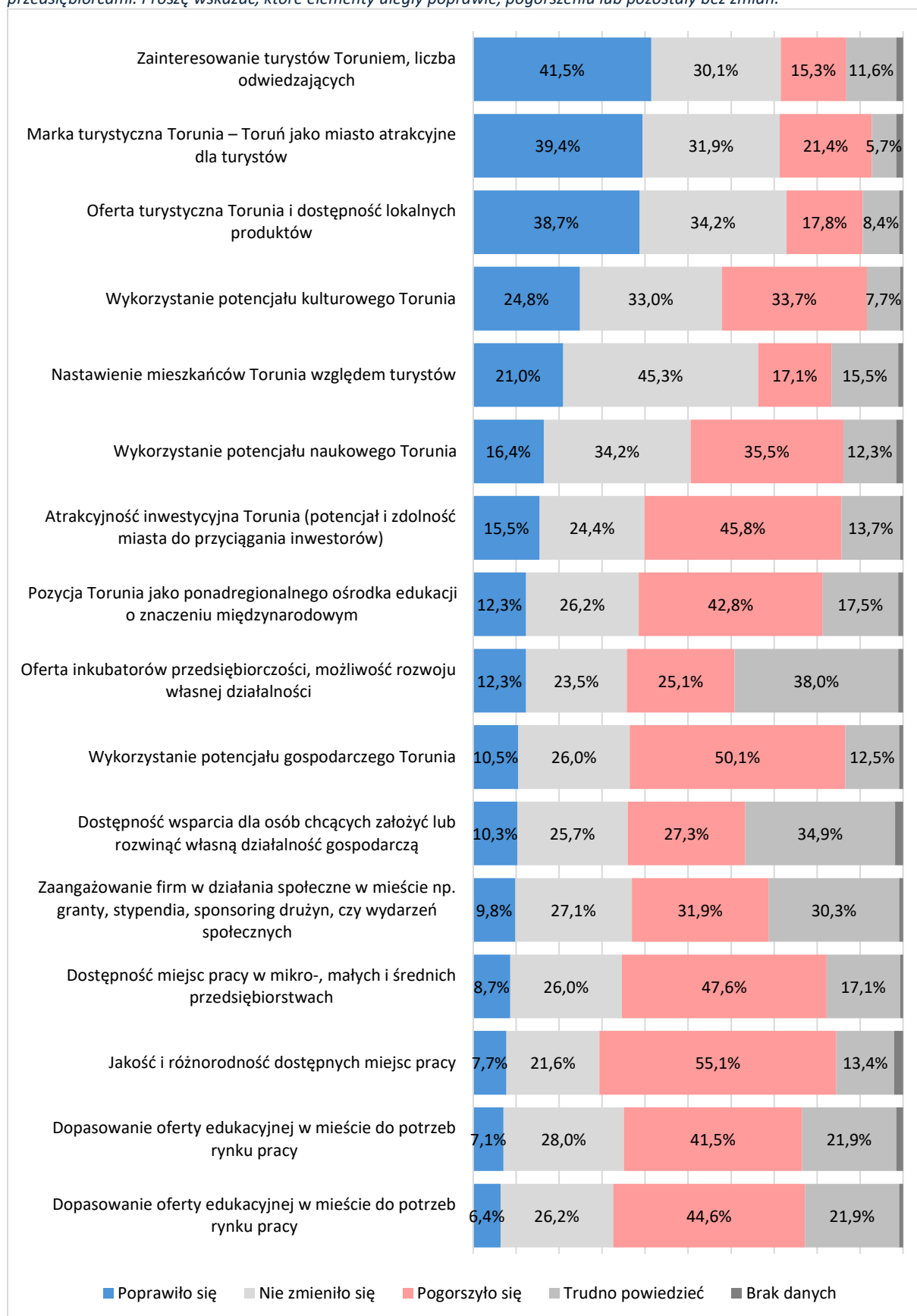
- zainteresowanie turystów Toruniem, liczba odwiedzających – 41,5%,
- marka turystyczna Torunia – Toruń jako miasto atrakcyjne dla turystów – 39,4%,
- oferta turystyczna Torunia i dostępność lokalnych produktów – 38,7%,
- wykorzystanie potencjału kulturowego Torunia – 24,8%,
- nastawienie mieszkańców Torunia względem turystów – 21,0%.

Pogorszeniu natomiast zdaniem mieszkańców uległy elementy takie jak:

- jakość i różnorodność dostępnych miejsc pracy – 55,1%,
- wykorzystanie potencjału gospodarczego Torunia – 50,1%,
- dostępność miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach – 47,6%,
- atrakcyjność inwestycyjna Torunia (potencjał i zdolność miasta do przyciągania inwestorów) – 45,8%,
- dopasowanie oferty edukacyjnej w mieście do potrzeb rynku pracy – 44,6%.

Biorąc pod uwagę zgromadzone opinie można wskazać, że zdaniem badanych osób poprawie uległa oferta turystyczna miasta, co przełożyło się na wzrost zainteresowania turystów Toruniem i wzrostem liczby odwiedzających. Oferta turystyczna i jej rozwój korespondują z korzystnymi ocenami dotyczącymi poprawy oferty kulturalnej i rozrywkowej miasta, która została pozytywnie oceniona w obrębie zagadnień dotyczących ofert społecznej miasta. Mimo poprawy oferty turystycznej, zdaniem badanych mieszkańców pogorszyły się zarówno elementy związane z lokalnym rynkiem pracy, jego różnorodnością, a także wykorzystaniem potencjału gospodarczego Torunia. Wzrost zainteresowania turystycznego, nie pociągnął zatem w opinii badanych poprawy na lokalnym rynku pracy, a także nie przełożył się na poprawę kondycji gospodarczej miasta. Respondenci negatywnie odnieśli się także do oferty edukacyjnej miasta, która ich zdaniem nie jest wystarczająco dostosowana do potrzeb rynku pracy, a ponadto nie przekłada się na pozycję miasta i jego konkurencyjność w kontekście wykorzystania potencjału naukowego, czy stworzenia z Torunia miasta o ponadlokalnej lub międzynarodowej pozycji naukowej.

Wykres 9 Jakie zmiany zachodziły w Toruniu w okresie 2018-2024 r. pod względem gospodarczym i współpracy z przedsiębiorcami. Proszę wskazać, które elementy uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian.



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI mieszkańcy n=439

Blok pytań dotyczących oceny zmian obserwowanych w latach 2018 – 2024 w zakresie **gospodarczym i współpracy z przedsiębiorcami** w przypadku **przedstawicieli podmiotów** zaangażowanych we wdrażanie założeń Strategii MT liczył nie 16 a 20 pozycji. Był to zakres zatem nieco szerszy, niż w przypadku badania mieszkańców. Do najbardziej korzystnych zmian zaliczono poprawę w takich obszarach jak:

- oferta turystyczna Torunia i dostępność lokalnych produktów – 73,7%,
- marka turystyczna Torunia – Toruń jako miasto atrakcyjne dla turystów – 73,7%,
- zainteresowanie turystów Toruniem, liczba odwiedzających – 68,4%,
- wykorzystanie potencjału kulturowego Torunia – 63,2%,
- wykorzystanie potencjału naukowego Torunia – 52,6%.

Pogorszeniu uległy zdaniem badanych takie elementy jak:

- zaangażowanie firm w działania społeczne w mieście np. granty, stypendia, sponsoring drużyn, czy wydarzeń społecznych – 26,3%,
- wykorzystanie potencjału gospodarczego Torunia – 21,1%,
- udział firm z branż nowoczesnych technologii w mieście, np. w zakresie ofert pracy, lub możliwości nawiązania współpracy – 21,1%,
- dostępność miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach – 21,1%,
- atrakcyjność inwestycyjna Torunia (potencjał i zdolność miasta do przyciągania inwestorów) – 15,8%.

Zarówno mieszkańcy, jak i przedstawiciele badanych podmiotów, wskazywali na wzrost zainteresowania turystycznego Toruniem oraz poprawę oferty turystycznej miasta. Podobnie także rozwój turystyki zdaniem przedstawicieli podmiotów zaangażowanych w realizację Strategii MT, nie przełożył się na wzrost potencjału gospodarczego miasta i nie wpłynął korzystnie na dostępność atrakcyjnych miejsc pracy. Jednocześnie warto podkreślić, że badane osoby często wskazywały, że pogorszeniu uległo zaangażowanie przedsiębiorców w działania społeczne, zmniejszyła się liczba miejsc pracy w branżach nowoczesnych technologii, choć paradoksalnie wzrosło wykorzystanie potencjału naukowego Torunia.

Grupa respondentów zaliczających się do podmiotów zaangażowanych w realizację Strategii MT poproszona została o wskazanie najważniejszych projektów/przedsięwzięć zrealizowane w Toruniu w latach 2018-2024, które w największym stopniu przyczyniły się do poprawy gospodarczej/rynku pracy w mieście. Do projektów tych zaliczono między innymi:

- rozwój strefy ekonomicznej pomiędzy Toruniem a Lubiczem,
- przygotowanie planistyczne, komunikacyjne i infrastrukturalne terenów inwestycyjnych (Abisynia, JAR, "lewo-brzeże"),
- powstanie parków technologicznych,
- uzbrojenie w sieć infrastrukturalną i poprawa dostępności komunikacyjnej terenów "poelanowskich".

Wśród odpowiedzi zdarzały się także wskazania negatywne, takie jak „Nie widzę takiego przedsięwzięcia publicznego. Generalnie nie jest chyba gorzej, niż było, ale nie jest też wyraźnie lepiej.

Nie widzę też jakościowej zmiany w biznesowym wykorzystaniu potencjału naukowego UMK. Nie widzę strategicznego pomysłu na rozwój gospodarczy miasta. Problemy pozostają te same, a przewagi konkurencyjne - niewykorzystane (o ile w ogóle dobrze je zdefiniowano)". Innymi słowy, zarówno w przypadku badanych mieszkańców, jak i przedstawicieli podmiotów, rozwój gospodarczy miasta nadal pozostaje ważnym wyzwaniem, które wymaga ponownego zdefiniowania i określenia realnych kierunków rozwoju. Sam tylko rozwój turystyki, niestety w odczuciach badanych osób nie powoduje ani wzrostu dostępności atrakcyjnych miejsc pracy, ani realnego ożywienia gospodarczego miasta.

Wykres 10 Jakie zmiany zachodziły w Toruniu w okresie 2018-2024 r. pod względem gospodarczym i współpracy z przedsiębiorcami. Proszę wskazać, które elementy uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian.



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI partnerzy w realizacji zadań strategicznych n=19

Trzeci z bloków zagadnień poddanych ocenie, dotyczył zmiany jakie zaszły w **obszarze infrastruktury i środowiska** w Toruniu w okresie 2018-2024 r. **Badani mieszkańcy** poproszeni zostali o ocenę 24 elementów, które uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian.

Co ważne w badanym zakresie pojawiło się najwięcej ocen pozytywnych, wskazujących na poprawę sytuacji w mieście, w porównaniu do sytuacji sprzed kilku lat. Do największych korzystnych zmian badane osoby zaliczyły:

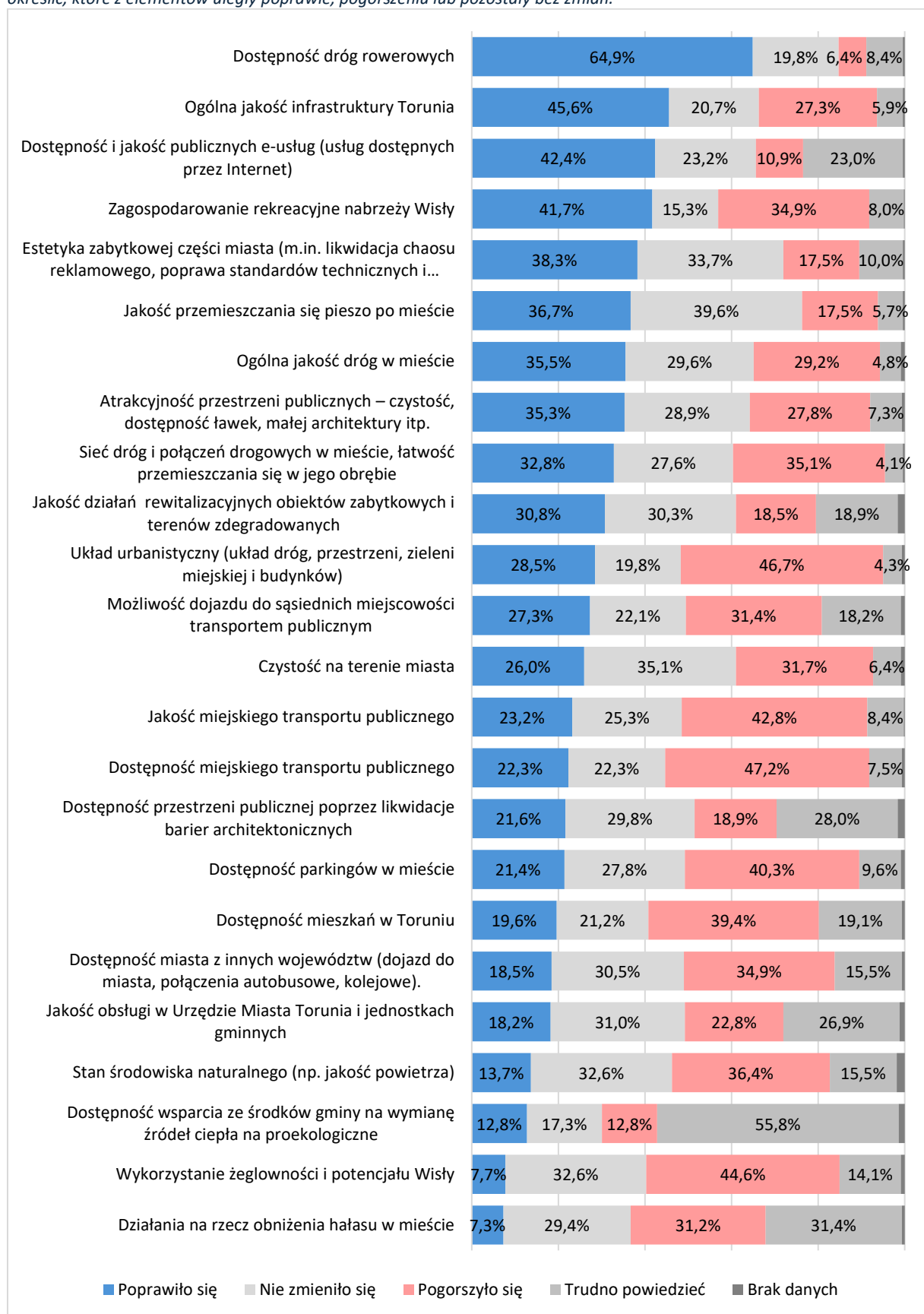
- dostępność dróg rowerowych – 64,9%,
- ogólna jakość infrastruktury Torunia – 45,6%,
- dostępność i jakość publicznych e-usług (usług dostępnych przez Internet) – 42,4%,
- zagospodarowanie rekreacyjne nabrzeży Wisły – 41,7%,
- estetyka zabytkowej części miasta (m.in. likwidacja chaosu reklamowego, poprawa standardów technicznych i estetycznych ogródków restauracyjnych) – 38,3%.

Wśród elementów, które zdaniem badanych uległy pogorszeniu na przestrzeni analizowanego okresu znalazły się natomiast:

- dostępność miejskiego transportu publicznego – 47,2%,
- układ urbanistyczny (układ dróg, przestrzeni, zieleni miejskiej i budynków) – 46,7%,
- wykorzystanie żeglowności i potencjału Wisły – 44,6%,
- jakość miejskiego transportu publicznego – 42,8%,
- dostępność parkingów w mieście – 40,3%.

Biorąc pod uwagę zgromadzone opinie można zatem wskazać, że poprawie uległy w szczególności zagadnienia związane z możliwością przemieszczania się po mieście rowerem, pieszo (36,7% wskazań poprawiło się). Korzystnie zmienił się wygląd miasta, jego estetyka, a także zagospodarowanie nabrzeży Wisły, które koresponduje z pozytywnymi ocenami dotyczącymi poprawy oferty w zakresie rekreacyjnym i czasu wolnego. Kluczowym problemem jest natomiast transport publiczny, którego dostępność i jakość zdaniem badanych mieszkańców uległa pogorszeniu, mimo znacznych nakładów finansowych jakie miasto przekazało na wymianę taboru w ostatnich latach. Do problemów zaliczono także dostępność mieszkań, czy pogorszenie jakości powietrza, ale także działania na rzecz obniżenia hałasu w mieście. Szczegółowe wyniki zaprezentowano na poniższym wykresie.

Wykres 11 Proszę ocenić zmiany jakie zaszły w obszarze infrastruktury, środowiska w Toruniu w okresie 2018-2024 r. Proszę określić, które z elementów uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian.



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI mieszkańcy n=439

Blok zagadnień dotyczących zmiany jakie zaszyły w **obszarze infrastruktury i środowiska** dedykowany **przedstawicielom podmiotów** zaangażowanych w realizację założeń Strategii MT obejmował 27 elementów. Wśród tych, w których badane osoby wskazywały poprawę odnotowano:

- ogólna jakość infrastruktury Torunia – 73,7%,
- dostępność dróg rowerowych – 73,7%,
- zagospodarowanie rekreacyjne nabrzeży Wisły – 73,7%,
- dostępność miejskiego transportu publicznego – 68,4%,
- jakość działań rewitalizacyjnych obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych – 68,4%.

Natomiast elementami, które zdaniem respondentów uległy szczególnemu pogorszeniu są:

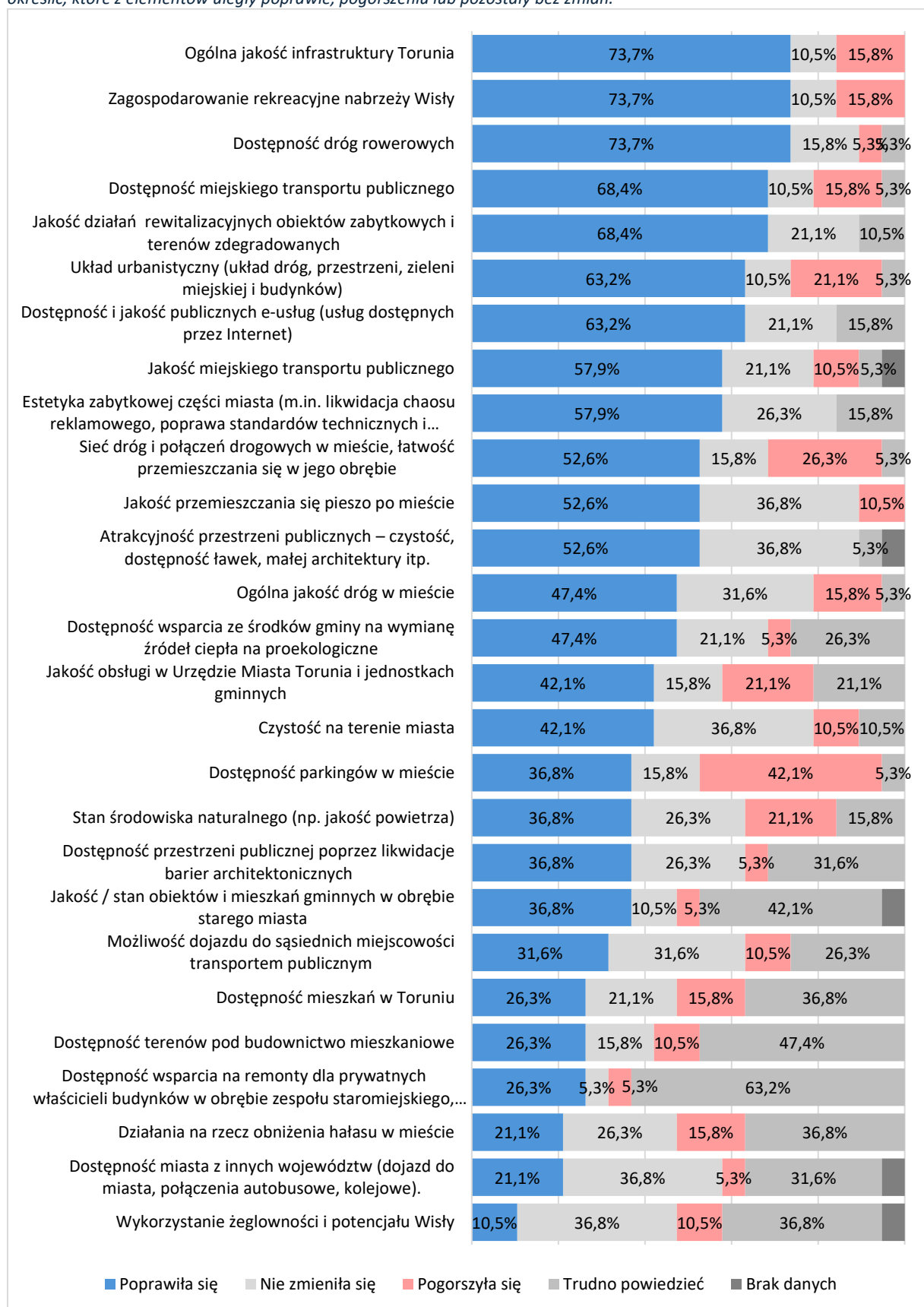
- dostępność parkingów w mieście – 42,1%,
- sieć dróg i połączeń drogowych w mieście, łatwość przemieszczania się w jego obrębie – 26,3%,
- układ urbanistyczny (układ dróg, przestrzeni, zieleni miejskiej i budynków) – 21,1%,
- jakość obsługi w Urzędzie Miasta Torunia i jednostkach gminnych – 21,1%,
- stan środowiska naturalnego (np. jakość powietrza) – 21,1%.

Podobnie jak w poprzednich blokach pytań, także i w zakresie infrastruktury i środowiska, można zauważyć zbliżone tendencje ocen zmian jakie zachodziły na przestrzeni lat w Toruniu, wyrażane przez mieszkańców i osoby zaangażowane we wdrażanie zapisów Strategii MT. Duży progres, podobnie jak w przypadku mieszkańców notowano w kontekście dróg rowerowych, czy zagospodarowania nabrzeży Wisły. Problemy podobnie dotyczyły kwestii transportu w obrębie miasta, choć na szczycie negatywnych zmian w przypadku przedstawicieli podmiotów nie znalazł się transport publiczny. Uzupełniając zebrane wypowiedzi poproszono respondentów o wskazanie przykładów projektów, które w największym stopniu przełożyły się na poprawę sytuacji w mieście. Zaliczono do nich m.in.:

- budowa sieci dróg rowerowych,
- rewitalizacja najważniejszych i najcenniejszych przyrodniczo i pod względem potrzeb rekreacyjnych mieszkańców terenów zieleni (m.in. Park Tysiąclecia, Park Glazja, błonia nadwiślańskie nad Martówką, park na osiedlu JAR, rewitalizacja przestrzeni Bulwaru Filadelfijskiego),
- oddanie do użytku nowej przeprawy mostowej,
- rozbudowa i przebudowa sieci komunikacyjnej, a zwłaszcza tramwajowej (linia tramwajowa na osiedle JAR, zielone torowiska),
- szeroka skala dofinansowania do likwidacji tzw. Kopciuchów,
- działania dostępnościowe: likwidacja barier dla osób z niepełnosprawnościami.

Rozkład uzyskanych wskazań zaprezentowano poniżej.

Wykres 12 Proszę ocenić zmiany jakie zaszły w obszarze infrastruktury, środowiska w Toruniu w okresie 2018-2024 r. Proszę określić, które z elementów uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian.



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI partnerzy w realizacji zadań strategicznych n=19

Po serii pytań zamkniętych, ankietowani mieszkańcy miasta poproszeni zostali o odpowiedź na pytanie otwarte, którego celem było uzyskanie informacji na temat tego, **co zdaniem mieszkańców jest największym osiągnięciem Torunia w ostatnich latach**. Zadaniem badanych osób, było wskazanie elementu, który uległ największej poprawie w okresie 2018-2024 r. Łącznie odnotowano 308 odpowiedzi, które następnie poddano kategoryzacji. Wśród przyjętych kategorii znalazły się (od najczęściej pojawiających się):

1. rozbudowa infrastruktury drogowej i rowerowej, w tym:
 - ronda turbinowe,
 - przebudowa drogowa ul. Mickiewicza,
 - budowa i modernizacja dróg,
 - poprawa jakości nawierzchni,
 - budowa dróg rowerowych.
2. rozwój transportu i komunikacji, w tym w szczególności:
 - budowa linii tramwajowej na osiedle JAR,
 - unowocześnienie taboru tramwajowego i autobusowego.
3. rozwój oferty kulturalnej (8%):
 - organizacja imprez sportowych na poziomie europejskim i światowym,
 - powrót do Torunia festiwalu Camerimage.
4. rozwój oferty turystycznej i gastronomicznej.
5. zagospodarowanie Bulwaru Filadelfijskiego.
6. remonty i rewitalizacje w obrębie Starówki.
7. budowa nowych osiedli mieszkaniowych.

Jednocześnie około 20% wypowiedzi badanych osób to wypowiedzi w stylu „nic się nie zmieniło”, „brak jakichkolwiek osiągnięć” itp.

Podobnie zapytano respondentów z grupy przedstawicieli podmiotów realizujących zadania Strategii o to, co z perspektywy jako przedstawiciela podmiotu realizującego zadania miasta/ współpracującego przy realizacji zadań miasta uległo największej poprawie w ostatnich latach w Toruniu? W tym przypadku zakres odpowiedzi obejmował:

- atrakcyjność starówki dla turystów,
- poprawa infrastruktury komunikacyjnej,
- rozwój oferty dla mieszkańców, szczególnie seniorów,
- ilość wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych,
- wzrost świadomości ekologicznej coraz szerszej grupy mieszkańców,
- wzrost aktywności mieszkańców w zakresie współdecydowania o rozwoju miasta,
- e-usługi m.in. generator wniosków Witkac, który dobrze spełnia swoją funkcję,
- wsparcie i otwartość Gminy w zakresie pomocy przy realizacji zadań publicznych (komfort, dobra komunikacja, brak problemów z aneksowaniem umów etc.),
- dialog z mieszkańcami i partycypacja społeczna,
- współpraca władz miasta z podległymi podmiotami,
- estetyka, zagospodarowanie zieleni w przestrzeni publicznej.

Zakres wypowiedzi obu grup respondentów był zatem zbliżony i obejmował podobne aspekty, z tą różnicą, że przedstawiciele podmiotów, w tym organizacji pozarządowych, częściej odnosili się do kwestii współpracy z miastem, dialogu i partycypacji, które uległy poprawie.

Następnie poproszono badane grupy o to, aby wskazały **elementy, które ich zdaniem uległy pogorszeniu** w Toruniu w latach 2018-2024.

W grupie mieszkańców największy regres odnotowano w zakresie:

1. komunikacji, w tym w szczególności zmniejszenia częstotliwości kursowania komunikacji miejskiej,
2. rynku pracy, dostępności atrakcyjnych ofert pracy, pozycji gospodarczej miasta,
3. infrastruktury, korków, hałasu w mieście,
4. pogorszenia estetyki miasta, pogorszenia stanu czystości miasta, degradacja zabytków,
5. zwiększeniu tzw. „betonozy” i „samochodozy”, rozumianej jako zasklepienia kolejnych terenów zielonych miasta, zwiększenia ruchu samochodowego itp.
6. ograniczeniu zieleni w mieście, wycince drzew, zaniedbaniu zieleni w mieście,
7. ogólnego pogorszenia jakości życia w Toruniu.

Natomiast przedstawiciele podmiotów realizujących zadania Strategii MT wskazywali na:

- pogorszenie kontaktu z urzędem,
- ograniczenie miejsc parkingowych dla autobusów, co utrudnia ruch turystyczny w mieście,
- ograniczenie dostępności do służby zdrowia, w tym do opieki medycznej pierwszego kontaktu oraz specjalistycznej, poziomu finansowania działań profilaktycznych, prozdrowotnych,
- osłabienie współpracy z przedsiębiorcami,
- poziom hałasu, zanieczyszczenia środowiska, administracyjne bariery w niektórych urzędach,
- możliwość działania, prowadzenia jakichkolwiek inwestycji na obszarze pod nadzorem konserwatorskim, uzyskiwania decyzji WAiB.

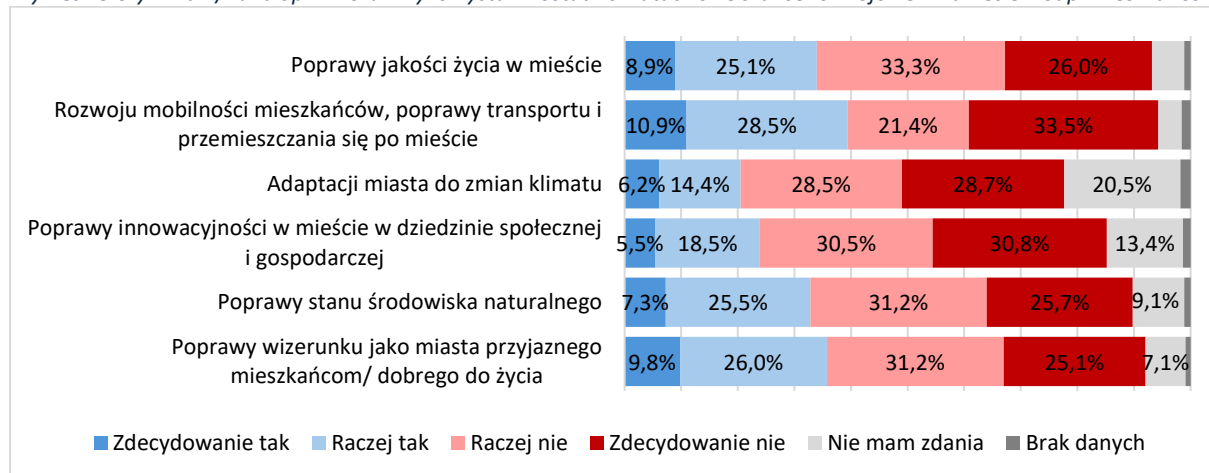
2.4.4 Ocena wykorzystania szans rozwojowych

Kolejna grupa badanych zagadnień dotyczyła opinii na temat tego, czy Toruń wykorzystał w ostatnich latach swe szanse rozwojowe wynikające z wyzwań i celów określonych w Strategii MT. Podobne pytanie zadano zarówno badanym mieszkańcom, jak i przedstawicielom podmiotów zaangażowanych we wdrażanie założeń Strategii MT.

Analizując zebrane wypowiedzi można wskazać, że w przypadku ocen mieszkańców, Toruń w niewystarczającym stopniu wykorzystał swoje szanse rozwojowe. Świadczą o tym głównie negatywne wskazania dotyczące zarówno poprawy jakości życia w mieście, rozwoju mobilności, czy adaptacji do zmian klimatu. Każdy z badanych aspektów otrzymał ponad połowę wskazań negatywnych. Sumarycznie najkorzystniej oceniono jednak kwestie dotyczące rozwoju mobilności mieszkańców, poprawy transportu i przemieszczania się po mieście – łącznie 39,4% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”. Na drugim miejscu znalazła się poprawa wizerunku jako miasta przyjaznego

mieszkańcom/ dobrego do życia – 35,8%. Najstabilniej oceniono natomiast odpowiedź miasta na wyzwanie dotyczące adaptacji do zmian klimatu – zaledwie 20,5% odpowiedzi pozytywnych.

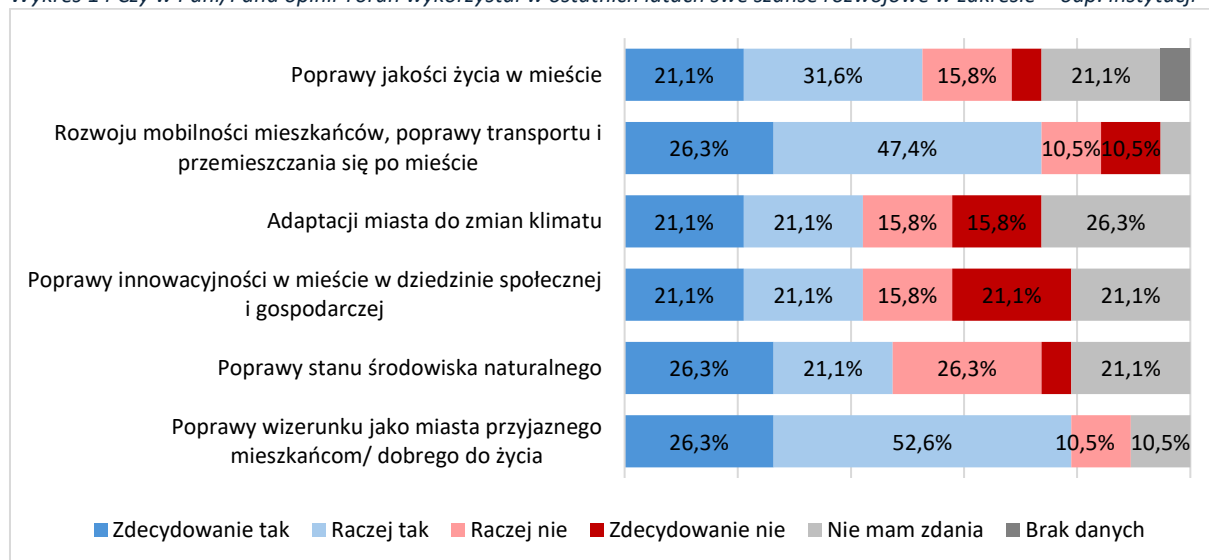
Wykres 13 Czy w Pani/Pana opinii Toruń wykorzystał w ostatnich latach swe szanse rozwojowe w zakresie – odp. mieszkańców



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI mieszkańcy n=439

W przypadku odpowiedzi uzyskanych w grupie podmiotów zaangażowanych w realizację zadań Strategii MT, przeważał odsetek odpowiedzi pozytywnych nad negatywnymi. Najkorzystniejsze oceny uzyskały działania związane z poprawą wizerunku jako miasta przyjaznego mieszkańcom/ dobrego do życia – łącznie 78,9% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”. Następnie działania z zakresu rozwoju mobilności mieszkańców, poprawy transportu i przemieszczania się po mieście – 73,7%. Stosunkowo najmniej korzystnych otrzymały działania dotyczące poprawy innowacyjności w mieście w dziedzinie społecznej i gospodarczej oraz adaptacji miasta do zmian klimatu – oba zagadnienia uzyskały po 42,1% odpowiedzi pozytywnych.

Wykres 14 Czy w Pani/Pana opinii Toruń wykorzystał w ostatnich latach swe szanse rozwojowe w zakresie – odp. instytucji

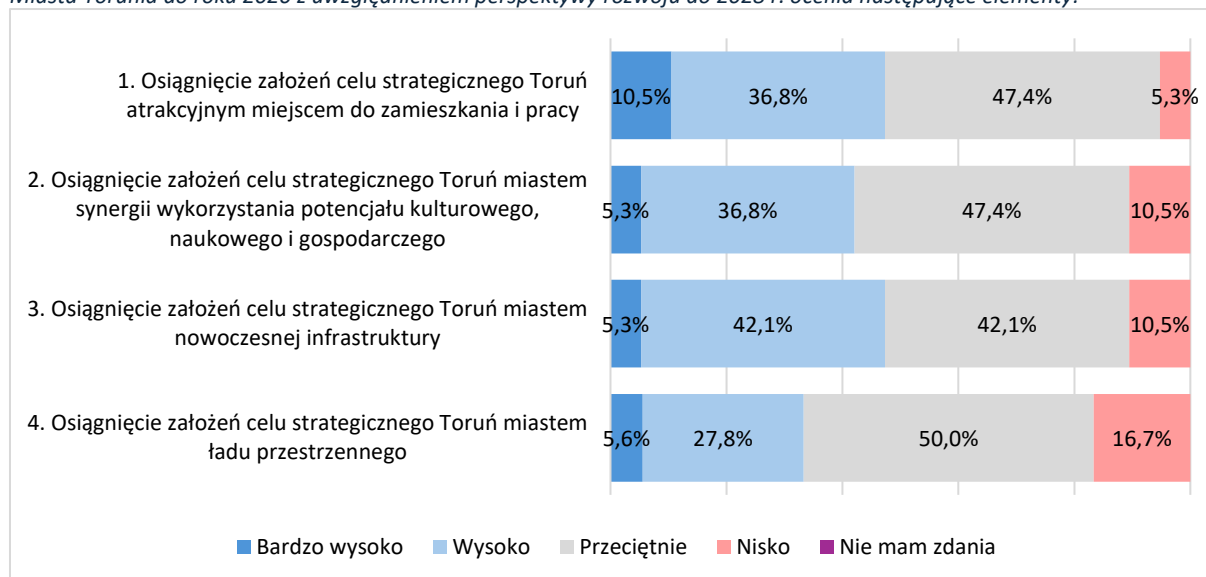


Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI partnerzy w realizacji zadań strategicznych n=19

W ramach uzupełnienia badanych zagadnień, respondenci z grupy podmiotów instytucjonalnych poproszeni zostali o ocenę tego, w jakim stopniu z perspektywy podmiotu zaangażowanego w realizację/ wdrażanie Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r. oceniają poziom wdrożenia/ osiągnięcia poszczególnych celów strategicznych.

Z zebranych danych wynika, że najwyżej oceniono wdrożenie założeń celu strategicznego 1 Toruń atrakcyjnym miejscem do zamieszkania i pracy oraz celu strategicznego 3 Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury – oba uzyskały oceny bardzo wysokie oraz wysokie na poziomie 47,4%. Najstąbiej oceniono osiągnięcie założeń celu strategicznego 4 Toruń miastem ładu przestrzennego – łącznie 33,3% wskazań bardzo wysoko i wysoko.

Wykres 15 Proszę określić jak Pani/Pan z perspektywy podmiotu zaangażowanego w realizację/wdrażanie Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r. ocenia następujące elementy:



Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych CAWI partnerzy w realizacji zadań strategicznych n=19

Do czynników, które zdaniem badanych osób korzystnie wpływały na wdrażanie założeń Strategii zaliczono:

- umiejętność i skala pozyskania zewnętrznych środków finansowych,
- zaangażowanie kadry,
- poddawanie projektów konsultacjom społecznym, współpraca międzysektorowa, proces wdrażania planów w konkretne działania, pozyskiwanie środków z UE,
- otwartość pracowników Miasta.

Natomiast czynnikami, które zdaniem respondentów utrudniały wdrażanie założeń Strategii MT były:

- stała koordynacja wdrażania strategii na poziomie miasta i cykliczny kontakt z różnymi podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie strategii przyniosłby zapewne dobre rezultaty.
- niewystarczające środki finansowe,
- pandemia COVID-19,
- brak dokładnego rozpoznania potrzeb organizacji pozarządowych w obszarach, które wykraczają poza dotacje konkursowe (brak finansowania projektów inwestycyjnych w NGO, nakładów na podwyższenie standardów jakości usług poprzez zapewnienie wyposażenia, np. sprzęt komputerowy, przynajmniej raz na 4 lata, finansowanie drobnych remontów, dostosowując do potrzeb specyfiki danej organizacji, itp.),
- zastrzeżenia co do procesu przeprowadzania konsultacji społecznych.

2.4.5 Potrzeby i priorytety rozwojowe na kolejne lata

W ostatniej części obu ankiet znalazły się pytania o to, na czym zdaniem respondentów powinny skupić się władze miasta Torunia w najbliższych latach, tj. jakie powinny być priorytety i obszary rozwojowe. W przypadku mieszkańców do kluczowych elementów zaliczono:

- kwestie gospodarcze, w tym zwiększenie nacisku na pozyskiwanie inwestorów, wsparcie tworzenia nowoczesnych miejsc pracy, wykorzystanie potencjału gospodarczego miasta, wsparcia tworzenia miejsc pracy dla osób młodych itp.
- komunikacja i transport publiczny – zwiększenie częstotliwości kursowania autobusów i tramwajów, tworzenie nowych linii połączeń miejskich, zwiększenia dostępności kursów w godzinach nocnych, dokończenie wymiany taboru,
- rozbudowa i modernizacja sieci drogowej, wymiana nawierzchni, modernizacja chodników, tworzenie nowych parkingów w obrębie starego miasta, zwiększenie przepustowości tras, wymiana i uzupełnienie oświetlenia drogowego,
- zwiększenie nacisku na rozwiązywanie problemów społecznych, w tym depopulacji, podejmowanie działań poprawiających jakość życia mieszkańców, tworzenie oferty i zachęt do osiedlania się osób młodych w mieście, poprawę wsparcia dla seniorów i osób z niepełnosprawnością,
- zazielenienie Torunia, rozwój zielnych przestrzeni publicznych, nowe nasadzenia drzew,
- zrównoważony rozwój miasta, wsparcie rozwoju dzielnic poza centrum, tworzenie miasta 15 minutowego, poprawa planowania przestrzennego,
- rozwój mieszkalnictwa, zwiększenie dostępności działek budowlanych, budownictwo komunalne, dostępność mieszkań dla osób młodych,
- środowisko w tym likwidacja wysp ciepła, walka ze smogiem, działania w obrębie segregacji i utylizacji odpadów,
- rozwój oferty i potencjału turystycznego miasta, poprawa promocji turystycznej, zwiększenie dostępności hoteli,
- zwiększenie dbałości o zabytki, poprawa estetyki centrum, usuwanie obiektów stwarzających zagrożenie dla mieszkańców.

Z kolei przedstawiciele podmiotów zaangażowanych we wdrażanie założeń Strategii MT wskazywali na rozwiązania takie jak:

- zwiększenie poziomu finansowania działań profilaktycznych, prozdrowotnych w obszarze zdrowia, w tym zdrowia publicznego sprawdzonych podmiotów, więcej parkingów, w tym dla osób niepełnosprawnych, bez barier architektonicznych,
- dopięcie planowanego układu komunikacyjnego Miasta (trasa średnicowa na zachód od ul. Szosa Chełmińska, linia tramwajowa wraz z nową zajezdnią tramwajową w zachodniej części miasta),
- uporządkowanie problemów społecznych i przestrzennych w rejonie ulicy Batorego,
- kompleksowe zagospodarowanie terenów tzw. Abisynii,
- zwiększenie łącznej puli środków na poszczególne konkursy, wprowadzanie nowych konkursów i rozwiązań dla sektora społecznego (NGO),
- „odbetonowanie” miasta, zamknięcie Starówki i Bulwaru dla samochodów,

- rozbudowa infrastruktury rowerowej,
- aktywizacja młodzieży,
- poprawa estetyki przestrzeni, w tym na pielęgnowanie walorów przyrodniczych miasta,
- wyrównywanie szans społecznych osób wykluczanych,
- poprawa codziennego komfortu życia mieszkańców, w tym poprawia dostępności do służby zdrowia, zwiększenie liczby parkingów, poprawa jakości dróg, szczególnie na terenie lewobrzeża,
- działania władz nie powinny tak bardzo skupiać się na ściąganiu turystów do miasta, bo "pojemność" miasta, jego przepustowość, nie zawsze idą w parze z dobrą "obsługą" tysięcy turystów.

2.4.6 Podsumowanie wyników badań ankietowych

Badania ankietowe przeprowadzone zostały metodą badania internetowego CAWI na próbie 439 mieszkańców Torunia oraz 19 przedstawicieli i przedstawicielek podmiotów, które zaangażowane były w realizację zadań Strategii MT. Badanie nie miało charakteru reprezentatywnego, choć pozwala na ocenę zmian i tendencji jakie zachodziły w mieście na przestrzeni lat 2018-2024 z perspektywy mieszkańców. Poniżej zaprezentowano kluczowe wnioski wynikające ze zgromadzonych danych:

- Wśród badanych mieszkańców blisko 2/3 badanej grupy stanowili mężczyźni, a także osoby z wykształceniem wyższym, pracujące, w wieku między 25 a 54 rokiem życia. Zdecydowana większość badanych to osoby urodzone i związane z Toruniem.
- W badaniu podmiotów przeważały organizacje pozarządowe oraz podmioty funkcjonujące w obszarze zdrowia, pomocy społecznej, kultury i edukacji.
- Zdecydowana większość respondentów ocenia Toruń jako dobre miejsce do życia.
- W obrębie badań szczegółowych obszarów funkcjonowania miasta, respondenci z obu grup za korzystne zmiany w obrębie **oferty i infrastruktury społecznej** uznali m.in. poprawę w obszarze dostępności i jakości miejsc spędzania czasu wolnego oraz rozwój oferty kulturalnej i sportowej. Do problemów w ofercie i jej pogorszenia na przestrzeni lat 2018-2024 zaliczono natomiast pogorszenie oferty i dostępności placówek służby zdrowia, programów profilaktycznych, a także stan bezpieczeństwa publicznego.
- Pod względem **gospodarczym i współpracy z przedsiębiorcami** obie grupy wskazywały w szczególności na poprawę oferty turystycznej, wzrost zainteresowania turystów Toruniem, poprawę w zakresie potencjału turystycznego miasta, a także rozwojem marki turystycznej Torunia. Pogorszeniu uległy natomiast niemal wszystkie kwestie związane z lokalnym rynkiem pracy, w tym z dostępnością do atrakcyjnych miejsc pracy, atrakcyjnością inwestycyjną miasta, czy zaangażowaniu firm w funkcjonowanie społeczności lokalnej.
- W **obszarze infrastruktury i środowiska** do szczególnie korzystnych zmian zaliczono dostępność infrastruktury rowerowej, poprawę ogólnej infrastruktury Torunia, rozwój e-usług, poprawę estetyki i realizację działań rewitalizacyjnych w obrębie nabrzeży Wisły. Pogorszeniu uległy natomiast kwestie dotyczące dostępności/ częstotliwości kursowania komunikacji publicznej, dostępność parkingów, żeglowność Wisły, układ urbanistyczny miasta.

- W ramach pytań otwartych za kluczowe inwestycje i zmiany w mieście uznano m.in. rozbudowę infrastruktury rowerowej i drogowej, rozwój/ modernizację taboru transportu publicznego, budowa nowej linii tramwajowej na osiedle Jar, rozwój oferty kulturalnej, a także zagospodarowanie nabrzeży Wisły.
- Na pytanie otwarte dotyczące pogorszenia stanu oferty miasta wskazywano w szczególności na zagadnienia dotyczące częstotliwości kursowania komunikacji publicznej, negatywne zmiany w obrębie rynku pracy, pogorszenie estetyki, zwiększenie powierzchni zasklepionych, czy ograniczenie i pogorszenie jakości kontaktów z urzędem.
- Badani mieszkańcy wskazywali, że Toruń w niewystarczającym stopniu wykorzystał swoje szanse rozwojowe w ostatnich latach. Ponad połowa negatywnych wskazań dotyczyła zmian w obszarze postrzegania jakości życia w mieście, rozwoju mobilności, czy adaptacji do zmian klimatu. Korzystne zmiany notowano natomiast w zakresie poprawy transportu publicznego i przemieszczania się po mieście oraz poprawy wizerunku Torunia jako miasta przyjaznego mieszkańcom/ dobrego do życia. Działania zakresu adaptacji do zmian klimatu oceniono jako poniżej oczekiwań. Temat ten pozostaje zatem wyzwaniem rozwojowym miasta z perspektywy mieszkańców.
- Przedstawiciele badanych podmiotów najwyżej ocenili działania realizowane w obszarze celu strategicznego 1 Toruń atrakcyjnym miejscem do zamieszkania i pracy oraz celu strategicznego 3 Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury. Najniżej natomiast oceniali realizację założeń celu strategicznego 4 Toruń miastem ładu przestrzennego.
- Wśród kluczowych działań, jakich oczekują mieszkańcy w kolejnych latach znalazły się natomiast działania z obszaru rynku pracy, dalszego rozwoju i usprawnień w obrębie komunikacji publicznej oraz rozwoju sieci dróg.
- Przedstawiciele badanych podmiotów postulują natomiast rozszerzenie działań sprzyjających włączeniu społecznemu w zakresie decydowania o zamianach w mieście, a także zwiększenia puli środków przeznaczanych na realizację zadań publicznych przez organizacje pozarządowe, w tym takie, które służyły będą rozwiązywaniu problemów i wyzwań społecznych miasta.

2.5 Wyniki badań jakościowych

W przedmiotowym rozdziale zawarta została synteza wywiadów jakościowych oraz treści pozyskanych w trakcie przeprowadzonego warsztatu rekomendacyjnego. Rozmówcy biorący udział w wywiadach jakościowych oraz warsztatach rekomendacyjnych, pełnili w większości istotne funkcje w procesie wdrażania i monitorowania realizacji Strategii MT. Charakter rozmów (wywiadów jakościowych) był zróżnicowany – część rozmówców skoncentrowała się na spojrzeniu holistycznym i ocenie całościowej strategii oraz rozwoju miasta. Nieznaczna większość skupiła się jednak na zadaniach działu, którym zarządza. Informacje te uzupełnione zostały w trakcie warsztatów rekomendacyjnych, gdzie skupiono się zarówno na ocenie dotychczasowych działań w ramach wdrażania Strategii, ale także określeniu potrzeb zmian i modyfikacji, jakie należy wprowadzić w dokumencie i planowaniu strategicznym w mieście. Ponieważ wątki badań jakościowych (zarówno wywiadów indywidualnych, jak i warsztatów rekomendacyjnych) przeplatały się i wzajemnie uzupełniały, w rozdziale postanowiono połączyć zgromadzone dane i uwzględnić szeroką perspektywę, jaka została określona w trakcie prowadzonych badań.

2.5.1 Ocena stopnia realizacji celów strategicznych i operacyjnych Strategii MT oraz skuteczności systemu wdrażania i monitorowania strategii

Stopień realizacji Strategii MT i jej celów został – z perspektywy najbardziej ogólnej – oceniony przez respondentów pozytywnie. Część rozmówców posiliło się na konkretną ocenę w skali od 0-10 i oscylowała ona wokół 8.

- *„W mojej opinii około 80%-90% założeń zostało zrealizowanych, choć z różnym natężeniem w różnych obszarach. Stu procent zapewne się nie da osiągnąć, ale wynik jest niezły”.*
- *„W skali od 1 do 10 realizację założeń strategicznych oceniałabym na 8. Faktem jest, że wiele z zaplanowanych rzeczy udało nam się osiągnąć, co uważam za spory sukces”.*

Wielu rozmówców zwróciło jednak uwagę na bardzo ogólny charakter zapisów Strategii. Dodając, że być może z tego właśnie powodu udało się zrealizować tak dużo założeń. Mają świadomość, że Strategia jest dokumentem, który wyznacza pewne kierunki i cele i nie zawsze ten progres jest odpowiednio mierzalny:

- *„Te strategie i podobne dokumenty zazwyczaj są bardzo ogólne. Wiadomo: mamy listę inwestycji, projektów, które musimy zrealizować, więc wpisujemy jak najwięcej tak, abyśmy mogli później pisząc projekty mieli możliwość wykazanie tego, że wpisują się w strategię”.*
- *„Przy odpowiednim i sumiennym wykonywaniu przypisanych zadań, strategia po prostu się realizuje, siłą rzeczy!”*

Jednocześnie rozmówcy wskazywali, że trudno wprost ocenić stopień realizacji założeń Strategii MT w oparciu o listę wskaźników, czy wyniki badań ankietowych. Dzieje się zdaniem badanych tak, ponieważ *„Założeń było dużo, celów dużo, wskaźników dużo. Gdy czegoś jest dużo to często gubi się to clou, to do czego zmierzamy”*. Ponadto w przyjętym mechanizmie zarządzania i monitorowania

Strategii nie było możliwości oceny całościowej, ponieważ „Każdy z nas może się wypowiadać tylko w swojej dziedzinie, którą się zajmuje, więc tylko tutaj trudno patrzeć holistycznie. Można powiedzieć tylko z perspektywy działki, którą konkretnie się ktoś zajmuje”. Tu podkreślano, że większość projektów przewidzianych do realizacji w ramach Strategii, z pewnością została na ten moment zrealizowana mimo, że nie znajduje to potwierdzenia w opiniach respondentów. Jako przykład wskazywano m.in.:

- Parki i tereny zielone „W 2018 roku mieliśmy 3 parki. Teraz mamy 5 parków dużych, z czego z tych 3 jeszcze 2 poddano rewaloryzacji, dzięki czemu zwiększyły się prawie dwukrotnie tereny zieleni urządzonej, czyli parków miejskich. Do tego doszły parki kieszonkowe. Sam budżet w 2018 roku to było 6-7 milionów. Teraz mam 22-24 miliony plus środki unijne. Niemniej jednak mieszkańcy nadal twierdzą, że miasto się nie zazieleniło”. Jako przyczynę nieporozumienia podawano np. zmianę postrzegania potrzeb środowiskowych, zwiększone oczekiwania inwestycyjne w tym zakresie, lub porównanie z innymi większymi miastami, które nieco szybciej realizują zadania środowiskowe.
- Jakość powietrza „wskaźnik liczby przekroczenia norm jakości powietrza rzeczywiście spadł o ponad połowę. Jednocześnie jeszcze kilka lat temu, nie zwracaliśmy aż takiej uwagi na jakość powietrza jak obecnie, przez co w opiniach mieszkańców niewiele się zmieniło, mimo, że wskaźniki rzeczywiście się bardzo poprawiły”.

Czy cele ujęte w Strategii zostały wytyczone trafnie? Czy odpowiadały realnym potrzebom miasta i mieszkańców?

Większość rozmówców uważa, że cele ujęte w Strategii zostały wytyczone trafnie. Dodając jednak, że były one trafne na etapie powstawania Strategii, przy uwzględnieniu sytuacji z drugiej dekady lat dwudziestych pierwszego wieku.

- Z mojego punktu widzenia ta strategia ze swoimi celami z 2018 roku była słuszna, te cele były słuszne.
- Cele strategiczne były określone trafnie i – z mojego punktu widzenia - spotykały się z zapotrzebowaniem miasta i mieszkańców.

Część rozmówców zwróciło jednak swoją uwagę na szczegóły, wskazując na pojedyncze konkretne elementy na poziomie celów:

- Troszeczkę nie pasuje mi sformułowanie celu pierwszego – bo wertując cel drugi, trzeci i czwarty, one faktycznie wskazują nam jakieś konkretne działania. Tymczasem cel pierwszy nie mówi nam zbyt wiele o działaniu, a bardziej o odczuciu. Gdzieś tam sobie zapisaliśmy, że będziemy tworzyć synergię, będziemy tworzyć nowoczesne rozwiązania i w efekcie będzie atrakcyjnie. To jest oczywiste, że jeśli będzie synergia, nowoczesność i sprawne miasto, to będzie atrakcyjnie. Sądzę więc, że bardziej jest to efekt: nie cel.
- Pierwszy cel jest nieco trudny do zmierzenia. Co to znaczy: atrakcyjny? To takie słowo, które dla każdego może znaczyć coś innego, może nawet sprzecznego. W innych miejscach i obszarach łatwiej było znaleźć mierniki, wskaźniki. W kwestii atrakcyjności trudno będzie ich szukać.

Dostrzeżono również zbyt ambitne cele, związane z „budową doliny krzemowej”, „nowoczesnego hubu pełnego wysokich technologii”. Rozmówcy stwierdzili, że takie procesy są długotrwałe, nie dzieją się z dnia na dzień i obecnie, podczas ewaluacji, cel kontra rzeczywistość jest bolesną weryfikacją dla ambitnych twórców strategii.

Wielu rozmówców zgodziło się z adekwatnością celów, zwracając jednak uwagę na ich ogólny charakter. Dotyczy to zarówno obszaru sportu:

- *Zapisy w dokumencie strategicznym nie są – z perspektywy naszego obszaru – zadowalające. Sami podjęliśmy się tworzenia diagnoz, na ich bazie powstanie nasza odrębna i wewnętrzna strategia – wyjaśnia rozmówca. Decyzja ta wynika ze zbyt wielkiej ogólności zapisów aktualnej strategii. Było tego zbyt mało i zbyt ogólnie.*

Oraz promocji i turystyki:

- *Bez wątplenia kwestie promocji i turystyki były zawarte w strategii bardzo ogólnie. Problem polegał w tej kwestii na wskaźnikach – były one bardziej ilościowe, nie jakościowe.*

Wysłuchać można było jednak wyjaśnienia, dotyczącego specyfiki dokumentu:

- *Tworzenie tej strategii było formalnie głęboką aktualizacją poprzedniej z 2010 roku. Wyszła z tego faktycznie nowa strategia – był to nasz zamysł, aby miała ona cechy dokumentu operacyjnego, dość szczegółowo wskazującego na konkretne przedsięwzięcia, mająca pakiet zadań realizacyjnych. Stąd tych zadań wyszło mnóstwo.*

Podsumowując można wskazać, że założenia Strategii zostały trafnie określone, do czego z pewnością przyczyniła się szeroka partycypacja społeczna na etapie tworzenia założeń strategicznych. W trakcie wdrażania Strategii MT okazało się jednak, że część przyjętych rozwiązań wymagała doprecyzowania w dokumentach, strategiach i programach obszarowych.

W których obszarach strategii miasto Toruń miało największy/ najmniejszy wpływ na realizację?

Rozmówcy w znacznej większości zwrócili uwagę na obszar gospodarki w tym rynku pracy jako ten, w którym miasto Toruń ma najmniejszy wpływ na pobudzenie potencjału rozwojowego.

- *Najślabiej wyglądają kwestie gospodarcze, ale wynika to z oczywistej rzeczy. Wiadomym jest to, że bez względu na to, co by miasta nie robiły i jak by się nie starały, to w ramach pobudzania gospodarki zostaje im zwolnienie z podatków, ulgi podatkowe, oferta terenów inwestycyjnych i tyle. Realnie wpływ na gospodarkę jest zatem niewielki.*

Są też inne obszary, w których miasto ma ograniczony wpływ na kierunek rozwoju – mowa o szkolnictwie wyższym, czy problemach dotyczących opieki zdrowotnej, które w dużej mierze zależą od decyzji władz centralnych.

Oceniając skuteczność działań strategicznych, rozmówcy podkreślali, że należy również pamiętać o zjawiskach nieoczekiwanych, a wydarzyło się ich w trakcie realizowania strategii sporo. Począwszy od pandemii, poprzez kryzysy migracyjne, a skończywszy na ataku Rosji na Ukrainę, generującym nie

tylko wyzwania związane z migracjami, ale i kryzysy gospodarcze, które przełożyły się na skuteczność podejmowanych działań, a także konieczność przeniesienia sił i potencjału instytucjonalnego na zadania, które nie były wcześniej traktowane priorytetowo.

Pozytywne przykłady realizacji założeń Strategii MT

W ramach oceny stopnia realizacji celów Strategii MT, uczestników badań jakościowych poproszono o wskazanie przykładów zadań/ obszarów, które w sposób korzystny wyróżniają się spośród ogółu realizowanych założeń. Do przykładów zadań, które najbardziej przyczyniły się do rozwoju miasta i podniesienie poziomu życia mieszkańców, zaliczano:

- **Mobilność miejską i szeroko pojęty transport** - rozmówcy wskazywali, że miasto bardzo mocno zainwestowało w transport o charakterze ekologicznym (co wpłynęło na progres w dwóch omawianych obszarach: transport i ekologia). Dlatego była to wyjątkowo trafiona inicjatywa. Kluczową rolę odegrały tu działania związane z rozbudową sieci tramwajowej i wymianą taboru autobusowego oraz tramwajów. Na uwagę zasługują także liczne inwestycje w zakresie ścieżek rowerowych, nowych przystanków, uzupełnienia chodników itp.
- **Kultura** – działania te oceniano korzystnie, zarówno ze strony infrastrukturalnej, jak i organizowanych tutaj ambitnych przedsięwzięć o międzynarodowym zasięgu, takich jak festiwal Camerimage, który wrócił do Torunia i z roku na rok się rozwija. Wskazywano również, że *„Na terenie miasta odbywa się faktycznie mnóstwo imprez i – z punktu widzenia mieszkańca – miasto tętni kulturą i sztuką”*.
- **Kapitał ludzki** – rozwijał się w każdym przedziale wiekowym. Rozmówcy wskazywali, że *„Niezwykle ważnym aspektem jest sposób realizacji strategii, polegający na wzorcowym poziomie partycypacji społecznej. Udało się podjąć dialog i współpracę ze wszystkimi zidentyfikowanymi interesariuszami na obszarze działań. Powstał specjalny program konsultacji, realizowany z przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi, zwykłymi mieszkańcami, turystami, właścicielami nieruchomości”*. Podkreślano również, że cała Strategia od samego początku była realizowana w sposób partycypacyjny, co istotnie wpłynęło na trafność zaproponowanych rozwiązań, a ostatecznie pozytywnie przełożyło się na skuteczność wdrażanych zadań. Kwestia partycypacji społecznej, budziła jednak mieszane uczucia wśród części rozmówców, którzy postulowali, że w kolejnych latach wdrażania Strategii, udział mieszkańców powinien być mimo wszystko szerszy.
- **Ochrona środowiska**, w szczególności dbanie o zieleni miejską, utworzenie nowych parków, poprawa jakości powietrza.
- **Estetyka** - zwracano uwagę na podniesienie szeroko pojętej estetyki miejskiej – z naciskiem na przestrzeń staromiejską. Wskazywano ponadto na konkretne udane inwestycje i działania:
 - *Warto zauważyć budowę nowoczesnego kompleksu Centrum Kulturalno-Kongresowego Jordanki, oraz w szczególności salę widowiskowo-sportową, której bardzo brakowało w mieście. Pomysł na jej powstanie, na terenie zajętym nam przez wojsko, powstał już bardzo dawno i przez lata nie mógł się zrealizować. Teraz stała się jednak faktem.*
 - *Poprawa estetyki nastąpiła, poprzez remont zabytkowych obiektów w centrum, ale też stanu nawierzchni oraz estetyki dotyczącej ogródków na rynku i w jego okolicy, czy uporządkowania przestrzeni pod względem kolorystycznym i to właśnie przez ostatnie 5 lat udało się osiągnąć.*

- **Bezpieczeństwo** – mimo, że nie koniecznie poprawa bezpieczeństwa obserwowana jest na poziomie wskaźników monitorowania, rozmówcy wskazywali, że *„radikalnie zmniejszyła się liczba zdarzeń niebezpiecznych, na przykład z użyciem niebezpiecznych narzędzi w zespole staromiejskim, gdzie kiedyś przekraczała 100 takich zdarzeń rocznie, a dzisiaj mamy takich zdarzeń 5. Oznacza to, że chyba ten cel poprawił bezpieczeństwo i został osiągnięty”*.

Problemy z realizacją celów, ograniczone efekty działań

Bez wątpienia „sól w oku” osób odpowiedzialnych za realizację Strategii MT stanowią kwestie związane z gospodarką, rynkiem pracy i turystyką. Jak wskazują badane osoby *„Patrząc na sukcesy i niedociągnięcia z perspektywy projektowej, najslabiej wyglądają kwestie gospodarcze”*. Trudność w realizacji założeń strategicznych zdiagnozowano w obszarze turystyki, a przyczyny tego są dość oczywiste.

- *Ta branża w ostatnich latach została mocno dotknięta, czego strategia nie przewidywała i nie mogła przewidzieć. Mowa tu zarówno o pandemii, ale i początku wojny na Ukrainie – te wydarzenia mocno dotknęły zarówno promocję, jak i turystykę. Podejmowaliśmy działania, aby pomóc i wesprzeć branżę turystyczną – zwłaszcza w okresie pandemii. W kwestii wojny jej początek również spory zastój i chwilowy kryzys. To, że udało nam się odbić od kryzysu obronną ręką i w roku 2024 wróciliśmy do ilości turystów sprzed pandemii (2019 rok) oznacza jednak spory sukces naszych działań.*

Faktem jest jednak, że ogólne zapisy Strategii i sposób wskaźnikowania paradoksalnie ułatwiły zrealizowanie założeń w okresie pandemicznym. Dzięki odpowiednim działaniom wskaźniki, chociażby poprzez formułę on-line, udało się zrealizować.

Zwrócono uwagę również na porażkę miasta w kwestii o ograniczeniu ruchu w centrum miasta, zbyt późno zaczęto wdrażać również usprawnienie, związane z Kartą Mieszkańca. Pojawiła się ona 1 marca 2025 roku i funkcjonuje wciąż na etapie podstawowym, sporo elementów jest w niej do poprawy. Natomiast w tym obszarze planowane są kolejne usprawnienia.

Jako słabe punkty wdrażania założeń Strategii MT zaliczono także sprawy związane ze zdrowiem publicznym i usługami w tym zakresie. Badane osoby wskazują, że mimo licznych działań jakie podejmowano w ostatnich latach, problem dostępu do usług zdrowotnych nadal się nasila, a dodatkowo mieszkańcy nie rozdzielają tego, co na co ma wpływ gmina, a na co ma wpływ centralna polityka, przez co opinie o działaniach miasta w zakresie zdrowia są niekorzystne.

Innym przykładem problemów z osiągnięciem celów, było zmniejszenie liczby kursów komunikacji publicznej. Miasto wydało znaczne środki na modernizację i rozbudowę sieci tramwajowej, a także na wymianę taboru, ale jednocześnie *„Ograniczyliśmy ilość przejazdów, zarówno na sieci połączeń autobusowych jak i na tramwajach. Spadek liczby połączeń nie był duży, bo około 15%, ale rzeczywiście było to na tyle odczuwalne”*.

Sumarycznie z perspektywy celów strategicznych najwyżej oceniono realizację: Celu Strategicznego 3 Toruń atrakcyjnym miejscem do zamieszkiwania i pracy – w którym zawarto cele rozwojowe takie jak: rozwój kapitału ludzkiego, wykorzystanie potencjału kreatywnego, sport i rekreacja, zdrowie mieszkańców, aktywizacja i integracja, bezpieczeństwo.

Najniżej natomiast oceniono realizację Celu Strategicznego 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego.

Czy system wdrażania i monitorowania Strategii MT był skuteczny?

System wdrażania i monitorowania strategii oceniony był bardzo korzystnie przez większość rozmówców. W znacznej części przypadków nie mieli oni uwag do mechanizmów działania i współpracy, zwracając jednak uwagę na szczegóły. Największe kontrowersje wzbudzały wskaźniki i koncepcja wskaźnikowania:

- *Wskaźnikowanie i sposób monitorowania był przejrzysty, jednak ich charakter oderwany był od realiów. Mamy ciągle wydarzenie kulturalne wysokiej rangi i ono oznaczone jest cyfrą jeden. Podobnie, jak mniej istotne wydarzenie. Przydałaby się pewna kategoryzacja tych wskaźników, może większe uszczegółowienie.*

Dostrzeżono również konieczność skupienia się na jakości – nie ilości podczas procesu projektowania wskaźników. Szczególnie istotne jest to w kontekście wydarzeń kulturalnych, lub też sportowych „u nas jest takie myślenie – zrobimy więcej imprez, to będzie więcej turystów. Pytanie – czy powinniśmy się skupiać na ilości turystów, których przyciągają byle jakie imprezy? Naturalne jest, że warto bić się o tego turystę, który zostanie tu chociażby jedną, najlepiej trzy noce. Turystyka to oczywiste wsparcie przedsiębiorczości – przedsiębiorców należy również brać pod uwagę. Przy wskaźnikach ilościowych cieszymy się, że liczba turystów wzrosła o tyle i tyle procent. A może bardziej racjonalna polityka to nie 3 miliony turystów, a 2 miliony, którzy przyniosą więcej zysku? Mamy rocznie około 200 tysięcy wycieczek szkolnych, które przyjeżdżają do Torunia na jednodniowy pobyt i zostawiają średnio około 100 złotych na osobę. Po co robić imprezy, na które przyjdą cztery osoby tylko po to, żeby słupek w excelu się zgadzał? To nie jest miara sukcesu” - przekonuje.

Pojawiały się sceptyczne głosy wobec samej istoty wdrażania Strategii, przepływu informacji między wydziałami oraz refleksja, że takie dokumenty często są tworzone tylko po to, ponieważ stworzyć je trzeba. A faktycznie nie przykładano do ich realizacji należytej wagi:

- *Proces monitoringu, wdrażania i wewnętrznych ewaluacji był przejrzysty, ale... Sądzę, że czasami po prostu warto się spotkać w większych grupach. My od czasu do czasu rozsyłamy tabelki (lub prosimy o rozesłanie), wypełniamy wskaźniki, a może warto spotkać się nawet na poziomie dyrektorów działów, omówić pewne zagadnienia, coś wspólnie zaplanować. Tak, aby strategia była takim obiektem ciągłego zainteresowania, dyskusji. Wówczas łatwiej o spójny plan i realne zmiany.*
- *Jedynie raz do roku, kiedy raportuje się wskaźniki, to wszyscy przypominają sobie o strategii. Nawet w kwestii wskaźników wszyscy potem się dziwią, że akurat takie są wymagane i zastanawiają się, czy udało się je wypełnić.*

Reasumując, znaczna część respondentów uważa proces monitoringu jako nienastępujący trudności. Zapisy dotyczące tych procesów są spójne i konkretne – przez to działania mają charakter klarowny i zrozumiały dla współrealizatorów i osoby partycypujące przy wdrażaniu strategii.

- *Sam proces raportowania i monitoringu nie nastręcza żadnych problemów. Jest prosty i czytelny, tym bardziej, że prowadzona jest odpowiednia dokumentacja, więc z uzupełnianiem wskaźników i raportowaniem nie ma najmniejszego problemu. Z perspektywy sportu, który ma bardzo ogólny charakter wskaźników, proces monitoringu jest wyjątkowo łatwym zadaniem.*

O ile sam system monitorowania i raportowania oceniano korzystnie, ponieważ bez większych problemów pozwalał na przygotowywanie sprawozdawczości, o tyle wielokrotnie podkreślano, że system ten nie ułatwiał rzeczywistej oceny stopnia wdrożenia założeń i odpowiedniego reagowania na problemy. W całym systemie zabrakło np. „cyklicznych, na przykład spotkań dyrektorów, gdzie można było podsumować etap działań. Gdzie dyskutowało się na temat tego, że coś idzie, coś nie idzie, coś trzeba zmienić”. Zdaniem badanych osób problemem było także to, aby przygotowywać realną ocenę wdrażanych zmian cyklicznie. Co prawda prowadzono okresowe ewaluacje, ale wyniki nie koniecznie były brane pod uwagę i nie przekładały się w pełni na zmiany w Strategii, jej sposobach wdrażania itd. System zatem został przygotowany i określony, ale faktycznie nie przynosił zakładanych rezultatów. Jest to zatem podstawa do wdrożenia zmian w jego zakresie i dopracowania w kolejnych latach, aby służył on realnie podnoszeniu efektywności wdrażania Strategii.

2.5.2 Ocena aktualności strategii rozwoju miasta

W trakcie prowadzonych badań, próbowano uzyskać odpowiedź na pytanie o to, czy i jakie założenia Strategii wymagają/ mogą wymagać aktualizacji? W odpowiedzi rozmówcy zwrócili uwagę, że same cele strategiczne zawarte w analizowanej Strategii są bardzo uniwersalne i faktycznie te potrzeby rozwojowe nie ulegną nadmiernym przekształceniom w kolejnych latach. Wśród zebranych wypowiedzi pojawiały się głosy przekonujące, że wynika to również z szerokiej gamy interesariuszy, z których każdy ma swoje, często odrębne, interesy.

Jednocześnie rozmówcy wracali w wypowiedziach do tego, iż w trakcie realizacji Strategii oraz na etapie jej tworzenia pojawiły się czynniki „o których w ogóle byśmy nie pomyśleli, że będzie wojna i przyjdzie COVID, który nas spowolni, że coś takiego się stanie”. Niemniej jednak większość badanych była zdania, że założenia Strategii nadal pozostają aktualne, choć może okazać się koniecznym ponowne przeanalizowanie priorytetów i przeformułowanie głównych celów rozwoju miasta.

Analizując wypowiedzi respondentów odnotowano propozycje, które wynikają z aktualnych potrzeb i deficytów, które mogą mieć istotne znaczenie w kolejnych latach i mogą stać się elementem istotnym w ramach aktualizacji założeń dokumentu. Zaliczono do nich:

- komponent **smart city** rozumiany jako poważny obszar, „w którym jest w Toruniu sporo do nadrobienia”.
- **kwestie środowiskowe**, w tym w szczególności dostępność do terenów zielonych, zieleni miejska.
- **zabudowa, planistyka**, a w tym „mowa o rozgraniczeniu zabudowy rodzinnej od wielokondygnacyjnej, bo one często w Toruniu się mieszają i sobie nawzajem przeszkadzają. Uświadamiamy sobie ten problem, na który warto zwrócić uwagę”.

- **wizja miasta kompaktowego**, pięcio-piętnastominutowego, które daje ludziom spokój i wytchnienie, które powinno znaleźć się w ramach nowych wyzwań dla miasta.
- **bezpieczeństwo**: czyli temat, którego ranga, poprzez wydarzenia ostatnich lat, znacznie wzrosła. Mowa tu o zarówno budowie schronów, jak i odpowiedniej edukacji mieszkańców.

Szersze propozycje zmian i uzupełnień w Strategii MT znalazły się w kolejnych rozdziałach. Z wypowiedzi wynikało natomiast, że kluczowe wyzwania dla miasta pozostają bez zmian, inaczej jednak powinien zostać położony nacisk na priorytety rozwojowe. Ponadto ważnym elementem skłaniającym do konieczności aktualizacji Strategii, jest konieczność uzupełnienia dokumentu o zapisy dotyczące planowania przestrzennego oraz pozostałych elementów wynikających ze zmian w ustawie o planowaniu rozwoju.

2.5.3 Realizacja Strategii a konkurencyjność miasta oraz jakość życia mieszkańców

Kolejnym ważnym elementem badań jakościowych, było pytanie o to, czy zdaniem respondentów realizacja założeń Strategii MT przyczyniła się do poprawy konkurencyjności miasta oraz wzrostu jakości życia mieszkańców. Jak wskazywały badane osoby, z jednej strony *„Rankingi pokazują, że sytuacja się polepszyła. Ubiegłoroczne rankingi GUS-owskie o medianach wynagrodzeń wskazują, że możemy się porównywać z innymi miastami. Lecz jeśli wejdziemy w szczegóły, to w poszczególnych sekcjach, to my generalnie poza tymi branżami związanymi z administracją publiczną, jesteśmy niekonkurencyjni w stosunku do miast z naszego pułapu”*.

Respondenci wskazywali, że pod względem płacowym należy w Toruniu uwzględniać medianę, a nie średnią, ponieważ ta zaburzona jest przez obecność dużych spółek. Realne wynagrodzenia są niższe niż wartości średnie.

Wskazywano również, że mimo podejmowanych działań i stopniowemu wdrażaniu Strategii, miasto nadal nie jest konkurencyjne w stosunku np. do Olsztyna. Wyzwaniem dla miasta powinno być to, *„żeby ściągnąć pracowników, a także by tutaj rozwijać sektora akademickiego i wspierać współpracę w zakresie transferu technologii i wiedzy z Uniwersytetu na rynek pracy”*.

Respondenci podkreślali, że jeżeli przeanalizuje się wskaźniki, to mocną stroną Torunia, choć nie do końca wykorzystaną są kierunki kształcenia i branże związane z szeroko rozumianą ekonomią. Jak wskazywali rozmówcy, jest to przewaga miasta, które posiada licznych absolwentów kierunków ekonomicznych. Kierunki kształcenia w mieście w zakresie ekonomii, wykorzystują innowacyjne rozwiązania i kształcą specjalistów potrzebnych na rynku pracy. W opinii rozmówców, potencjał miasta w zakresie branż ekonomicznych i dostępnych absolwentów powinien stać się szansą na rozwój miasta w kolejnych latach.

W powyższym kontekście podkreślano także, że obecnie Toruń nie może konkurować w zakresie branż IT, na które tak wiele osób liczy, ponieważ *„Mamy 1,2% absolwentów, które są absolwentami kierunków informatycznych i technicznych w Toruniu. Dlatego tak trudno jest tu rozwinąć branże kreatywne”*.

Innymi słowy znaczna część wypowiedzi rozmówców dotyczyła tego, że Toruń nie zdobył do tej pory przewag konkurencyjnych, które mogłyby realnie poprawić jego pozycję względem porównywalnych miast np. Olsztyn, Rzeszów, Bydgoszcz. Natomiast elementem, który mógłby w przyszłości zostać w tym celu wykorzystany, powinna być mocna współpraca z uczelnią *„Wspieranie know-how, rozwój uczelni, transfer technologii i wiedzy z uczelni do lokalnych przedsiębiorstw”*. Istotą zmian w tym obrębie, powinno być dążenie do komercjalizacji wiedzy, które przyczyniłoby się do zwiększenia innowacyjności lokalnej gospodarki oraz tworzenia miejsca pracy na dobrze płatnych stanowiskach.

Wśród pomysłów na dalszy rozwój miasta i odwrócenie aktualnych trendów znalazły się:

- Tworzenie laboratoriów i generowanie nowych rozwiązań.
- Wspieranie akademickości miasta.
- Zwiększanie odporności miasta i tworzenie warunków miasta *„dobrego do życia”, w którym „można wygodnie dotrzeć z jednego punktu do drugiego miasta, w którym człowiek nie spotyka się z przemocą, niechęcią, hejtem, a może uzyskać wsparcie gdy go potrzebuje”*.
- Tworzeniu bazy do życia dla osób o wysokich kwalifikacjach, którym zależy na komforcie życia, a przez kompaktowość miasta, oszczędności czasu na dojazdy itp.
- Uporządkowanej edukacji i profilowanych szkół średnich, zapewniających fachowców na potrzeby lokalnego rynku pracy
- Wypracowania wieloletniej i wdrażanej konsekwentnie strategii rozwoju, która realnie wpływałaby na kształt miasta i jego charakter.

Dopiero wówczas można będzie zdaniem rozmówców mówić o realnej poprawie konkurencyjności Torunia, względem innych miast.

2.5.4 Jak wyglądałaby sytuacja, gdyby nie osiągnięto założonych celów strategicznych?

Kończąc zarówno prowadzone wywiady, jak i warsztat rekomendacyjny, respondenci zostali poproszeni o zastosowanie elementów ewaluacji kontrfaktycznej, tj. takiej, która pozwala odpowiedzieć na pytanie o to, co by się stało/ jak zmieniałaby się sytuacja, gdyby wdrożone rozwiązania nie doszły do skutku. Na tak zadane pytanie, znaczna część rozmówców wskazywała, że konkretne działania, inwestycje i sukcesy rozwojowe Torunia zmaterializowałyby się i tak, bez istnienia strategii. Jej szerokie i bardzo ogólne zapisy umożliwiają wpisanie każdego koniecznego działania i finalnego sukcesu w jej ramy. Dostrzeżono jednak ogromny progres w niektórych obszarach.

- *Faktem jest jednak umiejętne stworzenie, również dzięki realizacji strategii, miejsca całkiem bezpiecznego i wygodnego do życia. Dzięki komunikacji miejskiej Toruń stał się miastem, z którego od najdalszego zakątka, można dotrzeć do najbardziej oddalonego w dwadzieścia minut. Jest miastem tętniącym kulturą, mamy sporo wydarzeń sportowych, oferta spędzania wolnego czasu jest zatem dość wysoka. Jest więc pewien argument, który posłużyć może do ściągania tutaj nowych mieszkańców.*

Wskazywano również, że gdyby nie realizacja założeń Strategii i przewidzianej w niej zadań, w mieście nie pojawiłyby się:

- *Nowa linia tramwajowa.*
- *Nie byłoby kilku nowych parków, tak jak nie byłoby paru instytucji kultury, tak więc miasto trochę lepiej wygląda.*
- *Nie byłoby części dużych imprez, a na pewno tego typu rzeczy są miastotwórcze i tego typu rzeczy tworzą funkcje metropolitalne, czyli coś z czym możemy wyjść na zewnątrz w kraju.*
- *Gdybyśmy różnych rzeczy nie podejmowali, nie robili to nasze miasto wyglądało, jak powiatowe miasteczko.*

Można więc jasno stwierdzić, że założenia strategiczne zostały w dużym stopniu zrealizowane.

- *Ale dlaczego? Bo większość zaplanowanych, koniecznych do realizacji problemów i projektów po prostu mieściło się w jej zapisach. Faktem jest, że konieczne działania wpasowane były w założenia strategiczne – nie na odwrót. To nie strategia je determinowała. Natomiast trudno zaprzeczyć temu, że działania te przyczyniły się do rozwoju miasta. Mowa chociażby o rewolucji związanej z tramwajami. Inwestycjami w ścieżki rowerowe.*

Rozmówcy w podsumowaniu stwierdzili niemal jednogłośnie, że na przestrzeni ostatniej dekady miasto stało się lepszym miejscem do życia. W efekcie odnotowano znaczące zmiany w obszarze społecznym, gospodarczym, jakości środowiska, ofercie kulturalnej etc. Część tych zmian może nie przełożyła się bezpośrednio na poprawę opinii mieszkańców o mieście, jednakże wizerunek Torunia jako miasta rozwijającego się, widoczny jest na zewnątrz.

2.5.5 Pomysły i założenia możliwe do wykorzystania w ramach nowej Strategii

W oparciu o przeprowadzone badania, analizy oraz wywiady z przedstawicielami Miasta, wśród pomysłów, które powinny znaleźć się w nowej Strategii rozwoju MT, znalazły się pomysły, które zarówno mogą sprzyjać poprawie wdrażania zapisów dokumentu, jak i odpowiadać na nowe cele i wyzwania strategiczne. Do propozycji zaliczono:

- Szersze włączenie mieszkańców w procesy konsultacyjne na każdym etapie prac nad Strategią – od etapu diagnozy i tworzenia założeń Strategii, po planowania inwestycji, działania ewaluacyjne, komunikowanie planów i opiniowanie pomysłów etc. W tym celu postulowano wykorzystanie m.in. Biura Dialogu i Innowacji Miejskich, jako łącznika między miastem a mieszkańcami.
- Wpisanie Starówki jako OSI (Obszaru Strategicznej Interwencji), w celu podkreślenia roli i istoty Starówki Toruńskiej, a także kontynuacji i rozbudowy działań dotyczących Starówki.
- Wzmocnienie i wykorzystanie potencjału współpracy miasta z mieszkańcami, organizacjami społecznymi i przedsiębiorcami, w celu wykorzystania synergii i skuteczniejszego wdrażania założeń nowej Strategii.
- Wzmocnienia pomysłów i zakresu działań z obszaru gospodarki i rynku pracy, mimo, że miasto nie ma pełnego wpływu na ten obszar. Postulowano jednak, że w strategii obszar ten powinien zostać potraktowany priorytetowo oraz całościowo. Miasto, mimo iż nie posiada specjalnych instrumentów rozwoju lokalnej gospodarki, może lobbować, wspierać działania i pomysły

wzmacniające gospodarkę, np. wykorzystując mechanizmy promocji, udział w targach, tworzenie systemu zachęt dla inwestorów, jednostki obsługującej inwestorów itp.

- Wykorzystanie barometru społecznego, jako rozwiązania do mierzenia potrzeb i oczekiwań mieszkańców, a także narzędzia oceny jakości procesu wdrażania Strategii i szybkiego reagowania na potrzeby.
- Zabezpieczenie i wzmocnienie obszaru zdrowia publicznego, aby miasto stało się miastem bezpiecznym i odpornym na zmiany społeczne.
- Zwiększenie odporności na zmiany klimatu.
- Dodanie zapisów dotyczących polityki migracyjnej i uchodźczej.
- Wykorzystanie potencjałów miasta w zakresie wyzwań dotyczących edukacji.
- Dalsze wzmocnienie funkcji metropolitalnych Torunia jako integratora metropolii, w tym koncentracji usług, zaplecza dla miejscowości ościennych.
- Unikanie silosowości w zakresie realizacji zadań strategii. Zwiększenie nacisku na międzysektorowość, współpracę między wydziałami oraz instytucjami miejskimi, w celu wykorzystania ich pełnego potencjału.
- Wyznaczenie większej ilości działań/ wyzwań horyzontalnych takich, które pozwolą określić długofalowy program rozwoju miasta i konsekwentnie sprawdzać postępy w realizacji tychże założeń.
- Określenie wskaźników i kamieni milowych do monitorowania postępów wdrażania Strategii.

2.6 Porównanie statystyczne pozycji miasta

W przedmiotowym rozdziale w sposób syntetyczny zarysowano społeczny, gospodarczy i turystyczny portret miasta Torunia, odnoszący się do jego pozycji względem porównywalnych miast wojewódzkich tj. Zielonej Góry, Olsztyna, Kielc, Rzeszowa i Bydgoszczy. W zestawieniach bazowano na danych Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego. Dane obejmują okres 2018-2023. Dane za 2024 r. w większości przypadków w chwili prac nad raportem nie były jeszcze dostępne.

W roku 2023 Toruń zamieszkiwało około 194 771 osób. Miasto na przestrzeni lat 2018-2023 utraciło status miasta ponad 200 tys. Toruń wyludniał się w tym okresie szybciej niż miasta takie jak Rzeszów, Olsztyn czy Zielona Góra, osiągając 4 pozycję w porównywanej grupie. Jednocześnie należy zaznaczyć, że w okresie lat 2018-2024 Rzeszów zwiększył powierzchnię miasta, przyłączając tereny sąsiednich gmin (z 12 041 ha do 12 901 ha), co przełożyło się także na wzrost liczby mieszkańców.

Tabela 4 Zmiana liczby ludności 2018-2023

	Liczba ludności 2018	Liczba ludności 2023	Różnica	% zmiany	Pozycja
Powiat m. Rzeszów	191 564	197 268	5 704	3,0%	1
Powiat m. Zielona Góra	140 297	138 932	-1 365	-1,0%	2
Powiat m. Olsztyn	172 362	167 311	-5 051	-2,9%	3
Powiat m. Toruń	202 074	194 771	-7 303	-3,6%	4
Powiat m. Bydgoszcz	350 178	326 434	-23 744	-6,8%	5
Powiat m. Kielce	195 774	182 295	-13 479	-6,9%	6

Źródło: opracowanie własne, GUS BDL

Pod względem struktury wiekowej, Toruń plasował się na 3 pozycji wśród porównywanych miast pod kątem odsetka ludności w wieku produkcyjnym. Zajmuje jednocześnie 4 pozycję pod względem odsetka osób w wieku przed i poprodukcyjnym. Na tle porównywanych miast, Toruń posiada nieznacznie lepszą dostępność osób w wieku produkcyjnym, co może potencjalnie korzystnie wpływać na jego konkurencyjność gospodarczą.

Tabela 5 Struktura ludności według grup wiekowych 2023

	Ludność w wieku przedprodukcyjnym	Ludność w wieku produkcyjnym	Ludność w wieku poprodukcyjnym	Pozycja pod względem % ludności w wieku produkcyjnym
Powiat m. Rzeszów	19,3%	58,8%	21,9%	1
Powiat m. Olsztyn	17,1%	58,0%	24,9%	2
Powiat m. Toruń	16,5%	57,7%	25,7%	3
Powiat m. Zielona Góra	17,8%	57,3%	24,9%	4
Powiat m. Bydgoszcz	15,6%	57,1%	27,3%	5
Powiat m. Kielce	15,9%	56,0%	28,1%	6

Źródło: opracowanie własne, GUS BDL

Prognozy demograficzne GUS wskazują, że do roku 2040 populacja Torunia zmniejszy się do około 174 tys. mieszkańców. Miasto będzie wyludniało się szybciej niż Rzeszów, Olsztyn i Zielona Góra. W wartościach procentowych, populacja miasta zmniejszy się o około 7,2%. Najszybciej będzie wyludniała się druga ze stolic województwa kujawsko-pomorskiego – Bydgoszcz, która utraci około 10,3% mieszkańców. Wśród porównywanych miast jedynie Rzeszów może liczyć na wzrost liczby populacji.

Tabela 6 Prognoza liczby ludności 2030-2040

	Ludność 2030	Ludność 2035	Ludność 2040	Różnica	% zmiany	Pozycja pod względem % zmiany
Powiat m. Rzeszów	204 117	205 370	205 785	1 668	0,8%	1
Powiat m. Zielona Góra	140 212	139 030	137 385	-2 827	-2,0%	2
Powiat m. Olsztyn	161 418	156 017	150 124	-11 294	-7,0%	3
Powiat m. Toruń	187 944	181 339	174 336	-13 608	-7,2%	4
Powiat m. Kielce	172 456	164 239	155 975	-16 481	-9,6%	5
Powiat m. Bydgoszcz	308 142	292 310	276 422	-31 720	-10,3%	6

Źródło: opracowanie własne, GUS BDL

Pod względem powierzchni użytkowej mieszkań przypadającej na 1 mieszkańca, Toruń plasował się mniej więcej na środkowej pozycji zestawienia. Jednakże miasto wyróżnia się największą dostępnością mieszkań przypadających na 1000 mieszkańców. Czynniki te można wykorzystać jako element sprzyjający potencjalnemu osiedlaniu się nowych mieszkańców w przyszłości.

Tabela 7 Wskaźniki dot. mieszkań 2023

	Przeciętna powierzchnia użytkowa 1 mieszkania	Mieszkania na 1000 mieszkańców	Pozycja pod względem mieszkań na 1000 mieszkańców
Powiat m. Toruń	58,7	514,1	1
Powiat m. Kielce	59,6	505,9	2
Powiat m. Olsztyn	58,6	501,7	3
Powiat m. Rzeszów	68,3	500,1	4
Powiat m. Bydgoszcz	58,1	490,1	5
Powiat m. Zielona Góra	68,3	487,6	6

Źródło: opracowanie własne, GUS BDL

Dochody budżetu miasta Torunia w przeliczeniu na 1 mieszkańca zarówno w roku 2018 jak i 2023 należały do najniższych spośród porównywanych miast. Mimo, iż dochody budżetu miasta wzrosły o około 2100 zł na mieszkańca, przyrost ten był wolniejszy niż w porównywanych Kielcach, Zielonej Górze czy Olsztynie. Dystans między miastem o najwyższych dochodach na mieszkańca tj. Olsztynem a Toruniem, wynosi obecnie około 3 tys. zł.

Tabela 8 Dochody budżetów miast w przeliczeniu na 1 mieszkańca 2018-2023

	Dochody na 1 mieszkańca 2018	Dochody na 1 mieszkańca 2023	Różnica	% zmiany	Pozycja pod względem % zmiany
Powiat m. Olsztyn	6 937,07	10 905,48	3 968,41	57,2%	1
Powiat m. Zielona Góra	6 590,41	9 699,77	3 109,36	47,2%	2
Powiat m. Kielce	6 494,58	9 170,36	2 675,78	41,2%	3
Powiat m. Toruń	5 911,50	7 993,58	2 082,08	35,2%	4
Powiat m. Bydgoszcz	6 004,35	7 996,28	1 991,93	33,2%	5
Powiat m. Rzeszów	6 979,34	9 101,99	2 122,65	30,4%	6

Źródło: opracowanie własne, GUS BDL

Analizując dane dotyczące lokalnej gospodarki można wskazać, że Toruń charakteryzuje się przeciętną liczbą podmiotów przypadających na 1000 mieszkańców, wynoszącą 9,4. Przeciętna jest także stopa bezrobocia rejestrowanego kształtująca się na poziomie 3,1%.

Tabela 9 Podmioty gospodarki oraz stopa bezrobocia 2023

	Podmioty na 1000 mieszkańców	Stopa bezrobocia rejestrowanego	Pozycja pod względem liczby podmiotów na 1000 mieszkańców
Powiat m. Kielce	12,1	4,6	1
Powiat m. Rzeszów	10,4	4,0	2
Powiat m. Bydgoszcz	9,4	2,2	3
Powiat m. Toruń	9,4	3,1	4
Powiat m. Olsztyn	9,3	2,1	5
Powiat m. Zielona Góra	8,8	2,9	6

Źródło: opracowanie własne, GUS BDL

W zakresie wysokości wynagrodzeń brutto Toruń plasuje się w dole stawki porównywanych miast. Wartość przeciętnego wynagrodzenia wzrosła co prawda na przestrzeni kilku lat o blisko 60%, lecz

nadal wartość ta jest niższa od przeciętnych wynagrodzeń w miastach o porównywalnym statusie. Notowany wzrost wynagrodzeń także był wolniejszy niż np. w Zielonej Górze, Bydgoszczy, czy Olsztynie.

Tabela 10 Wynagrodzenia brutto 2018-2023

	Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto 2018	Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto 2023	Różnica	% zmiany	Pozycja pod względem % zmiany
Powiat m. Zielona Góra	4 419,34	7 487,10	3 067,76	69,4%	1
Powiat m. Bydgoszcz	4 481,39	7 478,19	2 996,80	66,9%	2
Powiat m. Olsztyn	4 648,58	7 386,70	2 738,12	58,9%	3
Powiat m. Toruń	4 629,36	7 308,74	2 679,38	57,9%	4
Powiat m. Kielce	4 493,16	7 062,45	2 569,29	57,2%	5
Powiat m. Rzeszów	4 802,41	7 428,94	2 626,53	54,7%	6

Źródło: opracowanie własne, GUS BDL

Toruń jest natomiast liderem w zestawieniu potencjału obsługi ruchu turystycznego. Na tle porównywanych miast pozytywnie wyróżnia się dostępnością miejsc noclegowych, udzielanych noclegów oraz liczby turystów korzystających z noclegów. Jest to niewątpliwie istotny wyróżnik miasta.

Tabela 11 Porównanie potencjału obsługi ruchu turystycznego 2023

	miejsca noclegowe na 1000 ludności	udzielone noclegi na 1000 ludności	turyści korzystający z noclegów na 1000 ludności	Pozycja
Powiat m. Toruń	20,97	2848,92	1713,37	1
Powiat m. Rzeszów	16,38	2499,59	1481,51	2
Powiat m. Olsztyn	23,39	2188,65	1141,11	3
Powiat m. Kielce	22,42	1992,72	915,96	4
Powiat m. Bydgoszcz	12,42	1669,26	857,34	5
Powiat m. Zielona Góra	8,83	974,65	549,03	6

Źródło: opracowanie własne, GUS BDL

Z zebranych danych wynika, że pozycja Torunia na przestrzeni lat nie uległa znaczącym zmianom. Toruń rozwija się przeciętnym tempem w porównaniu z miastami o porównywalnym statusie. Wdrażanie założeń Strategii MT nie przełożyło się zatem na poprawę pozycji konkurencyjnej miasta, względem stolic regionów o porównywalnej liczbie mieszkańców. Jednocześnie w celu monitorowania zmiany pozycji konkurencyjnej miasta, postuluje się opracowanie katalogu wskaźników, lub wskaźnika syntetycznego, który pozwoli na cykliczne mierzenie pozycji miasta i ocenę zachodzących w nim zmian.

3. Podsumowanie stopnia wdrożenia *Strategii MT*

Biorąc pod uwagę całokształt zgromadzonych danych dotyczących dotychczasowego wdrażania Strategii MT można wskazać, że:

1. Na podstawie 127 określonych wskaźników monitorowania założeń Strategii ustalono, że zgodnie z przyjętymi założeniami realizowanych jest mniej więcej 2/3 ogółu przyjętych wskaźników. Potencjalnie ocena stopnia osiągnięcia celów Strategii MT jest zatem wysoka. Jednocześnie tak duża liczba wskaźników oraz ich niejednoznaczność, a także często ich nieadekwatność powodują, że trudno jest wprost ocenić, czy cele Strategii rzeczywiście zostały osiągnięte. Znaczna część wskaźników (około 35%) określona została w taki sposób, że ich ocena zawsze będzie pozytywna ponieważ założono, że oczekiwana wartość wskaźnika będzie osiągała „trend zmienny”. Wskaźniki te nie pokazują zatem postępu realizacji celów Strategii, lecz jedynie informują o tym, że wartość wskaźnika zmienia się czasie, pozostając bez wpływu na realizację założeń celu. Struktura celów, przyjęte wskaźniki oraz sposób raportowania o postępach realizacji Strategii nie pozwalają wprost odnieść się do tego, w jakim stopniu faktycznie osiągnięto zakładane cele, co sprzyjało ich realizacji oraz jakie czynniki utrudniały/miały istotny wpływ na wdrażanie zapisów dokumentu. Problem został szerzej opisany w rozdziale 2.2.1 oraz 2.2.2.
2. Oprócz 127 wskaźników, w Strategii MT określonych zostało 235 zadań realizacyjnych, jednakże ewaluatorzy nie posiadają danych świadczących wprost o tym, które z zadań zostały rzeczywiście zrealizowane, a które planowane są do realizacji. Problem ten sygnalizowano w rozdziale 2.2, gdzie wskazywano na brak w systemie monitorowania Strategii MT dokumentacji/sprawozdań, które informują na temat realizowanych zadań. System zarządzania Strategią obejmuje analizę postępu realizacji wskaźników, bez informacji o zrealizowanych w danym okresie zadaniach. Sytuacja ta powoduje również, że nie sposób określić wartości wpływu zrealizowanych zadań, na osiągnięte wskaźniki. Ponadto znaczna część zadań realizacyjnych wymienionych w Strategii ma charakter bardzo ogólny lub jest mocno niedookreślona, np. zadanie 3.4.1. Pieszy podmiotem transportu miejskiego, 2.2.4. Utworzenie oferty czasu wolnego dla „dynamicznych biznesmenów”. Dlatego ocena tego, czy zadanie zostało zrealizowane i co na nie faktycznie się składa, nie pozwala na wydanie wiążącej opinii ewaluacyjnej. Wobec tego koniecznością jest bazowanie na opiniach realizatorów, a także danych uzyskanych w trakcie badań ankietowych, z których wynika, że realizowanych było około 80-90% zadań (zdaniem realizatorów), a największy progres (zdaniem ankietowanych) obserwuje się w zakresie realizacji zadań przypisanych do celu strategicznego 1 Toruń atrakcyjnym miejscem do zamieszkania i pracy oraz celu strategicznego 3 Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury. Najniżej natomiast w badaniach ankietowych oceniano realizację założeń celu strategicznego 4 Toruń miastem ładu przestrzennego, choć w tym przypadku odczucia badanych osób, są rozbieżne względem wartości wskaźników, jakie osiągnął cel 4. Dla monitorowania celu 4 przyjęto 3 wskaźniki wiodące i 4 wskaźniki pomocnicze, które osiągnęły trend zgodny z zakładanymi oczekiwaniami – zwiększono powierzchnię terenów zieleni w mieście, ograniczeniu uległa liczba dni z przekroczeniami dopuszczalnego poziomu pyłów

PM10 itd. Badane osoby nie dostrzegają jednakże następujących zmian w wystarczającym zakresie, co może wynikać ze słabego poziomu komunikowania o zrealizowanych przedsięwzięciach i realnych efektach działań. Problem ten dotyczy także pozostałych celów strategicznych, gdzie opinie badanych mieszkańców, nie znajdują pokrycia w analizie statystycznej postępu realizacji wskaźników Strategii.

3. W nawiązaniu do powyższego, a także do oceny zmian jakie mieszkańcy obserwują w mieście na przestrzeni lat, a które przekładają się na ocenę stopnia wdrożenia Strategii MT można wskazać, że mieszkańcy bardzo korzystnie odnoszą się do działań związanych z realizacją celu 1 i 3, w tym w szczególności w obrębie poprawy oferty spędzania czasu wolnego, zwiększenia dostępności przestrzeni publicznych takich jak skwery, place zabaw, miejsca zielone itp., poprawy jakości i dostępności ścieżek rowerowych, oferty kulturalnej oraz sportowej. Działania te nawiązują także do korzystnej oceny ankietowanych w zakresie oferty turystycznej Torunia i zainteresowania turystów ofertą miasta. W badaniach wiele uwagi poświęcono również rozwojowi transportu miejskiego – w szczególności nowym liniom tramwajowym, czy wymianie taboru. Niemniej jednak wdrażanie nowych rozwiązań transportowych zbiegło się w czasie z ograniczeniem kursowania i zmniejszeniem siatki połączeń komunikacji miejskiej, co skutkuje licznymi negatywnymi opiniami o procesie. Wyniki te świadczą także o tym, że w odbiorze mieszkańców, ale także w zakresie postępu wskaźników, Miasto Toruń największy wpływ miało na realizację celów opartych o realizację zadań infrastrukturalnych/inwestycyjnych – np. wymiana taboru, rozbudowa sieci tramwajowej, rozwój terenów rekreacyjnych itp.
4. Kontynuując powyższy wątek, w sferze wyzwań na które do tej pory miasto miało ograniczony wpływ pozostaje nadal kwestia rynku pracy, jego atrakcyjności, możliwości zarobkowania, lokowania się w mieście firm wysokich technologii etc. Problem ten mimo podejmowanych przez miasto działań, nie został rozwiązany, o czym świadczą również dane GUS przedstawione w rozdziale 2.6. Gospodarka i rynek pracy to obszary, na które samorząd lokalny ma stosunkowo ograniczony wpływ, przez co miasto nadal nie zmieniło swojej pozycji konkurencyjnej względem takich miast jak Olsztyn, czy Zielona Góra. Oprócz rynku pracy, dużym wyzwaniem dla miasta pozostaje kwestia dostępności służby zdrowia, która również w znacznej mierze nie zależy od decyzji miasta, lecz od uwarunkowań zewnętrznych. Niemniej jednak zarówno realizatorzy Strategii, jak i mieszkańcy postulują, aby miasto w kolejnych latach wzmocniło zakres działań w tym temacie.
5. Do czynników, które miały istotny wpływ na skuteczność prowadzonej interwencji z pewnością zalicza się wysoką zdolność instytucji miejskich do pozyskiwania funduszy na realizację zadań, dobrą koordynację prac, ale także trafnie określoną strukturę potrzeb rozwojowych miasta. Wiele wyzwań określonych w Strategii MT pozostaje nadal aktualnych. Wynika to zarówno z szerokiego zakresu zadań i koncepcji rozwojowych określonych w dokumencie, jak i trafności przeprowadzonej na potrzeby jej opracowania diagnozy, która realizowana była w formule szerokiej partycypacji.

6. Reasumując, ocena skuteczności wdrażania założeń Strategii wymaga zróżnicowanej interpretacji – ujawnia zarówno elementy pozytywne, jak i wymagające poprawy. Wiele zadań było realizowanych, lecz trudno jest wprost ocenić, które zadania zostały zakończone. Większość wskaźników realizacyjnych (pomijając sposób, w jaki zostały one określone) zostało osiągniętych. W opiniach mieszkańców i realizatorów Strategii MT można wymienić szereg obszarów i działań, które zostały zrealizowane i rzeczywiście wpłynęły na poprawę jakości funkcjonowania miasta. Nadal jednak występują problemy i wyzwania, które nie zostały zaspokojone, a na które w większości miasto nie ma bezpośredniego wpływu.
7. Podobnie niejednoznaczna jest ocena użyteczności, której celem jest odpowiedź na pytanie o to, czy realizacja Strategii MT przyczynia się do lepszego zaspokojenia potrzeb beneficjentów i rozwiązywania zidentyfikowanych problemów? Czy beneficjenci faktycznie korzystają z efektów działań? Zebrane dane pozwalają twierdzić, że znaczna część potrzeb mieszkańców określonych w trakcie prac diagnostycznych została zaspokojona. Znacząco poprawiła się infrastruktura, oferta rozrywkowa, czy sportowa, co znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań ankietowych. Nie uległa natomiast znaczącej poprawie pozycja konkurencyjna miasta. Nadal traci ono mieszkańców, rynek pracy oferuje niższe wynagrodzenia, a miasto charakteryzuje się niższym od porównywanych miast poziomem dochodów na mieszkańca. Jednocześnie Toruń odznacza się większą dostępnością mieszkań oraz dobrze rozwiniętą bazą obsługującą rosnący ruch turystyczny. Są to elementy, które mogą stanowić przewagę konkurencyjną miasta w przyszłości i sprzyjać lepszemu zabezpieczaniu potrzeb mieszkańców. Ważnym jest jednak to, aby oferta miasta nadal była dywersyfikowana i nie zamknęła się np. wyłącznie wokół obsługi ruchu turystycznego, kosztem oferty dla mieszkańców.
8. Oceniając trwałość wdrożonych rozwiązań pod kątem tego, czy pozytywne skutki realizacji Strategii MT mają charakter stały i czy efekty działań będą trwałe, można stwierdzić, że większość inwestycji infrastrukturalnych, ścieżek rowerowych, parków, miejsc zielonych, przestrzeni publicznych itp. z pewnością na trwałe wpisze się w charakter miasta. Jednocześnie zmiany w obrębie społecznym, w tym zmiany postaw, zaangażowania mieszkańców, współpracy przedsiębiorców z miastem, zależą od wielu czynników i nie sposób przewidzieć na ile będą one stanowiły trwały element funkcjonowania miasta.
9. Odnosząc się do propozycji zmian i aktualizacji założeń Strategii MT warto wziąć pod uwagę propozycje i pomysły realizatorów Strategii, opisane szerzej w rozdziale 2.5.2 oraz 2.5.5. W rozdziałach tych pojawiają się pomysły dotyczące zarówno koncepcji zmian w zarządzaniu dokumentem, jego konstrukcji, określania wskaźników, kamieni milowych, mierników zmian oraz wskaźników produktowych. Omawiane są także możliwości wykorzystania potencjałów i rozszerzenia zakresu działań o nowe elementy, w tym np. kwestie środowiskowe, odporność miasta, sprawy migracji, uchodźców oraz szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Opinie realizatorów Strategii zgodne są także z propozycjami zmian opisanymi przez ewaluatorów w rozdziale 2.2.2, gdzie opisano propozycje modyfikacji konstrukcji Strategii, poprawy systemu monitorowania i reagowania na pojawiające się problemy, a także w zakresie zgodności z dokumentami wyższego rzędu.

4. Wnioski dotyczące realizacji *Strategii MT*

1. Biorąc pod uwagę całokształt zgromadzonych na potrzeby przedmiotowej ewaluacji danych można wskazać, że proces wdrażania założeń Strategii MT przebiega prawidłowo o czym świadczą wyniki osiąganych wskaźników realizacji założeń Strategii MT. W momencie prac nad ewaluacją dysponowano danymi aktualizowanymi do roku 2024. Wynika z nich, że blisko 2/3 z ogółu wskaźników realizacji założeń monitoringu Strategii MT prowadzonych jest zgodnie z oczekiwanym trendem i prawdopodobnie stan ten utrzyma się do 2028 r.
2. Przeprowadzona analiza wskaźnikowa oraz opinie badanych osób zaangażowanych w realizację Strategii, a także ankietowanych mieszkańców pozwalają twierdzić, że osiągnięcie przyjętych założeń w perspektywie 2028 roku, jest realne i raczej nie przewiduje się istotnych zagrożeń uniemożliwiających osiągnięcie przyjętych celów, choć działania związane z wdrażaniem Strategii wymagają korekt, w szczególności w zakresie lokalnej gospodarki, czy komunikacji publicznej, a także wdrożenia rozwiązań pozwalających na realne wykorzystanie pełni potencjałów miasta.
3. Koncepcja wypracowanych celów strategicznych, a także zadań realizacyjnych określona została na podstawie szerokich badań i analiz, dzięki czemu wypracowane koncepcje i zadania oceniane są jako trafne i adekwatne do potrzeb i oczekiwań mieszkańców. Jednakże ich liczba powoduje, że oceniane są one jako bardzo ogólne, uniwersalne i trudne do weryfikacji.
4. Analizując zawartość i konstrukcję Strategii MT warto podkreślić, że Strategia opracowana została przed wejściem w życie nowelizacji ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (tj. Dz. U. z 2024 r. poz. 1130) oraz nowelizacji ustawy o samorządzie gminnym z dn. 8 marca 1990 r. (Dz. U. z 2024 r. poz. 1465, 1572, 1907, 1940). Wobec czego w Strategii MT nie znajdują się obecnie zapisy wymagane i określone w znowelizowanych ustawach, w tym zapisy dotyczące celów strategicznych rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym, przestrzennym i klimatyczno-środowiskowym. Brakuje między innymi istotnych z punktu widzenia wymogów ustawowych zagadnień dotyczących spójności między celami strategicznymi, kierunkami działań oraz polityką przestrzenną gminy etc. Zapisy te wymagają uzupełnień i dostosowania do aktualnych wymogów, ponieważ mogą negatywnie wpływać na działania związane z opracowaniem planu ogólnego, który stanie się dokumentem obligatoryjnym dla gmin od 1 lipca 2026 roku.
5. W treści Strategii MT ze względu na okres, w którym ona powstawała nie znajdują się zapisy związane ze zmianami w zakresie polityki migracyjnej, nowych wyzwań o charakterze globalnym, zmian w układzie makroekonomicznym, czy też powiązania z nową perspektywą finansową Unii Europejskiej. Zmiany te mogą ograniczać zakres działań podejmowanych przez miasto, dlatego mogą wymagać uzupełnienia.

5. Rekomendacje

Rekomendacje wynikające z przeprowadzonej analizy uporządkowano pod kątem ich istotności. Zastosowano 3 stopniową skalę, z podziałem na rekomendacje kluczowe, rekomendacje ważne, rekomendacje do realizacji w późniejszym terminie.

Rekomendacje kluczowe

1. Opracowanie nowej Strategii Rozwoju Miasta

W związku z dynamicznie zmieniającymi się uwarunkowaniami prawnymi, gospodarczymi i społecznymi oraz koniecznością wdrożenia wymogów znowelizowanej Ustawy o Samorządzie Gminnym oraz Ustawy o Zasadach Prowadzenia Polityki Rozwoju, rekomenduje się podjęcie działań zmierzających do opracowania nowej Strategii Rozwoju Miasta Torunia, z perspektywą uwzględniającą co najmniej rok 2035.

Aktualna Strategia i jej zawartość wymagają dostosowania do wymogów wynikających z nowelizacji ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, a także zapisów znowelizowanej ustawy o samorządzie gminnym. Zmiany te dotyczą zarówno struktury dokumentu, jego zawartości, a także powiązań wewnętrznych i zewnętrznych z dokumentami planistycznymi gminy i innymi narzędziami polityki przestrzennej nadrzędnymi względem Strategii. Wdrożenie wymaganych ustawowo zmian pozwoli zarówno lepiej zharmonizować cele strategiczne z realiami przestrzennymi, a także dostosować Strategię do możliwości pozyskiwania środków z nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2021–2027 oraz przyszłej po roku 2027.

2. Wprowadzenie korekty w koncepcji systemu zarządzania Strategią

Mimo, iż dotychczasowa Strategia MT wdrażana była z sukcesami, rekomenduje się wprowadzenie korekt w systemie zarządzania Strategią (obecną lub nową), w tym w zakresie monitoringu zadań, dopasowania adekwatnych i dedykowanych wskaźników produktów i rezultatów prowadzonych działań, które przyczynią się do możliwości mierzenia i realnej oceny skuteczności wdrażanych zmian. Istotnym będzie także ograniczenie i uproszczenie listy wskaźników, a także wprowadzania adekwatnego podziału zadań i odpowiedzialności na poszczególne wydziały i instytucje odpowiedzialne za realizację zadań Strategii oraz podjęcie próby określenia zadań priorytetowych lub kamieni milowych wdrażania Strategii, które pozwolą w sposób realny i obiektywny określić postęp we wdrażaniu jej założeń. Nie bez znaczenia może okazać się także wdrożenie systemu raportowania o zrealizowanych działaniach i pojawiających się problemach z ich wdrożeniem. Obecny system nie przewiduje takich rozwiązań, co utrudnia lub uniemożliwia reagowanie na pojawiające się zagrożenia, a także ogranicza możliwość wykorzystania pełni szans rozwojowych miasta. Nowy system zarządzania Strategią powinien w sposób czytelny oceniać, czy podejmowane zadania przybliżają Miasto do realizacji założonych celów i wizji rozwoju.

3. Uwzględnienie dodatkowych obszarów tematycznych w zakresie planowania strategicznego

Przeprowadzona analiza zgodności zapisów Strategii z dokumentami wyższego rzędu, a także doświadczenie ewaluatorów wskazuje, że nowy dokument powinien w szerszym zakresie uwzględniać zapisy odnoszące się do kwestii środowiskowych, ochrony klimatu, szeroko pojętej

adaptacji do zmian klimatycznych zarówno pod kątem infrastruktury, jak i edukacji obywatelskiej, ale także wykorzystać potencjały, jakie niesie możliwość współpracy i koordynacji działań na poziomie metropolitalnym. Nie bez znaczenia będzie także podjęcie działań obejmujących kwestie związane z odpornością i bezpieczeństwem (w tym bezpieczeństwem wewnętrznym, cyberbezpieczeństwem, zabezpieczenia ludności przed skutkami potencjalnego konfliktu zbrojonego itp.). Ze względu na zachodzące zmiany społeczne i gospodarcze, koniecznym będzie także uwzględnienie czynników wynikających z długotrwałych skutków pandemii COVID-19 (w tym zmian psycho-społecznych), starzenia się społeczeństwa, wyzwań nowoczesnej gospodarki oraz rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, zmian w gospodarce globalnej, natężeniu migracji etc. Wszystkie te czynniki powinny zostać uwzględnione na etapie tworzenia założeń nowego dokumentu, także pod kątem możliwości pozyskiwania środków finansowych z bieżącej perspektywy UE, jak i kolejnej, a także innych potencjalnych źródeł finansowania rozwoju miasta.

4. Szerokie włączenie społeczne w proces tworzenia i zarządzania strategią

W świetle zgromadzonych informacji rekomenduje się ponowienie szerokich działań partycypacyjnych i analiz społeczno-gospodarczych, które pozwolą na nowo w sposób trafny dopasować plany i założenia strategiczne do potrzeb i oczekiwań mieszkańców, a także dopasują je do zmieniających się realiów politycznych, gospodarczych i globalnych wyzwań. Wartym rozważenia jest także prowadzenie okresowych badań ewaluacyjnych, realizowanych w sposób ilościowy lub także jakościowy. Badania prowadzone wśród mieszkańców pozwalają na uzyskanie informacji zwrotnej na temat wdrażanych działań, ich skutków, zmieniających się oczekiwań etc. Pozwalają również na stosunkowo szybkie wyłapanie konieczności wprowadzenia korekt w planowanych przedsięwzięciach.

Rekomendacje ważne

1. Opracowanie zestawu wskaźników bazowych oraz metodyki agregowania danych

W świetle przeprowadzonej analizy i pojawiających się problemów z oceną postępu realizacji wskaźników, ich niejednoznacznością, a także sporadycznymi brakami danych, rekomenduje się opracowanie zestawu wskaźników bazowych na potrzeby monitorowania wdrażania Strategii, aktualnych na okres rozpoczęcia realizacji Strategii. Opracowanie zestawu wskaźników bazowych powinno zostać uzupełnione o definicje wskaźników, źródeł ich pozyskiwania oraz sposobów agregacji danych. Rozwiązanie to w sposób znaczący przyczyni się w kolejnych latach do uproszczenia i przyspieszenia procesu gromadzenia danych, poprawy ich jakości, jednoznaczności oraz możliwości oceny.

2. Przeniesienie części zadań i wskaźników na niższy szczebel dokumentów – strategii i polityk sektorowych

Aktualna Strategia MT jest dokumentem bardzo ogólnym, który jednocześnie zawiera szereg zadań i wskaźników, które z powodzeniem mogłyby zostać dookreślone na niższym szczeblu dokumentów strategicznych i polityk sektorowych. Strategia rozwoju powinna konkretnie definiować wizję i kierunki rozwoju miasta, a także wskazywać na kluczowe zadania, które te cele mają przybliżyć. Pozostałe, bardziej szczegółowe zapisy, mogą z powodzeniem zostać dookreślone w dedykowanych dokumentach, których zarządzanie można powierzyć

odpowiednim działom i jednostkom. W ten sposób struktura Strategii MT zostanie uporządkowana, co zdecydowanie ułatwi ocenę skuteczności jej wdrażania.

Rekomendacje do realizacji w późniejszym terminie

1. Opracowanie listy wskaźników porównawczych służących ocenie konkurencyjności miasta

W celu umożliwienia cyklicznego badania poziomu konkurencyjności Torunia względem innych miast wojewódzkich, rekomenduje się opracowanie listy wskaźników bazujących na statystyce publicznej np. GUS, które umożliwią zarówno mierzenie skuteczności podejmowanych działań strategicznych, jak i ocenę zmian zachodzących w porównywanych miastach. Lista wskaźników obejmować może np. wysokość wynagrodzeń, dostępność miejsc pracy, dostępność mieszkań, dostępność terenów zielonych oraz inne istotne z punktu widzenia wizji rozwoju miasta zagadnienia. Oprócz listy wskaźników, rekomenduje się opracowywanie wskaźnika syntetycznego, który może zostać wykorzystany na potrzeby sporządzenia rankingu porównawczego Torunia, względem innych miast w obrębie określonych celów rozwojowych.

2. Wzmocnienie procesu komunikacji z mieszkańcami na temat realizowanych działań

Przeprowadzone badania wskazują, że istnieje duże prawdopodobieństwo występowania problemów w komunikacji na temat działań prowadzonych przez Miasto Toruń. Świadczą o tym wyniki ocen zmian zachodzących w mieście zgromadzonych za pomocą badań ankietowych, które nie pokrywają się ze wskaźnikami realizacji zadań strategicznych. Mimo wysokiego stopnia realizacji poszczególnych celów i kierunków działań, ich odbiór/ocena przez mieszkańców jest niska, co może stanowić efekt braku dostatecznej informacji na temat zrealizowanych działań. Rekomenduje się zatem analizę metod i kanałów komunikacji z mieszkańcami, a także poprawę w obrębie upowszechniania informacji o wypracowanych rezultatach.

Spis tabel i wykresów

Tabela 1 Zestawienie liczbowe zgodności trendów celów strategicznych Strategii MT – wskaźniki wiodące	9
Tabela 2 Zestawienie liczbowe zgodności trendów celów strategicznych Strategii MT – wskaźniki pomocnicze	9
Tabela 3 Rozkład odpowiedzi na pytania metrykalne respondentów	25
Tabela 4 Zmiana liczby ludności 2018-2023	57
Tabela 5 Struktura ludności według grup wiekowych 2023.....	58
Tabela 6 Prognoza liczby ludności 2030-2040.....	58
Tabela 7 Wskaźniki dot. mieszkań 2023	59
Tabela 8 Dochody budżetów miast w przeliczeniu na 1 mieszkańca	59
Tabela 9 Podmioty gospodarki oraz stopa bezrobocia	59
Tabela 10 Wynagrodzenia brutto.....	60
Tabela 11 Porównanie potencjału obsługi ruchu turystycznego	60
Wykres 1 Procentowa zgodność trendów wskaźników wiodących	10
Wykres 2 Procentowa zgodność trendów wskaźników pomocniczych	10
Wykres 3 Od jak dawna zamieszkuje Pan(i) Toruń?.....	26
Wykres 4 Jaki typ podmiotu Pani/Pan reprezentuje?	26
Wykres 5 Jaki jest główny obszar działalności podmiotu/jednostki/wydziału, który Pani/Pan reprezentuje?	27
Wykres 6 Czy uważa Pan(i), że miasto Toruń jest dobrym miejscem do życia?.....	27
Wykres 7 Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w Toruniu w okresie 2018-2024 r. proszę określić, które z elementów oferty i infrastruktury społecznej uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian. Proszę odnieść się do każdej z kategorii.	29
Wykres 8 Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w Toruniu w okresie 2018-2024 r. proszę określić, które z elementów oferty i infrastruktury społecznej uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian. Proszę odnieść się do każdej z kategorii.	31
Wykres 9 Jakie zmiany zachodziły w Toruniu w okresie 2018-2024 r. pod względem gospodarczym i współpracy z przedsiębiorcami. Proszę wskazać, które elementy uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian.....	33
Wykres 10 Jakie zmiany zachodziły w Toruniu w okresie 2018-2024 r. pod względem gospodarczym i współpracy z przedsiębiorcami. Proszę wskazać, które elementy uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian.....	35
Wykres 11 Proszę ocenić zmiany jakie zaszły w obszarze infrastruktury, środowiska w Toruniu w okresie 2018-2024 r. Proszę określić, które z elementów uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian.	37
Wykres 12 Proszę ocenić zmiany jakie zaszły w obszarze infrastruktury, środowiska w Toruniu w okresie 2018-2024 r. Proszę określić, które z elementów uległy poprawie, pogorszeniu lub pozostały bez zmian.	39

Wykres 13 Czy w Pani/Pana opinii Toruń wykorzystał w ostatnich latach swe szanse rozwojowe w zakresie – odp. mieszkańców	42
Wykres 14 Czy w Pani/Pana opinii Toruń wykorzystał w ostatnich latach swe szanse rozwojowe w zakresie – odp. instytucji	42
Wykres 15 Proszę określić jak Pani/Pan z perspektywy podmiotu zaangażowanego w realizację/wdrażanie Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r. ocenia następujące elementy:	43