

Raport ewaluacyjny z realizacji Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020

z uwzględnieniem perspektywy
rozwoju do 2028 r.

Pracownia Badań Soma
ul. Na Zapleczu 22b, 87-100 Toruń
tel/fax. 56 652 15 72
soma@soma.torun.pl
Toruń, listopad 2022

Spis treści

Streszczenie.....	3
1. Wprowadzenie	4
1.1. Metodologia badania	4
2. Wdrażanie Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r.	8
2.1. Spójność podejmowanych działań z zapisami Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r.	9
2.1.1. Spójność zapisów dokumentów uzupełniających z założeniami Strategii.....	15
2.1.2. Spójność działań strategicznych z wynikami analizy SWOT.....	26
2.2. Spójność Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r. z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu i programami regionalnymi.....	30
3. Skuteczność wdrażania celów Strategii.....	46
3.1. System zarządzania realizacją Strategii.....	46
3.2. Czynniki sprzyjające oraz zagrażające realizacji Strategii	46
3.3. Rezultaty realizacji Strategii	47
4. Wpływ realizacji celów Strategii na wykorzystanie szans rozwojowych miasta.....	80
4.1. Analiza wpływu dotychczasowego stopnia realizacji Strategii na wzrost innowacji, poprawę środowiska naturalnego i adaptacji miasta do zmian klimatu, mobilność mieszkańców, poprawę jakości życia w mieście	80
4.2. Analiza wpływu realizacji celów zawartych w dokumencie Strategii MT na poprawę wizerunku oraz pozycji konkurencyjnej Torunia w kraju i regionie	84
5. Posumowanie i wnioski	91
Spis tabel i rycin.....	94

Streszczenie

Raport przedstawia wyniki badania ewaluacyjnego, którego przedmiotem była ocena stopnia osiągnięcia założonych celów z realizacji Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r. (SRMT). Zadaniem badania było w szczególności ocenić stopień i efektywność realizacji celów zawartych w Strategii (w tym dokonać oceny adekwatności diagnozy poprzedzającej opracowanie Strategii, postawionych celów i wskaźników ich realizacji, oceny sukcesów i porażek interwencji oraz spójności wdrażanych działań i ich zgodności z zapisami Strategii, jak i zapisami dokumentów nadrzędnych), ocena skuteczności wdrażania celów Strategii, ocena wpływu realizacji celów na wykorzystanie szans rozwojowych miasta, wypracowanie rekomendacji zmian i sposobu przygotowania do aktualizacji Strategii.

Badanie oparte było na analizach danych zastanych, których celem była zwłaszcza ocena stopnia realizacji celów strategicznych oraz celów operacyjnych w ramach Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r. poprzez pryzmat zestawu wskaźników wraz z określonymi wcześniej trendami.

W efekcie przeprowadzonego badania możliwe było postawienie wniosków odnoszących się do kilku sfer: spójności wewnętrznej dokumentu i spójności zewnętrznej (z dokumentami nadrzędnymi) oraz systemu monitoringu.

Analizy prowadzą do kilku zasadniczych ustaleń. Strategię cechuje duża spójność wewnętrzna, chociaż dokumenty uzupełniające (programy, projekty, plany i tzw. strategie branżowe) mają takie wady, jak umiarkowana komplementarność części z nich, zawierają też inny katalog instrumentów, ale także wskaźników, co powoduje, że trudna lub niemożliwa jest ocena, na ile ich realizacja przyczynia się do osiągnięcia celów Strategii Rozwoju Miasta Torunia. Rezultatem badania jest wypracowana syntetyczna ocena realizacji Strategii (wskazująca na to, że cele Strategii są systematycznie realizowane) wraz z rekomendacjami zmian.

1. Wprowadzenie

Prezentowany raport ewaluacyjny obejmuje wyniki badania realizacji Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r., za okres 1 stycznia 2019 r. – 31 grudnia 2021 r. Strategia Rozwoju Miasta Torunia stanowi podstawowy dokument określający aktualny stan miasta oraz perspektywy i kierunki jego rozwoju na najbliższe lata.

1.1. Metodologia badania

Przedmiotem badania była ocena stopnia osiągnięcia założonych celów z realizacji Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r., za okres 1 stycznia 2019 r. – 31 grudnia 2021 r.

Badanie ewaluacyjne miało za zadanie w szczególności ocenić efektywność realizacji zakładanych w Strategii celów oraz sprawdzić stopień skuteczności ich wdrażania. Ponadto, elementem ewaluacji była ocena, w jakim stopniu realizacja Strategii wpłynęła na wzrost innowacji, poprawę jakości środowiska, mobilności mieszkańców oraz jakość życia w mieście.

Celem głównym badania była ocena stopnia osiągnięcia założonych celów realizacji Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r., za okres 1 stycznia 2019 r. – 31 grudnia 2021 r. Cel ten zrealizowano poprzez podjęcie następujących przedsięwzięć (**cele szczegółowe badania**):

- Ocena stopnia i efektywności realizacji celów zawartych w Strategii oraz skuteczności ich wdrażania:
 - analiza wpływu dotychczasowego stopnia realizacji Strategii na wzrost innowacji, poprawę środowiska naturalnego i adaptacji miasta do zmian klimatu, mobilność mieszkańców, poprawę jakości życia w mieście,
 - analiza, czy realizacja celów zawartych w dokumencie Strategii MT wpłynęła na poprawę wizerunku oraz pozycji konkurencyjnej Torunia w kraju i regionie?
 - analiza czynników sprzyjających oraz zagrażających realizacji Strategii,
 - ocena spójności wdrażanych działań oraz ich zgodności z zapisami Strategii: czy wdrażanie Strategii MT poprzez programy operacyjne oraz poszczególne projekty jest realizowane zgodnie z zapisami Strategii?

- Czy określone cele ujęte w Strategii MT wpisują się w zakres tematyczny perspektywy finansowej 2021-2027 oraz dokumentów programowych wyższego szczebla przyjętych po 2018 roku?
- Jakie zapisy powinny być zmodyfikowane/uzupełnione w dokumencie Strategia MT, aby cele strategiczne i przyporządkowane im cele operacyjne były skutecznie realizowane?
- Weryfikacja aktualności zapisów Strategii w kontekście zmian zachodzących w mieście oraz wewnętrznym otoczeniu:
 - ocena adekwatności zapisów zawartych w analizie SWOT do zmieniających się warunków rozwojowych miasta,
 - Czy zapisy Strategii MT zachowały po upływie 3 lat swoją aktualność z uwagi na zmiany zachodzące w mieście oraz zewnętrznym otoczeniu: polityczno-prawnym, społeczno-gospodarczym, makroekonomicznym, itp.?
- Wskazanie przykładowych rozwiązań, uzupełniających zapisy Strategii, mających na celu uskutecznienie realizacji celów strategicznych i przyporządkowanych im celów operacyjnych:
 - identyfikacja potencjalnych zagrożeń dla realizacji celów założonych w Strategii,
 - wskazanie rozwiązań umożliwiających pokonanie barier i sprawną realizację założonych celów.

Głównymi kryteriami ewaluacji w trakcie przeprowadzania badania były:

- **Trafność/adekwatność**
 - ocena, w jakim stopniu założenia realizowane w ramach Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r. odpowiadają potrzebom beneficjentów (różnych grup mieszkańców, przedsiębiorców, turystów)?
- **Skuteczność**
 - ocena, czy wdrażanie działań w ramach Strategii MT przyczynia się do realizacji założonych celów strategicznych?
- **Użyteczność:**
 - ocena, czy realizacja Strategii przyczynia się do lepszego zaspokojenia potrzeb

beneficjentów i rozwiązywania zidentyfikowanych problemów?

- ocena, czy beneficjenci faktycznie korzystają z efektów działań?
- ocena, czy pojawiają się niepożądane, negatywne efekty uboczne realizowanych działań?

○ **Trwałość**

- ocena, czy pozytywne skutki realizacji Strategii MT mają charakter stały?
- ocena, czy efekty działań będą trwałe?

○ **Efektywność**

- Czy cele określone w Strategii MT są efektywnie realizowane? Jaka jest skuteczność ich wdrażania?
- Czy działania w ramach realizacji projektu są racjonalne z ekonomicznego punktu widzenia? Czy ponoszone koszty są proporcjonalne do osiągniętych efektów?

Ważnym elementem badania było badanie dokumentów. Objęto nim wszystkie dostępne dokumenty wyznaczające ramy prawne i organizacyjne dla podejmowanych działań, w szczególności:

- Europejska Koncepcja Smart Cities;
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.);
- Umowa Partnerstwa dla Realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce;
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030;
- Krajowa Polityka Miejska 2030;
- Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku - Strategia Przyspieszenia 2030+;
- Program Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza;
- Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Torunia na lata 2022-2050;
- Sprawozdania z realizacji programów operacyjnych;
- Raport o stanie Gminy Miasta Toruń za lata 2019-2021;
- Informacja o stanie miasta (za lata 2019-2021);
- Dane statystyczne:

- w tym statystyki gromadzone przez Urząd Miasta Torunia, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Wojewódzki i Powiatowy Urząd Pracy, Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie, Toruńskie Forum Organizacji Pozarządowych, instytucje otoczenia biznesu;
- ✓ Dane monitoringowe; Roczne zestawienia wskaźników monitoringu Strategii MT.

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

Uchwałą Rady Miasta z dn. 17 maja 2018 r. (uchwała nr 861/18) przyjęto zestaw założeń dotyczących zasad realizacji Strategii. Założono m. in., że Strategia ukierunkowuje rozwój miasta, to jest wskazuje, jakie cele należy osiągnąć w ciągu kilkunastu lat lub w dłuższej perspektywie. Uwzględnienie w nazwie Strategii „roku 2028” ma charakter orientacyjny – oznacza w istocie, że Strategia jest długookresowa i będzie realizowana w zmieniających się warunkach i wobec wyzwań cywilizacyjnych, demograficznych, gospodarczych, infrastrukturalnych, społecznych (w tym zmieniającego się stylu życia), rewitalizacyjnych i metropolitalnych. Takie ujęcie podstawowych celów Strategii powoduje także, że ewaluacja ma inny niż w poprzednich latach charakter – ma pozwolić na ocenę, na ile wobec zmieniających się warunków zewnętrznych (i wewnętrznych) postawione cele i przypisane im działania pozostają aktualne, a które z nich wymagają korekty. Podstawowymi kryteriami oceny realizacji Strategii – w myśl jej zapisów – ma być ocena osiągniętego poziomu wskaźników celów operacyjnych wpływających na realizację celów strategicznych oraz odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu dotychczasowe działania przyczyniły się do rozwiązania problemów zidentyfikowanych w Strategii.

W Strategii określono wizję miasta w 2028 roku: Toruń ma być nowoczesnym miastem europejskiej przestrzeni rozwoju, o szczególnym znaczeniu dla światowego dziedzictwa kulturowego. Wizja ta ma nabrać realnych kształtów dzięki realizacji celów strategicznych. Cele strategiczne Strategii MT odnoszą się do trzech obszarów: społecznego, gospodarki i promocji oraz zasobów infrastruktury i środowiska. Czterem celom strategicznym przypisano 27 celów operacyjnych.

Przyjęto, że system zarządzania Strategią (odnoszony do poziomu organizacyjnego, merytorycznego i społecznego) musi być sprzężony z politykami szczegółowymi, strategiami branżowymi oraz programami i projektami operacyjnymi miasta. Taki system zarządzania powodować miał, że działania podejmowane przez różne jednostki podległe samorządowi miasta, instytucje publiczne inne niż samorządowe, podmioty sektora prywatnego, organizacje pozarządowe, mieszkańców i ich nieformalne grupy i środowiska oraz działania wspólne z udziałem partnerów z różnych sektorów będą przyczyniały się do realizacji

wyznaczonych kierunków rozwojowych oraz – pod tym warunkiem – będą miały zapewnione odpowiednie zaplecze planistyczne (zarówno w postaci odpowiedniego finansowania – uwzględnienie w budżecie, planach i prognozach finansowych, jak i innych dokumentach planistycznych – jak Miejscowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego).

Strategia rozwoju jest dokumentem nadrzędnym i najważniejszym, bowiem w sposób kompleksowy i interdyscyplinarny programuje rozwój miasta. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego przenosi zapisy SRMT na wymiar przestrzenny (znajdujące odzwierciedlenie w planach miejscowych) i tworzona jest w oparciu o możliwości finansowe określone w wieloletniej prognozie finansowej, w której określone są przedsięwzięcia inwestycyjne założone w SRMT (znajdującej odzwierciedlenie w budżecie).

Strategia znalazła uszczegółowienie w 40 dokumentach, z których 35 nadal obowiązuje. W przypadku pozostałych pięciu dokumentów należy rozważyć ich aktualizację i rozszerzenie obowiązujące do roku 2028 (do końca obowiązywania SRMT) lub 2030 (okres dziesięcioletni obowiązywania).

Są wśród tych dokumentów polityki (które są dokumentami kierunkowymi niższego rzędu niż strategia), strategie branżowe (dokumenty kierunkowe tego samego rzędu, ale odnoszące się do wycinka funkcjonowania miasta), programy (dokumenty wykonawcze – tu powinny być konkretyzowane cele operacyjne wskazane w SRMT), w tym programy obligatoryjne oraz plany, w tym plany roczne oraz regulaminy (np. Regulamin Budżetu Obywatelskiego lub Plan Konsultacji Społecznych).

2.1. Spójność podejmowanych działań z zapisami Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r.

Poniżej (tab. 1) pokazano, jakie dokumenty obowiązujące w mieście uzupełniają poszczególne cele operacyjne (i pośrednio – cele strategiczne). Dokumenty równorzędne lub niższego rzędu (programy, plany) pozwalają na podjęcie działań służących realizacji celów SRMT.

Wyjątkiem jest tu jedynie cel strategiczny 2 (Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego) i te cele operacyjne, które odnoszą się

do innych dziedzin gospodarki niż turystyka. Dokumenty, które przewidywały działania na rzecz wspierania przedsiębiorczości lub rozwoju lokalnego rynku pracy przestały obowiązywać. W konsekwencji oznacza to brak kontynuacji w planowaniu działań, które mogłyby w sposób przemyślany, celowy i kompleksowy wspierać osiągnięcie postawionych celów w tych obszarach. Zapisy pierwszego z tych dokumentów (Program wspierania przedsiębiorczości) jedynie w wybranych zakresach konsumuje Strategia Rozwoju Edukacji (postulując działania polegające na uwzględnieniu potrzeb gospodarki w procesie kształcenia). W przypadku działań na rzecz lokalnego rynku pracy aktualizacja wcześniej istniejącego dokumentu (Miejski Program Promocji Zatrudnienia i Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy do 2020 r.) nie jest niezbędna ze względu na realizowany przez Powiatowy Urząd Pracy dla Miasta Torunia „Program promocji zatrudnienia i aktywizacji lokalnego rynku pracy dla Miasta Torunia na lata 2021-2027”. W takim wypadku niezbędne byłoby w zapisach dokumentów programowych lub planach uwzględnienie współpracy w tym zakresie z PUP (obecnie PUP współpracuje – jak wynika z wyżej przywołanego Programu z jednostkami podległymi GMT – MOPR, Centrum Wsparcia Biznesu, Toruński Fundusz Poręczeń Kredytowych).

Zakończono także realizację Planu Gospodarki Niskoemisyjnej Gminy Miasta Toruń na lata 2015-2020 – założenia tego planu uwzględniono jednak w Planie adaptacji Miasta Torunia do zmian klimatu.

Aktualizacji i dalszego wdrażania wymagają natomiast:

- Program Wspierania Przedsiębiorczości,
- Gminny Program Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Ochrony Ofiar Przemocy w rodzinie w Toruniu na lata 2017-2020,
- Program Rodzina Razem – Toruń dla pokoleń.

Pozostałe cele operacyjne znalazły odzwierciedlenie w dokumentach uzupełniających, co zwiększa szanse na ich skuteczną realizację.

Należy zwrócić uwagę, że część dokumentów strategicznych i programów wieloletnich kończy niebawem (z końcem 2022 lub 2023 roku) okres obowiązywania. Są wśród nich takie, których aktualizacja i przedłużenie na kolejne lata jest niezbędne (lub obowiązkowe) jak: Strategia Rozwoju Edukacji, Strategia Rozwoju Kultury, Gminny Program Rewitalizacji, Program zapobiegania przestępczości. Z drugiej strony są tu także takie programy, których

dalsza realizacja jest także istotna dla możliwości wdrożenia Strategii, jednak ich zapisy uwzględniono już w innych dokumentach. W tej grupie można wymienić: Program ochrony środowiska przed hałasem, Plan adaptacji do zmian klimatu, Program działań na rzecz osób niepełnosprawnych (zawierający się w Strategii rozwiązywania problemów społecznych oraz Programie usług społecznych – którego okres obowiązywania jest jeszcze krótszy niż w Programie Promocji Zatrudnienia PUP). Być może warto rozważyć opracowanie jednego spójnego programu wspierania grup wykluczonych lub narażonych na wykluczenie (seniorów, osób niepełnosprawnych, itp.), będący dokumentem operacyjnym dla Strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Tabela 1. Powiązania celów strategicznych i operacyjnych z dokumentami uzupełniającymi

Cel operacyjny	Nazwa	Powiązany dokument
Cel strategiczny 1. Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy		
1.1.	Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego	Strategia Rozwoju Edukacji MT na lata 2016-2023 Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych dla Miasta Torunia na lata 2021-2027 Program Współpracy Gminy Miasta Toruń z organizacjami pozarządowymi Plan konsultacji społecznych na 2022 rok
1.2.	Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia	Miejski Program Stypendialny dla studentów toruńskich uczelni wyższych
1.3.	Tworzenie wysokiej jakości oferty kulturalnej	Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2030
1.4.	Upowszechnienie sportu i rekreacji wśród mieszkańców	Polityka Zdrowotna dla miasta Torunia na lata 2019-2025 Wieloletnia Prognoza Finansowa miasta Torunia na lata 2014-2039
1.5	Poprawa sytuacji zdrowotnej mieszkańców (w tym inwestycje w infrastrukturę zdrowotną, społeczną, programy profilaktyczne, opiekuńcze, itp.)	Polityka Zdrowotna dla Miasta Torunia na lata 2019-2025 Program profilaktyki zdrowotnej wczesnego wykrycia wad wzroku u dzieci w wieku 5 lat Program profilaktyki szczepień przeciw HPV pn. HPV – odporni w Toruniu na lata 2020-2025 WPF 2022-2050
1.6	Aktywizacja i integracja osób oraz grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym	Strategia rozwiązywania problemów społecznych na lata 2021-2027 Program Usług Społecznych w Gminie Miasta Toruń Program osłony Miasta Torunia „Korpus Wsparcia Seniorów” na rok 2022 Program Rozwoju Pieczy Zastępczej dla miasta Torunia na lata 2022-2024

Cel operacyjny	Nazwa	Powiązany dokument
		Gminny Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych i innych Uzależnień na rok 2022 (zakończony) Gminny Program Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Ochrony Ofiar Przemocy w rodzinie w Toruniu na lata 2017-2020 (zakończony/włączony do Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych) Miejski Program Promocji Zatrudnienia i Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy do 2020 r. (zakończony) Program Rodzina Razem – Toruń dla pokoleń
1.7	Wsparcie osób z niepełnosprawnościami w integracji społecznej i zawodowej	Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych dla Miasta Torunia na lata 2021-2027 Program Działań Miasta Torunia Na Rzecz Osób z Niepełnosprawnością na lata 2014 – 2023. Aktualizacja Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku
1.8.	Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście	Program Zapobiegania Przemocy oraz Ochrony Bezpieczeństwa Obywateli i Porządku Publicznego dla Gminy Miasta Toruń i Powiatu Toruńskiego na lata 2017-2022 Program działań społeczno-gospodarczych dla zespołu staromiejskiego w Toruniu Program poprawy bezpieczeństwa na przejściach dla pieszych i przejazdach dla rowerzystów Program opieki nad zwierzętami bezdomnymi oraz zapobiegania bezdomności zwierząt w Toruniu w roku 2022
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego		
2.1	Ciągłe doskonalenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami otoczenia biznesu	(zakończony) Program Wspierania Przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020 Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku
2.2	Toruń miastem ogólnopolskich i międzynarodowych spotkań	Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku (zakończony) Program Wspierania Przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020
2.3	Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii	(zakończony) Program Wspierania Przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020
2.4	Wzrost liczby miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)	(zakończony) Program Wspierania Przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020

Cel operacyjny	Nazwa	Powiązany dokument
2.5	Umocnienie Torunia jako ponadregionalnego ośrodka edukacji o znaczeniu międzynarodowym	Strategia Rozwoju Edukacji Miasta Torunia na lata 2016-2023 Porozumienie pomiędzy Zarządem Miasta Torunia i Uniwersytetem Mikołaja Kopernika zawarte 29 stycznia 1997 roku
2.6	Rozwój marki i produktów turystycznych	Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku
2.7	Wzmacnianie i rozwijanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu	Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku
2.8	Rozwój i ciągłe doskonalenie lokalnych instytucji otoczenia biznesu	(zakończony) Program Wspierania Przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020
2.9	Podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej Torunia	(zakończony) Program Wspierania Przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020
2.10	Poprawa sytuacji na rynku pracy	Strategia Rozwoju Edukacji Miasta Torunia na lata 2016-2023 Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych dla Miasta Torunia na lata 2021-2027 (zakończony/włączony do Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych) Miejski Program Promocji Zatrudnienia i Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy do 2020 roku
2.11	Umocnienie atrakcyjnego ponadregionalnego wizerunku Torunia	Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku
Cel strategiczny 3. Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury		
3.1	Rozwój infrastruktury społecznej	Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych dla Miasta Torunia na lata 2021-2027 Program Usług Społecznych w Gminie Miasta Toruń
3.2	Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego	Wieloletnia Prognoza Finansowa miasta Torunia na lata 2014-2039 Wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem Gminy Miasta Toruń Miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego na lata 2020-2024 Program „Mieszkanie dla Absolwenta” Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Torunia
3.3	Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych	Gminny Program Rewitalizacji pn. Program Rewitalizacji Torunia do roku 2023 Gminny Program Opieki nad Zabytkami na lata 2022-2025 Projekt pn. „Toruńska Starówka – ochrona i konserwacja dziedzictwa kulturowego UNESCO”
3.4	Doskonalenie rozwiązań komunikacyjnych z uwzględnieniem układu przestrzennego miasta	Program Budowy Dróg Lokalnych (PBDL 2020-2023) Plan zrównoważonego rozwoju publicznego

Cel operacyjny	Nazwa	Powiązany dokument
		transportu zbiorowego dla miasta Torunia na lata 2013-2035 Program rozwoju komunikacji rowerowej w Toruniu
3.5	Zwiększenie komfortu korzystania z transportu zbiorowego oraz prowadzenie polityki cenowej przejazdów komunikacją miejską zmierzającej do upowszechnienia transportu zbiorowego	Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Torunia na lata 2013-2035
Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego		
4.1	Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta	Program ochrony środowiska dla miasta Torunia na lata 2021-2024 z uwzgl. perspektywy do 2028 r. Program Ochrony środowiska przed hałasem dla MT na lata 2018-2022 Program usuwania azbestu z terenu MT Plan adaptacji miasta do zmian klimatu do roku 2030 Wieloletni plan rozwoju i modernizacji urządzeń kanalizacyjnych TWK na lata 2018-2023 Plan gospodarowania wodami opadowymi dla MT Projekt do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe dla MT, aktualizacja z roku 2020 (zakończony) Plan gospodarki niskoemisyjnej GMT na lata 2015-2020
4.2	Kontrolowany rozwój oraz poprawa estetyki przestrzeni miasta	Plan zarządzania krajobrazem Koncepcja rozwoju terenów zieleni w Toruniu Wieloletnia Prognoza Finansowa miasta Torunia na lata 2014-2039 Wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem Gminy Miasta Toruń Miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego na lata 2020-2024 Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Torunia
4.3	Efektywniejsze wykorzystanie walorów estetycznych Torunia w promocji miasta	Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku

Źródło: opracowanie własne, Toruń 2022

Przyjęte rozwiązanie – określenie szczegółowych działań w strategiach branżowych, programach operacyjnych i planach – które na ogół mają charakter średnio- lub krótkookresowy, pozwala na większą elastyczność w sposobie realizacji celów Strategii Rozwoju, sprawia także, że dokument zachowuje swoją aktualność mimo zmieniających się warunków zewnętrznych, jak i pod wpływem zmian wprowadzanych w mieście.

2.1.1. Spójność zapisów dokumentów uzupełniających z założeniami Strategii

Przyjęte założenia dotyczące struktury i charakteru Strategii Rozwoju sprzyjają jej aktualności, o ile spełnione byłyby następujące warunki:

- spójność zapisów dokumentów uzupełniających z założeniami Strategii,
 - wzajemne powiązania tworzonych dokumentów (komplementarność zaprojektowanych działań),
 - mierzalność skutków podejmowanych działań,
- oraz
- przemyślany i wdrożony system monitoringu podejmowanych działań z możliwością przekładania ich skutków na ocenę poziomu realizacji Strategii.

Poniżej przedstawiono porównanie zapisów dokumentów niższego rzędu z zapisami SRMT. Z pełnej listy tych dokumentów nie uwzględniono jedynie tych, których treść zawarta jest w dokumentach szerszych dotyczących tej samej dziedziny - np. zapisy Programu budowy dróg lokalnych, Planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego, Programu rozwoju komunikacji rowerowej - są w pełni zbieżne z zapisami aktualizowanego w miarę potrzeb Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Torunia. Wśród pominiętych w poniższej analizie dokumentów znalazły się też te, które są zawarte w Strategii rozwiązywania problemów społecznych – Program osłony Miasta Torunia „Korpus Wsparcia Seniorów”, Program Pieczy Zastępczej; lub w Polityce zdrowotnej – Program profilaktyki szczepień HPV lub profilaktyki zdrowotnej wczesnego wykrywania wad wzroku dzieci w wieku 5 lat.

Pominięto tu także plany i koncepcje, które mieszczą się w Planie adaptacji do zmian klimatu: Program usuwania azbestu z terenu miasta, Projekt założeń do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe, Plan gospodarowania wodami opadowymi, koncepcja rozwoju terenów zieleni, Plan zarządzania krajobrazem, Plan gospodarki niskoemisyjnej.

Wszystkie pominięte poniżej dokumenty są uszczegółowieniami wybranych elementów dokumentów strategicznych i kierunkowych (polityki) oraz operacyjnych (planów i programów).

Powoduje to, że chociaż ich rola dla realizacji poszczególnych zadań jest nieoceniona dla jednostek za to odpowiedzialnych, to jednak ich analiza nie przyczynia się do zwiększenia trafności odpowiedzi na pytanie, na ile ich realizacja wpływa na osiągnięcie celów Strategii

Rozwoju Miasta Torunia w stopniu większym niż już odnotowany w związku z istnieniem dokumentów, których są dopełnieniem.

Tabela 2. Spójność wybranych dokumentów uzupełniających z założeniami Strategii¹

Powiązany dokument	Spójność celów	Uzasadnienie	Spójność działań/zadań realizacyjnych	Spójność wskaźników	Uzasadnienie
Strategia Rozwoju Edukacji MT na lata 2016-2023	2/4	Strategia Rozwoju Edukacji koncentruje się przede wszystkim na edukacji formalnej, zwiększeniu dopasowania oferty edukacyjnej do możliwości rynku pracy. Pominięte są tu kwestie edukacji pozaformalnej	13/22	1/29 wiodące 4/94 pomocnicze	Strategia Rozwoju Edukacji wymaga uzupełnienia o kwestie analogiczne do założeń SRMT: - rozwój edukacji pozaformalnej - wspieranie mobilności/rekwalifikacji zawodowej - podniesienie atrakcyjności i dostępności zajęć dodatkowych i pozalekcyjnych - wspieranie doskonalenia zawodowego wszystkich grup nauczycieli (obecnie Strategia Edukacji koncentruje się na podnoszeniu kwalifikacji językowych nauczycieli przedmiotów zawodowych) Brakuje w zapisach Strategii Edukacji (i SRMT) kwestii odporności na zmiany demograficzne
Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych dla Miasta Torunia na lata 2021-2027	3/4	Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w dużym stopniu podejmuje zadania, określone w SRMT – w pewnych obszarach przekracza założenia miasta (np. bardzo silny akcent na komfort życia seniorów, objęcie Strategią problemów bezdomności, ekonomii społecznej,	11/14	2/29 wiodące 5/94 pomocnicze	Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych – podobnie jak SRMT – nie podejmuje problemu uchodźców i ich wsparcia, w tym włączania ich w życie społeczności miasta oraz budowania solidarności (w zapisach odnosi się ona przede wszystkim do solidarności międzypokoleniowej). Dodatkowo, wybrane działania – w założeniu SRMT

¹ W ocenie przyjęto następujące założenia: w rubryce „spójność celów” zapisano, ile celów założonych w dokumencie niższego rzędu jest zbieżnych z celami wskazanymi w Strategii Rozwoju Miasta Torunia (dalej SRMT); „spójność działań”, ile z działań wskazanych w dokumentach uzupełniających pokrywa się z zadaniami realizacyjnymi wskazanymi w SRMT; „spójność wskaźników” – ile ze wskaźników przyjętych w dokumentach uzupełniających przyczynia się do osiągnięcia rezultatów w SRMT. W dokumentach, w których nie przewidziano wskaźników (np. Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020) oznaczono to jako bd (brak danych).

Biorąc pod uwagę przykład Strategii Rozwoju Edukacji MT na lata 2016-2023 wskazania liczbowe oznaczają, że spośród 4 celów sformułowanych w Strategii Edukacji – 2 są zbieżne z celami określonymi w SRMT; w Strategii edukacji przewidziano 22 działania, z których 13 odpowiada działaniom zakładanym w SRMT, wykaz wskaźników SRMT zawiera 29 wskaźników wiodących i 94 wskaźniki pomocnicze – w kolumnie „spójność wskaźników” zaznaczono ile wskaźników uwzględnionych w dokumencie uzupełniającym pozwala na mierzenie wskaźników określonych w SRMT, w przypadku Strategii edukacji zawiera ona 1 z 29 wskaźników wiodących SRMT i 4 z 94 wskaźników pomocniczych.

Powiązany dokument	Spójność celów	Uzasadnienie	Spójność działań/zadań realizacyjnych	Spójność wskaźników	Uzasadnienie
		przemocy w rodzinie itp.)			<p>– o charakterze uniwersalnym, tu są bardzo zawężane – np. w SRMT zadanie 1.1.22. budowanie integracji i tożsamości mieszkańców, w tym drugim zakresie sprowadzone są do działań na rzecz promowania wartości rodziny, a nie wartości przynależności do społeczności lokalnej</p> <p>W Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych nie zaplanowano działań, które służyłyby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zwiększaniu dostępności opieki dla dzieci, w tym dla dzieci do 3 roku życia - zwiększaniu współdziałania rozmaitych instytucji i podmiotów na rzecz tworzenia zróżnicowanych społecznie wspólnot w miejscu zamieszkania
Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020 (wydłużona do 31.06.2022)	4/4	Wszystkie założenia dokumentu umożliwiają realizację celów SMRT zarówno tych odnoszących się wprost do kultury (cel operacyjny 1.3), jak i tych, które uwzględniają wpływ rozwoju oferty kulturalnej na atrakcyjność turystyczną miasta (cel 2.6), jak i wzmacniania ponadregionalnej pozycji miasta (cel 2.11).	12/14	Bd/ 29 wiodące Bd/94 pomocnicze	<p>Strategia Rozwoju Kultury nie zawiera wskaźników. W Strategii Rozwoju Kultury nie przewidziano wśród planowanych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wykreowania cyklicznej, flagowej imprezy Torunia o zasięgu co najmniej krajowym - aktywnego reagowania przez miasto na zjawiska negatywnie wpływające na wizerunek miasta - skrótowość dokumentu nie pozwala także w pełni potwierdzić na ile przewidziane zadania przewidują promowanie idei slow city i akupunktury miejskiej
Polityka Zdrowotna dla miasta Torunia na lata 2019-2025	5/5	Wszystkie założenia dokumentu umożliwiają realizację celów SMRT	10/14	bd/29 wiodące bd/94 pomocnicze	<p>Polityka Zdrowotna nie obejmuje działań, które pozwoliłyby na wdrażanie nowych rozwiązań opieki zdrowotnej dla osób zależnych. Dodatkowo, brak dokumentów operacyjnych dla realizacji kierunków wskazanych w dokumencie nie pozwala na ocenę, czy przewidziane w SRMT wskaźniki są możliwe do realizacji dzięki podjęciu</p>

Powiązany dokument	Spójność celów	Uzasadnienie	Spójność działań/zadań realizacyjnych	Spójność wskaźników	Uzasadnienie
					działań określonych w Polityce
Program Współpracy Gminy Miasta Toruń z organizacjami pozarządowymi	3/4	SRMT przewiduje standaryzowanie wymogów wobec jakości rezultatów projektów realizowanych przez NGO, nie jest oczywiste, że cel ten możliwy jest do osiągnięcia przez powołanie pełnomocnika koordynującego sprawy dotyczące organizacji pozarządowych	18/18	1/29 wiodące 1/94 pomocnicze	Wśród wskaźników wiodących tylko jeden odnosi się do aktywności NGO – liczba NGO realizujących zadania przy wsparciu GMT – taki wskaźnik jest corocznie monitorowany w Programie Wskaźnik pomocniczy – poziom zapewnienia realizacji zadań GMT przez NGO jest możliwy do ustalenia na podstawie danych monitoringowych Programu
Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku	4/4	Program uszczegóławia cele sformułowane w SRMT	34/34	bd/29 wiodące bd/94 pomocnicze	Program nie zawiera wskaźników
Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta	5/5	Wszystkie założenia dokumentu umożliwiają realizację celów SMRT	24/24	bd/29 wiodące bd/94 pomocnicze	Studium nie zawiera wskaźników
Program ochrony środowiska	9/9	Wszystkie założenia dokumentu umożliwiają realizację celów SMRT	70/70	1/29 wiodące 1/94 pomocnicze	Wszystkie określone w Programie działania przyczyniają się do realizacji celów sformułowanych w Strategii. Zapisy Programu cechuje znacząco wyższy poziom szczegółowości. Uwaga ta dotyczy także wskaźników - wskaźnik wiodący (liczba dni z przekroczeniami dopuszczalnego poziomu pyłu PM10) nie jest monitorowany w ramach realizacji Programu, ani Planu adaptacji do zmian klimatu - wskaźnik pomocniczy SRMT ilość odpadów komunalnych stanowiących frakcje odpadów -nie jest mierzony w ramach realizacji Programu ani Planu adaptacji do zmian klimatu
Gminny Program Rewitalizacji pn. Program Rewitalizacji Torunia do roku 2023	4/4	Wszystkie założenia dokumentu umożliwiają realizację celów SMRT	8/8	2/29 wiodące 0/94 pomocnicze	Gminny Program przewiduje działania umożliwiające realizację celów wskazanych w SRMT. Jednocześnie jednak rezultaty tych działań

Powiązany dokument	Spójność celów	Uzasadnienie	Spójność działań/zadań realizacyjnych	Spójność wskaźników	Uzasadnienie
					są monitorowane w inny sposób. W Programie uwzględniono takie wskaźniki jak udział kobiet bezrobotnych w ogólnej liczbie bezrobotnych na danym obszarze oraz liczba osób objętych wyrokami eksmisyjnymi – te wskaźniki nie są ujęte w SRMT. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że wśród wskaźników pomocniczych SRMT uwzględniono wskaźniki, które monitorowane mogłyby być raczej w odniesieniu do Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta, a nie w Gminnym Programie.
Gminny Program Opieki nad Zabytkami	3/3	Wszystkie założenia dokumentu umożliwiają realizację celów SMRT	12/20	1/29 wiodące 2/94 pomocnicze	Wszystkie wskaźniki dziedzinowe, zarówno spośród wskaźników wiodących, jak i pomocniczych są monitorowane w ramach realizacji Gminnego Programu Opieki nad Zabytkami
Program Zapobiegania Przemocy oraz Ochrony Bezpieczeństwa Obywateli i Porządku Publicznego	3/5	Cele przyjęte w Programie pozwalają na realizację założeń SRMT (cel operacyjny 1.8), dodatkowo uwzględniają one dwa dodatkowe aspekty nieprzewidziane w Strategii: działania na rzecz bezpieczeństwa sanitarno-epidemiologicznego i weterynaryjnego oraz bezpieczeństwa przeciwpożarowego	4/10	1/29 wiodące 1/94 pomocnicze	Program przewiduje szersze spektrum działań niż te, które określono w SRMT (w tym m.in. ważnym celem Programu jest zapobieganie przestępczości wśród nieletnich i zapobieganie przestępczości wśród nieletnich, co w Strategii mieści się częściowo w zadaniu 1.6.7 – zaangażowanie streetworkerów w pracę z osobami wykluczonymi, oraz budowanie poczucia bezpieczeństwa wśród mieszkańców. Program wykorzystuje w większości inne narzędzia monitorowania bezpieczeństwa w mieście niż przewidziano wśród wskaźników pomocniczych
Program Działań Miasta Torunia na rzecz osób z niepełnosprawnością	4/4	Wszystkie założenia dokumentu umożliwiają realizację celów SMRT	12/14	0/29 wiodące 0/94 pomocnicze	Wśród działań przewidzianych w Programie przewidziano działania na rzecz wyrównywania szans edukacyjnych dzieci i młodzieży z

Powiązany dokument	Spójność celów	Uzasadnienie	Spójność działań/zadań realizacyjnych	Spójność wskaźników	Uzasadnienie
					niepełnosprawnością oraz tworzenie optymalnych warunków ich funkcjonowania, czego nie uwzględniała SRMT. Z drugiej strony Program nie uwzględnia kwestii podnoszenia kwalifikacji kadr zajmujących się osobami z niepełnosprawnościami. W Programie przewidziano wskaźniki jedynie dla przedsięwzięć kluczowych. Wskaźniki te nie obejmują kwestii monitorowanych za pomocą wskaźników wiodących lub pomocniczych przewidzianych w SRMT.
Program Wspieranie Przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020	8/8	Wszystkie założenia dokumentu umożliwiają realizację celów SMRT. Program jest zarazem jedynym dokumentem, który adresuje cele SRMT 2.1-2.4 odnoszące się do rozwoju gospodarki miasta	6/25	0/29 wiodące 0/94 pomocnicze	Program chociaż przewidywał podejmowanie działań wzmacniających gospodarkę miasta, to w niewielkim stopniu realizuje działania, które odpowiadały zakresowi działań przewidzianym w SRMT. W efekcie także wskaźniki, jakimi posługiwano się dla oceny realizacji Programu mają odmienny charakter niż te przewidziane w SRMT
Miejski Program Promocji Zatrudnienia i Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy do roku 2020	12/12	Program jest jedynym dokumentem, który adresuje cel 2.10 SRMT. Przewiduje także realizację zadań, które umożliwiają realizację celów 2.4, 2.8 oraz 2.5	41/41	0/29 wiodące 1/94 pomocnicze	Chociaż Program przewiduje działania w pełni spójne z zadaniami na rzecz rynku pracy, to należy zwrócić uwagę na następujące fakty: - w Programie rozróżniono wskaźniki rezultatu od wskaźników produktu, gdy tymczasem w SRMT przyjęto wyłącznie wskaźniki rezultatu - wskaźniki wykorzystane w Programie trafnie mierzą skutki zaplanowanych zadań, ale nie służą całościowej analizie sytuacji na rynku pracy

Analiza sposobu, w jaki dokumenty uzupełniające odpowiadają kierunkowi rozwoju zaproponowanego w Strategii prowadzi do kilku wniosków:

- poziom spójności dokumentów uzupełniających jest bardzo wysoki w odniesieniu do celów sformułowanych w Strategii Rozwoju;
- spójność jest nieznacznie niższa, gdy porównujemy przewidziane działania, jakie realizowane są w ramach poszczególnych programów i planów w porównaniu z zadaniami realizacyjnymi określonymi w Strategii;
- wreszcie poziom spójności wskaźników jest dość niski, w części dokumentów niższego rzędu nie ma wskaźników, w pozostałych wskaźniki na ogół dotyczą innych obszarów niż te wskazane w Strategii Rozwoju Miasta;
- w Strategii Rozwoju Miasta przewidziano zadania realizacyjne, które nie znalazły odzwierciedlenia w żadnym z dokumentów niższego rzędu, wśród nich są zadania odnoszące się do:
 - edukacji: wspierania doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej i specjalistów edukacji pozaformalnej; wspieranie rozwoju edukacji pozaformalnej; zwiększanie dostępności i atrakcyjności zajęć dodatkowych i pozalekcyjnych; zaangażowanie streetworkerów w pracę z osobami wykluczonymi;
 - tworzenia klimatu miasta: zaangażowanie środowiska akademickiego oraz NGO w promowanie i wspieranie postaw otwartości; zwiększanie potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju miasta; wprowadzenie młodych ludzi z branży kreatywnej do przestrzeni zespołu staromiejskiego;
 - infrastruktury społecznej: zwiększanie dostępności do miejsc opieki nad dziećmi do lat 3; nowe rozwiązania opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi;
 - wspierania biznesu: inicjatywy klastrów, promowanie ekonomii społecznej, wspieranie działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw; wsparcie działań networkingowych; stworzenie oferty czasu wolnego dla „dynamicznych biznesmenów”, wspieranie branż inteligentnych, aniołów biznesu, wykorzystanie zasobów miasta na obszarach zdegradowanych do wspierania przedsiębiorstw, rozwoju i doskonalenia lokalnych instytucji otoczenia biznesu, podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej miasta;

- funkcjonowania uczelni wyższych i wspierania ich roli w rozwoju miasta, w tym tworzenia środowiska rozwijającego innowacyjny potencjał naukowy;
 - wzmacniania potencjału instytucjonalnego miasta: podnoszenie kwalifikacji kadr (m.in. obsługujących osoby z niepełnosprawnościami); działania lobbingsowe;
 - wzmacniania wizerunku miasta: aktywne reagowanie na zjawiska negatywnie wpływające na wizerunek Torunia;
- nie odnotowano przypadku, w którym dany cel operacyjny realizowany byłby przez działania kilku programów/projektów/planów w sposób komplementarny – uzupełniający się, prowadzący do synergii; obserwowano raczej w takich przypadkach, że równolegle podejmowane są działania o zbliżonym charakterze, ale pomijające część założonych celów (np. kwestie dostosowania sposobu kształcenia do potrzeb rynku pracy);
 - dokumenty uzupełniające w dużej mierze bazują nie tylko na innych działaniach, co jest zrozumiałe ze względu na szczegółowość tych dokumentów, ale także na innych wskaźnikach, co powoduje, że niemożliwa staje się ocena, czy i w jakim stopniu osiągnięcie celów założonych w tych uzupełniających dokumentach przekłada się na realizację SRMT
 - pojawiają się rozbieżności dotyczące przedmiotu monitoringu – w SRMT występują wskaźniki produktów, a w odpowiadających im dokumentach niższego rzędu – wskaźniki rezultatu lub odwrotnie;
 - wybrane Programy zostały zakończone, tymczasem służyły realizacji istotnych celów Strategii (należą do nich zwłaszcza Program Wspierania Przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020 oraz Miejski Program Promocji Zatrudnienia i Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy do 2020 roku), a nie znalazły pełnego odniesienia w innych, obowiązujących nadal dokumentach, np. zapisy Miejskiego Programu Promocji Zatrudnienia i Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy do 2020 roku tylko częściowo umieszczono w Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych, jednak ze względu na przesunięcie ciężaru tamtego dokumentu na kwestie społeczne, nie może on się odnosić w sposób kompleksowy do spraw rynku pracy; zapisy odnoszące się do wybranych aspektów lokalnego rynku pracy znalazły się także w Strategii Rozwoju Edukacji, ale i tu

jedynie w odniesieniu do wąskiego zakresu problemów – dopasowania kształcenia do potrzeb rynku pracy.

Kluczowe dla dalszej sprawnej realizacji Strategii jest jednak:

- powiązanie monitoringu realizacji poszczególnych projektów/programów/strategii z celami i tego, czemu one służą (co miasto chce osiągnąć dzięki realizacji SRMT, jakie problemy chce rozwiązać – jaki ma być końcowy efekt wszystkich podejmowanych działań, jakościowa zmiana obserwowalna z mieście) – w systemie monitorowania należałoby uwzględnić takie wskaźniki, które pozwolą ocenić, w jaki sposób miasto przybliży się do osiągnięcia tych ostatecznych celów, a zatem ułożenie zbioru wskaźników, które pozwolą aby wprost stwierdzić, czy na przykład wzrosła atrakcyjność miasta jako miejsca do zamieszkania;
- ujednoczenie sposobu monitoringu lub odróżnienie go od etapu ewaluacji – w części przypadków sprawozdawane są nie wyniki podjętych działań, ale to, czy w ogóle je podjęto (to może być przedmiotem monitoringu służącego sprawdzeniu, czy założone działania w ogóle są podejmowane), w innych przypadkach śledzone są produkty tych działań, co zrobiono, a nie, co się zmieniło – np. ile zorganizowano wydarzeń określonego rodzaju, zamiast w jakim stopniu przyczyniło się to do zmniejszenia grupy mieszkańców wykluczonych z jakiejś sfery życia miasta;
- nie jest jasna hierarchia poszczególnych dokumentów, co powoduje trudność w ocenie, które dokumenty mają charakter kierunkowy, a które operacyjny;
- dokumenty są nierozłączne, to znaczy pokrywają się ich części (np. kwestie edukacji zawodowej zawarte są zarówno w Strategii Rozwoju Edukacji, Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych, jak i w Miejskim Programie Promocji Zatrudnienia i Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy), przy czym podobne zadania powierzane są tu często innym podmiotom, a realizatorzy posługują się innymi wskaźnikami pozwalającymi ocenić skuteczność tych działań.

2.1.2. Spójność działań strategicznych z wynikami analizy SWOT

Strategię Rozwoju Miasta Torunia oceniano także z perspektywy jej trafności – to ocena, w jakim stopniu założenia realizowane w ramach Strategii Rozwoju Miasta Torunia odpowiadają (zmieniającym się) potrzebom i priorytetom na poziomie lokalnym. Te oceniano m. in. w diagnozie poprzedzającej opracowanie Strategii i w szczególności w przeprowadzonej wówczas analizie SWOT dla miasta. Poniżej wskazano, na ile Strategia wzmacnia te obszary, które uznano za słabość miasta. Kategorie, wedle których uporządkowano analizę SWOT jedynie częściowo odpowiadają wskazanym w Strategii wyzwaniom, przed jakimi stoi miasto – przede wszystkim pominięto tu w znaczącym stopniu problemy wyzwań demograficznych, spójności społecznej (integracja mieszkańców, rozwój społeczeństwa obywatelskiego), a „wyzwania cywilizacyjne” uwzględniono częściowo w kwestiach odnoszących się do gospodarki, a częściowo do środowiska (choć wtedy zanika ich swoistość).

Tabela 3. Spójność Strategii Rozwoju Miasta Torunia (SRMT) z wynikami analizy SWOT

Słabe strony	Cel operacyjny SRMT
Mieszkańcy	
Pogłębiające się różnicowanie mieszkańców miasta na tle ekonomicznym	1.6
Ograniczone poczucie bezpieczeństwa w niektórych częściach miasta	1.8
Niewystarczający stopień integracji mieszkańców	1.1
Słabo rozwinięty lokalny system wzajemnej pomocy sąsiedzkiej - osłabione więzi i relacje sąsiedzkie	1.1
Niska aktywność na rzecz przekazywania wiedzy i umiejętności przez seniorów dla dzieci i młodzieży	-
Niedostateczna integracja międzypokoleniowa	-
Stosunkowo niski poziom kapitału społecznego - niski stopień zaangażowania mieszkańców w życie publiczne, w tym w zakresie konsultacji społecznych	1.1
Niski poziom zarobków	2.10
Deficyt atrakcyjnych ofert pracy	2.10
Niedostateczna oferta aktywizująca osoby zagrożone wykluczeniem społecznym i marginalizacją	2.10
Niewystarczająca ilość funkcjonariuszy Straży Miejskiej w stosunku do rozrastającej się infrastruktury mieszkaniowej miasta	1.8
Organizacje pozarządowe	
Niedostateczne zaangażowanie organizacji pozarządowych do wykonywania zleconych przez samorząd zadań np. z zakresu opieki społecznej, opieki nad osobami starszymi	1.1
Niedostateczna współpraca pomiędzy organizacjami, niewielka liczba partnerstw w realizacji zadań publicznych	1.1
Niewielka samodzielność dużej liczby organizacji pozarządowych w pozyskiwaniu środków zewnętrznych przeznaczonych na działalność statutową i utrzymanie	1.1
Niewystarczająca promocja wolontariatu	1.1
Niewystarczająca liczba lokali przeznaczonych na wynajem dla organizacji pozarządowych (na preferencyjnych warunkach)	

Słabe strony	Cel operacyjny SRMT
Niski poziom wykorzystania środków z puli przekazywanej przez samorząd dla organizacji pozarządowych jako uzupełnienie wkładu własnego do projektów realizowanych z dofinansowaniem zewnętrznym	-
Potencjał kulturalny i turystyczny	
Niewystarczająca ranga społeczna i gospodarcza kultury jako znacznej wartości w rozwoju miasta	1.3
Niewystarczająca liczba pozalekcyjnych i pozaszkolnych zajęć artystycznych dla dzieci w wieku szkolnym	1.1
Niedostatek wykwalifikowanych specjalistów w sektorze kultury	1.3
Niski poziom wsparcia ze strony sponsorów przy organizacji imprez miejskich	1.3
Nierozwinięta współpraca pomiędzy instytucjami kultury (miejskie a komercyjne instytucje)	-
Niewykorzystany potencjał terenów zieleni i Wisły	-
Brak zintegrowanej sieciowej oferty turystyki kulturowej, konsolidującej działania uczestników branży turystycznej	2.11
Niewystarczająco rozwinięta współpraca z touroperatorami w zakresie akwizycji turystów	-
Sezonowość oferty turystycznej (sezon trwa od kwietnia do końca października)	2.6
Koncentracja ruchu turystycznego na terenie zespołu staromiejskiego, brak dystrybucji tego ruchu do innych atrakcji zlokalizowanych na terenie innych części miasta	-
Sport, rekreacja, wypoczynek	
Niski poziom wsparcia ze strony sponsorów przy organizacji sportowych imprez miejskich	-
Edukacja	
Niewystarczające dostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy	1.1
Niewystarczające środki finansowe na poszerzenie i tworzenie nowej, bogatej oferty zajęć pozaszkolnych i pozalekcyjnych	-
Nadwyżka liczby absolwentów szkół wyższych w porównaniu do zapotrzebowania absolwentów szkół zawodowych i techników	2.10
Infrastruktura społeczna	
Niewystarczający poziom opieki nad osobami niepełnosprawnymi, chorymi przewlekle	1.7, 1.6
Zbyt długi okres oczekiwania na miejsce w placówkach medycznych i opiekuńczych	-
Brak rozwiązań systemowych dotyczących opieki nad dziećmi w wieku wczesnoszkolnym po godzinie 16:00	1.6
Niewystarczająca sprawność w udzielaniu pomocy i wsparcia w opiece nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi, samotnymi w domu	1.6
Nierozwinięty system teleopieki	1.6
Niedostateczna liczba placówek oferujących wsparcie grupom wymagającym stałej opieki medycznej	
Gospodarka	
Brakuje bardzo dużych powierzchni biurowych wysokiej klasy	-
Brakuje osób z wykształceniem zawodowym/technicznym	1.1
Brak nowych terenów inwestycyjnych należących do miasta z przeznaczeniem dla firm usługowych i produkcyjnych, w szczególności na wielkopowierzchniowe tereny inwestycyjne będące własnością miasta	-
Niski, niezadowalający poziom inwestycji (nakładów kapitałowych) w gospodarce na terenie miasta	-
Niedostatek terenów uzbrojonych dla budownictwa mieszkaniowego oraz dla inwestycji gospodarczych	-
Stosunkowo niski udział firm stosujących technologie najnowszych generacji	2.3
Niezadowalający stopień powiązań toruńsko-bydgoskich środowisk naukowo-technicznych i lokalnej gospodarki	2.1
Niewystarczające wykorzystanie dużego kapitału kreatywnego miasta	2.1
Niski poziom i skuteczność komunikacji w relacjach: miasto-przedsiębiorcy, urząd miasta-	1.1

Słabe strony	Cel operacyjny SRMT
przedsiębiorcy, przedsiębiorcy-IOB	
Odptyw kapitału ludzkiego o szczególnie wysokich kwalifikacjach związany z ograniczeniami (bariera poziomu wynagrodzeń, ograniczone możliwości rozwoju, szczególnie dotyczy to generacji Y)	2.10
Niewystarczająca ilość ofert pracy dla osób z wyższymi kwalifikacjami	2.10
Niewielka atrakcyjność warunków zatrudnienia (niskie płace w porównaniu do większych miast)	2.10
Infrastruktura techniczna i komunikacja	
Niewystarczająca długość dróg średnicowych	3.4
Obciążenie miasta ruchem tranzytowym	3.4
Zbyt duża liczba samochodów parkujących w centrum miasta	3.4
Niedostatecznie rozwinięta sieć dróg i dróg rowerowych	3.4
Brak kompleksowego inteligentnego systemu zarządzania ruchem w mieście	-
Brak podmiejskiej sieci kolejowej	-
Niewystarczająco wykorzystane istniejące parkingi podziemne	3.4
Niski stopień wykorzystania OZE	3.2
Niedostosowana infrastruktura mieszkalna, publiczna do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych	1.7
Stosunkowo wysoki udział pojazdów wysokopodłogowych i spalinowych w taborze autobusowym	3.4
Zbyt mała ilość buspasów, szczególnie w centrum miasta, na moście oraz przy drogach wjazdowych do miasta	3.4
Układ urbanistyczny, architektura, środowisko przyrodnicze	
Niedostatecznie rozwiązany problem likwidacji barier architektonicznych w przestrzeni publicznej	1.7
Niska dynamika rozwoju działalności gospodarczych na terenach usługowo-produkcyjnych (d. Polchem, Grębocin nad Strugą - przy węźle autostradowym)	2.4
Brak wykorzystania potencjału przyrodniczo-gospodarczego pradoliny	-
Metropolitalność	
Zbyt słabe powiązania infrastrukturalne i funkcjonalne z Bydgoszczą	-
Zbyt niski rozwój niektórych funkcji metropolitalnych (głównie gospodarka oparta na wiedzy)	-

Źródło: Opracowanie własne, Toruń 2022

Zwraca uwagę, że działania Strategii adresują większość problemów/słabych stron miasta zdiagnozowanych w analizie SWOT. Wyjątkiem jest tu problem słabego powiązania funkcjonalnego z Bydgoszczą. W Strategii nie zaplanowano działań, które mogłyby do wzmocnienia takiego funkcjonalnego powiązania doprowadzić.

Z drugiej strony, w Strategii sformułowano cele operacyjne i zadania realizacyjne, które nie odpowiadają na zdiagnozowane słabości, ale służą wzmocnieniu tych cech Torunia, które w analizie SWOT wskazywano jako mocne strony miasta lub jego szanse: umacnianie pozycji Torunia jako ośrodka edukacji, wzmocnianie pozycji Uniwersytetu (przez nadanie mu międzynarodowego wymiaru), wzmocnianie instytucjonalne działalności w sferze kultury, wzmocnienie i poszerzenie oferty kulturalnej lub rozwój marki i produktów turystycznych.

Spójność Strategii z wynikami analizy SWOT jest bardzo wysoka.

2.2. Spójność Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r. z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu i programami regionalnymi

Kluczowymi dokumentami nadrzędnymi, do których należy odnosić Strategię Rozwoju Miasta Torunia, opracowanymi lub wdrożonymi w trakcie realizacji Strategii, są:

- Europejska Koncepcja Smart Cities;
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.);
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030;
- Krajowa Polityka Miejska 2030.

Ważnymi punktami odniesienia są także:

- Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku - Strategia Przyspieszenia 2030+;
- Program Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza.

W odniesieniu do analizowanych dokumentów oceniano spójność posługując się czterostopniową skalą, od 0 do 3, gdzie:

0 – brak odniesienia do danego celu z dokumentu porównywalnego,

1 – niska zgodność/integralność celów (zgodne są pojedyncze cele),

2 – średni stopień zgodności/integralności celów (nie więcej niż połowa celów jest zgodna),

3 – wysoki stopień zgodności/integralności celów (połowa lub więcej celów jest zgodna).

2.2.1. Europejska Strategia Smart Cities

Idea „smart city” jest relatywnie nowa (funkcjonuje w debacie politycznej od końca pierwszej dekady lat 2000.), co powoduje, że nadal jest koncepcją niejednoznaczną – oprócz pojęcia „smart city” funkcjonują też takie określenia jak „inteligent city”, „green city”, „slow city”, „clever city”, „information city”, „knowledge city”, „digital city”².

Działania na rzecz realizacji koncepcji „smart city” dotyczą takich obszarów jak:

² Za: Czupich M., Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M, Ekspertyza nt. Smart Cities, Toruń, lipiec 2015.

- inteligentna gospodarka (oparta na wiedzy, wykorzystująca innowacyjne rozwiązania, wykazująca się wysoką produktywnością),
- mobilność (inteligentny system transportu i komunikacji, np. czujniki regulujące ruch, samochodowe systemy nawigacyjne, efektywny, szybki transport publiczny, e-bilet, zintegrowana informacja dla pasażera),
- inteligentne środowisko (optymalizacja zużycia energii, wykorzystanie źródeł energii odnawialnej, reedukacja zużycia wody, zmniejszenie emisji dwutlenku węgla, edukacja ekologiczna),
- inteligentni ludzie – kapitał społeczny (społeczeństwo uczące się, ludzie jako inicjatorzy zmian w mieście),
- jakość życia (odpowiedni poziom warunków bytowych, sprawna realizacja usług publicznych, wysoki poziom opieki zdrowotnej, sprawna i wydajna infrastruktura techniczna i społeczna),
- inteligentne rządzenie (współrzędzenie i współpraca z użytkownikami miasta, wykorzystanie nowoczesnych technologii w funkcjonowaniu miasta).

Wspólnym elementem obecnym w każdym z tych aspektów są zaawansowane technologie. Żaden z dokumentów strategicznych obowiązujących w Polsce (Długookresowa strategia rozwoju kraju. Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności oraz Strategia Rozwoju Kraju 2020) nie odnosi się wprost do idei „smart cities”, a jedynie pośrednio, m.in. w obszarze konkurencyjności i innowacyjności gospodarki (np. kwestie informatyzacji i usprawnienia funkcjonowania administracji), efektywności i sprawności państwa (partycypacja społeczna), wyrównywania różnic w poziomie rozwoju województw (rozwój regionalny, transport)³.

W strategiach większości miast w Polsce „brakuje kompleksowego ujęcia inteligentnego rozwoju miasta na wszystkich płaszczyznach funkcjonowania miasta”⁴. Toruń realizuje program rozwoju, który w dużej mierze pokrywa się z koncepcją „smart city”.

Trzeba jednak przy tym zauważyć, że część realizowanych celów wpisuje się w ideę „smart cities” tylko formalnie lub jedynie częściowo, tzn. na poziomie wskaźników ich realizacji idea

³ W 2014 roku jedynie 6 miast z Polski znalazło się na liście „smart cities” (ranking obejmował miasta 100-500 tys.), a w 2015 – 9 (300-1000 tys. mieszkańców) – na liście rankingowej z 2014 nie było Torunia.

⁴ D. Sikora-Fernandez, Koncepcja „Smart City” w założeniach polityki rozwoju miasta – polska perspektywa, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 290, 2013, s. 90.

ta nie jest w pełni realizowana. Dotyczy to zwłaszcza rozwoju „inteligentnej gospodarki” oraz „inteligentnego rządu”.

Tabela 4. Spójność Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z Europejską Strategią Smart City

	Wskaźniki (mierzalne na poziomie regionalnym lub lokalnym*)	Cel operacyjny w Strategii Rozwoju Miasta Torunia	Ocena zgodności	Uzasadnienie
Mobilność				
Dostępność na poziomie lokalnym	Transport publiczny na mieszkańca	2.5	3	W Strategii nie są wyeksponowane podejmowane działania, które służą zwiększeniu dostępności (e-bilet, elektroniczna informacja dla pasażerów – jak dojadę)
Dostępność infrastruktury IT	Liczba gospodarstw domowych/przedsiębiorstw w korzystających z sieci szerokopasmowej Liczba komputerów w gospodarstwach domowych	-	0	Brak zapisów w Strategii
Zrównoważony system transportu	Udział pojazdów ekologicznych Zrównoważony, innowacyjny i bezpieczny system transportu Bezpieczeństwo drogowe	2.4 2.5	2	Brak wyeksponowanych zapisów wskazujących na preferowanie rozwiązań ekologicznych (np. ulgowego parkowania dla samochodów hybrydowych, tworzenia zaplecza dla ruchu rowerowego – stacje napraw, ścieżki i parkingi rowerowe)
Inteligentna gospodarka				
Innowacyjność	Nakłady na działalność badawczo-rozwojową Poziom zatrudnienia w sektorach gospodarki opartej na wiedzy Liczba wniosków patentowych na mieszkańca	2.3	1	W SRMT nie przewidziano wspierania badań rozwojowych. Problem rozwoju tzw. branż inteligentnych jest także nieobecny. Miasto zakłada jednak zawiązanie współpracy ze środowiskiem akademickim i wspomaganie transferu technologii
Przedsiębiorczość	Poziom samo-zatrudnienia Liczba nowo powstających firm w odniesieniu do liczby już istniejących firm	-	3	Brak rozbieżności
Produktywność	PKB w podziale na osoby zatrudnione	1.2	1	SRMT zawiera plan działań nie tyle zwiększających produktywność, co likwidujących nierówności społeczne w mieście
Elastyczność rynku pracy	Poziom bezrobocia Elastyczność rynku pracy Udział osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze	1.2	2	Rynek pracy pojawia się tu tylko symbolicznie – jest narzędziem do wyjścia z wykluczenia społecznego,

	Wskaźniki (mierzalne na poziomie regionalnym lub lokalnym*)	Cel operacyjny w Strategii Rozwoju Miasta Torunia	Ocena zgodności	Uzasadnienie
				natomiast strategia nie zakłada rozwiązań, które mogłyby na sam rynek pracy oddziaływać
Inteligentne rządzenie				
Uczestnictwo w życiu publicznym	Wielkość RM w porównaniu do liczby mieszkańców Liczba kobiet w RM w porównaniu do liczby mieszkańców	1.1	0	Miasto definiuje uczestnictwo w życiu publicznym w kategoriach dialogu z organizacjami pozarządowymi, a nie bezpośredni udział mieszkańców w rządzeniu – np. przez realizowany system konsultacji społecznych, budżet partycypacyjny, itp.
Usługi publiczne i społeczne	Wydatki Miasta w przeliczeniu na mieszkańca Dzieci objęte opieką dzienną	1.2, 1.3, 1.5, 2.6, 3.2	2	Słabo obecny jest problem opieki dla dzieci w wieku przedszkolnym
Jakość życia				
Aktywność kulturalna	Liczba widzów w kinach, teatrach Liczba osób odwiedzających muzea	4.1, 4.2	3	Nie ma rozbieżności
Warunki zdrowotne	Średnia długość życia Liczba łóżek na 1000 mieszkańców Liczba lekarzy na mieszkańca Postrzeganie jakości systemu opieki zdrowotnej	1.4	2	W Strategii nie jest obecny problem dostępności do opieki zdrowotnej
Bezpieczeństwo osobiste	Wskaźnik przestępczości Liczba zabójstw Bezpieczeństwo osobiste Poczucie bezpieczeństwa	1.6	3	Nie ma rozbieżności
Housing quality	Udział mieszkań spełniających minimalne standardy Średnia powierzchnia mieszkaniowa na mieszkańca Zadowolenie z własnej sytuacji mieszkaniowej	2.6	3	Nie ma rozbieżności
Potrzeby edukacji	Liczba uczniów w ogóle mieszkańców Dostęp do systemu edukacji	3.1	3	Nie ma rozbieżności
Atrakcyjność turystyczna	Ważność położenia turystycznego Liczba nocujących turystów w roku na 1 mieszkańca	4.4, 4.5, 4.6	3	Nie ma rozbieżności

	Wskaźniki (mieralne na poziomie regionalnym lub lokalnym*)	Cel operacyjny w Strategii Rozwoju Miasta Torunia	Ocena zgodności	Uzasadnienie
Kapitał ludzki				
Poziom kwalifikacji	Miasto jako centrum wiedzy Poziom wykształcenia mieszkańców	3.2	3	Nie ma rozbieżności
Kształcenie całościowe	Wypożyczenia książek na 1 mieszkańca Udział w formach kształcenia dla dorosłych	3.2	3	Nie ma rozbieżności
Aktywność obywatelska	Frekwencja wyborcza w wyborach samorządowych	-	1	Strategia pomija działania sprzyjające większej aktywności obywatelskiej, inne niż stymulowane z pośrednictwem organizacji pozarządowych
Inteligentne środowisko				
Jakość środowiska	Zielona przestrzeń w mieście	2.4	3	Nie ma rozbieżności
Czystość powietrza	Smog Chroniczne choroby układu oddechowego	2.4	3	Nie ma rozbieżności
Zrównoważone wykorzystanie zasobów	Zużycie wody Zarządzanie zasobami Zużycie energii	2.4	3	Nie ma rozbieżności

*W opracowaniu pominięto wskaźniki, które zależne są od polityki państwa, mieralne na poziomie krajowym, a nie regionalnym lub lokalnym.

Źródło: Opracowanie własne, Toruń 2022 r.

W Strategii Rozwoju Miasta Torunia brakuje tylko nielicznych elementów zawartych w koncepcji Smart City. Dotyczą one między innymi uwagi kierowanej na dostępność sieci internetowej dla gospodarstw domowych.

Tabela 5. Braki w Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 w porównaniu z Europejską Strategią Smart City

Obszar rozwoju		Wskaźniki (mieralne na poziomie regionalnym lub lokalnym)
Mobilność	Dostępność infrastruktury IT	Liczba komputerów Dostępność sieci w gospodarstwach domowych
Inteligentna gospodarka	Innowacyjność Przedsiębiorczość	Wydatki na badania i rozwój Zatrudnienie w branżach opartych na wiedzy
Kapitał ludzki	Otwartość umysłów (open-mindedness)	Frekwencja w wyborach (w Strategii Smart City brane pod uwagę są wybory do Parlamentu Europejskiego)

Źródło: Opracowanie własne, Toruń 2022 r.

łącznie poziom spójności to **47 punktów na 63 punkty**, co można ocenić na średni poziom spójności Strategii z koncepcją Smart City.

2.2.2. 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. Wśród celów szczegółowych znalazły się:

- 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);
- Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony (obszary: Spójność społeczna, Rozwój zrównoważony terytorialnie);
- 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).

SRMT w odniesieniu do dwóch pierwszych celów szczegółowych jest w pełni spójna ze Strategią krajową. Jedynym aspektem wymagającym przemyślenia na poziomie dokumentu miejskiego jest kwestia działań na rzecz podnoszenia spójności społecznej w mieście. Te elementy znajdują pewne odzwierciedlenie w działaniach na rzecz dostępu do rynku pracy, opieki zdrowotnej, usług społecznych, mieszkalnictwa. Niemniej, warto byłoby rozważyć na poziomie aktualizacji zaakcentowanie tego wątku jako łączącego poszczególne działania na rzecz grup narażonych na marginalizację i zmarginalizowanych.

2.2.3. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030

Celem głównym Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego jest efektywne wykorzystanie endogenicznych potencjałów terytoriów i ich specjalizacji dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju kraju. Cel ten ma być osiągnięty przez realizację celów szczegółowych:

- Cel 1: zwiększenie spójności rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym, przestrzennym (wykorzystanie potencjału rozwojowego, przeciwdziałanie kryzysom na obszarach zdegradowanych, rozwój infrastruktury wspierającej dostarczanie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów, w szczególności:
 - Rewitalizacja **(3/3)**,
 - usługi publiczne – infrastruktura transportowa, społeczna, łączności elektronicznej **(2/3)**;
- Cel 2: wzmocnienie regionalnych przewag konkurencyjnych – rozwój kapitału ludzkiego i społecznego, wspieranie przedsiębiorczości, innowacyjny rozwój
 - Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego – wysoko wykwalifikowane zasoby pracy i ich efektywne wykorzystanie; zwiększenie zasobów rynku pracy (zachęty do pozostania, do powrotu) też przez podniesienie dostępności usług społecznych + doradztwo zawodowe, usługi rozwojowe, usługi społeczne (w tym srebrna gospodarka), partycypacja społeczna, promocja dziedzictwa kulturowego, promocja turystyczna **(2/3)**,
 - wspieranie przedsiębiorczości: usługi IOB, wsparcie dla biznesu, (promocja, PES), wsparcie inwestycji zewnętrznych (klimat inwestycyjny, przyciąganie inwestycji), wsparcie działań proeksportowych, wsparcie firm rodzinnych **(3/3)**,
 - innowacyjny rozwój: klastry, ośrodki naukowo-badawcze i powiązanie, start-upy, kultura otwartości na eksperymentowanie, ryzyko, błędy **(2/3)**;
- Cel 3: podniesienie jakości zarządzania: wzmocnienia potencjału administracji, współpracy i zintegrowanego podejścia do rozwoju; poprawa organizacji świadczenia usług publicznych,
 - planowanie strategiczne, potencjał analityczno-ewaluacyjny, polityka zakupowa zintegrowana z celami społecznymi, gospodarczymi, środowiskowymi i innowacyjnymi, zamówienia odpowiedzialne społecznie, zielone **(1/3)**,
 - współpraca: wymiana doświadczeń i wiedzy **(3/3)**,

- org: optymalizacja kosztów i podniesienie efektywności, deinstytucjonalizacja usług **(2/3)**.

SRMT jest wysoce spójna z zapisami Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego – ocena to 18 na 24 punkty. W SRMT warto by uwzględnić w szczególności zapisy odnoszące się do samego procesu zarządczego i funkcjonowania (wzmacnianie potencjału administracji i społecznie odpowiedzialne zarządzanie).

2.2.4. Krajowa Polityka Miejska 2030

Krajowa Polityka Miejska 2030 to dokument przyjęty w czerwcu 2022 r., odpowiadający średniookresowej strategii rozwoju kraju oraz krajowej strategii rozwoju regionalnego. Krajowa Polityka Miejska formułuje rozwiązania i określa planowane działania administracji rządowej w zakresie prawnym, finansowym oraz organizacyjnym na rzecz zrównoważonego rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych. Ma to być dokument służebny wobec władz samorządowych – oferując im narzędzia i możliwości do sprawczego działania.

Krajowa Polityka Miejska 2030 określa 6 zasad prowadzenia polityki rozwoju miast:

- kompleksowość i zintegrowanie,
- zazielenianie,
- dostępność,
- partycypacja,
- współdziałanie i partnerstwo,
- obieg zamknięty.

Krajowa Polityka Miejska 2030 określa 6 celów prowadzenia polityki miejskiej, które mają odpowiadać najważniejszym wyzwaniom, przed jakimi stoją miasta (tj. problemów suburbanizacji i ładu przestrzennego, współpracy i wzmacniania zdolności rozwojowych, jakości środowiska przyrodniczego i działań adaptacyjnych wobec klimatu, systemów mobilności miejskiej i bezpieczeństwa oraz promocji działań na rzecz podnoszenia kapitału społecznego, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb mieszkaniowych):

- 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.

Tabela 6. Spójność Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Torunia z Krajową Polityką Miejską

Wyzwania	Cele	Proponowane rozwiązania dla miast dużych	Odniesienie w SRMT	Ocena zgodności	Uzasadnienie
Dbłość o ład przestrzenny i estetyczny	Miasto kompaktowe produktywne dostępne	Zmiany w planowaniu przestrzennym Lepsza integracja planowania społ-gosp i przestrzennego Efektywne włączanie obszarów zabudowy Ochrona krajobrazu	3.4 4.2	1/3	Odniesienie niemal wyłącznie w kontekście rozwoju transportu publicznego
Niwelowanie procesów chaotycznej suburbanizacji	Miasto kompaktowe zielone dostępne sprawne	Niwelowanie negatywnych skutków suburbanizacji	-	0	Brak – nie dotyczy miasta
Wzmocnienie współpracy - MOF	Miasto produktywne dostępne sprawne	Promocja współpracy ponadlokalnej Tworzenie rozwiązań dla MOF (poziom centralny)	2.2	3/3	-
Niwelowanie negatywnych skutków zmian klimatu	Miasto zielone cyfrowe	Standardy ochrony i kształtowania zieleni „Błękitno-zielona” infrastruktura Gosp. zasobami wodnymi (zlewnie) Zwiększanie naturalnej retencji Przeciwdziałanie powodziom i suszom	4	3/3	-
Poprawa jakości środowiska przyrodniczego	Miasto kompaktowe zielone	Planowanie rozwoju błękitno-zielonej infrastruktury Ochrona powietrza Monitoring jakości powietrza Niwelowanie źródeł niskiej emisji w transporcie Zmniejszenie energochłonności budynków	4	3/3	-

Wyzwania	Cele	Proponowane rozwiązania dla miast dużych	Odniesienie w SRMT	Ocena zgodności	Uzasadnienie
Zrównoważony i zintegrowany system mobilności	Miasto kompaktowe zielone produktywne dostępne	Rozwój transportu publicznego – ograniczenie ruchu samochodowego Działania informacyjne Promowanie ruchu pieszego Wsparcie mikromobilności Ograniczanie uciążliwości transportu drogowego	3.4 3.5	3/3	-
Poprawa bezpieczeństwa w ruchu drogowym	Miasto cyfrowe dostępne	Działania na rzecz edukacji	3.4 3.5	3/3	-
Poprawa dostępności mieszkaniowej	Miasto kompaktowe produktywne dostępne sprawne	Mieszkalnictwo społeczne, wspomagane Odnowa substancji mieszkaniowej Współpraca gmin z sektorem prywatnym	3.2	3/3	-
Poprawa zdolności inwestycyjnych miast	Miasto produktywne cyfrowe	Zwiększenie odporności dochodowej JST Lokalny rynek pracy Ekosystemy innowacji		1/3	Brak odpowiednich zapisów odnoszących się do odporności dochodowej MT oraz ekosystemów innowacji
Zwiększenie wykorzystania potencjału społecznego	Miasto produktywne dostępne	Dostępność usług publicznych Wsparcie ekonomii społecznej Polityka migracyjna i uchodźcza		2/3	Konieczność uzupełnienia zapisów o politykę migracyjną i uchodźczą
Przyspieszenie transformacji cyfrowej	Miasto kompaktowe zielone produktywne cyfrowe sprawne	Kompetencje i świadomość urzędników Nasylenie rozwiązaniami cyfrowymi Ekosystem cyfrowych usług publicznych		2/3	Brak zapisów wzmacniających kompetencje pracowników

Źródło: Opracowanie własne, Toruń 2022.

łącznie poziom spójności to **24 punkty na 33 punktów**, co można ocenić na umiarkowanie wysoki (wyższy niż średni) poziom spójności Strategii z założeniami Krajowej Polityki Miejskiej.

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

Celem nadrzędnym Strategii jest „jakość życia typowa dla wysokorozwiniętych regionów europejskich”. Cel ten ma zostać osiągnięty przez koncentrację działań w czterech obszarach tematycznych – to jest mają się one odnosić do społeczeństwa (cel 1: skuteczna edukacja, cel 2: zdrowe, aktywne i zamożne społeczeństwo), gospodarki (cel 3: konkurencyjna gospodarka), przestrzeni (cel 4: dostępna przestrzeń i czyste środowisko), problemu spójności (cel 5: spójne i bezpieczne województwo). Każdemu z pięciu wymienionych tu celów (odnoszących się do obszarów tematycznych) przypisano cele operacyjne (łącznie 30 celów operacyjnych).

Tabela 7. Spójność Strategii Rozwoju Miasta Torunia ze Strategią Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+

Cele nadrzędne (cele strategiczne i cele operacyjne) RSI	Odniesienie w Strategii Rozwoju	Ocena zgodności
Skuteczna edukacja, w tym:	Cel 1, 2	2
Podniesienie jakości kształcenia i wychowania	Zadanie 1.1.1-1.1.9	3
Edukacja dla gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach	Zadanie 1.2.2	2
Kształtowanie środowiska edukacyjnego	Zadanie 1.1.1-1.1.9	3
Rozwój szkolnictwa wyższego	Zadanie 1.1.15, 2.5.1., 2.5.4	1
Zdrowe, aktywne i zamożne społeczeństwo, w tym:	Cel 1	3
Aktywność społeczna i rozwój społeczeństwa obywatelskiego	Zadanie 1.1.10-1.1.18	2
Rozwój wrażliwy społecznie	Zadanie 1.1.16, 1.2.1, 4.3.2	3
Zdrowie	Zadanie 1.5.1-1.5.7	3
Kultura, sztuka i dziedzictwo narodowe	Zadanie 1.3.1-1.3.6	3
Sport i aktywność fizyczna	Zadanie 1.4.1-1.4.5	3
Konkurencyjna gospodarka, w tym:	Cel 2, 1	3
Odbudowa gospodarki po COVID-19	-	-
Innowacyjna gospodarka	Zadanie 2.3.1-2.3.9, 1.2.1, 1.2.2, 2.9.1-2.9.6	3
Rozwój przedsiębiorczości	Zadanie 2.4.1-2.4.5	3
Rozwój sektora rolno-spożywczego	-	-
Rozwój turystyki	Zadanie 2.6.1-2.6.11, 2.7.1-2.7.11	3
Internacjonalizacja gospodarki	Zadanie 2.4.3	1
Nowoczesny rynek pracy	Zadanie 2.4.5, 2.10.1-2.10.14, 1.2.	3
Dostępna przestrzeń i czyste środowisko, w tym:	Cel 1, 2, 3, 4	3
Infrastruktura rozwoju społecznego	Zadanie 1.1.24-1.1.27, 1.6.6, 1.6.7, 1.7.6-1.7.10	3
Środowisko przyrodnicze	Zadanie 4.1.1.-4.1.15	3
Przestrzeń kulturowa	Zadanie 1.3.1, 1.3.2, 1.3.6	2
Przestrzeń dla gospodarki	Zadanie 2.1.1-2.1.5, 2.3.5, 2.3.7, 2.8.1-2.8.7, 2.9.1-2.9.6	3
Infrastruktura transportu	Zadanie 3.4.1-3.4.15, 3.5.1-3.5.15	3
Infrastruktura techniczna	Zadanie 3.2.1-3.2.6, 2.7.7, 3.2.9,	3

Cele nadrzędne (cele strategiczne i cele operacyjne) RSI	Odniesienie w Strategii Rozwoju	Ocena zgodności
	3.3.4, 4.2.1	
Czysta energia i bezpieczeństwo energetyczne	Zadanie 4.1.7, 4.1.8	2
Spójne i bezpieczne województwo, w tym	Cel 3, 2	3
Transport publiczny	Zadanie 3.5.1-3.5.14	3
Cyfryzacja	Zadanie 1.5.2, 3.1.8, 3.5.14, 3.5.4,	1
Bezpieczeństwo	Zadanie 1.8.1-1.8.5	3
Współpraca dla rozwoju regionu	Zadanie 2.1.5, 2.2.1, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.4, 2.5.1	3

Źródło: Opracowanie własne, Toruń 2022

Mimo że występują pewne niespójności między zapisami Strategii Rozwoju Województwa i Strategii Rozwoju Miasta Torunia, dotyczą one głównie rodzaju działań podejmowanych dla osiągnięcia założonych – poziom spójności jest bardzo wysoki: **11 punktów na 12 możliwych**.

2.2.5. Program Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza 2021-2027

Głównym celem programu regionalnego jest wzmocnienie i efektywne wykorzystanie potencjału i społecznego regionu, sprzyjanie zintegrowanemu, zrównoważonemu i inteligentnemu rozwojowi województwa, ukierunkowanemu na wysoką jakość życia i bezpieczeństwo jego mieszkańców.

Cele te zostaną osiągnięte przez interwencje w ramach 10 priorytetów (w tym 8 merytorycznych) obejmujących 5 celów polityki:

- Innowacyjność i konkurencyjność regionu
 - Rozwijanie i wzmocnianie zdolności badawczych i innowacyjnych oraz wykorzystywanie zaawansowanych technologii **(1/3)**,
 - Czerpanie korzyści z cyfryzacji dla obywateli, przedsiębiorstw, organizacji badawczych i instytucji publicznych **(1/3)**,
 - Wzmacnianie trwałego wzrostu i konkurencyjności MŚP oraz tworzenie miejsc pracy w MŚP, w tym poprzez inwestycje produkcyjne **(2/3)**,
 - Rozwijanie umiejętności w zakresie inteligentnej specjalizacji, transformacji przemysłowej przedsiębiorczości **(1/3)**;
- Czysta energia dla regionu
 - Wspieranie efektywności energetycznej i redukcji emisji gazów cieplarnianych **(2/3)**,

- Wspieranie energii odnawialnej zgodnie z dyrektywą (UE) 2018/2001, w tym określonymi w niej kryteriami zrównoważonego rozwoju,
- Wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej jako elementu transformacji w kierunku gospodarki zeroemisyjnej **(3/3)**;
- Ochrona zasobów środowiska regionu
 - Wspieranie przystosowania się do zmian klimatu i zapobiegania ryzyku związanemu z klęskami żywiołowymi i katastrofami, a także odporności, z uwzględnieniem podejścia ekosystemowego **(2/3)**,
 - Wspieranie dostępu do wody oraz zrównoważonej gospodarki wodnej **(3/3)**,
 - Wspieranie transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym i gospodarki zasobooszczędnej **(1/3)**,
 - Wzmacnianie ochrony i zachowania przyrody, różnorodności biologicznej oraz zielonej infrastruktury, w tym na obszarach miejskich, oraz ograniczanie wszelkich rodzajów zanieczyszczenia **(3/3)**;
- Spójny i dostępny region
 - Rozwój i udoskonalanie zrównoważonej, odpornej na zmiany klimatu, inteligentnej i intermodalnej mobilności na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, w tym poprawę dostępu do TEN-T oraz mobilności transgranicznej **(3/3)**;
- Potencjały endogeniczne regionu
 - Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego, kultury, dziedzictwa naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach miejskich **(3/3)**,
 - Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego na poziomie lokalnym, kultury, dziedzictwa naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach innych niż miejskie **(nie dotyczy)**;
- Społeczny wymiar regionu
 - Zapewnienie równego dostępu do opieki zdrowotnej i wspieranie odporności systemów opieki zdrowotnej, w tym podstawowej opieki zdrowotnej, oraz

- wspieranie przechodzenia od opieki instytucjonalnej do opieki rodzinnej i środowiskowej **(2/3)**;
- Poprawa równego dostępu do wysokiej jakości usług sprzyjających włączeniu społecznemu w zakresie kształcenia, szkoleń i uczenia się przez całe życie poprzez rozwój łatwo dostępnej infrastruktury, w tym poprzez wspieranie odporności w zakresie kształcenia i szkolenia na odległość oraz on-line **(1/3)**;
 - Wspieranie włączenia społeczno-gospodarczego społeczności marginalizowanych, gospodarstw domowych o niskich dochodach oraz grup w niekorzystnej sytuacji, w tym osób o szczególnych potrzebach, dzięki zintegrowanym działaniom obejmującym usługi mieszkaniowe i usługi społeczne **(3/3)**,
 - Wzmacnianie roli kultury i zrównoważonej turystyki w rozwoju gospodarczym, włączeniu społecznym innowacjach społecznych **(3/3)**;
- Rozwój lokalny regionu
- Wspieranie zintegrowanego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju społecznego, gospodarczego i środowiskowego, na poziomie lokalnym, kultury, dziedzictwa naturalnego, zrównoważonej turystyki i bezpieczeństwa na obszarach innych niż miejskie **(nie dotyczy)**,
 - Region bliski mieszkańcom,
 - Poprawa dostępu do zatrudnienia i działań aktywizujących dla wszystkich osób poszukujących pracy, w szczególności osób młodych, zwłaszcza poprzez wdrażanie gwarancji dla młodzieży, długotrwale bezrobotnych oraz grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, jak również dla osób biernych zawodowo, a także poprzez promowanie samozatrudnienia i ekonomii społecznej **(2/3)**,
 - Wspieranie dostosowania pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian, wspieranie aktywnego i zdrowego starzenia się oraz zdrowego i dobrze dostosowanego środowiska pracy, które uwzględnia zagrożenia dla zdrowia **(1/3)**,
 - Wspieranie równego dostępu do dobrej jakości, włączającego kształcenia i szkolenia oraz możliwości ich ukończenia, w szczególności w odniesieniu do grup w niekorzystnej sytuacji, od wczesnej edukacji i opieki nad dzieckiem przez ogólne

- i zawodowe kształcenie i szkolenie, po szkolnictwo wyższe, a także kształcenie i uczenie się dorosłych, w tym ułatwianie mobilności edukacyjnej dla wszystkich i dostępności dla osób z niepełnosprawnościami **(3/3)**,
- Wspieranie uczenia się przez całe życie, w szczególności elastycznych możliwości podnoszenia i zmiany kwalifikacji dla wszystkich, z uwzględnieniem umiejętności w zakresie przedsiębiorczości i kompetencji cyfrowych, lepsze przewidywanie zmian i zapotrzebowania na nowe umiejętności na podstawie potrzeb rynku pracy, ułatwianie zmian ścieżki kariery zawodowej i wspieranie mobilności zawodowej **(1/3)**,
 - Wspieranie aktywnego włączenia społecznego w celu promowania równości szans, niedyskryminacji i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie zdolności do zatrudnienia, w szczególności grup w niekorzystnej sytuacji **(1/3)**,
 - Zwiększanie równego i szybkiego dostępu do dobrej jakości, trwałych i przystępnych cenowo usług, w tym usług, które wspierają dostęp do mieszkań oraz opieki skoncentrowanej na osobie, w tym opieki zdrowotnej; modernizacja systemów ochrony socjalnej, w tym wspieranie dostępu do ochrony socjalnej, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i grup w niekorzystnej sytuacji; poprawa dostępności, w tym dla osób z niepełnosprawnościami, skuteczności i odporności systemów ochrony zdrowia i usług opieki długoterminowej **(3/3)**.

Strategię Rozwoju Miasta Torunia cechuje umiarkowanie wysoki poziom spójności z celami, jakie realizowane będą w ramach funduszy europejskich. Ocena spójności wynosi 37 na 57 punktów. Należy jednak podkreślić, że dokument określający cele programu regionalnego został opracowany i przyjęty w trakcie realizacji SRMT.

W kilku obszarach dla podniesienia spójności niezbędne są nowe zapisy, dotyczy to zwłaszcza kwestii ochrony różnorodności biologicznej, nastawienia miasta na odnawialne źródła energii, kierunku rozwoju przedsiębiorczości, podnoszenia kompetencji cyfrowych, społecznych i edukacyjnych mieszkańców przez całe życie.

2.2.6. Spójność Strategii z dokumentami nadrzędnymi – podsumowanie

Wcześniejsze analizy wskazują na konieczność uzupełnień dokumentu strategicznego. Istnieje jedenaście sfer, wymagających wdrożenia programów działań, które pozwolą uspołnić obecną Strategię z dokumentami nadrzędnymi:

- zapobieganie depopulacji oraz chaotycznej suburbanizacji (także we współpracy z innymi samorządami),
- działania wrażliwe na potrzeby zmieniającej się pod względem demograficznym społeczności (osoby starsze oraz młode, które mają trudności z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego),
- objęcie działaniami obszaru funkcjonalnego miasta, to jest także obszar przylegających do miasta niewielkich miejscowości administracyjnie przynależnych do innej gminy,
- uwypuklenie problemu spójności społecznej jako zwornika działań na rzecz grup zmarginalizowanych i narażonych na marginalizację,
- zwiększanie aktywności obywatelskiej mieszkańców,
- uwzględnienie w działaniach na rzecz rozwoju infrastruktury technicznej także kwestii dostępności cyfrowej,
- doskonalenie procesu zarządczego miasta,

i – powiązane z nieprzewidywalnymi warunkami zewnętrznymi – zapisy odnoszące się do:

- wzmocnienia gospodarki po COVID-19,
- polityki migracyjnej i uchodźczej miasta.

Wreszcie, należałoby wzmocnić Strategię o zapisy dotyczące działań, które sprzyjałyby zachowaniu odporności gminy na zmiany dochodów.

3. Skuteczność wdrażania celów Strategii

3.1. System zarządzania realizacją Strategii

Przyjęto, że skuteczna realizacja Strategii wymaga: dopełnienia jej przez dokumenty operacyjne, podejścia opartego na współpracy z partnerami społecznymi i otoczeniem i wymaga stałego monitoringu i sprawozdawczości z realizacji Strategii. W celu realizacji tych założeń przypisano na poziomie dokumentów operacyjnych odpowiednie komórki/jednostki organizacyjne Urzędu Miasta i partnerów, których włączenie jest niezbędne dla realizacji wyznaczonego celu, ze wskazaniem jednak, że wiodącą rolę w koordynacji realizacji Strategii ma mieć Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego Urzędu Miasta Torunia (jako główny koordynator zarządzania strategicznego).

3.2. Czynniki sprzyjające oraz zagrażające realizacji Strategii

Można – podobnie jak w ewaluacji Strategii dokonywanej w zeszłych latach – wskazywać na kilka źródeł szans i zagrożeń dla realizacji jej założeń:

- cechy samej strategii – rodzaje stawianych celów (to, czy są zależne od działań Miasta), ilość, rodzaj, trafność wskaźników,
- oczekiwania co do uzyskanych rezultatów i oddziaływania interwencji (procesualność),
- przewidywalność zmian w otoczeniu zewnętrznym.

Tabela 8. Czynniki sprzyjające i zagrażające realizacji Strategii

Czynniki sprzyjające	Czynniki zagrażające
<ul style="list-style-type: none"> ○ systematyczna realizacja założonych celów ○ charakter zapisów Strategii: <ul style="list-style-type: none"> ● trafnie określone cele ○ zestaw wskaźników wiodących pozwalających na regularne monitorowanie procesu wdrażania SRMT ○ dookreślanie celów Strategii w szczegółowych politykach i programach, systematycznie monitorowanych i aktualizowanych ○ aktywność w pozyskiwaniu środków 	<ul style="list-style-type: none"> ○ brak powiązań między celami i działaniami w różnych obszarach, brak hierarchiczności celów (wszystkie są tak samo ważne) ○ brak wyraźnie wyróżnionych obszarów, w których poszczególne podmioty powinny ze sobą współpracować ○ cechy wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> - nadmierna liczba wskaźników pomocniczych - wskaźniki produktu, pominięcie

Czynniki sprzyjające	Czynniki zagrażające
<ul style="list-style-type: none"> o zewnętrznych na realizację działań o gotowość dialogu z mieszkańcami, co umożliwia lepsze dostosowanie działań do ich problemów i potrzeb 	<ul style="list-style-type: none"> o wskaźników rezultatu o niepewność finansowania działań o brak otwartości mieszkańców i przedsiębiorców na współpracę z samorządem, protesty wobec inwestycji i zmian o nieprzewidywalne zjawiska zewnętrzne: pandemia, fala uchodźców

Źródło: Opracowanie własne, Toruń 2022

3.3. Rezultaty realizacji Strategii

Konstrukcja Strategii pomyślana jest tak, żeby stanowić wsparcie i ułatwienie dla jej elastycznej realizacji. Celom strategicznym przypisano cele operacyjne, a tym zadania realizacyjne i dalej wskaźniki wiodące i pomocnicze. Przyjęto, jak się zdaje, że szczegółowe narzędzia działania, zostaną wskazane w dokumentach niższego rzędu – tu jednak, jak wskazywaliśmy wcześniej, zapisy nie są konsekwentne.

Charakter znaczącej części wskaźników nie pozwala na pokazanie skuteczności realizacji Strategii. Kilka cech przyjętego sposobu monitorowania realizacji SRMT przysparza trudności w ocenie rezultatów jej wdrożenia:

- o brak odniesień na poziomie wskaźników, zarówno wiodących, jak i pomocniczych, do zadań realizacyjnych określonych w Strategii;
- o na podstawie oceny wartości wskaźników nie można jednoznacznie ocenić, czy podejmowane działania mogą przyczyniać się do realizacji założonych celów operacyjnych;
- o w procesie monitoringu SRMT nie są wykorzystywane szczegółowe lub syntetyczne dane pozyskane dla oceny realizacji strategii branżowych, polityk, programów i planów;
- o zdecydowana większość wskaźników ma charakter konkretny i mierzalny – odwołują się one do liczb faktycznych lub szacunkowych, ale:
 - o w rzeczywistości w wielu przypadkach konkretność wskaźników jest jedynie pozorna – nie oddają one bowiem istoty zjawisk zachodzących w mieście

i rezultatów podejmowanych działań (ograniczona trafność części wskaźników);

- przykładem mogą być wskaźniki mierzące wzrost kapitału ludzkiego i społecznego; tu wskaźnikami wiodącymi są liczba uczniów, którym udzielono stypendiów i nagród o charakterze motywacyjnym oraz liczba organizacji pozarządowych realizujących zadania przy wsparciu GMT – żaden z nich nie mówi w sposób pełny (ani trafny) o rozwoju kapitału ludzkiego ani społecznego:
 - nierealizowanie przez NGO zadań wspieranych przez GMT nie musi świadczyć o niskim potencjale tych organizacji (mogą także nadal wykonywać działania na rzecz mieszkańców, finansując je z innych źródeł i uzupełniając ofertę możliwą dzięki wsparciu GMT);
 - liczba uczniów nagrodzonych i stypendystów może być zależna od poziomu środków, jakie mogą być przeznaczone na nagrody i stypendia (dla ilu uczniów zdolnych można je przeznaczyć), a nie od wzrostu kompetencji wśród uczniów, co więcej udział uczniów zdolnych w ogóle uczniów świadczy tylko pośrednio o rozwoju kapitału ludzkiego i warto by raczej zwracać uwagę czy skracają się dystanse pomiędzy różnymi grupami uczniów (np. przez porównanie rok do roku wyników zdawalności egzaminów ósmoklasisty lub zdawalności matury na poziomie podstawowym); co więcej nie ma powiązania między tak wykazywanym wskaźnikiem a zaplanowanymi zadaniami realizacyjnymi, które nastawione są przede wszystkim na rozszerzanie i wspieranie dostępu do wysokiej jakości edukacji w ramach i poza ramami szkolnymi (zajęcia pozalekcyjne, zajęcia pozaszkolne);
- w przeciwieństwie do rozwiązań przyjętych w poprzedniej SRMT – monitoring nastawiony jest w większości na ocenę wskaźników produktów (ile jakichś

działań podjęto, ile osób/organizacji/podmiotów objęto danym działaniem), a nie rezultatem (co zmieniło się pod wpływem działania);

- takie rozwiązanie ma walory praktyczne (dane są policzalne), ale powoduje, że nie są monitorowane zmiany, które założono w Strategii, a które nie są wprost mierzalne liczbowo (jak zwiększenie integracji lub tożsamości mieszkańców);
- nie jest jasna metodologia obliczania wartości poszczególnych wskaźników (warto uzupełnić wykaz wartości wskaźników o metodologię wyliczeń, tak aby – nawet w przypadku zmian kadrowych lub organizacyjnych, co może się wydarzyć w trakcie realizacji strategii długookresowej – możliwe było odtworzenie sposobu wyliczania wartości wskaźników).

Obserwacje te prowadzą do wniosku, że system monitorowania wymaga korekty, która mogłaby przybrać następujący kształt:

- krok 1. Weryfikacja zasadności istnienia wszystkich dokumentów niższego rzędu;
- krok 2. Przeniesienie do listy wskaźników pomocniczych tych wskaźników, które gromadzone są na poziomie monitorowania strategii branżowych oraz programów i planów i przypisanie ich do konkretnych zadań realizacyjnych z SRMT lub (plan minimalny) uzupełnienie listy wskaźników pomocniczych w taki sposób, żeby każde zadanie realizacyjne znalazło w nich odzwierciedlenie; w takim ujęciu lista wskaźników pomocniczych pozwalałaby na skuteczny monitoring czy podjęto zadania realizacyjne i w jakim stopniu osiągnięto cele operacyjne;
- krok 3. Wypracowanie wskaźników syntetycznych (które na podstawie zestawu wskaźników szczegółowych/pomocniczych) pozwalałaby na ogólną ocenę, na ile działania podejmowane w mieście przybliżają je do realizacji postawionych celów strategicznych, np. o osiągnięciu celu strategicznego „Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy” być może wystarczające byłyby z jednej strony publiczne dane statystyczne odwołujące się do: poziomu i kierunku migracji (poza gminy w bezpośrednim sąsiedztwie miasta), w tym migracji zarobkowych.

Ogląd wartości wskaźników, które obecnie wpisane są w Strategię pozwala na następujące obserwacje w odniesieniu do poszczególnych celów operacyjnych. Poniżej do każdego celu przypisujemy dwa rodzaje uwag, z jednej strony przyglądamy się temu, na ile wskaźniki te

odpowiadają przyjętym założeniom oraz jak zmieniają się wartości poszczególnych wskaźników, a z drugiej w jakim stopniu zmiany te mogą przyczyniać się do osiągnięcia postawionego celu operacyjnego.

Cel operacyjny 1.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego

Wskaźniki ujęte w Strategii odwołują się do trzech kwestii: aktywności społecznej mieszkańców (liczba wniosków do budżetu obywatelskiego), aktywności społecznej zorganizowanej – podejmowanej przez organizacje pozarządowe, zmiana kompetencji edukacyjnych (mierzona liczbą uczniów, którzy uzyskali stypendium motywacyjne, liczbą dodatkowych zajęć pozalekcyjnych i projektów edukacyjnych oraz liczbą form doształcania nauczycieli dofinansowanych przez GMT).

Przyjęto, że stały wzrost będzie dotyczył liczby uczniów uzyskujących stypendia motywacyjne oraz liczby zajęć dodatkowych. W żadnym z tych przypadków nie udało się osiągnąć wzrostu. Należałoby jednak dla pełniejszej oceny uwzględnić kilka faktów: po pierwsze zmienia się ogólna liczba uczniów, zatem należałoby w przyszłości raczej odwoływać się do udziału uczniów ze stypendiami w ogóle uczniów; po drugie, lata 2020 i 2021, w których nastąpił spadek w obu zakresach, to okres pandemii – miało to wpływ w szczególności na liczbę godzin zajęć dodatkowych i pozalekcyjnych, których realizacja przez większość roku szkolnego nie była możliwa.

Dla pozostałych wskaźników założono zmienność trendu lub utrzymanie wskaźnika. Pozytywne jest, że w przypadku 3 z 5 takich wskaźników o charakterze pomocniczym trend okazał się wzrostowy lub co najmniej stabilny. Jedynie w przypadku poziomu zapewnienia realizacji zadań GMT przez organizacje pozarządowe trend okazał się nie tyle zmienny, co spadkowy. Można to jednak wiązać z tym, na ile w badanym okresie, wobec ograniczeń pandemicznych, istniała możliwość i konieczność powierzania zadań organizacjom pozarządowym w podobnym stopniu, jak w latach poprzednich.

Cel operacyjny 1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia

Wśród wskaźników wiodących znalazły się: liczba utworzonych zespołów tematycznych do kreatywnego projektowania rozwiązań w przedsięwzięciach realizowanych przez GMT oraz liczba podmiotów branży przemysłów kreatywnych. W obu wypadkach zakładano zmienność trendu. W odniesieniu do pierwszego z tych wskaźników, dla którego trend okazał się –

inaczej niż zakładano – spadkowy, należałoby uwzględnić umiarkowaną trafność samego wskaźnika. Liczba zespołów powinna być tu traktowana nie jako wartość bezwzględna, ale odnoszona do liczby wszystkich przedsięwzięć podejmowanych w danym roku, wówczas porównywany byłby udział takich zespołów w ogóle zespołów i trafniejsza byłaby ocena, czy mamy do czynienia ze wzrostem, czy spadkiem – może tak się dzieć, że wybrane działania realizowane są przez zespoły w okresie dłuższym niż rok, zatem nie w każdym roku tworzone są zespoły włączające kreatywne rozwiązania (sama ta kategoria wymaga zresztą doprecyzowania).

W przypadku wskaźników pomocniczych przyjęto, że będą one miały tendencję wzrostową lub ich poziom nie zmieni się. W żadnym z nich nie obserwujemy założonych tendencji. Lista tych wskaźników nie wyczerpuje listy działań, które mogły służyć realizacji zadania 1.2.1 Wspieranie innowacji w każdej dziedzinie życia społecznego. Należałoby tu raczej poszukiwać innowacji w działaniach, za które odpowiada miasto lub na które może skutecznie oddziaływać, zatem obok innowacji pedagogicznych należałoby uwzględnić także innowacje procesowe i produktowe, które pojawiają się w działaniach poszczególnych jednostek organizacyjnych gminy: innowacje ekologiczne wprowadzane w ramach realizacji Programu Ochrony Środowiska, innowacje komunikacyjne (wprowadzane przy wdrażaniu założeń Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego), innowacyjne modele edukacyjne realizowane w ramach Strategii Rozwoju Kultury, innowacyjne produkty w ramach Programu Rozwoju Turystyki, innowacyjne usługi oferowane mieszkańcom w ramach realizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych.

Cel operacyjny 1.3. Tworzenie wysokiej jakości oferty kulturalnej

Tu wskaźniki są trafne, wątpliwość budzi jedynie przypisanie wskaźników do kategorii wskaźników wiodących i pomocniczych – wydaje się, że nadrzędnym (wiodący wskaźnik) jest, poza uwzględnionym już wskaźnikiem odnoszącym się do liczby wydarzeń dla mieszkańców, liczba osób uczestniczących w tych wydarzeniach.

W przypadku wskaźników odnoszących się do rozwoju oferty kulturalnej miasta przyjęto, że obserwowana będzie tendencja wzrostowa lub nie odnotowane będą spadki wartości wskaźników. Ze względu na pandemię, na którą przypadła realizacja założonych działań żaden ze wskaźników nie miał charakteru wzrostowego. Zauważmy jednak, że w 2021 roku, gdy powinniśmy zauważyć wzrost po okresie pandemicznym odnotowujemy raczej tendencję

odwrotną. Należy jednak przy tym uwzględnić fakt, że realizacja większości wskaźników zależna jest od czynników zewnętrznych: możliwości i potencjału partnerów przedsięwzięć, mobilności partnerów, kondycji finansowej zarówno samej gminy, jak i partnerów przedsięwzięć. Tam, gdzie działania zależne były od aktywności samej gminy udało się osiągnąć założony wzrost. Odnosi się to do liczby firm wspierających sektor kultury oraz liczby przedsięwzięć edukacyjnych odnoszących się do kultury.

Cel 1.4. Upowszechnienie sportu i rekreacji wśród mieszkańców

Wartość wskaźnika wiodącego – liczba obiektów sportowych i rekreacyjnych GMT – zgodnie z założeniami, rosła. Warto by uzupełnić lub zastąpić ten wskaźnik liczbą osób korzystających z obiektów sportowych i rekreacyjnych GMT. Ta nie jest uwzględniona także wśród wskaźników pomocniczych, a to ona świadczy o upowszechnieniu sportu (liczba obiektów, klubów, wydarzeń stwarza możliwość korzystania ze sportu lub rekreacji, ale nie musi znajdować prostego przełożenia na postawy mieszkańców).

Cel 1.5. Poprawa sytuacji zdrowotnej mieszkańców (w tym inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, programy profilaktyczne, opiekuńcze, itp.)

Wskaźniki dobrano trafnie, trafnie także przewidziano trend zmiany.

Cel 1.6. Aktywizacja i integracja osób oraz grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym

Wskaźniki dobrano trafnie, chociaż ich lista nie jest wyczerpująca – część zadań realizacyjnych nie jest monitorowana. Wybrane wskaźniki mają charakter wskaźników produktów (liczba projektów na rzecz seniorów), a to wskaźniki rezultatu (liczba osób, które wzięły udział w projektach na rzecz seniorów lub udział takich osób w ogóle seniorów w mieście) trafniej pokazywałyby zjawiska zachodzące w mieście.

Cel 1.7. Wsparcie osób z niepełnosprawnościami w integracji społecznej i zawodowej

Wskaźniki dobrano trafnie, trafnie także przewidziano trend zmiany. Wyjątkiem jest tu rosnąca liczba ofert pracy dla osób z niepełnosprawnościami – przewidywano jej spadek. Podobnie jak w innych obszarach brakuje wśród wskaźników pomocniczych takich, które wyczerpywałyby wszystkie zadania realizacyjne SRMT.

Cel 1.8. Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście

Wskaźniki dobrano trafnie, trafnie także przewidziano trend zmiany. Podobnie jak w innych obszarach brakuje wśród wskaźników pomocniczych takich, które wyczerpywałyby wszystkie

zadania realizacyjne SRMT (np. odnoszące się do podnoszenia zaufania do służb publicznych wśród mieszkańców).

Cel 2.1. Ciągłe doskonalenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami otoczenia biznesu

Wskaźniki dobrano trafnie, nie osiągnięto natomiast założonego celu.

Cel 2.2. Toruń miastem ogólnopolskich i międzynarodowych spotkań

Wskaźniki dobrano trafnie, po załamaniu trendu w 2020 roku, zauważamy powrót tendencji wzrostowej przewidzianej w SRMT.

Cel 2.3. Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym.

Cel 2.4. Wzrost liczby miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)

Wskaźniki dobrano trafnie – wydaje się jednak, że obecny wskaźnik wiodący powinien mieć charakter wskaźnika pomocniczego lub powinien zostać przedefiniowany (np. liczba miejsc pracy utworzonych w firmach na terenach inwestycyjnych sprzedanych przez GMT firmom MŚP). Trend zmiany odpowiada założeniom strategicznym.

Cel 2.5. Umacnianie pozycji Torunia jako ponadregionalnego ośrodka edukacji o znaczeniu międzynarodowym

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym.

Cel 2.6. Rozwój marki i produktów turystycznych

Wskaźniki dobrano trafnie. Brakuje wśród nich wskaźnika rezultatu – ile osób skorzystało z oferty/infrastruktury turystycznej. Trend odpowiada założeniom strategicznym.

Cel 2.7. Wzmacnianie i rozwijanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu

Wskaźniki dobrano trafnie, ale nie uwzględniają one działań edukacyjnych kierowanych do mieszkańców. Trend odpowiada założeniom strategicznym.

Cel 2.8. Rozwój i ciągłe doskonalenie lokalnych instytucji otoczenia biznesu

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym.

Cel 2.9. Podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej Torunia

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym – z wyjątkiem sprzedanych powierzchni terenów inwestycyjnych oraz kwoty wsparcia dla przedsiębiorców i liczby przedsiębiorców korzystających ze zwolnień podatkowych.

W tym ostatnim przypadku należałoby raczej oceniać udział osób, które uzyskały zwolnienie w ogóle osób obciążonych podatkiem lub udział osób, które uzyskały zwolnienie w ogóle osób ubiegających się o takie zwolnienie.

Cel 2.10. Poprawa sytuacji na rynku pracy

Wskaźniki dobrano trafnie, ale ich lista nie jest wyczerpująca. Brakuje zwłaszcza wskaźników, które pozwalałyby ocenić skuteczność działań na rzecz zatrzymania w mieście wykwalifikowanych kadr lub lepszego dopasowania oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy.

Nie udało się osiągnąć założeń odnoszących się do rosnącej liczby osób korzystających z doradztwa zawodowego. Nastąpił (nieprzewidywany) spadek stopy bezrobocia rejestrowanego, co odpowiada trendom ogólnopolskim. Należy jednak przyjąć, że w kolejnych latach spadek ten zostanie wyhamowany i niezbędne mogą być intensywniejsze działania służące utrzymaniu poziomu wyjściowego stopy bezrobocia.

Cel 2.11. Umocnienie atrakcyjnego ponadregionalnego wizerunku Torunia

W SRMT zastosowano zabieg polegający na tym, że jako wskaźnik wiodący potraktowano stopień zadowolenia z oferty turystycznej miasta przez turystów krajowych, a jako wskaźnik pomocniczy – przez turystów zagranicznych. Wydaje się, że jest to zabieg mało zasadny i oba te wskaźniki powinny być wykazywane jako wskaźniki pomocnicze. Wśród wskaźników pomocniczych nie uwzględniono takich, które odnosiłyby się do wprowadzania kultury do przestrzeni publicznej.

Kierunek zmian był zgodny z przewidywaniami. Wyjątkiem jest tu liczba turystów zagranicznych (spadła w 2020 roku zapewne pod wpływem obostrzeń pandemicznych). Wydaje się, że ze względu na okoliczności zewnętrzne bardziej trafne byłoby badanie udziału turystów zagranicznych w ogóle turystów odwiedzających miasto i, ewentualne, odnoszenie takiego trendu do innych miast z Listy Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Narodowego UNESCO – pozwoliłoby to na odnotowanie, że spadek liczby turystów zagranicznych nie jest wskaźnikiem pogorszenia wizerunku miasta, ale raczej ogólnoświatowego trendu.

Cel 3.1. Rozwój infrastruktury społecznej

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym w odniesieniu do wskaźników pomocniczych – nie udało się natomiast osiągnąć wskaźnika wiodącego (liczba wyremontowanych i zmodernizowanych obiektów infrastruktury społecznej). Warto byłoby

rozważyć zmianę wskaźnika wiodącego z liczby obiektów na kubatury tych obiektów (nakłady finansowe na remonty będą różne zależnie od typu i wielkości obiektu) lub udziałem nakładów na tego typu infrastrukturę w budżecie miasta.

Cel 3.2. Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym w odniesieniu do wskaźników pomocniczych. Niezbędne jest śledzenie trendu dot. liczby oddanych mieszkań w kolejnych latach. Należy przy tym zwrócić uwagę, że Gmina ma tylko pośredni wpływ na tempo i skalę realizacji inwestycji w budownictwie mieszkaniowym (o ile sama nie jest inwestorem). Być może warto byłoby zmienić wskaźnik wiodący na liczbę mieszkań, które powinny powstać w danym roku na podstawie wydanych pozwoleń na budowę.

Cel 3.3. Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym. Ze względu na zmienną przewidywalność wysokości środków w dyspozycji samorządu oraz wartość tych środków warto raczej śledzić udział procentowy środków przeznaczanych na prace konserwatorskie i remontowe, a nie wysokość środków (których wartość w związku z inflacją będzie malała) w budżecie miasta.

Cel 3.4. Doskonalenie rozwiązań komunikacyjnych z uwzględnieniem układu przestrzennego miasta

Wskaźnik wiodący (liczba wypadków i kolizji drogowych z udziałem pieszych i rowerzystów) w umiarkowanym stopniu odpowiada celom, jakie mają być osiągnięte za pomocą SRMT (bezpieczeństwo pieszych było jednym z 15 zadań realizacyjnych dla tego celu), pozostałe nakierowane były przede wszystkim na zmniejszenie intensywności i dekoncentrację ruchu drogowego, wyprowadzenie poza miasto ruchu tranzytowego. Nie udało się osiągnąć założonych celów.

Cel 3.5. Zwiększenie komfortu korzystania z transportu zbiorowego oraz prowadzenie polityki cenowej przejazdów komunikacją miejską zmierzającej do upowszechnienia transportu zbiorowego

Wydaje się, że wskaźnik wiodący (udział pojazdów z napędem niskoemisyjnym) nie odpowiada założonemu celowi. Trafniejsze byłoby tu posługiwanie się natomiast wskaźnikiem, który obecnie ma charakter wskaźnika pomocniczego – „liczba pasażerów na 1 km przebiegu środka transportowego”.

Trend odpowiada założeniom strategicznym.

Cel 4.1. Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym. Lista wskaźników nie jest wyczerpująca – nie pozwala na monitorowanie znacznej części zadań realizacyjnych.

Cel 4.2. Kontrolowany rozwój oraz poprawa estetyki przestrzeni miasta

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym.

Cel 4.3. Efektywniejsze wykorzystanie walorów estetycznych Torunia w promocji miasta

Wskaźniki dobrano trafnie, trend odpowiada założeniom strategicznym.

Tabela 9. Wskaźniki wiodące

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
METAWSKAŹNIK – INTENSYWNOŚĆ FINANSOWANIA ZEWNĘTRZNEGO ZADAŃ GMT							
Udział dochodów pochodzących ze środków UE w dochodach GMT ogółem [%]		6,37	6,59	3,68	2,5	trend zmienny	zmienny - zgodny
WSKAŹNIKI WIODĄCE							
OBSZAR SPOŁECZNY							
Cel strategiczny 1. Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy							
1.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego	Liczba uczniów, którym udzielono stypendiów i nagród o charakterze motywacyjnym [os.]	371	495	445	319	trend wzrostowy	spadkowy - niezgodny
	Liczba organizacji pozarządowych realizujących zadania przy wsparciu GMT [szt.]	366	370	305	288	trend zmienny	spadkowy - niezgodny
1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia	Liczba utworzonych zespołów tematycznych do kreatywnego projektowania rozwiązań w przedsięwzięciach realizowanych przez GMT [szt.]	36	24	14	15	trend zmienny	spadkowy - niezgodny
	Liczba podmiotów z branży przemysłów kreatywnych [szt.]	2 755	2 810	2 949	3 162	trend zmienny	wzrostowy – niezgodny
1.3. Tworzenie wysokiej jakości oferty kulturalnej	Liczba wydarzeń organizowanych przy współfinansowaniu ze środków	9 359	8 857	9 119	8143	utrzymanie wartości wskaźnika	zmienny - niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	Gminy Miasta Toruń w ramach bezpłatnej i odpłatnej oferty kulturalnej dla mieszkańców [szt.]						
1.4. Upowszechnienie sportu i rekreacji wśród mieszkańców	Liczba obiektów sportowych i rekreacyjnych GMT [szt.]	103	112	125	131	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
1.5. Poprawa sytuacji zdrowotnej mieszkańców (w tym inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, programy profilaktyczne, opiekuńcze, itp.)	Liczba uczestników programów polityki zdrowotnej realizowanych przez GMT na rzecz poprawy zdrowia mieszkańców Torunia [os.]	4 634	26 702	4 135	9 459	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
1.6. Aktywizacja i integracja osób oraz grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym	Liczba wyłączeń z ewidencji PUP osób długotrwale bezrobotnych z tytułu podjęcia zatrudnienia [szt.]	1 006	834	566	809	trend wzrostowy	zmienny - niezgodny
	Liczba środowisk korzystających z pomocy społecznej [szt.]	4 580	4 399	4 150	3 812	trend spadkowy	spadkowy – zgodny
1.7. Wsparcie osób z niepełnosprawnościami w integracji społecznej	Liczba osób z niepełnosprawnościami uczestniczących w rehabilitacji	98 (PUP), 1232 (MOPR)	76 (PUP) 1 440 (MOPR)	61 (PUP) 1 578 (MOPR)	69 (PUP) 1393 (MOPR)	trend spadkowy	zmienny – niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
i zawodowej	zawodowej i społecznej [os.]						
1.8. Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście	Współczynnik przestępczości [na 100 tys. mieszk.]	2 537	0,245	0,235	0,3	trend spadkowy	wzrostowy - niezgodny
OBSZAR GOSPODARKI I PROMOCJI							
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego							
2.1. Ciągłe doskonalenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami otoczenia biznesu	Liczba wydarzeń promocyjnych realizowanych przez przedsiębiorców, JST i IOB a także uczelnie wyższe we współpracy z GMT [szt.]	10	21	18	12	trend wzrostowy	zmienny – niezgodny
2.2. Toruń miastem ogólnopolskich i międzynarodowych spotkań	Szacunkowa liczba uczestników wydarzeń międzynarodowych o charakterze gospodarczym organizowanych przez IOB oraz uczelnie wyższe we współpracy z GMT [os.]	1 980	3 220	1 100	2 480	trend wzrostowy	zmienny – niezgodny
2.3. Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych	Liczba firm, które prowadzą działalność w branży nowoczesnych technologii w przestrzeni Inkubatorów i	268	171	188	220	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
technologii	uczelni wyższych [szt.]						
2.4. Wzrost liczby miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)	Liczba terenów inwestycyjnych sprzedanych przez GMT dedykowanym mikro, małym i średnim przedsiębiorcom [szt.]	10	39	18	23	trend zmienny	zmienny - zgodny
2.5. Umacnianie pozycji Torunia jako ponadregionalnego ośrodka edukacji o znaczeniu międzynarodowym	Udział studentów zagranicznych w ogólnej liczbie studentów [%]	w ramach wymiany - 0,94, w pełnym wymiarze - 1,68	w ramach wymiany – 1,23 w pełnym wymiarze – 1,65	w ramach wymiany – 0,42 w pełnym wymiarze – 3,79	w ramach wymiany – 0,57 w pełnym wymiarze – 4,89	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
2.6. Rozwój marki i produktów turystycznych	Liczba atrakcji turystycznych z interaktywnymi elementami zwiedzania [szt.]	19	20	21	21	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
2.7. Wzmacnianie i rozwijanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu	Liczba organizowanych szkoleń i spotkań mających na celu rozwój kompetencji i podwyższenia kwalifikacji zawodowych przedsiębiorców i pracowników z branży turystycznej [szt.]	6	4	Bd.	4	utrzymanie wartości wskaźnika	stały - zgodny
2.8. Rozwój i ciągłe doskonalenie lokalnych instytucji otoczenia	Liczba produktów i programów, w których brali udział interesanci Instytucji Otoczenia	6	13	19 (16+3)	116	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
biznesu	Biznesu [szt.]						
2.9. Podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej Torunia	Działania mające na celu promocję potencjału gospodarczego Torunia [szt.]	90	69	24	49	trend wzrostowy	zmienny – niezgodny
2.10. Poprawa sytuacji na rynku pracy	Stopa bezrobocia rejestrowanego [%]	4,8	4,1	4,6	4,0	utrzymanie wartości wskaźnika	zmienny - niezgodny
2.11. Umocnienie atrakcyjnego ponadregionalnego wizerunku Torunia	Stopień zadowolenia z oferty turystycznej Torunia wg opinii turystów krajowych [w %]	97,7	97,6	bd.	97,8	utrzymanie wartości wskaźnika	stały - zgodny
OBSZAR ZASOBÓW, INFRASTRUKTURY I ŚRODOWISKA Cel strategiczny 3. Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego							
3.1. Rozwój infrastruktury społecznej	Liczba wyremontowanych i zmodernizowanych obiektów infrastruktury społecznej [szt.]	23	25	27	17	utrzymanie wartości wskaźnika	spadkowy – niezgodny
3.2. Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego	Liczba mieszkań oddanych do użytku w roku [szt.]	990	1 410	1 958	1 194	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
3.3. Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych	Liczba zrewitalizowanych obiektów zabytkowych [szt.]	0 (BR) 38	0 (BR) 43	0 (BR) 28	22	trend wzrostowy	spadkowy – niezgodny
3.4. Doskonalenie rozwiązań	Liczba wypadków i kolizji drogowych z udziałem pieszych	28 (8)	56 (9)	43(5)	34 (3)	trend spadkowy	spadkowy - zgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
komunikacyjnych z uwzględnieniem układu przestrzennego miasta	i rowerzystów, w tym śmiertelnych [szt.]						
3.5. Zwiększenie komfortu korzystania z transportu zbiorowego oraz prowadzenie polityki cenowej przejazdów komunikacją miejską zmierzającej do upowszechnienia transportu zbiorowego	Udział pojazdów komunikacji publicznej z napędem niskoemisyjnym (w tym: hybrydowym oraz elektrycznym) w ogólnej liczbie pojazdów komunikacji publicznej [%]	Autobusy hybrydowe: 15/152 – 9,9%	Autobusy hybrydowe: 15/152 – 9,9%	Autobusy hybrydowe: 15/150 – 10%	wzrost wartości wskaźnika 15/148 10,14%	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
4.1. Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta	Liczba dni z przekroczeniami dopuszczalnego poziomu pyłów PM10 [dni/rok]	67	25	16	30	utrzymanie wartości wskaźnika	zmienny – niezgodny
4.2. Kontrolowany rozwój oraz poprawa estetyki przestrzeni miasta	Powierzchnia miasta objęta miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego [%]	56%	57%	57%	58.8%	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
4.3. Efektywniejsze wykorzystanie walorów estetycznych Torunia w promocji miasta	Powierzchnia terenów zieleni w mieście (parki, skwery, zieleńce, lasy komunalne) [ha]	662,33	695,44	784 ha	784,14	utrzymanie wartości wskaźnika	wzrostowy - niezgodny

Tabela 10. Wskaźniki pomocnicze

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
WSKAŹNIKI POMOCNICZE							
OBSZAR SPOŁECZNY							
Cel strategiczny 1. Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy							
1.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego	Liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych na 10 000 mieszkańców [szt.]	59	60,56	68,24	71,9	utrzymanie wartości wskaźnika	wzrostowy – zgodny
	Poziom zapewnienia realizacji zadań GMT przez organizacje pozarządowe	100 %	92,6 %	90,91 %	bd.	trend zmienny	spadkowy
		92,5 %	98,15 %	86,36 %			
	Liczba wniosków złożonych do budżetu obywatelskiego [szt.]	154	157	156	212	trend zmienny	zmienny – zgodny
Liczba zajęć dodatkowych i pozalekcyjnych w jednostkach oświatowych GMT finansowanych ze środków GMT [szt.]	16 381 godz.	22 449 godz. (z. dodatkowe i z. pozalekcyjne) 46 339 godz. (z. dodatkowe, z. pozalekcyjne i postrajkowe)	2 508,25 (z. dodatkowe) 2 744 (z. pozalekcyjne)	1 645 godz. 45 szt. (z. dodatkowe) 928 godz. 36 szt. (z. pozalekcyjne)	trend wzrostowy	spadkowy - niezgodny	

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	Liczba projektów edukacyjnych wspierających rozwój kapitału ludzkiego i społecznego współfinansowanych ze środków zewnętrznych [szt.]	34	14	60	85	trend zmienny	wzrostowy
	Liczba form dokształcania nauczycieli finansowanych lub współfinansowanych przez GMT [szt.]	179	131	655	562	trend zmienny	wzrostowy
1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia	Liczba realizowanych innowacji pedagogicznych [szt.]	145	146	131	131	utrzymanie wartości wskaźnika	stały – zgodny
	Liczba projektów z zakresu wynalazczości [szt.]	2	6	0	1	trend wzrostowy	zmienny – niezgodny
	Liczba bezrobotnych osób objętych innowacyjnymi działaniami aktywizującymi [os.]	45	0	10	66	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
	Liczba instytucji uczących w obszarze języków Dalekiego Wschodu (język chiński, koreański, japoński) [szt.]	8	12	7	7 (uwzględniono szkoły językowe)	trend wzrostowy	zmienny – niezgodny
1.3. Tworzenie wysokiej jakości oferty kulturalnej	Liczba osób uczestniczących w zajęciach z zakresu edukacji kulturalnej finansowanych lub współfinansowanych ze środków Gminy Miasta Toruń	267 976	373 416	356 087	232890	trend wzrostowy	spadkowy – niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	[os.]						
	Liczba działań z zakresu edukacji kulturalnej skierowanej do mieszkańców realizowanych przez miejskie instytucje kultury i projektów NGO wspieranych ze środków GMT [szt.]	6 606	6 671	7 170	6204	utrzymanie wartości wskaźnika	zmienny - niezgodny
	Liczba osób uczestniczących w wydarzeniach organizowanych przez miejskie instytucje kultury w ramach bezpłatnej i odpłatnej oferty kulturalnej, w tym w wydarzeniach plenerowych [os.]	1 569 553	1 469 839	1 713 859	1 315 031	utrzymanie wartości wskaźnika	zmienny - niezgodny
	Liczba przedsięwzięć kulturalnych powstałych w ramach współpracy pomiędzy miejskimi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi [szt.]	33	59	115	39	trend wzrostowy	zmienny - niezgodny
	Liczba międzynarodowych przedsięwzięć kulturalnych zorganizowanych dzięki finansowaniu lub	29	57	10	29	trend wzrostowy	zmienny - niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	współfinansowaniu ze środków Gminy Miasta Toruń (z udziałem wykonawców, artystów z min. 3 krajów) [szt.]						
	Liczba nowych przedsięwzięć kulturalnych zorganizowanych dzięki finansowaniu lub współfinansowaniu ze środków Gminy Miasta Toruń (cykliczne przedsięwzięcia artystyczne typu festiwal, cykl koncertów, spektakli, wystaw trwające min. 2 dni z udziałem min. 10 artystów) [szt.]	2	37	24	26	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
	Aktywność miejskich instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych, których działalność jest współfinansowana ze środków z budżetu GMT w pozyskiwaniu środków zewnętrznych: - liczba złożonych wniosków w konkursach, z wyłączeniem konkursów, w których środki finansowe pochodzą z budżetu GMT - kwota pozyskanego	- 59, - 4 172 513 zł	- 63, - 4 013 661 zł	Bd.	bd.	trend zmienny	wzrostowy - niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	dofinansowania						
	Liczba firm, które wspierają sektor kultury [szt.]	18	22	22	26	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
	Liczba przedsięwzięć zrealizowanych w ramach wychowania do życia w kulturze [szt.]	222	294	70	228	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
1.4. Upowszechnienie sportu i rekreacji wśród mieszkańców	Liczba inwestycji prowadzonych przez Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji realizowanych z udziałem zewnętrznych środków finansowych [szt.]	6	10	12	13	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
	Liczba klubów organizacji sportowych, które realizują zadania gminy w zakresie rozwoju sportu dzieci i młodzieży uzdolnionej sportowo [szt.]	94	96	97	98	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	Liczba wydarzeń sportowych i rekreacyjnych o zasięgu lokalnym organizowanych i wspieranych przez GMT [szt./rok]	570	575	400* *ok. 30% imprez zostało odwołanych z powodu pandemii COVID-19	430* *ok. 25% imprez zostało odwołanych z powodu pandemii COVID-19	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
	Liczba wydarzeń sportowych o zasięgu ponadregionalnym, krajowym czy międzynarodowym organizowanych i wspieranych przez GMT [szt.]	165	170	120* *ok. 30% imprez zostało odwołanych z powodu pandemii COVID-19	130* *ok. 25% imprez zostało odwołanych z powodu pandemii COVID-19	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
1.5. Poprawa sytuacji zdrowotnej mieszkańców (w tym inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, programy profilaktyczne, opiekuńcze, itp.)	Liczba beneficjentów projektów finansowanych lub współfinansowanych z budżetu Gminy Miasta Toruń na rzecz poprawy zdrowia mieszkańców Torunia [os.]	6 990	49 150	29 171	97 222	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
	Liczba projektów finansowanych lub współfinansowanych z budżetu Gminy Miasta Toruń na rzecz poprawy zdrowia mieszkańców	11	17	33	75	utrzymanie wartości wskaźnika	wzrostowy - niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	Torunia [szt.]						
	Liczba programów realizowanych przez gminne sp zoz-y finansowanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia lub z innych źródeł [szt.]	11	9	4	9	utrzymanie wartości wskaźnika	zmienny – niezgodny
	Liczba uczestników programów realizowanych przez gminne sp zoz-y finansowanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia lub z innych źródeł [os.]	6 151	7 393	1 184	39 114	utrzymanie wartości wskaźnika	zmienny – niezgodny
	Liczba miejsc dziennego pobytu dla osób wymagających wsparcia realizowanej w obiektach gminnych i w innych obiektach na zlecenie gminy (ZPO, DPS, DDPS, ŚDPS) [szt.]	ZPO - 45, 303 (MOPR - liczba miejsc w DDPS i ŚDS (160 + 143))	MOPR – 328 (DDPS – 160, ŚDS – 168) ZPO - 45	MOPR - 328 (DDPS (3) – 170, ŚDS (6) -188) ZPO 35	ZPO 35	trend wzrostowy	Wzrostowy – zgodny
	Liczba osób w wieku 60+ uczestniczących w programach polityki zdrowotnej [os.]	4 143	21 349	16 860	3 279	trend wzrostowy	zmienny – niezgodny
1.6. Aktywizacja i integracja osób oraz grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem	Liczba osób objętych programami integracji społecznej i zawodowej [os.]	24 (MOPR - uczestnicy Klubu Integracji Społecznej), 73 (PUP)	32 (MOPR) 47 (CISTOR) 95 (PUP)	7 (MOPR) 46 (PUP)	65 (MOPR) 42 (PUP)	trend zmienny	zmienny - zgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
społecznym	Liczba programów integracji społecznej i zawodowej [szt.]	1 (MOPR - uczestnicy Klubu Integracji Społecznej), 3 (PUP)	2 (MOPR) 1 (CISTOR) 4 (PUP)	1 (MOPR) 3 (PUP)	2 (MOPR) 2 (PUP)	trend zmienny	zmienny - zgodny
	Liczba projektów realizowanych na rzecz seniorów [szt.]	7	19	11	12	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
1.7. Wsparcie osób z niepełnosprawnościami w integracji społecznej i zawodowej	Liczba wykonanych remontów w zakresie likwidacji barier architektonicznych w budynkach użyteczności publicznej [szt.]	7	10	10	9	trend wzrostowy	stały – niezgodny
	Liczba ofert pracy dla osób z niepełnosprawnościami [szt.]	542	393	204	332	trend spadkowy	spadkowy – zgodny
	Liczba osób wspierających osoby z niepełnosprawnościami w pracy (pracownicy pomagający osobom z niepełnosprawnościami w niektórych czynnościach w pracy) [os.]	5	2	3	14	utrzymanie wartości wskaźnika	zmienny - niezgodny
	Liczba zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami [os.]	214	225	127	125	utrzymanie wartości wskaźnika	spadkowy – niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
1.8. Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście	Liczba kamer monitoringu miejskiego [szt.]	314	331	381	395	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
	Liczba zmodernizowanych kamer monitoringu miejskiego [szt.]	19	28	0	10	trend wzrostowy	zmienny – niezgodny
	Liczba zarejestrowanych czynów zabronionych na 1 000 mieszkańców [szt.]	147,53	142,75	97,3	100,5	trend spadkowy	zmienny – niezgodny
		25,37	24,55	23,46	30,81		wzrostowy - niezgodny
	Wskaźnik wykrywalności sprawców czynów zabronionych [%]	67,2	63,00%	64,80%	68,90%	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
	Wartość środków przeznaczanych z budżetu GMT na wyposażenie jednostek zajmujących się porządkiem i bezpieczeństwem [kwota w zł]	634 547,00 zł	585 000,00 zł	605 000	440 000	trend wzrostowy	spadkowy – niezgodny
	Liczba programów profilaktycznych, informacyjnych i edukacyjnych w zakresie bezpieczeństwa realizowanych z udziałem GMT [szt.]	239	1 187 (WE)	69	159	trend wzrostowy	spadkowy – niezgodny
Liczba punktów oświetleniowych [szt.]	623	749	456	655	trend wzrostowy	zmienny - niezgodny	

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
OBSZAR GOSPODARKI I PROMOCJI							
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego							
2.1. Ciągłe doskonalenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami otoczenia biznesu	Liczba wydarzeń networkingowych o charakterze gospodarczym realizowanych przez IOB oraz uczelnie wyższe we współpracy z GMT [szt.]	46	69	9	19	trend wzrostowy	zmienny – niezgodny
	Liczba funkcjonujących IOB oraz klastrów i inicjatyw klastrowych w Toruniu [szt.]	5	5	5	5	utrzymanie wartości wskaźnika	stały – zgodny
2.2. Toruń miastem ogólnopolskich i międzynarodowych spotkań	Liczba wydarzeń międzynarodowych o charakterze gospodarczym organizowanych przez IOB oraz uczelnie wyższe we współpracy z GMT [szt.]	4	11	5	9	trend wzrostowy	zmienny - niezgodny
	Liczba wydarzeń kulturalnych o zasięgu ogólnopolskim lub międzynarodowym [szt.]	110	120	90	80	trend wzrostowy	spadkowy – niezgodny
	Szacunkowa liczba uczestników wydarzeń naukowych o charakterze międzynarodowym (z udziałem GMT) [os.]	ok. 1 000	ok. 1 000	ok. 700	ok. 700	utrzymanie wartości wskaźnika	spadkowy – niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
2.3. Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii	Liczba wydarzeń, spotkań, konferencji promujących nowe technologie i innowacyjne rozwiązania w biznesie realizowanych przez IOB oraz uczelnie wyższe we współpracy z GMT [szt.]	9	13	78	108	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
	Liczba zgłaszanych patentów [szt.]	37	36	23	31	utrzymanie wartości wskaźnika	zmienny - niezgodny
2.4. Wzrost liczby miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)	Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w CEiDG na 10 000 mieszkańców [szt.]	909	916	948	963	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
	Liczba podmiotów gospodarczych wpisanych w rejestrze REGON na 10 000 ludności [szt.]	1 293	1 313	1 332	1 420	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
2.5. Umacnianie pozycji Torunia jako ponadregionalnego ośrodka edukacji o znaczeniu międzynarodowym	Liczba wydarzeń naukowych o charakterze ponadlokalnym (regionalnym, krajowym i międzynarodowym) z udziałem GMT [szt.]	17	17	1	1	utrzymanie wartości wskaźnika	spadek - niezgodny
	Liczba stypendiów o charakterze motywacyjnym udzielonych studentom uczelni wyższych zlokalizowanych na	169	181	141	53	trend wzrostowy	spadek - niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	terenie Torunia [szt.]						
	Liczba partnerskich przedsięwzięć edukacyjnych w ramach rozwijania współpracy z innymi miastami [szt.]	76	89	49	49	trend wzrostowy	spadek – niezgodny
2.6. Rozwój marki i produktów turystycznych	Liczba hoteli i podobnych miejsc zakwaterowania (na podstawie ewidencji) [szt.]	221	219	400	440	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
	Liczba miejsc noclegowych (na podstawie ewidencji) [szt.]	6 038	7 090	7 240	7500	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
	Liczba zrealizowanych wizyt study press, study tour w ramach współpracy z krajową, regionalną i lokalną organizacją turystyczną [szt.]	9	12	9	3	utrzymanie wartości wskaźnika	spadek – niezgodny
2.7. Wzmacnianie i rozwijanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu	Liczba zrealizowanych programów i kampanii promujących przyjazną postawę wobec turystów i gości [szt.]	1	1	10	1	utrzymanie wartości wskaźnika	stały – zgodny
2.8. Rozwój i ciągłe doskonalenie lokalnych instytucji otoczenia biznesu	Liczba przedsiębiorstw będących członkami samorządów gospodarczych [szt.]	213	236	248	273	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	Rozwój IOB poprzez realizację szkoleń i pozostałych projektów ze realizowanych ze środków własnych oraz źródeł zewnętrznych (ilość projektów) [szt.]	30	53	18	57	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
	Udział Gminy Miasta Toruń w międzynarodowych targach, konferencjach i forach o charakterze gospodarczym i inwestycyjnym, w tym realizowanych ze źródeł zewnętrznych - liczba wydarzeń [szt.]	12	11	2	16	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
2.9. Podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej Torunia	Powierzchnia terenów inwestycyjnych sprzedanych, które znajdowały się w ofercie inwestycyjnej Torunia [mkw.]	103 471	377 126	80 437	71 654	trend zmienny	zmienny – zgodny
	Łączna liczba przedsiębiorców korzystających z programów pomocowych dot. zwolnień od podatku od nieruchomości [szt.]	77	70	69	51	utrzymanie wartości wskaźnika	spadek - niezgodny
	Liczba wniosków złożonych przez przedsiębiorców na podstawie programów pomocowych dot. zwolnień od	15	17	14	9	utrzymanie wartości wskaźnika	spadek - niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	podatku od nieruchomości [szt.]						
	łączna kwota wsparcia dla przedsiębiorców korzystających z programów pomocowych dot. zwolnień od podatku od nieruchomości [kwota w mln zł]	3,24	3,95	3,4	2,7	utrzymanie wartości wskaźnika	spadek - niezgodny
2.10. Poprawa sytuacji na rynku pracy	Liczba osób, które skorzystały z doradztwa zawodowego [os.]	2 384	2 181	954	698	trend wzrostowy	spadek - niezgodny
	Liczba bezrobotnych absolwentów [os.]	97	122	96	56	trend spadkowy	spadek - zgodny
	Liczba osób pozostających bez pracy powyżej 24 miesięcy [os.]	1 121	874	920	1 035	trend spadkowy	spadek - zgodny
	Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych [szt.]	26 138	26 455	27 239	27 968	trend spadkowy	wzrostowy - zgodny
	Liczba osób pracujących na 1 000 ludności [os.]	332	338	334	340	utrzymanie wartości wskaźnika	wzrostowy - niezgodny
2.11. Umocnienie atrakcyjnego ponadregionalnego	Stopień zadowolenia z oferty turystycznej Torunia wg opinii turystów zagranicznych [w %]	98,2	97,5 (OIT) 96,2 (WPiT)	b.d.	98	utrzymanie wartości wskaźnika	wzrostowy - niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
wizerunku Torunia	Relacja wskaźników GMT o charakterze pozytywnym i neutralnym do wskaźników negatywnych (w mediach ponadregionalnych)	Pozytywne 91 176 Negatywne 24 110 Neutralne 99 127 (Pozytywne i neutralne) – 190 303 Negatywne - 24 110	Pozytywne 37 342 Negatywne 10 177 Neutralne 45 577 (Pozytywne i neutralne) – 82 919 Negatywne - 10 177	Pozytywne 43 765 Negatywne 12 017 Neutralne 58 834 (Pozytywne i neutralne) – 102 599 Negatywne - 12 017	Pozytywne 46 102 Negatywne 14 683 Neutralne 60 256 (Pozytywne i neutralne) – 106 358 Negatywne - 14 683	trend zmienny	zmienny – zgodny
	Liczba turystów zagranicznych [os.]	ok. 350 150	ok. 430 251	ok. 75 000	ok. 90 000	trend wzrostowy	spadek – niezgodny
	Inicjatywy podejmowane wspólnie z innymi miastami [szt.]	114	120	Ponad 250	202	utrzymanie lub zwiększenie wartości wskaźnika	wzrostowy - zgodny
OBSZAR ZASOBÓW, INFRASTRUKTURY I ŚRODOWISKA Cel strategiczny 3. Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury Cel strategiczny 4. Toruń miastem ładu przestrzennego							
3.1. Rozwój infrastruktury społecznej	Liczba miejsc dostosowanych do grupowego spędzania czasu wolnego urządzonych i dotowanych przez GMT [szt.]	103; 7 (MOPR)	112 (WSiR) 11 (MOPR)	125 (WSiR) 18 (MOPR)	131 (WSiR)	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	Liczba miejsc w żłobkach publicznych i niepublicznych [szt.]	1 508	1 854	2 134	2 220	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
	Poziom wykorzystania miejsc w żłobkach publicznych [%]	100	100	88	98,61	utrzymanie wartości wskaźnika	spadek – niezgodny
	Poziom wykorzystania miejsc w żłobkach niepublicznych [%]	77	80	70	71	trend zmienny	zmienny – zgodny
3.2. Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego	Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na 1 mieszkańca w budynkach mieszkalnych [m ²]	26,4	26,9	27,8	28,8	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
	Liczba powstałych lokali mieszkalnych (w tym przeznaczonych na najem socjalny) w roku, będących w dyspozycji GMT, miejskich jednostek organizacyjnych, komunalnych osób prawnych i spółek prawa handlowego z udziałem GMT [szt.]	126 lokali	109	Bd.	123	trend wzrostowy	stały – niezgodny
3.3. Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych	Wysokość środków finansowych przeznaczonych na prace konserwatorsko-remontowe w obiektach zabytkowych [kwota w zł]	2 485 531,17	2 464 834,44	1 548 325,02	1 166 309,24	trend wzrostowy	spadek - niezgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	Liczba projektów infrastrukturalnych zrealizowanych na obszarze rewitalizacji w ramach Programu rewitalizacji Torunia do roku 2023 [szt.]	0	0	2	7	trend wzrostowy	wzrostowy - zgodny
3.4. Doskonalenie rozwiązań komunikacyjnych z uwzględnieniem układu przestrzennego miasta	Długość zmodernizowanych lub/i wyremontowanych dróg miejskich [km]	8,33	6,28	6,5	1,8	trend wzrostowy	spadek - niezgodny
	Długość wybudowanych dróg rowerowych i pieszo-rowerowych [km]	8	7	3,7	3,2	trend wzrostowy	spadek – niezgodny
3.5. Zwiększenie komfortu korzystania z transportu zbiorowego oraz prowadzenie polityki cenowej przejazdów komunikacją miejską zmierzającej do upowszechnienia transportu zbiorowego	Średni wiek taboru komunikacji publicznej [lata]	T: 18,41 A: 7,68	T: 19,25 A: 8,68	T: 20,22 A: 9,56	T: 19,56 A: 9,36	T – trend wzrostowy A – trend spadkowy	T: zmienny – niezgodny A: wzrostowy - niezgodny
	Długość eksploatowanych tras tramwajowych [km]	22,4	22,4	22,4	24,4	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
	Długość eksploatowanych tras autobusowych [km]	149	149	147	147	trend wzrostowy	stały – niezgodny
	Liczba pojazdów komunikacji zbiorowej przystosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami w ogólnej liczbie pojazdów komunikacji zbiorowej [szt.]	T: 17/62 A: 133/152	T: 17/62 A: 133/152	T: 17/62 A: 133/150	T: 19/62 A: 140/148	T – trend wzrostowy A – trend wzrostowy	T: wzrostowy – zgodny A: wzrostowy – zgodny

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rok 2018 (bazowy)	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2028	Trend obserwowany w okresie realizacji Strategii
	Liczba pasażerów na 1 km przebiegu środka transportowego [pas./km]	4,42	4,44	2,92	3,37	trend wzrostowy	spadek - niezgodny
4.1. Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta	Liczba zlikwidowanych źródeł niskiej emisji [szt.]	583	489	429	461	utrzymanie wartości wskaźnika	spadek - niezgodny
	Ilość odpadów komunalnych stanowiących frakcje odpadów: papieru, metali, tworzyw sztucznych i szkła, odebranych i zebranych z terenu gminy, przekazanych do recyklingu [Mg/rok]	11 164,321 Mg	11 023,238 Mg	12 124,507 Mg	17 291,629 Mg	trend wzrostowy	wzrostowy – zgodny
4.2. Kontrolowany rozwój oraz poprawa estetyki przestrzeni miasta	Powierzchnia miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego sporządzonych w danym roku [ha]	1 020 ha	271 ha	212 ha	233 ha	trend zmienny	spadek – niezgodny
4.3. Efektywniejsze wykorzystanie walorów estetycznych Torunia w promocji miasta	Liczba złożonych wniosków do budżetu obywatelskiego dotyczących lokalnych, sąsiedzkich inicjatyw w zakresie dbałości o zieleń [szt.]	16	bd	17	16	trend wzrostowy	stały - niezgodny

4. Wpływ realizacji celów Strategii na wykorzystanie szans rozwojowych miasta

4.1. Analiza wpływu dotychczasowego stopnia realizacji Strategii na wzrost innowacji, poprawę środowiska naturalnego i adaptacji miasta do zmian klimatu, mobilność mieszkańców, poprawę jakości życia w mieście

W zakresie wspierania rozwoju **nowoczesnej gospodarki i innowacji**, w analizowanym okresie odnotowano wzrost wskaźnika służącego do monitorowania celu operacyjnego SRMT 1.2. *Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia* - „Liczba podmiotów z branży przemysłów kreatywnych” - z liczby 2 755 do poziomu 3 162 podmiotów, co jest istotnym przyrostem jednego z kluczowych parametrów odzwierciedlających poziom nowoczesności (innowacyjności) gospodarki.

Z innych aspektów - ważnym cyklicznym przedsięwzięciem wspierającym innowacyjny ekosystem w mieście jest organizowany corocznie konkurs „Liderzy Innowacji Pomorza i Kujaw 2021” w ramach Regionalnego Forum Innowacji. Wydarzenie jest organizowane przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego S. A., w której miasto dysponuje przeszło 32 % udziałów, a w ramach którego wręczane są m. in. nagrody specjalne przez Prezydentów Miast: Bydgoszczy i Torunia. Okazją do dyskusji na temat wspierania nowoczesnej gospodarki jest także coroczne „Welconomy Forum”, którego współorganizatorem jest toruńskie Centrum Wsparcia Biznesu.

Ponadto Toruń był w badanym okresie coroczną siedzibą kolejnych edycji największego wydarzenia dronowego w Polsce - „DroneTech World Meeting”. Miasto wspiera także działalność Toruńskiego Inkubatora Przedsiębiorczości oraz Toruńskiego Parku Technologicznego.

Ponadto należy zwrócić uwagę na wydarzenia, które potwierdzają proinnowacyjny klimat i działania w mieście, np. w 2019 roku Prezydent Torunia otrzymał tytuł Człowieka Roku w konkursie Smart City podczas Smart City Forum, które odbyło się w dniach 27-28 marca 2019 roku w Warszawie. W uzasadnieniu przyznania nagrody, prezydenta Torunia określono

jako „innovatora otwierającego drogę dla projektów i technologii przyszłości *smart city*”. Ponadto w 2021 roku w rankingu „Miasta Przyjazne dla Biznesu 2021” prestiżowego miesięcznika „Forbes” Toruń znalazł się na 5. pozycji w kategorii ośrodków od 150 do 299 tysięcy mieszkańców. Oceny zewnętrznych zespołów konsultantów i ekspertów, które należy brać pod uwagę przy ewaluacji SMRT, potwierdzają kurs Torunia na nowoczesną i inteligentną gospodarkę.

Działania na rzecz ochrony środowiska w badanym okresie miasto realizowało m. in. za pośrednictwem „Programu ochrony środowiska miasta Torunia na lata 2021-2024 z uwzględnieniem perspektywy do roku 2028”, „Programu ochrony środowiska przed hałasem dla miasta Torunia na lata 2018–2022”, „Programu usuwania azbestu z terenu miasta Torunia”, „Planu adaptacji miasta Torunia do zmian klimatu do roku 2030” (MPA) oraz „Programu gospodarowania wodami opadowymi dla Miasta Toruń”.

Jak wynika z „Podsumowania” dokumentu Głównego Inspektoratu Ochrony Środowiska pt. „Informacja o stanie środowiska Torunia w 2020 roku”, działania w obszarze środowiska podejmowane w analizowanym okresie w ramach SRMT, są w przeważającej mierze skuteczne (wyjątek - benzo(a)piren):

- „Ocena roczna jakości powietrza za rok 2020 będzie już dziewiętnastą oceną. Na podstawie wstępnej analizy wyników z roku 2020 strefa „miasto Toruń” znalazła się w najkorzystniejszej klasie A w prawie wszystkich klasyfikowanych zanieczyszczeniach ze względu na zdrowie ludzi, tzn.: pył zawieszony PM₁₀, pył zawieszony PM_{2,5}, dwutlenek siarki, dwutlenek azotu, benzen, tlenek węgla, ozon, ołów, arsen, kadm, nikiel. Wyjątkiem jest benzo(a)piren w pyłe zawieszonym PM₁₀, dla którego uzyskano niekorzystną klasę C.
- Prowadzone od 5 lat długookresowe pomiary hałasu komunikacyjnego w centrum miasta Torunia (dla rodzaju terenu: zabudowy mieszkaniowej wielorodzinnej i zamieszkania zbiorowego) również w 2020 r. wykazują wartości hałasu poniżej obowiązujących norm.
- Na podstawie sporządzonej w 2017 r. mapy akustycznej Torunia stwierdzić można, że głównym źródłem zagrożeń klimatu akustycznego miasta jest hałas drogowy.
- W 2020 r. pomiary natężenia pola elektromagnetycznego w Toruniu przeprowadzono na ul. Ignacego Łyskowskiego oraz Rynek Staromiejski. Nie stwierdzono przekroczenia obowiązujących norm.

W ramach **adaptacji Torunia do zmian klimatu** prowadzonych było w badanym okresie szereg działań przewidzianych w MPA, w tym: przedsięwzięcia w zakresie poprawy efektywności energetycznej budynków użyteczności publicznej (w tym, m.in.: termomodernizacja Specjalistycznego Szpitala Miejskiego, przedszkoli i szkół publicznych, ośrodków pomocy społecznej i placówek opiekuńczo-wychowawczych oraz budynków administracji publicznej), budowy instalacji OZE, rozwoju i modernizacji zielono-niebieskiej infrastruktury (zieleń urządzona, zbiorniki i ciekły wodne – mała retencja, parki miejskie). Ponadto w Toruniu prowadzone są działania związane z udoskonaleniem organizacji i wdrażania systemu selektywnej zbiórki odpadów, modernizacją i rozbudową sieci wodociągowej, kanalizacyjnej oraz ciepłowniczej, a także wsparciem finansowym likwidacji źródeł niskiej emisji oraz poprawy jakości powietrza.

W rankingu „Water City Index 2021” (Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, firmy Arcadis oraz Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej) Toruń zajął 4. miejsce wśród miast, które najlepiej gospodarują zasobami wodnymi. Uplasował się za: Gliwicami, Gorzowem Wielkopolskim i Świnoujściem. Łącznie ocenie poddano 218 miast - osiem metropolii, 58 miast na prawach powiatu i 152 ośrodki miejskie o przynajmniej 20 tys. mieszkańców. Pod uwagę brane były cztery obszary:

- życie (woda pitna, woda brunatna, utrzymanie infrastruktury),
- kultura i ludzie (waterfront, błękitna i zielona infrastruktura, harmonijna przestrzeń miejska),
- zagrożenie (powódź, susza, zagrożenie sektorowe, wody opadowe, aktywność samorządu),
- gospodarka i biznes (woda dla przemysłu, atrakcyjność biznesowa, transport wodny).

Działania w zakresie **zrównoważonej mobilności miejskiej** polegały m. in. na zakupie taboru nisko- i zero emisyjnego (autobusy, tramwaje) dla Miejskiego Zakładu Komunikacji, rozbudowie i modernizacji sieci tramwajowej, budowie ścieżek rowerowych,

W miesięczniku Forbes z 2021 roku opublikowano ranking „**Miast Przyjaznych Ludziom**”. W tym zestawieniu Toruń uplasował się na 10. miejscu i został sklasyfikowany w gronie największych i najbardziej atrakcyjnych miast Polski. Ponadto w 2019 roku Bydgoszcz i Toruń zajęły piąte miejsce w rankingu 100 obszarów funkcjonalnych, opublikowanym przez Klub Jagielloński. „Uciekające metropolie, Ranking 100 polskich miast” powstał, aby porównać

obecny potencjał i dynamikę rozwoju polskich miast od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej. Wysokie pozycje Bydgoszcz i Toruń zanotowały w kategoriach „**gospodarka**”, „**usieciowienie**” i „**jakość życia**”.

Warto również przytoczyć wyniki badania zrealizowanego przez prof. dr hab. Przemysława Śleszyńskiego „Gmina dobra do życia. Wskaźnik jakości życia w gminach 2021”. Do oceny stanu zaspokojenia potrzeb społecznych w Polsce wykorzystano zbiór 48 wskaźników, które posłużyły do konstrukcji wskaźnika syntetycznego. Badaniem objęto 2477 gmin, w podziale na 5 typów: miasta na prawach powiatu, strefy podmiejskie miast na prawach powiatu, gminy z siedzibą powiatu ziemskiego, gminy miejskie i miejsko-wiejskie z miastem powyżej 5 tys. mieszkańców, gminy wiejskie i miejsko-wiejskie z miastem poniżej 5 tys. mieszkańców. Większość wskaźników została obliczona za 2020 r. lub za lata 2018-2020. Pod względem jakości życia, Toruń zajął 83 miejsce w ujęciu ogólnopolskim, 17 pozycję w kategorii miasta na prawach powiatu oraz 3 miejsce w województwie kujawsko-pomorskim.

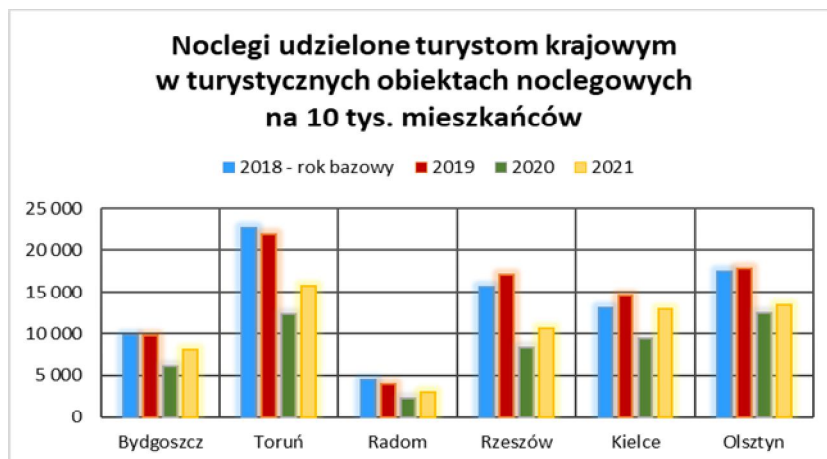
W 2022 r. opublikowano drugą edycję raportu „Gmina dobra do życia” autorstwa prof. dr hab. Przemysława Śleszyńskiego. Przy jego opracowaniu wykorzystano zbiór 63 wskaźników, które posłużyły do konstrukcji syntetycznego Wskaźnika Jakości Życia, dla 2477 gmin, z podziałem tożsamym z pierwszej edycji. Większość wskaźników została obliczona za 2021 r. lub za lata 2019-2021. Wyniki raportu jednoznacznie wskazują, że w Toruniu nastąpił istotny wzrost poziomu jakości życia. W ujęciu ogólnopolskim, Toruń zajął 40. miejsce, w kategorii miasta na prawach powiatu – 11, natomiast w województwie kujawsko-pomorskim – 2.

Wymienione wyżej działania oraz oceny niezależnych gremiów eksperckich potwierdzają realny i zarazem zgodny z założonymi celami i oczekiwaniami wpływ realizacji SRMT w analizowanym okresie, na wzrost innowacji, poprawę środowiska naturalnego i adaptacji miasta do zmian klimatu, mobilność mieszkańców oraz poprawę jakości życia w mieście.

4.2. Analiza wpływu realizacji celów zawartych w dokumencie Strategii MT na poprawę wizerunku oraz pozycji konkurencyjnej Torunia w kraju i regionie

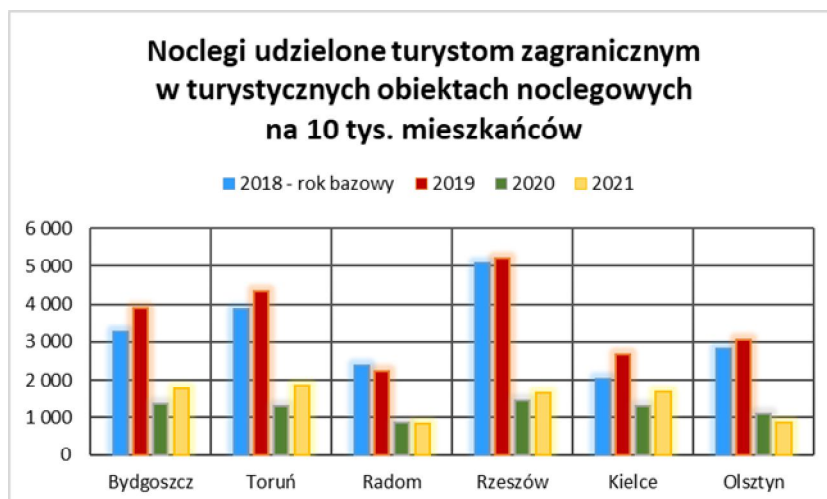
Jednym z parametrów, które w pewnym zakresie odzwierciedlą pozycję Torunia na arenie krajowej i międzynarodowej, będzie liczba odwiedzających miasto turystów, jednak z uwagi na światową pandemię COVID-19, która przypadła na badany okres powodując drastyczne ograniczenie ruchu ludności, w tym ruchu turystycznego, wskaźnik ten w przypadku SRMT i badanego okresu nie będzie mógł być znacząco użyteczny. Tym nie mniej z jego obserwacji wynika, że łączna liczba turystów, którzy odwiedzili Toruń w 2020 r., wyniosła prawie 900 tys. (2019 – 2,5 mln), Toruń odwiedzali głównie Polacy, ok 8–9% stanowili turyści zagraniczni. Z kolei natężenie ruchu turystycznego w 2021 r. było wyższe o ok. 67%, w stosunku do 2020 r., jednak nie osiągnięto poziomu z lat przed pandemią Covid-19. Głównym wskazywanym w ankietach powodem skłaniającym turystów do odwiedzenia Torunia była chęć zwiedzenia miasta. Analizując pozycję Torunia na tle miast o podobnej wielkości (z grupy 150-300 tys. mieszkańców) tj. Radomia, Kielc, Rzeszowa i Olsztyna oraz Bydgoszczy – drugiej stolicy województwa, w zakresie noclegów udzielonych turystom krajowym w turystycznych obiektach noclegowych w latach 2018 - 2021, Toruń zdecydowanie przewyższa pozostałe miasta. W przypadku noclegów udzielonych turystom zagranicznym w turystycznych obiektach noclegowych w latach 2018 – 2021, przed pandemią Covid-19 Toruń był drugi po Rzeszowie, z ogromnym spadkiem w 2020 roku (z 4 340/10 tys. mieszk. w 2019 r. do 1 317 10 tys. mieszk. w 2020 r.). W 2021 roku Toruń uzyskał pierwszą lokatę w analizowanej grupie miast, z wynikiem 1 859/10 tys. mieszkańców.

Ryc. 1. Noclegi udzielone turystom krajowym w turystycznych obiektach noclegowych na 10 tys. mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

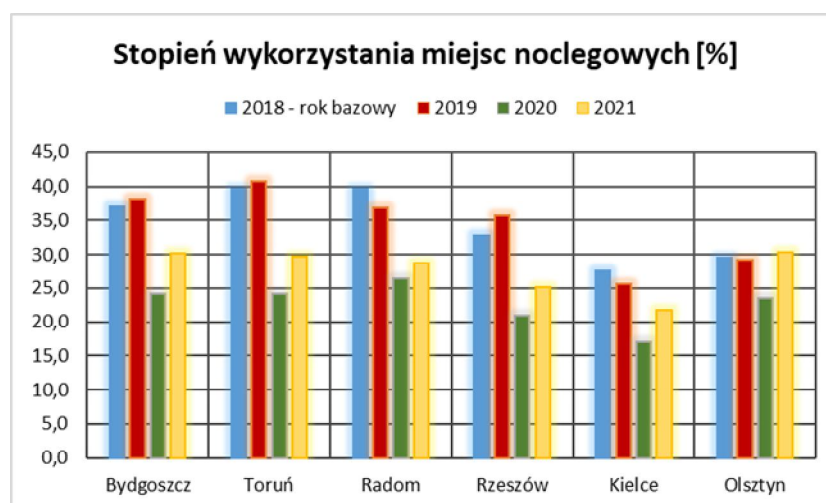
Ryc. 2. Noclegi udzielone turystom zagranicznym w turystycznych obiektach noclegowych na 10 tys. mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Również pod względem stopnia wykorzystanie miejsc noclegowych, Toruń znajduje się w czołówce, w tej grupie miast w analizowanym okresie.

Ryc. 3. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Inny znacznik, tym razem bardziej miarodajny, świadczący o rosnącej pozycji toruńskiej uczelni, a co za tym idzie i samego miasta na światowej arenie, można odnaleźć w ramach celu operacyjnego 2.5. *Umacnianie pozycji Torunia jako ponadregionalnego ośrodka edukacji o znaczeniu międzynarodowym*. W badanym okresie wzrosła wartość wskaźnika w tym obszarze, mianowicie udziału studentów zagranicznych w ogólnej liczbie studentów: z 1,65% w roku 2019 do 4,89% w 2021 r. Jak widać mamy tu dość spektakularny wzrost.

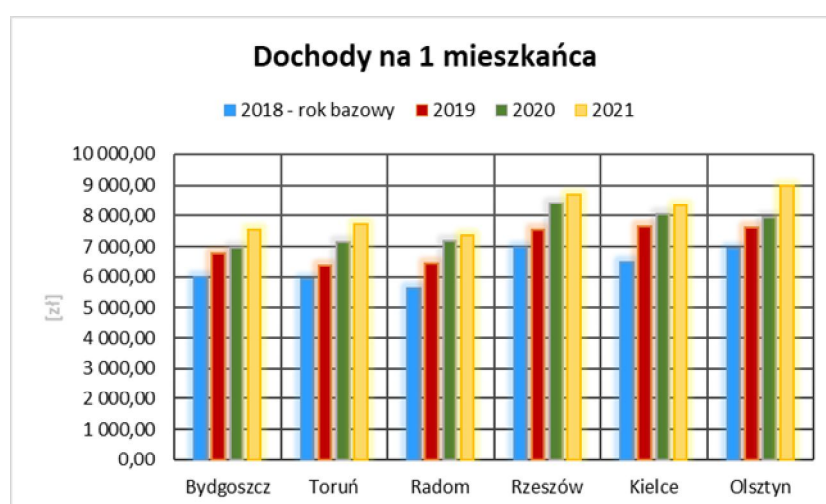
Biorąc pod uwagę inny aspekt - największym miejskim wydarzeniem kulturalnym, wpisującym się w cel operacyjny SRMT 1.3. *Tworzenie wysokiej jakości oferty kulturalnej przyciągające uczestników z kraju i zagranicy*, był w badanym okresie Międzynarodowy Festiwal Światła Bella Skyway Festival w Toruniu, organizowany nieprzerwanie od 2009 roku - wydarzenie kulturalne unikatowe w skali Europy. Informacje o festiwalu pojawiały się w analizowanym okresie w polskich i zagranicznych mediach, w tym National Geographic i New York Times, a więc jednych z najbardziej opiniotwórczych i masowych mediów na świecie.

W badanym okresie w Toruniu były także prowadzone działania zmierzające do finalizacji utworzenia Europejskiego Centrum Filmowego CAMERIMAGE, czyli imponującej siedziby festiwalu operatorów filmowych o światowym zasięgu i prestiżu, którego historia rozpoczęła się w latach dziewięćdziesiątych w Toruniu. Już tylko te dwa wspomniane wyżej elementy pejzażu kulturowego miasta miały (i będą mieć w przyszłości) radykalny wpływ na ponadlokalne publicity Torunia.

Z pomniejszych, ale także istotnych działań marketingowych na rzecz podniesienia atrakcyjności wizerunku miasta był jego udział w projekcie „Invest in BiT CITY2”, który miał za zadanie zwiększenie rozpoznawalności województwa kujawsko-pomorskiego na mapie Polski i Europy, jako miejsca o wysokim potencjale inwestycyjnym oraz budowy marki gospodarczej województwa i poszczególnych miast partnerskich, jako atrakcyjnych miejsc do lokowania nowych inwestycji. Częścią ww. przedsięwzięcia była kampania reklamy wielkopowierzchniowej polegająca na tym, że w 2020 roku zainstalowano billboardy promujące toruńskie tereny inwestycyjne w 85 atrakcyjnych miejscach w 10 polskich miastach, w tym: w Warszawie, Wrocławiu, Krakowie, Poznaniu, Gdyni, Gdańsku, Katowicach, Łodzi i Szczecinie.

Niewątpliwie ważnym aspektem jest poziom rozwoju gospodarki w mieście. Kondycję gospodarczą w pewnym stopniu odzwierciedlają wydatki i dochody na 1 mieszkańca, jak również przyrost liczby podmiotów gospodarczych. Pod względem dochodów na 1 mieszkańca w latach 2018 – 2021 w wybranej grupie miast, Toruń znajduje się dopiero na czwartym miejscu, po Rzeszowie, Olsztynie i Kielcach. Warto zauważyć, że w latach 2020-2021 w Toruniu osiągnięto wyższe dochody na 1 mieszkańca niż w sąsiedniej Bydgoszczy.

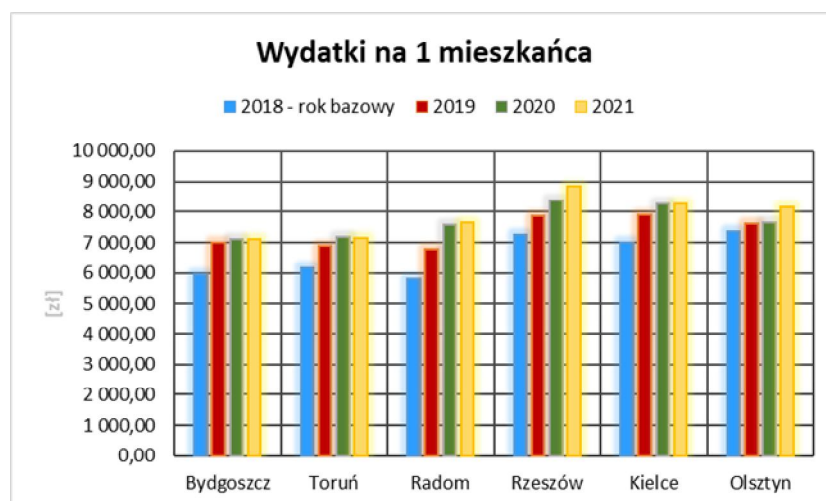
Ryc. 4. Dochody na 1 mieszkańca



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Podobnie sytuacja wygląda w zakresie wydatków na 1 mieszkańca. Toruń w 2021 r. znajdował się na piątym miejscu, za Rzeszowem, Kielcami, Olsztynem, Radomiem, z wydatkami nieznacznie wyższymi niż Bydgoszcz.

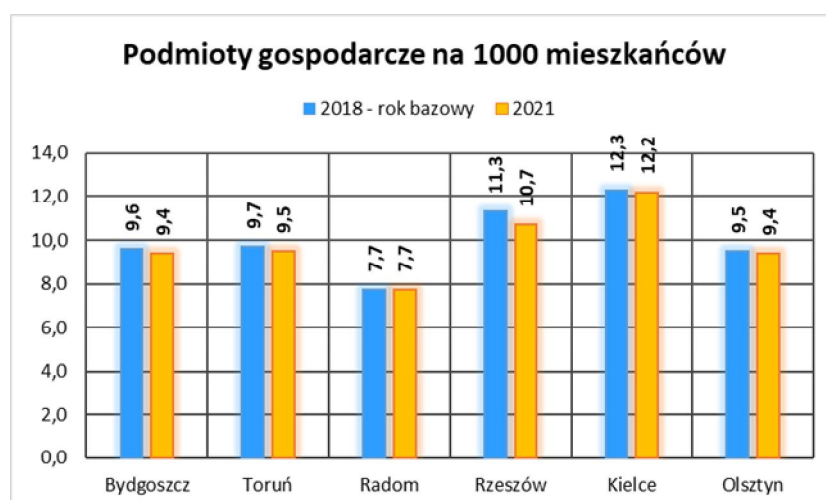
Ryc. 5. Wydatki na 1 mieszkańca



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Analizując liczbę podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców, można zauważyć, że we wszystkich miastach z badanej grupy odnotowano spadek w 2021 w stosunku do 2018 r. Niewątpliwie przyczyniła się do tego pandemia Covid-19, w trakcie której wiele podmiotów gospodarczych musiało zawiesić czasowo działalność, a co niekiedy prowadziło do upadłości. Toruń znajduje się na trzecim miejscu, za Kielcami i Rzeszowem, tuż za nim jest Bydgoszcz, Olsztyn i dalej Radom.

Ryc. 6. Podmioty gospodarcze na 1000 mieszkańców



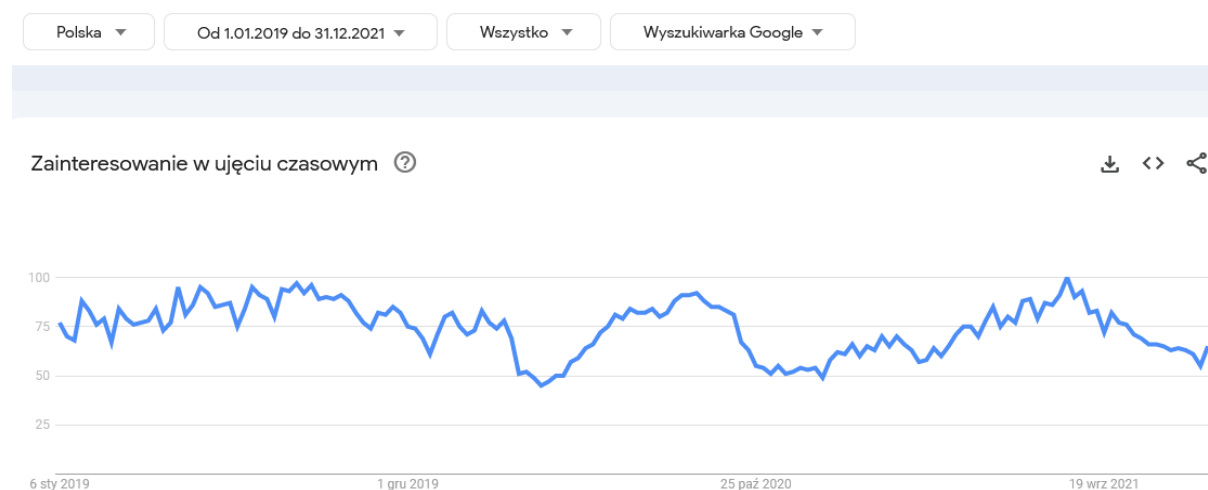
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Jedną ze statystycznych metod oceny pozycji marketingowej danego obiektu jest wykorzystanie narzędzia Google Trends. Narzędzie to umożliwia wgląd w informacje

i statystyki na temat trendów wyszukiwań poszczególnych fraz kluczowych w najpopularniejszej wyszukiwarce internetowej – Google. Liczbę wyszukiwań w Trendach Google przedstawia wskaźnik o wartości od 0 do 100, gdzie 100 określa największą popularność słowa kluczowego, zaś wartość 50 oznacza, że fraza jest o połowę mniej popularna. Wartość 0 informuje, że dla danego hasła nie ma wystarczających danych, ale nie oznacza to, że użytkownicy wyszukiwarki nie wyszukują tej frazy.

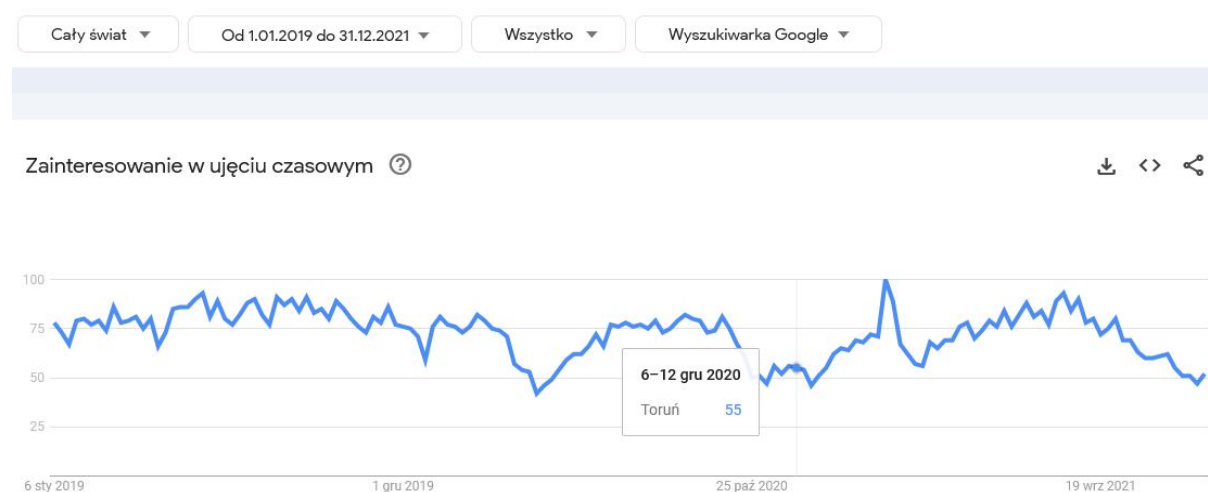
Poniżej zamieszczono wykresy zainteresowania w ujęciu czasowym dotyczącym badanego okresu, popularności wyszukiwania hasła „Toruń”.

Ryc. 7. Zainteresowanie w ujęciu czasowym słowem „Toruń” w Polsce



Źródło: Google Trends

Ryc. 8. Zainteresowanie w ujęciu czasowym słowem „Toruń” na świecie



Źródło: Google Trends

Z powyższych wykresów wyłania się raczej stabilny, oscylujący w zakresie górnych 50 % wartości trend, co świadczy o względnie stałym poziomie zainteresowania bez znaczących odchyłeń, wywołanych np. ponadwymiarowo spektakularnymi wydarzeniami odbijającymi się szerokim echem w opinii publicznej za pośrednictwem dużych opiniotwórczych ogólnopolskich bądź światowych mediów.

Powyższy przegląd sytuacji w zakresie pozycjonowania „marketingowego” Torunia w kraju i na świecie, wskazują na rosnący trend popularności miasta w analizowanym okresie.

5. Posumowanie i wnioski

Strategię cechuje harmonijna, logicznie uporządkowana struktura oraz duża spójność wewnętrzna, tym niemniej należy zauważyć, że dokumenty uzupełniające (programy, projekty, plany i tzw. strategie branżowe) przejawiają sporadycznie niezupełną komplementarność, bądź zawierają odrębny katalog instrumentów oraz wskaźników, co powoduje, że trudna lub niemożliwa jest ocena, na ile ich realizacja przyczynia się do osiągnięcia Strategii Rozwoju.

Strategię cechuje też duża spójność zewnętrzna – brakuje w niej (lub inaczej są w niej ujęte) zaledwie kilku elementów obecnych w wypracowanych w latach późniejszych niż moment opracowania Strategii dokumentach nadrzędnych (dot. zwłaszcza wzmocnienia specjalizacji gospodarczych, zapobiegania suburbanizacji, dywersyfikacji źródeł energii – podnoszenie efektywności energetycznej i produkcji energii ze źródeł odnawialnych, kwestii migracji i odporności demograficznej).

Ponadto należy podkreślić, że podejmowane przez Gminę Miasta Toruń działania oraz oceny niezależnych gremiów eksperckich potwierdzają realny i zarazem zgodny z założonymi celami i oczekiwaniami wpływ realizacji SRMT w analizowanym okresie, na wzrost innowacji, poprawę środowiska naturalnego i adaptacji miasta do zmian klimatu, mobilność mieszkańców oraz poprawę jakości życia w mieście.

Strategia w głównym nurcie pozostaje aktualna, to znaczy nakreśla takie pola zmian, które pozostają nadal dla miasta ważne. **Nie ma potrzeby przeformułowywania celów (strategicznych) Strategii.**

Poziom realizacji Strategii jest wystarczający i wpływa na podwyższanie jakości życia w mieście.

Wnioski z przeprowadzonego badania odnoszą się do dwóch sfer:

- Sposobu wdrażania Strategii i monitoringu rezultatów,
- Skuteczności realizacji Strategii i potrzeby aktualizacji założonych celów operacyjnych oraz zadań realizacyjnych.

5.1. Sposób wdrażania Strategii

SRMT wyznacza kierunek rozwoju i wskazuje na rezultaty działań, definiuje pożądane typy działań i priorytetowych projektów, stanowi wytyczną do konstruowania innych strategii branżowych i programów operacyjnych. Takie programy i strategie objęły większość zaprojektowanych w Strategii celów. Pojawiają się jednak między Strategią, a tymi dokumentami nieliczne rozbieżności, co wobec przyjętego sposobu monitorowania postępów, prowadzi do trudności w ocenie, na ile zostały zrealizowane postawione cele:

- w dokumentach uzupełniających występują rozbieżności co do spodziewanych efektów,
- pominięte są niektóre rezultaty i wskaźniki,
- proponowane są inne zadania, które mają służyć osiągnięciu postawionych celów,
- monitoring realizacji zadań założonych w dokumentach podrzędnych nie odnosi się do wskaźników założonych w SRMT – powoduje to trudność w skorzystaniu z tych danych dla oceny realizacji SRMT.

Rekomendacja:

Korekty wskaźników w SRMT (opisane w rozdz. 3). Uaktualnienie dokumentu niższego rzędu: Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020. Przy okazji uaktualniania dokumentu warto zadbać o jego komplementarność.

5.2. Spójność zewnętrzna dokumentu

Dokument jest spójny z dokumentami nadrzędnymi w stopniu umiarkowanym lub wysokim. Rozbieżności dotyczą kilku obszarów:

- zapobieganie depopulacji oraz chaotycznej suburbanizacji (także we współpracy z innymi samorządami),
- działania wrażliwe na potrzeby zmieniającej się pod względem demograficznym społeczności (osoby starsze oraz młode, które mają trudności z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego),
- uwypuklenie problemu spójności społecznej jako zwornika działań na rzecz grup zmarginalizowanych i narażonych na marginalizację,
- zwiększanie aktywności obywatelskiej mieszkańców,

- uwzględnienie wśród działań na rzecz infrastruktury technicznej kwestii dostępności cyfrowej,
- doskonalenie procesu zarządczego miasta,

i – powiązane z nieprzewidywalnymi warunkami zewnętrznymi – zapisy odnoszące się do:

- wzmacniania gospodarki po COVID-19,
- polityki migracyjnej i uchodźczej miasta.

Wreszcie, należałoby wzmocnić Strategię o zapisy dotyczące działań, które sprzyjałyby zachowaniu odporności gminy na zmiany dochodów.

Rekomendacja

Zalecane jest wprowadzenie zapisów w Strategii, które uwzględniają wymienione obszary.

Część z rekomendowanych zapisów ma charakter nowy, a część ma charakter tylko uzupełniający, np. dostępność usług cyfrowych, dostępność sieci, rozszerzenie zapisów dot. rewitalizacji o obszar funkcjonalny, uzupełnienie zapisów dot. inwestycji o ich rezultaty społeczne i gospodarcze.

5.3. Skuteczność realizacji Strategii i potrzeby aktualizacji założonych celów

Konstrukcja Strategii, zwłaszcza wielość wskaźników docelowych o zróżnicowanej trafności (konkretne, mierzalne, dostępne, adekwatne), powoduje, że niezwykle trudna jest ocena, czy lub w jakim stopniu osiągnięto założone cele.

Rekomendacja

Proponujemy, aby dla miarodajnej oceny przejętych założeń:

- zweryfikować zasadność posługiwania się kompletem wskaźników,
- zastąpić wybrane wskaźniki – zmienić je ze wskaźników produktu na wskaźniki rezultatu.

Cele wskazane w Strategii pozostają **aktualne**.

Spis tabel

Tabela 1. Powiązania celów strategicznych i operacyjnych z dokumentami uzupełniającymi	11
Tabela 2. Spójność wybranych dokumentów uzupełniających z założeniami Strategii.....	17
Tabela 3. Spójność Strategii Rozwoju Miasta Torunia (SRMT) z wynikami analizy SWOT.....	25
Tabela 4. Spójność Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z Europejską Strategią Smart City.....	30
Tabela 5. Braki w Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 w porównaniu z Europejską Strategią Smart City.....	32
Tabela 6. Spójność Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Torunia z Krajową Polityką Miejską.....	36
Tabela 7. Spójność Strategii Rozwoju Miasta Torunia ze Strategią Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+	38
Tabela 8. Czynniki sprzyjające i zagrażające realizacji Strategii.....	44
Tabela 9. Wskaźniki wiodące	55
Tabela 10. Wskaźniki pomocnicze.....	61

Spis rycin

Ryc. 1. Noclegi udzielone turystom krajowym w turystycznych obiektach noclegowych na 10 tys. mieszkańców.....	85
Ryc. 2. Noclegi udzielone turystom zagranicznym w turystycznych obiektach noclegowych na 10 tys. mieszkańców.....	85
Ryc. 3. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych [%].....	86
Ryc. 4. Dochody na 1 mieszkańca.....	87
Ryc. 5. Wydatki na 1 mieszkańca	88
Ryc. 6. Podmioty gospodarcze na 1000 mieszkańców.....	88
Ryc. 7. Zainteresowanie w ujęciu czasowym słowem „Toruń” w Polsce	89
Ryc. 8. Zainteresowanie w ujęciu czasowym słowem „Toruń” na świecie	89