

Załącznik
do uchwały nr 861/18
Rady Miasta Torunia
z dnia 17 maja 2018 r.

Gmina Miasta Toruń



STRATEGIA ROZWOJU MIASTA TORUNIA DO ROKU 2020

z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r.

Spis treści

1.	WSTĘP.....	3
1.1.	Obecna wersja dokumentu wobec <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i> z 2010 r.	3
1.2.	Sposób przeprowadzenia aktualizacji	3
2.	WIZJA MIASTA	6
3.	MISJA	8
4.	ANALIZA SWOT	9
5.	WYZWANIA – TORUŃ 2028 R.	17
5.1.	Wyzwania cywilizacyjne	17
5.2.	Wyzwania demograficzne	18
5.3.	Wyzwania gospodarcze	19
5.4.	Wyzwania infrastrukturalne	20
5.5.	Wyzwania w zakresie oferty spędzania czasu wolnego	21
5.6.	Wyzwania społeczne	23
5.7.	Wyzwania ekologiczne	24
5.8.	Wyzwania rewitalizacyjne	25
5.9.	Wyzwania metropolitalne	27
6.	CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I ZADANIA REALIZACYJNE.....	28
7.	ZGODNOŚĆ STRATEGII ROZWOJU MIASTA TORUNIA Z AKTUALNYMI LOKALNYMI, REGIONALNYMI, KRAJOWYMI I UNIJNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI	51
8.	WDROŻENIE, MONITOROWANIE I EWALUACJA.....	58
8.1.	Założenia wdrożenia <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i>	58
8.2.	Zasady zrównoważonego rozwoju	60
8.3.	Monitorowanie i ewaluacja <i>Strategii</i>	60
8.4.	Współpraca z partnerami przy realizacji <i>Strategii</i>	65
	Spis tabel	67
	Bibliografia	68

1. WSTĘP

1.1. Obecna wersja dokumentu wobec *Strategii rozwoju miasta Torunia z 2010 r.*

Strategia rozwoju miasta Torunia do roku 2028 powstała w ramach aktualizacji *Strategii* opracowanej w 2010 r. Wówczas zmiany, jakie zostały dokonane w odniesieniu do *Strategii* z 2002 r., były znaczne. Toruń otrzymał inną misję oraz wizję. Zmieniły się również zapisy na poziomie celów strategicznych oraz operacyjnych. Struktura dokumentu i propozycja metodologii jej wdrażania były wówczas zmodyfikowane. W dokumencie zostały wskazane typy (rodzaje) projektów uznanych za priorytetowe w realizacji założonych celów. *Strategia* w poprzednim kształcie została zaprojektowana jako zbiór wytycznych do kształtowania planów inwestycyjnych i podejmowania kluczowych decyzji dla rozwoju.

W porównaniu z dokumentem *Strategii*, który zaktualizowano w 2010 r. (uchwała Rady Miasta Torunia nr 935/2010 z dn. 4.11.2010 r.) w obecnym dokumencie:

- na bazie poprzednich zapisów zaktualizowano misję i wizję miasta,
- dodano rozdział dotyczący spójności *Strategii* z innymi dokumentami strategicznymi,
- zaktualizowano cele strategiczne i operacyjne oraz dodano zadania realizacyjne, rozdział ten został znacząco zmodyfikowany, zgodnie z aktualnymi potrzebami i kierunkami rozwoju miasta,
- znacznie zmodyfikowano system wdrażania i monitoringu.

Perspektywa czasowa obecnej *Strategii* została określona do 2028 r. Z punktu widzenia założonych celów strategicznych, jest to perspektywa, która urealnia możliwości ich realizacji.

1.2. Sposób przeprowadzenia aktualizacji

Usługa związana z opracowaniem aktualizacji *Strategii rozwoju miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 r.* została zlecona firmie ResPublic Sp. z o.o. przez Gminę Miasta Toruń na podstawie umowy zawartej w dniu 17.01.2017 r.

Aktualizacja *Strategii* była realizowana metodą mieszaną: ekspercką i uspołecznioną (partycypacyjną). Oznacza to, że rezultaty wypracowano przez trzy podzespoły przy zachowaniu komunikacji z głównymi interesariuszami. Praca w podzespołach była koordynowana przez konsultantów i moderatorów, którzy oprócz kierowania procesem, prezentowali swoją wiedzę fachową i doświadczenie w tym zakresie.

Praca opierała się na bazie filozofii zarządzania OD (Organisation Development), która zakłada, że zmiany są możliwe, przede wszystkim poprzez zmianę postaw i zachowań ludzi.

Podstawą pracy nad *Strategią* było przeprowadzenie diagnozy stanu miasta w zakresie istotnym dla dokumentu. Wykorzystane zostały metody analizy ilościowej i jakościowej:

- **analiza strukturalna** widząca obszar wraz z jego specyficznym otoczeniem, jako system, w którym bada się wzajemne relacje,
- **analiza strategiczna SWOT**, oceniająca czynniki zmian istniejące i prognozowane w kategoriach wewnętrznych sił i słabości oraz zewnętrznych szans i zagrożeń. Ukierunkowując myślenie na rozwiązywanie problemów, podejmowanie wyzwań, poszukiwanie kierunków rozwoju i projektowanie działań, metoda ta stanowi zarazem pomost między fazą diagnostyczną a fazą aktualizowania *Strategii*,
- **analiza Desk Research** (ang. *desk research* – badania gabinetowe) - zakłada szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. Realizacja badania jest związana ze scaleniem, przetworzeniem i analizą danych rozproszonych wśród rozmaitych źródeł. Analiza dokumentów zrealizowana została w pierwszej fazie diagnozy.

Dla potrzeb diagnozy zostało przeprowadzone badanie społeczne metodą mieszaną PAPI (ang. *Paper & Pen Personal Interview*) i CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interviewing*) z wykorzystaniem takiego samego kwestionariusza ankiety, próba wyniosła 665 osób:

- 399 odpowiedzi uzyskano za pośrednictwem wywiadu kwestionariuszowego (ankieta papierowa, PAPI),
- 266 odpowiedzi udzielono za pomocą ankiety internetowej (CAWI).

W diagnozie zastosowano następujące rodzaje kryteriów oceny stanu istniejącego:

- **kryteria społeczne** obejmujące warunki życia (poziom zaspokojenia potrzeb) mieszkańców,
- **kryteria porównawcze** wynikające z odniesień do innych, podobnych jednostek w skali lokalnej, regionu i kraju.

Wszyscy uczestnicy prac tworzyli Zespół Roboczy ds. Strategii. Zespół ten podzielono na 3 podzespoły:

1. **podzespół ds. społecznych.** Zakres prac podzespołu:
 - warunki życia,
 - ochrona zdrowia i życia,
 - opieka i pomoc,
 - kultura, sport, rekreacja, wypoczynek,
 - kapitał ludzki,
 - kapitał społeczny.
2. **podzespół ds. gospodarki i promocji miasta.** Zakres prac podzespołu:
 - przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw,
 - instytucje otoczenia biznesu,
 - rynek pracy i bezrobocie,
 - konkurencyjna współpraca,
 - promocja i atrakcyjność inwestycyjna miasta.

3. **podzespół ds. zasobów, infrastruktury i środowiska miasta.** Zakres prac podzespołu:

- zasoby techniczne,
- transport,
- potencjał i ład przestrzenny,
- potencjał ekologiczny,
- potencjał ludzki,
- potencjał kulturowy,
- potencjał turystyczny.

Praca prowadzona była w formie:

- spotkań prezentacyjnych i konsultacyjnych,
- warsztatów diagnostycznych i projektowych,
- spotkań roboczych,
- pracy indywidualnej konsultantów.

Zespoły robocze pracowały z wykorzystaniem multimedialnych i wizualnych technik moderacji.

Dokument uwzględnia również wyniki badania społecznego dotyczącego potrzeb i oceny jakości życia mieszkańców Torunia, przeprowadzonego w listopadzie oraz grudniu 2017 roku. W badaniu udział wzięło 1001 osób mających co najmniej 18 lat. Swoim zakresem obejmowało następujące zagadnienia: polityka społeczna i zdrowie, gospodarka komunalna, infrastruktura, transport publiczny, wspieranie przedsiębiorczości, edukacja, rynek pracy, polityka przestrzenna, ochrona środowiska, kultura, turystyka, sport i rekreacja, bezpieczeństwo, promocja miasta, polityka informacyjna Urzędu Miasta Torunia. Celem badania było poznanie oczekiwań mieszkańców co do najpilniejszych i najistotniejszych kierunków polityki publicznej miasta, a także zadań o charakterze społecznym i inwestycyjnym, które dla mieszkańców są ważne i niezbędne do zaspokojenia ich codziennych potrzeb. Badanie służyło również poznaniu atutów miasta oraz obszarów problemowych.

2. WIZJA MIASTA

Sformułowanie wizji tylko częściowo może opierać się na analizie sytuacji społeczno-gospodarczej miasta, czy też na zidentyfikowaniu mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Jej treść powinna wynikać przede wszystkim z wyrażonych przez społeczność lokalną oczekiwań wobec przyszłości miasta.

Wizję można określić jako wyobrażenie sytuacji społeczno-gospodarczej i poziomu rozwoju miasta w roku, do jakiego sięga *Strategia*, a zatem do 2028 r. Tak zdefiniowana wizja w dużym stopniu pokrywa się z misją określoną w dokumencie z 2010 r. W toku przeprowadzenia aktualizacji *Strategii* zrewidowano między innymi podejście do określenia wizji oraz misji. W oparciu o wypracowaną wizję określone zostały cele strategiczne i operacyjne podejmowane w ramach *Strategii*, które stanowiąc narzędzie kreacji sytuacji społeczno-gospodarczej miasta, mają służyć osiągnięciu sformułowanej wizji.

Toruń jest miastem o bardzo bogatej historii, tradycji i kulturze, w którym zachowały się jedne z najważniejszych dla kraju zabytków. Potwierdzeniem tego faktu jest uzyskanie przez Toruń w 1997 r. wpisu zespołu staromiejskiego na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO. Społeczność lokalna pragnie jednak być pewna, że pozostawione przez przodków dziedzictwo jest chronione, właściwie eksponowane i wykorzystywane dla rozwoju turystyki, która jest i będzie jedną z ważniejszych gałęzi gospodarki Torunia. Już dziś miasto należy do jednych z najchętniej odwiedzanych przez turystów polskich i zagranicznych. Zdając sobie sprawę ze wszystkich tego konsekwencji, społeczność lokalna Torunia pragnie widzieć swoje miasto w 2028 r. jako tętniące życiem turystycznym w zgodzie z innymi celami. Jednak aby atrakcyjność turystyczna mogła przełożyć się na rozwój gospodarczy, czyli inaczej mówiąc, aby rozwój turystyki został skojarzony z rozwojem gospodarki turystycznej, przed samorządem, lokalnym biznesem i organizacjami pozarządowymi działającymi w sferze turystycznej, stoi wiele zadań do wykonania. Widzieć w przyszłości Toruń jako miasto o rozwiniętej gospodarce turystycznej, znaczy tyle, co widzieć, że wszystko, co należy do dziedzictwa miasta i jego walorów przyrodniczych, przekłada się na bogacenie się społeczeństwa i wzrost pozycji rynkowej lokalnych przedsiębiorstw.

Toruń jest jednak zbyt dużym miastem i zbyt istotna jest jego rola dla poprawnego rozwoju całego regionu, aby jego gospodarkę oprzeć jedynie na turystyce. W mieście tkwi tak znaczny potencjał rozwojowy, że społeczność lokalna może mieć ambicję, aby to miasto było w 2028 r. jednym z liderów gospodarczych Polski Północnej. Z pewnością miasto takie jak Toruń musi konsekwentnie starać się oprzeć gospodarkę o rozwój sektora usługowego, częściowo tylko związanego ściśle z branżą turystyczną. Bycie jednym z liderów gospodarczych w 2028 r. będzie oznaczać m.in., że Toruń przyciąga inwestycje, koncentruje zakłady pracy oparte

o wysokie technologie, oddziałuje na regiony Polski Północnej, odznaczając się przy tym wysokimi wskaźnikami ekonomicznymi.

We współczesnym świecie rozwój gospodarczy warunkowany jest dobrze ukierunkowanym i dynamicznym rozwojem zasobów ludzkich, za który przede wszystkim odpowiedzialne są uczelnie wyższe. Dlatego też społeczność lokalna pragnie widzieć Toruń w 2028 r. jako ponadregionalny ośrodek edukacji o znaczeniu międzynarodowym. Mieszkańcy miasta stawiają sobie za cel, że w 2028 r. będą mogli scharakteryzować się jako społeczność aktywna, solidarna i gościnna. To z pewnością cechy społeczności, która może wiele dokonać. Podsumowaniem powyższych wniosków jest wizja miasta Torunia w 2028 r., którą można streścić w następującej formule:

Toruń nowoczesnym miastem europejskiej przestrzeni rozwoju, o szczególnym znaczeniu dla światowego dziedzictwa kulturowego.

Powyższą formułę można sprecyzować następująco:

Toruń jest:

- ✓ miastem kreatywnych, spełnionych zawodowo i szczęśliwych ludzi
- ✓ miejscem z perspektywami dla młodych
- ✓ miastem społeczności aktywnej, odpowiedzialnej i solidarnej
- ✓ tętniącym życiem miejscem spotkań
- ✓ otwarty i aktywny kulturowo
- ✓ miastem właściwie chroniącym i udostępniającym zespół staromiejski – dziedzictwo kulturowe najwyższej światowej wartości
- ✓ miejscem atrakcyjnej oferty turystycznej, znanym ośrodkiem regionu i kraju, rozpoznawalnym w Europie oraz na świecie,
- ✓ ośrodkiem rozwiniętej edukacji, centrum akademickim o krajowym i międzynarodowym znaczeniu
- ✓ w grupie liderów rozwijających przyszłościowe kierunki techniczne
- ✓ bezpieczny, nowoczesny, innowacyjny i inteligentny (smart city)
- ✓ miastem nowoczesnej infrastruktury, z inteligentnym systemem transportu publicznego
- ✓ ośrodkiem współtworzącym nowoczesną metropolię
- ✓ miastem wspierającym przedsiębiorczość i innowacje, współkreującym gospodarkę Polski Północnej, otwartym na inwestycje i nowoczesne technologie
- ✓ miastem o zrównoważonym rozwoju.

3. MISJA

Misję można rozumieć literalnie jako posłannictwo, którym społeczność lokalna charakteryzuje swoje działania związane z rozwojem miasta dla potrzeb własnych, kolejnych pokoleń oraz gości przybywających do miasta. Zatem można powiedzieć, że misja określa postawę mieszkańców miasta w odniesieniu do podejmowanych działań, za pomocą których realizowane będą poszczególne cele. Działania to czysto operacyjna część realizacji celów strategicznych, misja jest odzwierciedleniem głębszych intencji związanych z podejmowaniem trudnych zadań.

Głównym wykonawcą celów postawionych w *Strategii* będzie samorząd, który z mocy Ustawy o samorządzie gminnym odpowiedzialny jest za zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty, którą reprezentuje. W związku z tym misja będzie odnosić się faktycznie do poczynań samorządu, choć można równocześnie powiedzieć, że określa ją cała społeczność.

Misja Torunia:

Jesteśmy miastem kreatywnej, otwartej i przedsiębiorczej społeczności, dumnej z dziedzictwa kulturowego swoich przodków, przełomowych w dziejach świata odkryć w astronomii, które do dzisiaj inspirują do tworzenia nowoczesnego, metropolitalnego ośrodka kultury, nauki, gospodarki i turystyki, opartego na innowacjach i synergii z partnerami w otoczeniu krajowym i międzynarodowym.

4. ANALIZA SWOT

Analiza silnych i słabych stron miasta oraz szans i zagrożeń dla jego rozwoju towarzyszy opracowaniom analitycznym dotyczącym diagnozy stanu Torunia, ale jest także częścią konsultacji społecznych przeprowadzonych w ramach opracowania *Strategii*. Część wniosków wynika bowiem bezpośrednio z badań prowadzonych na wszelkiego rodzaju źródłach danych lub badań opinii społecznych, natomiast wiele wniosków można wyprowadzić z rozmów w gronie tzw. liderów lokalnych podczas spotkań konsultacyjnych. Wnioski z przeprowadzonej analizy SWOT ujęto poniżej w formie tabelarycznej.

Silne i słabe strony można rozumieć jako cechy charakteryzujące obecnie miasto i odnoszące się przede wszystkim do jego wewnętrznego potencjału.

Mocne strony	Słabe strony
Mieszkańcy	
<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki udział mieszkańców w wieku produkcyjnym wśród ludności ogółem • Stosunkowo wysoki udział mieszkańców z wykształceniem średnim i wyższym • Doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych • Efektywny i sprawnie funkcjonujący budżet partycypacyjny, rokrocznie zwiększająca się pula pieniędzy na projekty • Wysoki poziom aktywności mieszkańców – duże zainteresowanie zgłaszaniem projektów w ramach budżetu partycypacyjnego • Liczna grupa rdzennych mieszkańców zamieszkująca Toruń od pokoleń (ciągłość pokoleniowa) • Wysoki poziom kapitału kreatywnego • Pręźnie rozwijająca się sieć placówek oferujących opiekę nad dziećmi do lat 3 • Sprawnie działające na rzecz mieszkańców służby w mieście 	<ul style="list-style-type: none"> • Pogłębiające się różnicowanie mieszkańców miasta na tle ekonomicznym • Ograniczone poczucie bezpieczeństwa w niektórych częściach miasta • Niewystarczający stopień integracji mieszkańców • Słabo rozwinięty lokalny system wzajemnej pomocy sąsiedzkiej - osłabione więzi i relacje sąsiedzkie • 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 • Niski poziom zarobków • Deficyt atrakcyjnych ofert pracy • Niedostateczna oferta aktywizująca osoby zagrożone wykluczeniem społecznym,

Mocne strony	Słabe strony
	grupy marginalizowane <ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczająca ilość funkcjonariuszy Straży Miejskiej w stosunku do rozrastającej się infrastruktury mieszkaniowej miasta
Mocne strony	Słabe strony
Organizacje pozarządowe	
<ul style="list-style-type: none"> • Duży potencjał i zróżnicowana aktywność trzeciego sektora w budowaniu potencjału społeczeństwa obywatelskiego • Wysoki poziom utożsamiania organizacji pozarządowych z miastem • Efektywne funkcjonowanie Rady Działalności Pożytku Publicznego – Toruńskie Forum Organizacji Pozarządowych • Prężnie działające partnerstwa pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi • Sprawnie działający miejski serwis internetowy dla organizacji pozarządowych www.orbitorun.pl • Efektywne finansowanie inicjatyw lokalnych tzw. budżet partycypacyjny oraz dofinansowanie grup nieformalnych z budżetu miasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczne zaangażowanie organizacji pozarządowych do wykonywania zleconych przez samorząd zadań np. z zakresu opieki społecznej, opieki nad osobami starszymi • Niedostateczna współpraca pomiędzy organizacjami, niewielka liczba partnerstw w realizacji zadań publicznych • Niewielka samodzielność dużej liczby organizacji pozarządowych w pozyskiwaniu środków zewnętrznych przeznaczonych na działalność statutową i utrzymanie • Niewystarczająca promocja wolontariatu • Niewystarczająca liczba lokali przeznaczonych na wynajem dla organizacji pozarządowych (na preferencyjnych warunkach) • Niski poziom wykorzystania środków z puli przekazywanej przez samorząd dla organizacji pozarządowych jako uzupełnienie wkładu własnego do projektów realizowanych z dofinansowaniem zewnętrznym
Mocne strony	Słabe strony
Potencjał kulturalny i turystyczny	
<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki potencjał instytucjonalny i artystyczny instytucji kultury działających w Toruniu • Duża renoma Skyway Festival'u – promocja miasta, przykład efektywnego i stałego pozyskiwania środków zewnętrznych na organizację festiwalu • Atrakcyjny klimat miasta kultury, kreowany w zabytkowej zabudowie zespołu staromiejskiego • Trwałość autentycznych tradycji 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczająca ranga społeczna i gospodarcza kultury jako znacznej wartości w rozwoju miasta • Niewystarczająca liczba pozalekcyjnych i pozaszkolnych zajęć artystycznych dla dzieci w wieku szkolnym • Niedostatek wykwalifikowanych specjalistów w sektorze kultury • Niski poziom wsparcia ze strony sponsorów przy organizacji imprez miejskich

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Cykliczne organizowanie różnorodnych festiwali teatralnych, muzycznych i filmowych • Aktywnie działające organizacje pozarządowe w sferze kultury • Oryginalna, cenna, dobrze zachowana i udostępniana substancja zabytkowa • Dobrze rozwinięta infrastruktura kulturalna (np. CCK Jordanki, Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy, teatry, miejsca do organizacji festiwali) • Wysoka rozpoznawalność Torunia wynikająca ze światowego znaczenia postaci Mikołaja Kopernika, zespołu staromiejskiego i pierników toruńskich • Różnorodna istniejąca oferta turystyczna • Aktywność kulturalna środowiska studenckiego w zakresie współtworzenia i odbioru oferty kulturalnej • Rozwinięty potencjał materialny instytucji kultury • Pozytywnie postrzegana w kraju i poza jego granicami aktywność kulturalna 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Niewystarczająco rozwinięta współpraca z touroperatorami w zakresie akwizycji turystów • Sezonowość oferty turystycznej (sezon trwa od kwietnia do końca października) • Koncentracja ruchu turystycznego na terenie zespołu staromiejskiego, brak dystrybucji tego ruchu do innych atrakcji zlokalizowanych na terenie innych części miasta
Mocne strony	Słabe strony
Sport, rekreacja, wypoczynek	
<ul style="list-style-type: none"> • Wysoko rozwinięta i rozbudowana infrastruktura kulturalna, sportowa i rekreacyjna • Duża liczba boisk sportowych typu Orlik aktywnie wykorzystywanych przez mieszkańców • Wysoka pozycja Torunia w sportach zawodowych i amatorskich w skali kraju • Duże wsparcie ze strony samorządu dla klubów sportowych • Duża liczba imprez sportowych oraz wysoka frekwencja w wydarzeniach sportowych w porównaniu do województwa i kraju • Duża liczba siłowni zewnętrznych, boisk sportowych oraz placów zabaw i basenów • Duży potencjał i bogata oferta instytucji sportu i rekreacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Niski poziom wsparcia ze strony sponsorów przy organizacji sportowych imprez miejskich

Mocne strony	Słabe strony
Edukacja	
<ul style="list-style-type: none"> • Rozwinięta i dobrze działająca infrastruktura edukacyjna • Aktywna promocja zdrowego stylu życia w programach edukacyjnych (szkoły, przedszkola oraz na rzecz ogółu mieszkańców) • Duża różnorodność szkół i placówek edukacyjnych • Zróżnicowana, bogata oferta kształcenia na poziomie średnim i kształcenia dorosłych • Cyklicznie organizowane wydarzenia łączące w sobie edukację i kulturę m.in. festiwale nauki, Noc Naukowców • Rozwinięty potencjał materialny instytucji oświatowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczające dostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy • Niewystarczające środki finansowe na poszerzanie i tworzenie nowej, bogatej oferty zajęć pozaszkolnych i pozalekcyjnych • Nadwyżka liczby absolwentów szkół wyższych w porównaniu do zapotrzebowania na absolwentów szkół zawodowych i techników
Mocne strony	Słabe strony
Infrastruktura społeczna	
<ul style="list-style-type: none"> • Rozwinięty potencjał materialny instytucji opieki zdrowotnej i społecznej • Inicjatywy podejmowane na rzecz rozwoju podmiotów ekonomii społecznej 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczający poziom opieki nad osobami niepełnosprawnymi, chorymi przewlekle • 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 • Niewystarczająca sprawność w udzielaniu pomocy i wsparcia w opiece nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi, samotnymi w domu • nierozwinięty system teleopieki • Niedostateczna liczba placówek oferujących wsparcie grupom wymagającym stałej opieki medycznej
Mocne strony	Słabe strony
Gospodarka	
<ul style="list-style-type: none"> • Położenie w Polsce centralne i nad Wisłą • Dostępność komunikacyjna miasta • Atrakcyjny teren inwestycyjny w pobliżu A1 - Strefa Inwestycyjno-Logistyczna Toruń-Wschód na terenie miasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Brakuje bardzo dużych powierzchni biurowych wysokiej klasy • Brakuje osób z wykształceniem zawodowym/technicznym • Brak nowych terenów inwestycyjnych

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Atrakcyjny układ urbanistyczny miasta • Historyczny wizerunek Torunia jako miasta o znaczeniu międzynarodowym (Pokój Toruński) • Zróżnicowana struktura gospodarki na terenie miasta • Toruńskie firmy znajdujące się w czołówce krajowych liderów przedsiębiorczości • Uniwersytet Mikołaja Kopernika jako jedna z czołowych uczelni w kraju • Bogata oferta pozostałych szkół wyższych • Duża liczba osób posiadających wykształcenie wyższe • Bliskie sąsiedztwo z Bydgoszczą • Wykształcony obszar obsługiwanego zaplecza (miasta subregionalne i mniejsze) • Wysoka rozpoznawalność ikon wizerunkowych miasta (Mikołaj Kopernik, piernik, gotyk, zabytki) • Duży kapitał kreatywny miasta 	<ul style="list-style-type: none"> 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 • Niezadowalający stopień powiązań toruńsko-bydgoskich środowisk naukowo-technicznych i lokalnej gospodarki • Niewystarczające wykorzystanie dużego kapitału kreatywnego miasta • Niski poziom i skuteczność komunikacji w relacjach: miasto-przedsiębiorcy, urząd miasta-przedsiębiorcy, przedsiębiorcy-IOB • Odpływ kapitału ludzkiego o szczególnie wysokich kwalifikacjach związany z ograniczeniami (bariera poziomu wynagrodzeń, ograniczone możliwości rozwoju, szczególnie dotyczy to generacji Y) • Niewystarczająca ilość ofert pracy dla osób z wyższymi kwalifikacjami • Niewielka atrakcyjność warunków zatrudnienia (niskie płace w porównaniu do większych miast)
Mocne strony	Słabe strony
Infrastruktura techniczna i komunikacja	
<ul style="list-style-type: none"> • Dogodne komunikacyjnie położenie w węźle dróg krajowych o znaczeniu międzynarodowym • Bliskość autostrady, lotnisk (dostępność komunikacyjna w skali kraju) • Dobra dostępność kolejowa • Dogodne położenie geograficzne i korzystne warunki komunikacyjne do lokalizacji infrastruktury związanej z multimodalnym portem przeładunkowym 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczająca długość dróg średnicowych • Obciążenie miasta ruchem tranzytowym • Zbyt duża liczba samochodów parkujących w centrum miasta • Niedostatecznie rozwinięta sieć dróg i dróg rowerowych • Brak kompleksowego inteligentnego systemu zarządzania ruchem w mieście • Brak podmiejskiej sieci kolejowej

Mocne strony	Słabe strony
<p>na Wiśle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobre uzbrojenie miasta w sieci infrastruktury technicznej (m.in. wodociągowe, kanalizacyjne, ciepłownicze, gazowe, energetyczne, telefoniczne) • Wysoki poziom usług komunalnych • Płynny ruch uliczny w mieście, brak korków • Regularny układ ulic umożliwiający sprawną komunikację pomiędzy różnymi częściami miasta • Podjęcie prac przygotowawczych w zakresie budowy trzeciego mostu 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczająco wykorzystane istniejące parkingi podziemne • Niski stopień wykorzystania OZE • Niedostosowana infrastruktura mieszkalna, publiczna do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych • Stosunkowo wysoki udział pojazdów wysokopodłogowych i spalinowych w taborze autobusowym • Zbyt mała ilość buspasów, szczególnie w centrum miasta, na moście oraz przy drogach wjazdowych do miasta
Mocne strony	Słabe strony
Układ urbanistyczny, architektura, środowisko przyrodnicze	
<ul style="list-style-type: none"> • Unikalny układ urbanistyczny miasta - zespół staromiejski (wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO), Bydgoskiego Przedmieścia i Rybaków oraz inne zabytki wpisane do rejestru zabytków np. „zespół fortów” • Zdefiniowany w dokumentach planistycznych (studium i planach miejscowych) układ funkcjonalno-przestrzenny miasta umożliwiający rozwój funkcji mieszkaniowych, z wykorzystaniem klinowo-pierścieniowego systemu zieleni oraz rozwój działalności gospodarczych w strefach wjazdowych do miasta • Zróżnicowane wzorce architektoniczne związane z wielokulturową historią miasta • Bogaty system przyrodniczy oparty na pradolinie Wisły i dolinie Drwęcy oraz otaczających miasto lasach, w większości objęty różnymi formami ochrony (Natura 2000, obszary chronionego krajobrazu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostatecznie rozwiązany problem likwidacji barier architektonicznych w przestrzeni publicznej • Niska dynamika rozwoju działalności gospodarczych na terenach usługowo-produkcyjnych (d. Polchem, Grębocin nad Strugą - przy węźle autostradowym) • Brak wykorzystania potencjału przyrodniczo-gospodarczego pradoliny Wisły w granicach miasta
Mocne strony	Słabe strony
Metropolitalność	
<ul style="list-style-type: none"> • Duże znaczenie administracyjne - stołeczność Torunia (Urząd Marszałkowski), jedna z dwóch stolic województwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Zbyt słabe powiązania infrastrukturalne i funkcjonalne z Bydgoszczą • Zbyt niski rozwój niektórych funkcji metropolitalnych (głównie gospodarka

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Centralne położenie w województwie • Bliskie sąsiedztwo z Bydgoszczą • Znacząco wykształcone już funkcje metropolitalne • Wykształcony obszar obsługiwanego zaplecza (miasta subregionalne i mniejsze) 	<p>oparta na wiedzy)</p>

Szanse w otoczeniu Torunia	Zagrożenia w otoczeniu Torunia
Czynniki zewnętrzne bliskie (uwarunkowania sąsiedztwa Torunia)	
<ul style="list-style-type: none"> • Rosnąca zewnętrzna dostępność miasta jako węzła komunikacyjnego • Bogate dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze Ziemi Chełmińskiej, Kujaw i Pojezierza Brodnickiego • Bliskość uzdrowisk (Ciechocinek, Inowrocław) • Atrakcyjność walorów przyrodniczych rzeki Wisły • Bliskość lotniska w Bydgoszczy • Dostępność Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Łysomicach • Strategia Rozwoju Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego • Zainteresowanie współpracą Bydgoszczy i gmin ościennych • Pozycja i potencjał miast w regionie i w Polsce na rynku turystycznym - potencjał do rozwijania sieci współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczający poziom współpracy z największym w regionie miastem • Zła kondycja rynkowa i finansowa lotniska w Bydgoszczy • Duża konkurencyjność rynkowa zewnętrznych podmiotów działających w mieście • Zły stan techniczny Stopnia Wodnego Włocławek • Ryzyka ekologiczne w otoczeniu Torunia • Znaczące zjawisko suburbanizacji
Szanse w otoczeniu Torunia	Zagrożenia w otoczeniu Torunia
Czynniki zewnętrzne dalsze (uwarunkowania ogólnokrajowe i ponadkrajowe Torunia)	
<ul style="list-style-type: none"> • Dostępność środków w ramach programów pomocy UE w okresie 2014-2020 • Możliwość korzystania ze środków na podnoszenie kompetencji zawodowych, zdobywanie doświadczenia • Dostępność transportowa i komunikacyjna, możliwości prezentacji, promocji, czerpania wzorców i idei z zewnątrz • Globalna konkurencja wymuszająca 	<ul style="list-style-type: none"> • Nadmierne zmiany legislacyjne - mała stabilność prawa • Przewidywane radykalne zmniejszenie dostępu do środków zewnętrznych po roku 2020 • Ograniczona dostępność środków na rozwój innowacji (bariery informacyjne i inne) • Ograniczenie dotacji zewnętrznych, środków publicznych • Tradycyjny niski poziom zaufania

Szanse w otoczeniu Torunia	Zagrożenia w otoczeniu Torunia
<p>poprawę jakości i osiągnięcie standardów we wszystkich dziedzinach życia społecznego i gospodarczego</p> <ul style="list-style-type: none">• Rosnący popyt na usługi turystyczne• Dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii	<p>społecznego w Polsce (do instytucji publicznych oraz w relacjach pomiędzy obywatelami)</p> <ul style="list-style-type: none">• Nadmierna biurokracja w korzystaniu z pieniędzy publicznych (wniosek aplikacyjny, podatki, ulgi, rozliczanie)• Niedostateczne rezultaty rozwiązań systemowych w zakresie wychodzenia z problemu dziedziczenia biedy, wykluczenia społecznego• Wyprowadzanie poprzez decyzje centralne instytucji publicznych z miasta• Konkurencja innych kształtujących się ośrodków metropolitalnych w województwach sąsiednich (szczególnie Poznań i Trójmiasto)• Duża konkurencja oferty kulturalnej, turystycznej i gospodarczej ze strony innych miast w Polsce• Obniżenie poziomu i jakości kształcenia w szkołach wyższych wynikające z niżu demograficznego (trudności z utrzymaniem oczekiwanej liczby studentów)

5. WYZWANIA – TORUŃ 2028 R.

Wyzwania, które zostały postawione przed Toruniem w *Strategii* z 2010 r., są nadal aktualne. Z pewnością 2028 r. nie jest terminem, który bezwzględnie określi czas sprostania wszystkim wyzwaniom. Ich wyznaczenie ma przede wszystkim służyć ukierunkowaniu rozwoju miasta, określeniu tego co w ciągu najbliższych kilkunastu, a może kilkudziesięciu lat należy osiągnąć. Wyzwania, z którymi społeczność lokalna chce się zmierzyć do 2028 r., zostaną przedstawione szczegółowo w celach operacyjnych. W ramach aktualizacji *Strategii* zachowano dotychczasowe wyzwania, ale jednocześnie zostały one zaktualizowane.

Stawiane przed Gminą wyzwania będą mogły być współfinansowane w ramach wielu programów, zarówno szczebla rządowego, jak i wojewódzkiego, m.in. z *Regionalnego programu operacyjnego województwa kujawsko-pomorskiego*, *Programu operacyjnego Infrastruktura i Środowisko*, *Programu operacyjnego inteligentny rozwój*, *Programu operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój*, i in. Wyzwania określone w *Strategii* stanowią sumę wniosków z diagnozy, jak i potrzeb, dążeń, oczekiwań, a nawet marzeń zgłaszanych przez interesariuszy *Strategii* w uspołecznionym procesie aktualizacji dokumentu. Prezentowane poniżej wyzwania mają również odzwierciedlenie w wizji Torunia.

5.1. Wyzwania cywilizacyjne

Rozwój współczesnego świata znamionuje szereg charakterystycznych zjawisk. Jednym z najdynamiczniejszych jest informatyzacja, czyli stosowanie technologii informatycznych w najróżniejszych dziedzinach funkcjonowania współczesnej cywilizacji, określanej czasem mianem informacyjnej. Oddziałują one głęboko na rozwój światowej ekonomii, sprzyjając m.in. powstawaniu ponadnarodowych, globalnych systemów produkcyjnych, dystrybucyjnych, finansowych, itp., determinujących według własnych interesów rozwój w wymiarze lokalnym. Głównymi czynnikami rozwoju społeczno-gospodarczego stały się dziś czynniki intelektualne, wiedza i technika, gdzie postęp jest źródłem innowacji (naukowych, technicznych, organizacyjnych, kulturowych), które stosowane w praktyce gospodarczej zapewniają wzrost jej efektywności. Miejsca wytwarzania, przyswajania innowacji, inicjowania nowych sfer działalności, kreujące rynki oferujące nowe produkty i usługi, to miejsca dynamicznego rozwoju, konkurencyjne względem innych, które do rozwoju tego rodzaju aktywności nie są przygotowane. Zatem wyzwaniem staje się upowszechnianie wśród mieszkańców Torunia idei społeczeństwa informacyjnego, rozwój technicznej infrastruktury informatycznej, stosowanie technologii informatycznych w najróżniejszych dziedzinach funkcjonowania miasta, sprzyjanie lokalizacji w nim przedsięwzięć wysokiej techniki, otwarcie się na świat, w tym na swego najbliższego sąsiada, gdyż raczej wspólnie z Bydgoszczą aniżeli samodzielnie, Toruń może być postrzegany w kategorii metropolii. Niewątpliwie dzisiejszy Toruń posiada potencjał, aby sprostać temu wyzwaniu.

Kolejnym ważnym wyzwaniem cywilizacyjnym dla miast jest presja środowiskowa – emisje z przemysłu i transportu, nadmierne korzystanie z indywidualnych środków transportu, które powodują zanieczyszczenie powietrza w miastach (smog), zmianę klimatu, wyspy ciepła itp.

5.2. Wyzwania demograficzne

W związku ze spadkiem dynamiki przyrostu naturalnego, przyrostu migracyjnego oraz nieproporcjonalnie wyższym przyrostem ludności w wieku poprodukcyjnym, wyzwaniem staje się zapobieganie emigracji młodych ludzi oraz przyciągnięcie do Torunia jak największej liczby młodzieży. Tak określone wyzwania oczywiście ściśle związane są z wyzwaniami w sferze przedsiębiorczości, mieszkalnictwa oraz szkolnictwa wyższego. Szczególnym wyzwaniem jest przełamywanie niekorzystnej bariery ekonomicznej związanej z niższym poziomem wynagrodzeń w Toruniu w stosunku do konkurencyjnego otoczenia innych miast w Polsce. Dotyczy to w szczególności najbardziej aktywnych i najzdolniejszych zawodowo ludzi młodych. Prognozowane kierunki zmian struktury wieku mieszkańców będą skutkować nowymi wymiarami potrzeb jako pochodnych wieku. Zmniejszać się będzie zapotrzebowanie na usługi oświaty podstawowej. Restrukturyzację gminnej oświaty podstawowej wymuszać będą również zmiany w szkolnictwie na poziomie krajowym (powrót do ośmioklasowych szkół podstawowych). Obecnie problematyczne jest dostosowanie godzin pracy świetlic i placówek organizujących zajęcia pozaszkolne, tak by dopasowane były do uwarunkowań związanych z rynkiem pracy i godzinami pracy rodziców. Krótkie przedziały godzinowe funkcjonowania świetlic, np. do godziny 16:00 stają się problemem dla opiekunów, którzy w większości w obecnych czasach pracują dłużej. Toruń przyciąga młodych ludzi, studentów, lecz barierą jest mało atrakcyjny rynek pracy, nieodpowiadający ich aspiracjom, kierunkom kształcenia i niedostatecznie konkurencyjny poziom wynagrodzeń (w stosunku do sąsiednich, dużych miast, np. Gdańska). Ważnym elementem atrakcyjności zamieszkiwania w miastach szczególnie w odniesieniu do najbardziej dynamicznych dla rynku pracy osób jest dostęp do oferty czasu wolnego. Oferta ta powinna być znacznie bardziej dopasowana do poszczególnych grup docelowych. Niezadowolające rozwiązania w tym zakresie mogą stać się przyczyną emigracji najwartościowszych zasobów ludzkich, źródłem napięć społecznych i narastania zjawisk patologicznych. Młoda i dorosła generacja mieszkańców miasta stawia w ostrym świetle kwestię dostępności mieszkań. Trwanie obecnego stanu w tym zakresie to dalszy spadek liczby zawieranych małżeństw, a przede wszystkim, migracji z miasta do okolicznych miejscowości. Jest to zapowiedź regresu demograficznego. Przełożenie spadku liczby ludności miasta wywołanego migracjami jest bezpośrednie – brak odpowiednich warunków mieszkaniowych (działki budowlanej, mieszkania) do założenia rodziny skutkuje przenosinami pod miasto. Ponadto regres ten wynika z trendów ogólnokrajowych, związanych ze starzeniem się rozwiniętych społeczeństw europejskich. Innego rodzaju wyzwania będzie kreować proces starzenia się ludności w mieście, wzrost wśród mieszkańców udziału generacji najstarszej. Będzie ona zgłaszać zapotrzebowanie na charakterystyczne dla niej usługi, zwłaszcza lekarskie i opiekuńcze.

5.3. Wyzwania gospodarcze

Transformacja ustroju gospodarczego i włączenie Polski do rynku światowego ukazała niski stopień konkurencyjności znacznej części sektora przemysłowego miasta i w następstwie jego znaczne zmniejszenie się. Aktualnie kluczowym problemem jest bezrobocie strukturalne, wynikające z niedopasowania poziomu wykształcenia osób bezrobotnych do potrzeb rynku pracy (brak dobrze płatnych ofert pracy, tj. ponad minimalną krajową). Wynika to bezpośrednio z długotrwałego zjawiska zmniejszania się produkcji w przedsiębiorstwach w Toruniu. Dotychczasowy, dynamiczny rozwój sektora usługowego, także nowego przemysłowego, nie były w stanie wchłonąć pracowników zwalnianych, a także mieszkańców miasta osiagających wiek aktywności zawodowej i poszukujących pierwszej pracy zawodowej. Stopa bezrobocia w Toruniu we wrześniu 2010 r. kształtowała się na poziomie 7,4%. W momencie kolejnej aktualizacji *Strategii*, w kwietniu 2017 roku wskaźnik ten zmniejszył się niemal o dwa punkty procentowe i wynosił 5,7% (styczeń 2018 r. – 5,4%) (dane Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu). Źródłem miejsc pracy są nowe podmioty gospodarcze, dlatego też konieczne są przedsięwzięcia zwiększające atrakcyjność inwestycyjną i kreujące atrakcyjność lokalizacyjną miasta dla prowadzenia w nim interesów. Pierwszoplanowe wydaje się udoskonalenie funkcjonowania systemu informacyjnego skierowanego do potencjalnych inwestorów. Należy wskazać, iż współcześnie zmieniają się potrzeby inwestorów poszukujących nowych lokalizacji dla swoich przedsięwzięć. Nie wystarczy oferowanie terenów, nawet dobrze uzbrojonych. Inwestorzy oczekują również wsparcia doradczego od partnera, jakim jest miasto. Wsparcie to powinno dotyczyć m.in. informacji w zakresie sytuacji i dostępności określonych grup specjalistów na rynku pracy oraz informacji o lokalnym i ponadlokalnym rynku produktów planowanych do wytworzenia przez inwestorów. Ważnym wsparciem jest również pomoc w nawiązaniu współpracy i więzi kooperacyjnych z działającymi lokalnie podmiotami. Pełna informacja w tym zakresie (oferta inwestycyjna, informacje o przetargach, akty prawa miejscowego i in.), połączona ze sprawną, kompetentną obsługą podmiotów zainteresowanych aktywnością gospodarczą jest warunkiem podstawowym. Profesjonalna obsługa inwestorów powinna zakładać dostosowanie sposobu i standardów obsługi do wielkości inwestycji i pozycji inwestora na rynku. Najwięksi inwestorzy powinni być obsługiwani przez profesjonalnych doradców, a sposób współpracy powinien być indywidualnie projektowany na podstawie pogłębionej analizy sytuacji i potrzeb obsługiwanego inwestora. W przypadku oferowania terenów inwestycyjnych zakres i parametry uzbrojenia technicznego takich terenów powinny być przedmiotem indywidualnych uzgodnień z inwestorem odpowiednio do rodzaju i wymagań planowanego przedsięwzięcia. Innym, nie mniej znaczącym czynnikiem, jest dostępność źródeł kapitału na terenie miasta, obecność i aktywność banków oraz funduszy inwestycyjnych, a także innych zinstytucjonalizowanych inwestorów i kredytodawców, firm ubezpieczeniowych, itp. tworzących tzw. środowisko biznesu. Ich aktywność, podobnie jak i zachowania przedsiębiorców, związane są z czytelnością i stabilnością polityki gospodarczej miasta, jego władz samorządowych. Ogłoszenie takiej polityki, jej celów, zasad, środków realizacji, którą można by opisać wymienionymi wyżej przymiotnikami, jest ciągłym wyzwaniem dla samorządu Torunia (także samorządu gospodarczego miasta). W polityce gospodarczej miasta wobec inwestorów niezwykle ważne jest utrzymanie wsparcia dla

podmiotów, które zrealizowały już inwestycje i oczekują, że wsparcie miasta nie skończy się w momencie przeprowadzenia inwestycji, ale będzie kontynuowane w okresie jej eksploatacji.

Sprawą zasadniczej wagi są priorytety rozwoju gospodarczego Torunia oraz określenie głównych kierunków polityki gospodarczej miasta. Występują wyraźne przesłanki, aby jedną z ważniejszych dziedzin aktywności gospodarczej Torunia stały się usługi związane z funkcją obsługi turystów i przybywających do miasta ludzi biznesu.

Nie mniejsze znaczenie w strukturze gospodarki miasta ma przemysł. Należy uznać, że w chwili obecnej w sektorze przemysłu dokonały się zasadnicze zmiany związane z restrukturyzacją rynkową. Pewne jego elementy, kiedyś znaczące dla lokalnego rynku pracy, zakończyły działalność bądź zbliżają się ku jej kresowi. Inne, nawet bardzo tradycyjne, kontynuują swoją aktywność dzięki dostosowaniu się do aktualnych wymogów rynkowych. Pojawiają się również nowe przemysłowe podmioty gospodarcze. Wyzwaniem jest poszukiwanie nowych kierunków wytwórczości, oferujących produkty atrakcyjne dla rynku. Szansą w tym zakresie jest budowanie więzi kooperacyjnych z przedsiębiorstwami działającymi na rynkach krajowych i międzynarodowych. W tym zakresie pomocne winno być wsparcie lokalnej gospodarki ze strony regionalnego środowiska naukowo-technicznego. Jak dotąd współpraca tego środowiska z przedsiębiorcami nie jest widoczna w ofercie rynkowej.

5.4. Wyzwania infrastrukturalne

Nadal najpoważniejszym, infrastrukturalnym wyzwaniem jest dokończenie budowy głównego drogowego układu szkieletowego miasta oraz wdrożenie kompleksowego inteligentnego systemu transportowego (ITS). Potwierdzeniem kierunku prowadzonych aktualnie inwestycji w infrastrukturę drogową jest znacząca poprawa płynności przejazdu przez miasto. Istotną ze społecznego punktu widzenia kwestią jest także realizacja *Programu budowy dróg lokalnych*. Ważne w obszarze komunikacyjnym jest również pełniejsze wykorzystanie istniejącej przestrzeni parkingowej w mieście, poprzez budowanie parkingów wielopoziomowych i upowszechnianie systemów Parkuj i Jedź (Park and Ride) ograniczających ruch w centrum miasta. Kolejną kwestią jest ograniczenie ruchu samochodowego w centrum na rzecz komunikacji zbiorowej. Ważne jest także rozwijanie sieci dróg i ścieżek rowerowych oraz budowanie punktowej infrastruktury towarzyszącej. Wyzwaniem będzie też zwiększenie efektywności linii komunikacyjnych poprzez remarszrutyzację linii autobusowych i lepsze wykorzystanie komunikacji tramwajowej. Rozbudowa systemu dynamicznej informacji pasażerskiej dla autobusów pozwoli lepiej planować podróże, dając m.in. możliwość mobilnej kontroli punktualności w komunikacji zbiorowej. Koniecznością, jeśli chodzi o aspekty komunikacji zbiorowej, jest unowocześnienie i wydłużenie linii tramwajowych oraz unowocześnienie taboru autobusowego o pojazdy o napędzie elektrycznym (elektromobilność). Miasto ma w swoich planach do 2021 r. zakup 50 szt. autobusów elektrycznych (bezemisyjnych). Wymiana przestarzałych autobusów oraz budowa nowych linii tramwajowych przyczyni się do poprawy jakości środowiska naturalnego poprzez zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza, ale i również obniżenia hałasu komunikacyjnego.

W aktualnej *Strategii* nowym wyzwaniem jest wykorzystanie potencjału związanego z żegluga śródlądową na Wiśle. Zgodnie z prognozami w 2050 roku do 50% ładunków

transportowanych na duże odległości (powyżej 300 km) będzie przewożonych przez żeglugę śródlądową. Wisła ma stać się drogą dostępową do trójmiejskich portów morskich, dla których prognozy do roku 2030 przewidują trzykrotny wzrost przeładunków. Toruń dzięki swojemu położeniu nad Wisłą, która już w średniowieczu pełniła funkcję wodnego szlaku handlowego, posiada naturalne warunki do uczestniczenia w rozwoju żeglugi śródlądowej. Na etapie planowania niezbędne jest podjęcie działań zmierzających do wykorzystania potencjału drogi wodnej autostrady E40, na odcinku od Torunia w dół Wisły, w celu polepszenia warunków dla transportu multimodalnego. Podstawą tych działań jest podpisana przez Polskę w styczniu 2017 r. europejska konwencja dotycząca międzynarodowych śródlądowych szlaków wodnych (AGN).

Istotnym punktem w rozwoju miasta są również działania ukierunkowane na zwiększenie efektywności energetycznej. Głęboka termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej oraz montaż odnawialnych źródeł energii zwiększa bezpieczeństwo energetyczne gminy poprzez zmniejszenie zapotrzebowania energetycznego. Gmina od kilkadziesiąt lat sukcesywnie wspomaga wymianę starych, nieefektywnych źródeł energii cieplnej, zastępując je jednostkami o zwiększonej sprawności energetycznej. Rozwój powyższej infrastruktury będzie realizowany przy zachowaniu jakości środowiska naturalnego. Takie rozwiązania będą również korzystne dla zachowania budynków i budowli, w szczególności stanowiących najcenniejsze dziedzictwo kulturowe Torunia.

5.5. Wyzwania w zakresie oferty spędzania czasu wolnego

Największe znaczenie dla przyszłej pozycji miasta ma jego niezwykle bogactwo dziedzictwa kulturowego, wpisanego na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO. Jest to zdecydowanie najwyższa wartość kulturowa Torunia i powód do dumy dla jego mieszkańców. Ten niezwykle potężny potencjał musi być wykorzystany i stać się tłem oraz sceną dla wielu form aktywności kulturalnej. Tak bogate dziedzictwo kulturowe, zabytki architektury i urbanistyki, bogate kolekcje muzealne idealnie temu sprzyjają. Zachowanie tego dziedzictwa w jak najlepszym stanie, jego należąca ekspozycja, wykorzystanie jako waloru turystycznego to jedno z podstawowych wyzwań kulturowych dla miasta.

Kluczowe znaczenie w okresie realizacji dotychczasowej *Strategii* miało przystąpienie Torunia do konkursu Rady i Parlamentu Europejskiego na rzecz zdobycia tytułu Europejskiej Stolicy Kultury. Udział w tym konkursie okazał się dobrze wykorzystaną szansą promocji miasta, prezentacji dorobku toruńskiej kultury i sztuki, rozwoju infrastruktury. Toruń poprzez nakłady inwestycyjne oraz twórczą, kreatywną pracę środowisk kultury istotnie podniósł znaczenie miasta w kraju i za granicą. Rezultaty udziału Torunia w tym zakresie stanowią bardzo dobry impuls dla rozwoju przemysłów kultury i kreatywnych, których znaczenie gospodarcze ciągle rośnie.

Bardzo ważnym działaniem będzie także pobudzanie mieszkańców do większej aktywności – celem jest zwiększenie liczby osób uczestniczących w kulturalnym życiu miasta (zarówno odbiorców, jak i twórców). Innym wyznacznikiem pozycji kulturalnej Torunia jest Uniwersytet Mikołaja Kopernika. Uniwersytet to miejsce spotkań, wymiany idei, doświadczeń kulturowych, to toruńskie otwarcie na świat, a zarazem ta część Torunia, która jest najczęściej postrzegana

na arenie międzynarodowej. Marka miasta uniwersyteckiego jest swoistym znakiem jakości Torunia, znakiem rozpoznawczym, podobnie jak toruńskie zabytki i pierniki. Kulturotwórcza funkcja Uniwersytetu, pozostałych szkół wyższych i towarzystw naukowych, aktywność instytucji kulturalnych, w tym Toruńskiej Agendy Kulturalnej, Toruńskiej Orkiestry Symfonicznej, Muzeum Okręgowego w Toruniu, Teatru Baj Pomorski, Teatru W. Horzycy, Centrum Sztuki Współczesnej Znak Czasu, Centrum Kultury Dwór Artusa, Centrum Kultury Zamek Krzyżacki, Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy, Domu Muz, stowarzyszeń i fundacji działających w sferze kultury oraz jej bezpośrednich twórców, ukształtowały wizerunek miasta jako znaczącego ośrodka kulturalnego na mapie regionu i kraju. Od ostatniej aktualizacji *Strategii* z 2010 r. wiele zmieniło się pod względem rozbudowy infrastruktury służącej mieszkańcom. Zaprojektowane przez światowej sławy architekta Fernando Menis'a Centrum Kulturalno-Kongresowe Jordanki, mieści salę koncertową (dla 882 widzów) oraz salę kameralną (287 widzów), które mogą być ze sobą połączone. Dzięki nowoczesnym technologiom sale te są dostosowywane do charakteru i wymagań technicznych każdego wydarzenia. Dotyczy to takich aspektów jak: układ widowni, akustyka, wykorzystanie w sali kameralnej systemu kinowego 3D. W 2010 roku na Światowym Festiwalu Architektury (WAF) w Barcelonie budynek Centrum został wybrany najlepszym projektem kulturalnym przyszłości. Wybudowano również Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy, które prowadzi działalność popularyzującą naukę poprzez edukację – zajęcia organizowane dla placówek przedszkolnych i szkolnych, wystawy, rodzinne warsztaty, wydarzenia kulturalne. Misją toruńskiego centrum nauki jest pobudzanie kreatywności i inspirowanie odbiorcy do samodzielnych poszukiwań. W celu efektywnego zarządzania wydarzeniami kulturalnymi został utworzony kalendarz imprez (aktualizowany na bieżąco), który jest zestawieniem kulturalnych imprez komercyjnych i niekomercyjnych.

Dziedziną ważną zarówno z indywidualnego, jak i społecznego punktu widzenia, znaczącą dla promocji miasta, są także sport i rekreacja. Aktywność mieszkańców w tym względzie determinowana jest z jednej strony określonymi motywacjami, z drugiej dostępnością odpowiedniego zagospodarowanego terenu. Od 2010 r. infrastruktura rekreacyjna i sportowa znacznie się rozrosła, wybudowano m.in. wielofunkcyjną halę sportowo-widowiskową przy ul. Bema, z podstawową funkcją lekkoatletyczną, która jest jedyną w Polsce halą sportową przygotowaną do rozgrywania pełnego programu dyscyplin lekkoatletycznych w zawodach międzynarodowych. W obiekcie zaprojektowano 6-ciotorową bieżnię o długości 200 metrów, z pełnym programem halowych dyscyplin lekkoatletycznych oraz bieżnię treningową, co umożliwia organizowanie imprez na najwyższym światowym poziomie. Dzięki rozwiązaniom, takim jak dodatkowa sala, szatnie spełniające różnorodne wymagania, ilość miejsc na trybunach, możliwość transmisji telewizyjnych, obiekt może również gościć turnieje o randze międzynarodowej w dyscyplinach gier zespołowych. Kolejną inwestycją jest Przystań Sportów Wodnych przy ul. Popiełuszki, należąca do Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji. Przystań prowadzi szkołę żeglarską, rejsy statkiem po Wiśle. W dwukondygnacyjnym budynku mieszczą się m.in. siłownia, ergonometry, basen wioślarski, 2 hale szkutni, hangary na łodzie żeglarskie, wioślarskie oraz na łodzie WOPR, sala dydaktyczna/konferencyjna z zapleczem na 62 miejsca (audiowizualna) oraz pomieszczenia klubowe klubu AZS UMK (3 biura, 7 szatni, pomieszczenie odnowy, sauna). W Przystani mieści się biuro WOPR, Toruńskiego Okręgowego Związku

Żeglarskiego, pomieszczenia przychodni sportowo-lekarskiej oraz Kujawsko-Pomorskiego Związku Piłkarskiego. W roku 2012 na terenie osiedla Na Skarpie powstała w ramach Centrum Sportowo-Rekreacyjnego hala tenisowa stanowiąca ważny obiekt do przeprowadzania rozgrywek tenisa ziemnego na poziomie międzynarodowym, krajowym i regionalnym. W przeciągu ostatnich trzech lat kompleks ten został uzupełniony o funkcjonujące w sąsiedztwie obiekty rekreacyjne tj. baseny letnie i sezonowe lodowisko. Nie można zapomnieć o rozbudowanej sieci boisk wielofunkcyjnych typu Orlik, osiedlowych i ogólnodostępnych boiskach sportowych, siłowniach zewnętrznych, urządzeniach do ćwiczeń - streetworkout, placach treningowych typu new age fit, czy miejscach osiedlowej rekreacji służących mieszkańcom Torunia.

Umacnianie funkcji kulturalnej miasta Torunia, stworzenie jasnego systemu zarządzania kulturą, aby Toruń postrzegany był jako miasto, w którym o kulturze myśli się w sposób strategiczny, to jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed samorządem i partnerami lokalnymi. Toruń posiada nowoczesną infrastrukturę, która stanowi olbrzymi potencjał do rozwoju kulturalnego, sportowego i rekreacyjnego mieszkańców.

5.6. Wyzwania społeczne

Ze względu na starzenie się społeczeństwa wzrasta zapotrzebowanie na pomoc wśród najstarszej części mieszkańców miasta, nie zawsze ubogich, ale często schorowanych i samotnych. Solidarne wspieranie potrzebujących to niezwykle ważne wyzwanie wobec społeczności miasta. Konieczne jest kształtowanie postaw na rzecz pomocy sąsiedzkiej, organizowanie się w grupy wzajemnej pomocy, identyfikowanie i wspieranie liderów społecznych, upowszechnianie dobrych wzorców skutecznej pomocy, propagowanie prospołecznych postaw, zwłaszcza wśród młodego pokolenia. Konieczne są również zmiany systemowe w podejściu do grupy seniorów: utworzenie odpowiedniej oferty aktywizacyjnej, programów zdrowotnych, dostosowanie architektury (niwelowanie barier) i dostępu do budynków użyteczności publicznej.

Ze względu na globalne i krajowe zmiany w stylu życia, w tym sposobu wykonywania pracy zawodowej należy zintensyfikować działania w zakresie promocji zdrowego trybu życia, równowagi pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym (work life balance), a także upowszechniania kultury fizycznej wśród dzieci, młodzieży i dorosłych.

Budowanie kapitału społecznego oraz społeczeństwa obywatelskiego jest poważnym wyzwaniem, wymagającym czasu. Efektywność działań będzie wymagała dalszego wsłuchiwanie się w problemy lokalnych społeczności, otwartości władz miasta na głosy mieszkańców, maksymalnego uspołecznienia procesów programowych, a także zachęcania i wciągania mieszkańców w sprawy miasta. Potencjałem w tym zakresie są aktywnie funkcjonujące Rady Okręgów, działające w Toruniu już od 1999 r. (Uchwała Nr 351/99 Rady Miasta Torunia z dnia 9 grudnia 1999 r., pierwsza kadencja Rad Okręgów rozpoczęła się w 2000 r.). Te jednostki pomocnicze gminy stanowią ważny element w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

Jednym ze znamion czasu obecnego jest rozluźnienie zasad współżycia społecznego, czego wyrazem są zdarzenia ze sfery problemów społecznych (w tym patologii), wpływających na zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa i ładu społecznego. Redukcja rozpoznanych zagrożeń, czy znacząca poprawa stanu porządku publicznego w mieście, mogą być uzyskane poprzez likwidację ich podstawowych przyczyn. Z ich natury wynika, że możliwości miasta, jego samorządu, są w tym zakresie ograniczone. Zatem należy poszukiwać innych środków i sposobów ograniczania problemów społecznych, zwłaszcza w środowiskach ludzi młodych. Ważnym kierunkiem działań powinno być rozwijanie i tworzenie warunków zapewniających dzieciom i młodzieży możliwość atrakcyjnego spędzania czasu wolnego. Sprostanie temu wyzwaniu może zostać zapewnione m.in. poprzez realizację programu rewitalizacji, który spowoduje zaktywizowanie społeczności lokalnej na obszarach zdegradowanych, wymagających najpilniejszej interwencji w zakresie rozwiązywania problemów społecznych oraz towarzyszących – w sferze gospodarki, środowiska, przestrzeni miejskiej i infrastruktury technicznej.

Zauważalna jest coraz większa aktywność mieszkańców miasta działających na rzecz swego miejsca zamieszkania, która ujawnia się w zwiększającej się liczbie wniosków składanych w ramach budżetu partycypacyjnego oraz liczbie osób biorących udział w wyborach. O wzroście zaangażowania świadczy również liczba zarejestrowanych i aktywnie działających w mieście organizacji pozarządowych oraz podejmowanych inicjatyw oddolnych, realizowanych przez grupy nieformalne. Wyzwaniem staje się stworzenie sprawnego systemu współdziałania organizacji na rzecz rozwiązywania problemów miasta oraz ich partnerstwa z sektorem publicznym i prywatnym.

5.7. Wyzwania ekologiczne

Kluczowym wyzwaniem ekologicznym jest dynamiczny wzrost motoryzacji; wysokie natężenie ruchu komunikacyjnego jest źródłem dotkliwego hałasu i zanieczyszczenia powietrza. Bardzo istotna z punktu widzenia formułowania wyzwań ekologicznych w tym obszarze jest problematyka zrównoważonej mobilności miejskiej. Stanowi ona także istotny składnik idei smart cities, w *Krajowej polityce miejskiej 2023* zawarta jest w wątku tematycznym: „transport i mobilność miejska”, jako element działań zwalczających szkodliwe emisje do środowiska, w tym: spaliny, gazy cieplarniane, hałas. Jako wyzwania jawią się przedsięwzięcia na rzecz zwiększenia udziału transportu publicznego i ograniczenia ruchu indywidualnego poprzez m.in.: transport mieszany, współdzielony, sensory liczby miejsc parkingowych w okolicach zespołu staromiejskiego, czujniki zanieczyszczeń pochodzących z transportu, promocję napędów hybrydowych i elektrycznych, rozwój tras pieszych i rowerowych, systemy liczenia pojazdów oraz strefy uspokojonego ruchu.

W sezonie grzewczym w rejonach zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej, ale również zwartej zabudowy zespołu staromiejskiego, źródłem zanieczyszczenia powietrza są liczne paleniska domowe. Jest to zjawisko niskiej emisji, bardzo niekorzystnie wpływające na stan środowiska naturalnego i jakość życia mieszkańców. Problem ten należy wyeliminować poprzez inwestycje w ciepłociągi lub zastępowanie pieców na paliwa stałe piecami gazowymi oraz równoległe prowadzone akcje społeczne, zachęcające do korzystania z ekologicznego

źródła ciepła. Wymagało to będzie aktywnej i skutecznej promocji m.in. odnawialnych źródeł energii.

Na poprawę stanu środowiska przyrodniczego miasta, w dużym stopniu wpływa prowadzenie edukacji ekologicznej mieszkańców. Toruń posiada szczególnie korzystne warunki do łączenia walorów potencjału przyrodniczego i kulturowego, aby czynić miasto niezwykle atrakcyjnym dla mieszkańców, turystów i gości. Warto kontynuować działania na rzecz tworzenia wizerunku Torunia jako miasta zieleni i kwiatów. Zabieganie o dobry stan środowiska przyrodniczego, o zachowanie piękna architektury i urbanistyki, a także troska o trwanie unikalnego krajobrazu średniowiecznego miasta nad Wisłą, stanowią bezpośrednio o jego atrakcyjności, warunkując bez wątpienia jego dalszy pomyślny rozwój. Toruń, otoczony lasami, dysponuje korzystnymi warunkami dla rekreacji mieszkańców w środowisku leśnym. Wyzwaniem dla miasta będzie z pewnością odpowiednie zagospodarowanie tych terenów.

5.8. Wyzwania rewitalizacyjne

Na terenie każdego miasta, zwłaszcza o tak bogatej historii jak Toruń, wyszczególnić można obszary, na których częstotliwość i natężenie występowania dysfunkcji społecznych jest wyższe niż na innych obszarach miejskich. Na podstawie diagnozy służącej wyznaczeniu obszaru zdegradowanego i rewitalizacji, opracowanej na potrzeby sporządzenia *Programu rewitalizacji Torunia do roku 2023* jako obszar rewitalizacji wskazano Bydgoskie Przedmieście, Podgórz i Stare Miasto (podział na trzy podobszary zgodnie z podziałem miasta na jednostki strukturalne). Tak wytypowany obszar, potwierdzony Uchwałą Rady Miasta Torunia 513/16 z dnia 29 grudnia 2016 r., zajmuje 15,2% powierzchni gminy oraz jest zamieszkały przez 21,9% mieszkańców gminy.

Na terenie Bydgoskiego Przedmieścia został zdiagnozowany problem starzejącego się społeczeństwa. Wskaźnik udziału ludności w wieku poprodukcyjnym w ludności ogółem na obszarze wyniósł 22,55%, przy średniej dla miasta 21,76%. Istotnym problemem jest także uzależnienie od korzystania z pomocy społecznej. Aż 7,74% osób w gospodarstwach domowych (a więc co trzynasty mieszkaniec tej części miasta) korzysta ze środowiskowej pomocy społecznej. Ma to konsekwencje w postaci relatywnie wysokiego udziału osób objętych wyrokami eksmisyjnymi w ogóle ludności Bydgoskiego Przedmieścia (w samym 2015 r. wydano 33 wyroki eksmisyjne, ale łącznie w rejestrze pozostających do realizacji orzeczeń sądu jest 401 i obejmują one ponad 1200 mieszkańców) oraz podwyższonego ryzyka wypadania młodzieży z systemu edukacyjnego. Struktura demograficzna oraz struktura rynku pracy (problem bezrobocia sięga niemal 6%) są niekorzystne i nie są one równoważone przez rozwój gospodarczy tej jednostki strukturalnej – wskaźnik liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 100 osób w wieku produkcyjnym wynosi 0,30 w porównaniu ze wskaźnikiem dla miasta 0,37. Zjawisku bezrobocia towarzyszy problem bezradności, występującej głównie w rodzinach dysfunkcyjnych oraz wśród osób starszych i nie w pełni sprawnych. W kwestii infrastruktury technicznej najbardziej niepokoi zły stan zachowania obiektów zabytkowych i zły stan techniczny budynków. Istotnym problemem z perspektywy mieszkańców jest obecność terenów zdewastowanych i opuszczonych.

Na terenie Podgórza najbardziej istotnym problemem jest wysoki udział osób bezrobotnych w ogóle ludności w wieku produkcyjnym, w tym bardzo wysoki poziom bezrobocia wśród kobiet oraz osób młodych. Ponad połowa z bezrobotnych to osoby długotrwale bezrobotne. Ma to konsekwencje w postaci wysokiego udziału wśród mieszkańców osób objętych wyrokami eksmisyjnymi, a także skali zależności od pomocy społecznej. Rzadziej niż w pozostałych częściach miasta występuje tu problem wypadania młodzieży z systemu edukacyjnego. Mimo to jednostka niekorzystnie wyróżnia się na tle miasta, jeśli chodzi o inne wskaźniki edukacyjne (1,1% uczniów nie otrzymało promocji do następnej klasy – średnio w mieście było to 0,81%). W sferze technicznej zdiagnozowano problem wysokiego udziału budynków, których stan techniczny ogranicza lub uniemożliwia ich użytkowanie względem ogółu obiektów na obszarze, dotyczy to także obiektów zabytkowych. W jednostce zlokalizowane są 264 obiekty wpisane do Gminnej Ewidencji Zabytków. Są one przedmiotem dużej uwagi ze strony lokalnego stowarzyszenia (Stowarzyszenie Nasz Podgórz) i szkolnych kół historycznych, które podejmują starania o to, by wartość architektoniczna była rozpoznawalna zarówno wśród mieszkańców, jak i wśród pozostałych mieszkańców miasta i turystów.

Trzecim podobszarem rewitalizacji jest Stare Miasto, na którym zdiagnozowano bardzo wysoki poziom bezrobocia – co dziesiąty mieszkaniec w wieku produkcyjnym jest zarejestrowany jako bezrobotny. Skutkuje to przede wszystkim bardzo wysokim udziałem osób objętych wyrokami eksmisyjnymi oraz niekorzystnymi zjawiskami wewnątrz zamieszkujących tu rodzin. Udział dzieci wypadających z systemu edukacji jest niemal dwukrotnie wyższy niż średnia dla miasta, niekorzystny jest też wskaźnik osiągnięć szkolnych (mierzonych liczbą uczniów, którzy nie otrzymali promocji do kolejnej klasy). Na Starym Mieście obserwuje się również nieco wyższy poziom występowania zjawiska przemocy domowej mierzony za pomocą liczby wydanych Niebieskich Kart (średnia dla miasta – 0,33%, wynik Starego Miasta – 0,38%). Centralne położenie jednostki w mieście i skoncentrowanie funkcji kulturalnych miasta (tu odbywa się większość masowych imprez w mieście i skupia się życie nocne miasta) sprzyja podwyższeniu wskaźnika przestępczości – rocznie odnotowywanych jest niemal 600 wykroczeń lub przestępstw. Według diagnozy Miejskiej Pracowni Urbanistycznej relatywnie niski (3,7%) jest udział przestrzeni zdegradowanej w ogólnej powierzchni obszaru. Cechuje go jednak bardzo niski udział terenów zielonych – pierwotna otulina zieleni wokół Starego Miasta była przez lata stopniowo ograniczana. Stare Miasto to obszar największego nagromadzenia zabytków w mieście – niemal połowa budynków wpisana jest do Gminnej Ewidencji Zabytków (46,62%), a 248 budynków to obiekty zabytkowe wpisane indywidualnie do rejestru zabytków (to 2/3 wszystkich budynków tej klasy w mieście). Większość budynków pełni funkcje mieszkalne. Obserwowana jest dekapitalizacja budynków – w złym stanie technicznym jest ponad 200 budynków, w tym 16 (z 35 w mieście) objętych nakazem rozbiórki, opróżnienia lub zabezpieczenia.

W chwili opracowania aktualizacji *Strategii, Program rewitalizacji Torunia do roku 2023* był w trakcie przygotowania. Wyzwaniem będzie realizacja założeń opisanych w programie, wskutek ich wdrożenia oczekuje się zmniejszenia skali zdiagnozowanych problemów społecznych w trzech wybranych jednostkach.

5.9. Wyzwania metropolitalne

Toruń jest miastem aspirującym do rangi metropolii, ośrodka nadającego ton i kierunek zmian w regionie, wpisującego się w ogólnopolskie i światowe trendy w zakresie rozwoju kultury, turystyki, gospodarki, sektora nauki, współpracy tychże sektorów chociażby w ramach inicjatyw Badania, Rozwój, Innowacje. Ważną datą w historii integracji regionu i zacieśniania powiązań było porozumienie zawarte 8 kwietnia 2014 roku (z późniejszymi zmianami) pomiędzy 25 jednostkami samorządu terytorialnego. Wskazane porozumienie ma stanowić fundament wspólnej realizacji programu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) w ramach Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego przyczyniającego się do rozwoju i pogłębionej integracji regionu. W celu prowadzenia przedsięwzięć w formule ZIT w ramach *Regionalnego programu operacyjnego województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020* Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego przyjął 8 kwietnia 2014 r. uchwałę w sprawie wyznaczenia obszaru realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Bydgoszczy, Torunia i obszaru powiązanego z nimi funkcjonalnie. Na potrzeby realizacji ZIT przyjęto *Strategię Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego*, w której określono jeden cel nadrzędny oraz cztery cele strategiczne. ZIT daje gminie szerokie perspektywy w zakresie przedsięwzięć integrujących działania finansowane zarówno z EFRR, jak i EFS. W Toruniu będą realizowane działania dotyczące w szczególności: rozwoju zrównoważonego transportu, termomodernizacji budynków użyteczności publicznej, ochrony zasobów kultury, eliminacji lub wykluczenia negatywnych zjawisk na obszarze rewitalizacji, inwestowania w szkolnictwo, przede wszystkim kształcenie zawodowe, usług opiekuńczych na rzecz włączenia społecznego oraz opieki nad dziećmi do lat 3, jak również przedsięwzięcia na rzecz osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym.

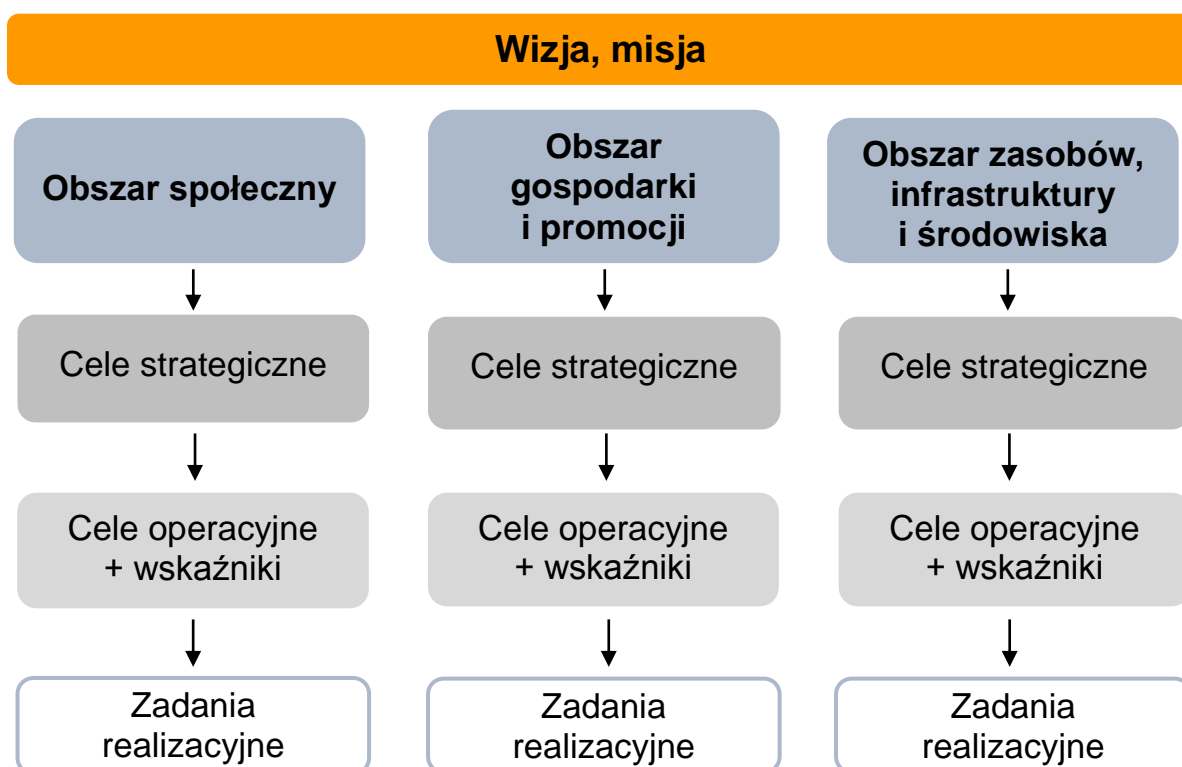
Bydgosko-Toruński Obszar Funkcjonalny postrzegany jako ośrodek stymulujący rozwój regionalny i biegun wzrostu społeczno-gospodarczego może stać się atrakcyjnym miejscem dla lokalizacji kapitału, przedsiębiorczości prywatnej oraz usług publicznych, konkurencyjnym w tym względzie w skali kraju, a w przyszłości rywalizującym z innymi podobnymi ośrodkami europejskimi. Stanowi to olbrzymie wyzwanie dla miasta, mogące przesądzić o jego przyszłości.

Tym niemniej w ramach aktualizacji *Strategii* w roku 2018 należy stwierdzić, że realizacja programu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) w ramach Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego w niewielkim stopniu pozwoli na wykorzystanie synergii dwóch miast – liderów regionu – Torunia i Bydgoszczy. W ramach ZIT nie zostaną zrealizowane znaczące wspólne przedsięwzięcia, które poprzez inwestycje na całym obszarze funkcjonalnym zwiększyłyby jego spójność oraz siłę konkurencyjną regionu.

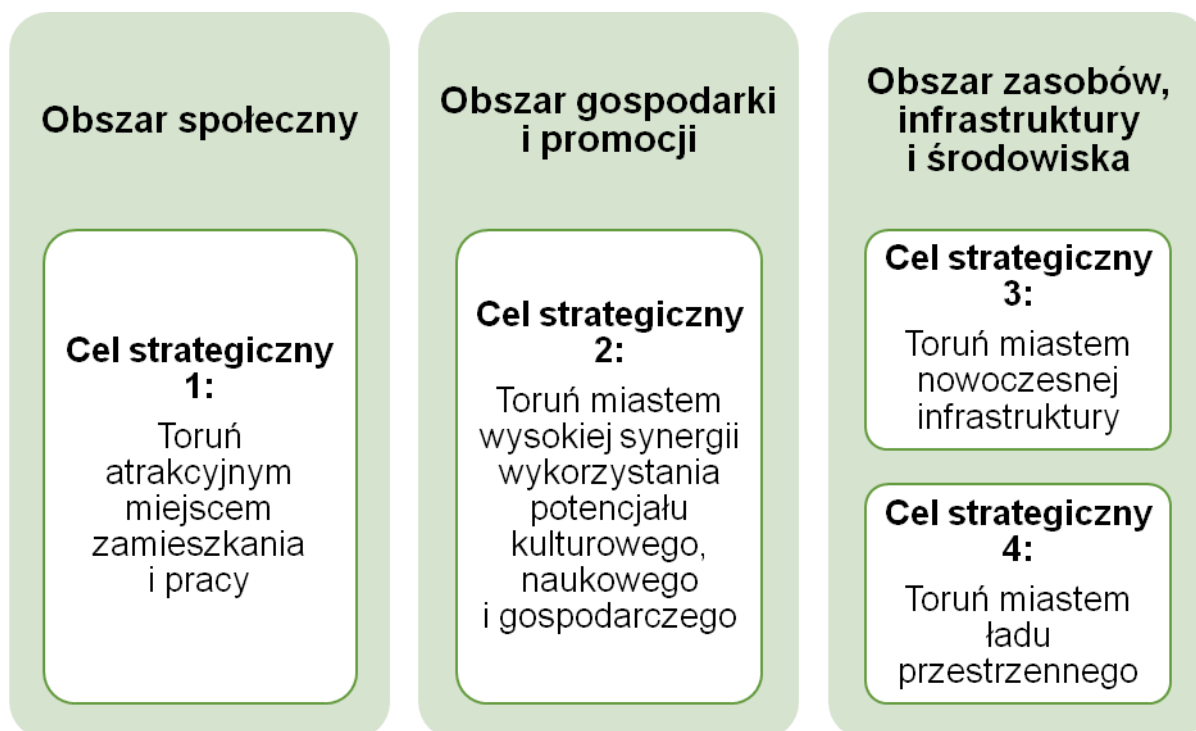
6. CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I ZADANIA REALIZACYJNE

Cele strategiczne określone są do 2028 roku, służą realizacji wizji oraz misji miasta i określają rezultaty o zasadniczym znaczeniu w długiej perspektywie czasu. Cele strategiczne związane są z decyzjami dotyczącymi utrzymania lub zmiany wykorzystania zasobów miasta, w tym również oddziaływania na sposób wykorzystania zasobów będących w dyspozycji sektora prywatnego, pozarządowego i innych instytucji publicznych. Cele strategiczne powiązane są też z decyzjami dotyczącymi tworzenia przyjaznych warunków do rozwoju miasta i jego społeczności. Cele operacyjne wyznaczają kierunki działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Celom operacyjnym zostały przypisane zadania realizacyjne.

Rysunek 1. Schemat struktury wizji, misji i celów strategicznych, operacyjnych i zadań realizacyjnych



Cele strategiczne, operacyjne i zadania realizacyjne zostały wypracowane na podstawie aktualnej diagnozy, wspólnie z interesariuszami *Strategii*, w ramach warsztatów przeprowadzonych w trzech podzespołach: społecznym, zasobów, infrastruktury i środowiska oraz gospodarki i promocji miasta. Cele strategiczne przypisano do trzech obszarów tematycznych.



Prezentowane cele strategiczne będą realizowane przez samorząd oraz partnerów ze strony organizacji pozarządowych, podmiotów gospodarczych oraz innych instytucji publicznych. Władze miasta będą pełnić rolę inicjatora i koordynatora dużej części zadań, które przyczynią się do rozwiązywania problemów wskazanych w diagnozie miasta.

Osiągnięcie celów w obszarze społecznym warunkuje zaspokojenie potrzeb mieszkańców Torunia. Realizacja celów w dużym stopniu jest zadaniem Gminy i jej jednostek organizacyjnych. Pozostaje jednak miejsce na aktywność organizacji pozarządowych oraz podmiotów komercyjnych, szczególnie w zakresie kultury, edukacji, rekreacji i zdrowia. Najistotniejszym zadaniem będzie zmotywowanie i zaangażowanie wszystkich kluczowych dla rozwoju miasta interesariuszy/partnerów.

Osiąganie celów w sferze gospodarki i promocji miasta może być realizowane głównie przez podmioty działające w tej sferze. Zadania miasta dotyczą przede wszystkim tworzenia warunków do działalności gospodarczej, wspierania podmiotów przez odpowiednią politykę i promocję miasta. Cele strategiczne w sferze gospodarczej powinny wpływać na decyzje podejmowane przez wszystkie podmioty działające w mieście oraz przyszłych inwestorów zewnętrznych i wewnętrznych.

Cele osiąmane w obszarze zasobów, infrastruktury i środowiska miasta, dotyczą rozwoju potencjału środowiska naturalnego, infrastruktury i przestrzeni miejskiej. Ich realizacja jest w głównej mierze domeną miasta i jednostek organizacyjnych. Podczas procesu planowania zadań, w tym inwestycyjnych, szczególne znaczenie będzie miało prowadzenie konsultacji z głównymi interesariuszami, tak aby możliwe było pogodzenie często rozbieżnych, a nawet sprzecznych interesów. Zarządzanie rozwojem zasobów technicznych (infrastrukturą liniową i punktową), przyrodniczych, kulturowych wymaga m.in. umiejscowienia ich w planie

zagospodarowania przestrzennego. Planowane i prowadzone działania w tym zakresie będą w szczególności dużym stopniu decydowały o zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju.

Poniżej przedstawione jest drzewo celów strategicznych i operacyjnych oraz zadań realizacyjnych, w trzech obszarach:

- społecznym,
- gospodarki i promocji miasta,
- zasobów, infrastruktury i środowiska.

Tabela 1. Drzewo celów Strategii rozwoju miasta Torunia

Misja Torunia:	
<i>Jesteśmy miastem kreatywnej, otwartej i przedsiębiorczej społeczności, dumnej z dziedzictwa kulturowego swoich przodków, przełomowych w dziejach świata odkryć w astronomii, które do dzisiaj inspirują do tworzenia nowoczesnego, metropolitalnego ośrodka kultury, nauki, gospodarki i turystyki, opartego na innowacjach i synergii z partnerami w otoczeniu krajowym i międzynarodowym.</i>	
Obszar społeczny	
Cel strategiczny	Cele operacyjne
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	1.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego 1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia 1.3. Tworzenie wysokiej jakości oferty kulturalnej 1.4. Upowszechnienie sportu i rekreacji wśród mieszkańców 1.5. Poprawa sytuacji zdrowotnej mieszkańców (w tym inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, programy profilaktyczne, opiekuńcze, itp.) 1.6. Aktywizacja i integracja osób oraz grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym 1.7. Wsparcie osób z niepełnosprawnościami w integracji społecznej i zawodowej 1.8. Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście
Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 2: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego	2.1. Ciągłe doskonalenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami otoczenia biznesu 2.2. Toruń miastem ogólnopolskich i międzynarodowych spotkań 2.3. Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii

i gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"> 2.4. Wzrost liczby miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) 2.5. Umocnianie pozycji Torunia jako ponadregionalnego ośrodka edukacji o znaczeniu międzynarodowym 2.6. Rozwój marki i produktów turystycznych 2.7. Wzmacnianie i rozwijanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu 2.8. Rozwój i ciągłe doskonalenie lokalnych instytucji otoczenia biznesu 2.9. Podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej Torunia 2.10. Poprawa sytuacji na rynku pracy 2.11. Umocnienie atrakcyjnego ponadregionalnego wizerunku Torunia
Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Rozwój infrastruktury społecznej 3.2. Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego 3.3. Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych 3.4. Doskonalenie rozwiązań komunikacyjnych z uwzględnieniem układu przestrzennego miasta 3.5. Zwiększenie komfortu korzystania z transportu zbiorowego oraz prowadzenie polityki cenowej przejazdów komunikacją miejską zmierzającej do upowszechnienia transportu zbiorowego
Cel strategiczny 4: Toruń miastem ładu przestrzennego	<ul style="list-style-type: none"> 4.1. Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta 4.2. Kontrolowany rozwój oraz poprawa estetyki przestrzeni miasta 4.3. Efektywniejsze wykorzystanie walorów estetycznych Torunia w promocji miasta

Tabela 2. Zadania realizacyjne do poszczególnych celów operacyjnych

Obszar społeczny	
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
1.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego	1.1.1. Wspieranie działań na rzecz doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej oraz specjalistów edukacji pozaformalnej 1.1.2. Promocja edukacji przez całe życie i wspieranie mobilności zawodowej (otwartość na rekwalifikację zawodową) 1.1.3. Wspieranie rozwoju edukacji pozaformalnej 1.1.4. Zwiększenie dostępności i atrakcyjności zajęć dodatkowych i pozalekcyjnych 1.1.5. Współpraca szkół i placówek z instytucjami kultury w zakresie edukacji 1.1.6. Współpraca szkół i placówek ze szkołami wyższymi na wszystkich poziomach edukacji 1.1.7. Kontynuacja współpracy placówek oświatowych w ramach działań profilaktycznych Straży Miejskiej w Toruniu 1.1.8. Wykorzystanie potencjału infrastruktury społecznej i potencjału zasobów ludzkich do prowadzenia działań edukacyjnych, kulturalnych, sportowo-rekreacyjnych oraz działań integracyjnych (w tym współpracy międzypokoleniowej) 1.1.9. Wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich oraz potencjału instytucji miejskich do prowadzenia efektywnych działań zapobiegawczo-interwencyjnych zmierzających do wyrównywania szans edukacyjnych oraz społecznych dzieci i młodzieży wymagających wsparcia w procesie ich rozwoju 1.1.10. Wspieranie działań na rzecz wzmocnienia kompetencji społecznych w szczególności liderów społecznych 1.1.11. Wspieranie rozwoju i promocja organizacji pozarządowych 1.1.12. Standaryzowanie wymagań wobec jakości rezultatów projektów realizowanych przez NGO na zlecenie miasta 1.1.13. Wspieranie rozwoju potencjału organizacji pozarządowych w zakresie podnoszenia

Obszar społeczny	
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>kompetencji pracowników i wolontariuszy oraz warunków organizacyjno-technicznych działania NGO</p> <p>1.1.14. Wzmacnianie sieci współpracy wśród NGO</p> <p>1.1.15. Zaangażowanie środowiska akademickiego oraz organizacji pozarządowych w promowanie i wspieranie postaw otwartości oraz przyjaznych zachowań w relacjach między mieszkańcami</p> <p>1.1.16. Promocja idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz podmiotów gospodarczych włączających się w działania społeczne w mieście</p> <p>1.1.17. Promocja i upowszechnianie idei wolontariatu</p> <p>1.1.18. Rozwinięcie i utrzymywanie wysokich standardów partycypacji społecznej z wykorzystaniem zróżnicowanych kanałów i narzędzi komunikacji – wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego</p> <p>1.1.19. Promowanie i wspieranie działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego</p> <p>1.1.20. Organizowanie lokalnych wydarzeń kulturalnych na rzecz zwiększania integracji i aktywności społeczności miasta</p> <p>1.1.21. Współdziałanie osiedlowych domów kultury, bibliotek, świetlic środowiskowych, spółdzielni mieszkaniowych na rzecz tworzenia zróżnicowanych społecznie wspólnot w miejscu zamieszkania</p> <p>1.1.22. Wspieranie współpracy międzysektorowej w zakresie wzmacniania integracji i tożsamości mieszkańców</p> <p>1.1.23. Zwiększenie dostępności i dostosowanie czasu pracy miejsc opieki nad dziećmi do potrzeb rodzin</p> <p>1.1.24. Zwiększenie dostępności do miejsc opieki nad dziećmi do lat 3</p> <p>1.1.25. Opracowanie i wdrożenie polityki zwiększenia udziału ludzi młodych w strukturze aktywnych zawodowo i społecznie mieszkańców Torunia</p> <p>1.1.26. Dalsze działania zmierzające do rozwoju statusu miasta przyjaznego rodzinom z dziećmi i seniorom</p> <p>1.1.27. Wspieranie przedsięwzięć skierowanych do osób młodych, mających trudności w godzeniu</p>

Obszar społeczny	
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	życia rodzinnego z pracą zawodową
1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia	1.2.1 Wspieranie innowacji w każdej dziedzinie życia społecznego (innowacje społeczne, gospodarcze, ekologiczne, itp.) 1.2.2. Zaangażowanie osób o szczególnym potencjale kreatywnym w przygotowanie i wdrażanie przedsięwzięć rozwojowych miasta
1.3. Tworzenie wysokiej jakości oferty kulturalnej	1.3.1. Tworzenie wysokiej jakości i zróżnicowanej oferty całorocznej dla wszystkich mieszkańców i odwiedzających Toruń turystów, w tym wydarzeń o znaczeniu międzynarodowym 1.3.2. Rozwijanie sieci współpracy podmiotów prowadzących działalność kulturalną 1.3.3. Wspieranie inicjatyw mieszkańców w sferze aktywności kulturalnej oraz wzmacnianie tożsamości toruńskiej u mieszkańców miasta 1.3.4. Realizacja nowoczesnych metod edukacji kulturalnej i rozszerzanie uczestnictwa mieszkańców Torunia w kulturze 1.3.5. Zwiększanie roli kultury w procesie edukacji i przygotowywania dzieci oraz młodzieży do aktywnego uczestnictwa w życiu kulturalnym i społecznym 1.3.6. Zintegrowanie i rozwój elektronicznego systemu ułatwiającego mieszkańcom miasta dostęp do kultury (np. wdrożenie karty miejskiej, mobilne aplikacje)
1.4. Upowszechnienie sportu i rekreacji wśród mieszkańców	1.4.1. Wspieranie i promowanie kultury fizycznej (w tym sukcesów sportowych) wśród dzieci, młodzieży i dorosłych – zwiększenie zainteresowania aktywnym uprawianiem sportu oraz budowa ogólnodostępnych, wielofunkcyjnych stref aktywności sportowej 1.4.2. Organizacja znaczących wydarzeń sportowych na stałe wpisanych w kreowanie wizerunku miasta oraz organizacja i udział w imprezach sportowych o randze międzynarodowej lub ogólnopolskiej, w tym: Mistrzostwa Świata, Mistrzostwa Europy, Puchar Świata, Puchar Europy, Mistrzostwa Polski, Puchar Polski 1.4.3. Wsparcie rozwoju sportu na najwyższym poziomie w kategorii senior, w tym: szkolenia sportowe, udział we współzawodnictwie sportowym, organizacja i udział w rozgrywkach

Obszar społeczny	
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>ligowych oraz pozostałych imprezach sportowych, stypendia sportowe, wyróżnienia i nagrody za wyniki sportowe</p> <p>1.4.4. Popieranie inicjatyw na rzecz tworzenia warunków do kształcenia sportowego na poziomie wyższym</p> <p>1.4.5. Synchronizacja kalendarza imprez sportowych i kulturalnych (utworzenie i utrzymywanie kalendarza imprez sportowych)</p>
1.5. Poprawa sytuacji zdrowotnej mieszkańców (w tym inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, programy profilaktyczne, opiekuńcze, itp.)	<p>1.5.1. Podnoszenie jakości infrastruktury zakładów opieki zdrowotnej, dla których Gmina jest organem tworzącym</p> <p>1.5.2. Upowszechnienie cyfryzacji dokumentacji pacjentów</p> <p>1.5.3. Kontynuacja bieżących oraz wdrażanie nowych programów na rzecz zdrowego stylu życia i profilaktyki zdrowotnej</p> <p>1.5.4. Wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie opieki zdrowotnej i społecznej nad osobami zależnymi</p> <p>1.5.5. Rozwinięcie i utrzymanie opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi</p> <p>1.5.6. Kontynuacja działalności i zaangażowania NGO w działania na rzecz osób wymagających opieki</p> <p>1.5.7. Tworzenie domów seniora z całodobową opieką medyczną</p>
1.6. Aktywizacja i integracja osób oraz grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym	<p>1.6.1. Przełamanie barier związanych z bezradnością w procesie wychodzenia z problemu bezrobocia</p> <p>1.6.2. Współpraca NGO z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym oraz wspieranie działań oddolnych organizowanych przez mieszkańców</p> <p>1.6.3. Wzmocnienie przekazu i dystrybucji informacji na temat organizowanej pomocy dla osób dotkniętych wykluczeniem społecznym przez jednostki samorządowe i NGO</p> <p>1.6.4. Promocja działań z zakresu projektowania ścieżki rozwoju/kariery (przełamanie dziedziczenia biedy i bezradności życiowej) wśród osób zagrożonych wykluczeniem społecznym</p> <p>1.6.5. Promocja zatrudnienia wśród grup defaworyzowanych</p> <p>1.6.6. Wzrost liczby i jakości usług świadczonych na rzecz rodzin i osób dotkniętych wykluczeniem</p>

Obszar społeczny	
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>społecznym</p> <p>1.6.7. Zaangażowanie streetworkerów w pracę z osobami wykluczonymi społecznie</p> <p>1.6.8. Zwiększenie współpracy międzysektorowej między NGO a placówkami edukacyjnymi (szkoły, biblioteki itp.) w zakresie oferty wsparcia rozwoju dzieci i młodzieży z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym</p>
1.7. Wsparcie osób z niepełnosprawnościami w integracji społecznej i zawodowej	<p>1.7.1. Zwiększanie dostępności wydarzeń z zakresu kultury, rekreacji, wypoczynku dla osób z niepełnosprawnościami</p> <p>1.7.2. Podnoszenie kwalifikacji kadry z zakresu znajomości praw osób z niepełnosprawnościami</p> <p>1.7.3. Zwiększenie promocji i informacji na temat organizowanych wydarzeń kulturalnych, sportowych, edukacyjnych dla osób z niepełnosprawnością w formach dostosowanych do potrzeb tej grupy</p> <p>1.7.4. Promowanie i wspieranie aktywności sektora prywatnego i pozarządowego w tworzeniu miejsc pracy oraz innych form aktywności zawodowej i społecznej dla osób z niepełnosprawnościami</p> <p>1.7.5. Wspieranie działań na rzecz samozatrudnienia wśród osób z niepełnosprawnością</p> <p>1.7.6. Zwiększenie świadczeń i kompleksowego wsparcia przy nagłym powstaniu niepełnosprawności wśród osób dorosłych (rehabilitacja)</p> <p>1.7.7. Wzmocnienie kompetencji osób obsługujących klientów w instytucjach publicznych w zakresie obsługi osób z niepełnosprawnościami (wdrażanie konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych (Dz. U. z dnia 25 października 2012 r., poz. 1169.))</p> <p>1.7.8. Współpraca z NGO na rzecz osób z niepełnosprawnościami w zakresie rehabilitacji i aktywizacji</p> <p>1.7.9. Kontynuacja indywidualnej obsługi transportowej osób z niepełnosprawnościami</p> <p>1.7.10. Zwiększenie dostępności usług i urządzeń dla osób z niepełnosprawnościami</p>
1.8. Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście	1.8.1. Kontynuacja programów z zakresu podnoszenia wiedzy i praktycznych umiejętności w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa dla zróżnicowanych grup odbiorców (seniorzy, uczniowie itd.)

Obszar społeczny	
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	1.8.2. Wspieranie społecznych inicjatyw służących podniesieniu bezpieczeństwa w mieście 1.8.3. Rozwój sieci monitoringu wizyjnego miasta, w tym na obszarach natężonego ruchu pieszych, ruchu turystycznego, samochodowego oraz w placówkach oświatowych 1.8.4. Wdrażanie środków poprawy bezpieczeństwa pieszych i rowerzystów poprzez usprawnienie zarządzania ruchem oraz rozwój bezpiecznej infrastruktury, m.in. przejść dla pieszych, sygnalizacji ostrzegawczej 1.8.5. Wspieranie działań na rzecz podnoszenia poziomu zaufania do służb publicznych

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
2.1. Ciągłe doskonalenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami otoczenia biznesu	2.1.1. Promowanie, inicjowanie i wspieranie (współtworzenie) inicjatyw klastrowych 2.1.2. Upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie współpracy przedsiębiorstw 2.1.3. Wspieranie tworzenia podmiotów ekonomii społecznej działających w deficytowych branżach (m.in. poprzez udostępnianie posiadanych przez miasto zasobów lub zamówienia) 2.1.4. Wspieranie działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw 2.1.5. Wsparcie działań networkingowych w trójce biznes-samorząd-nauka
2.2. Toruń miastem ogólnopolskich i międzynarodowych spotkań	2.2.1. Rozwijanie współpracy miasta z przedsiębiorcami prowadzącymi działania w ramach własnej polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu 2.2.2. Wspieranie organizacji spotkań środowisk biznesu i nauki w Toruniu (konferencje, sympozja) 2.2.3. Promowanie Torunia jako miasta atrakcyjnego dla organizatorów kongresów i konferencji

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	2.2.4. Utworzenie oferty czasu wolnego dla „dynamicznych biznesmenów”
2.3. Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii	<p>2.3.1. Rozwijanie ścisłej współpracy między środowiskiem akademickim, samorządem miasta oraz przedsiębiorcami w celu podnoszenia innowacyjności i rozwijania transferu technologii</p> <p>2.3.2. Wsparcie organizacyjne i techniczne w organizowaniu cyklicznych spotkań przedsiębiorców zainteresowanych nowymi technologiami, innowacjami (np. Toruńskie Forum Innowacji)</p> <p>2.3.3. Wspieranie branż w ramach inteligentnych specjalizacji województwa (tworzenie ośrodków badawczych oraz inicjatyw klastrowych)</p> <p>2.3.4. Inicjowanie i wspieranie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, ośrodkami naukowymi i akademickimi</p> <p>2.3.5. Tworzenie warunków do przyciągania central dużych firm do Torunia (warunki podatkowe, lokalowe, inne)</p> <p>2.3.6. Wspieranie środowiska aniołów biznesu i funduszy inwestycyjnych wspierających przedsiębiorstwa innowacyjne (z regionu), które zostaną zarejestrowane na terenie Gminy</p> <p>2.3.7. Wykorzystywanie zasobów miasta na obszarach zdegradowanych do wspierania przedsiębiorstw/ przedsięwzięć innowacyjnych</p> <p>2.3.8. Rozwijanie przez miasto, zwłaszcza w centrum miasta, sieci miejsc pracy (aktywności) dla przedsiębiorstw w szczególności innowacyjnych (restrukturyzacja wykorzystania zasobów lokalowych miasta – udostępnienie istniejących zasobów dla potrzeb sieci miejsc pracy)</p> <p>2.3.9. Wspieranie rozwoju społeczności firm w szczególności działających w inkubatorach (punkty przedsiębiorczości skoncentrowanej oraz rozproszonej w tkance miasta)</p>
2.4. Wzrost liczby miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)	<p>2.4.1. Dalsza realizacja programu wspierania przedsiębiorczości, w tym sektora kreatywnego</p> <p>2.4.2. Wspieranie przedsiębiorców w procesie zakładania działalności gospodarczej, identyfikacji źródeł finansowania działalności gospodarczej, pozyskiwania nowych pracowników, a także nabywaniu nieruchomości gminnych na cele inwestycyjne i kompleksowej obsługi poinwestycyjnej</p>

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>2.4.3. Wspieranie działających już firm na różnych etapach ich rozwoju w nawiązywaniu relacji i współpracy z innymi firmami oraz współpracy międzynarodowej</p> <p>2.4.4. Pozyskiwanie doświadczonych profesjonalistów w zakresie wspierania przedsiębiorczości i obsługi biznesu, którzy będą mogli wspierać osoby rozpoczynające lub chcące rozwijać działalność gospodarczą</p> <p>2.4.5. Promowanie idei i wspieranie tworzenia podmiotów ekonomii społecznej</p>
2.5. Umacnianie pozycji Torunia jako ponadregionalnego ośrodka edukacji o znaczeniu międzynarodowym	<p>2.5.1. Wspieranie organizacji międzynarodowych spotkań naukowców w Toruniu (konferencje, sympozja)</p> <p>2.5.2. Współpraca z uczelniami przy promowaniu wydarzeń naukowych w Toruniu</p> <p>2.5.3. Rozwijanie międzynarodowych partnerstw z innymi miastami w sferze nauki, kultury, sztuki</p> <p>2.5.4. Wspieranie tworzenia nowych kierunków technicznych w szkołach wyższych</p> <p>2.5.5. Wprowadzenie narzędzi finansowych motywujących i wspierających do podjęcia nauki zawodów (w tym technicznych) i podjęcia pracy/ pozostania w Toruniu (np. stypendia, ulgi)</p> <p>2.5.6. Przyjęcie priorytetu kształcenia w szkołach zawodowych/branżowych i technikach przygotowujących kadry techniczne dla przedsiębiorstw innowacyjnych i technologicznych</p> <p>2.5.7. Cykliczne badanie motywacji, postaw i preferencji uczniów oraz rodziców w odniesieniu do rodzaju szkół, kierunków kształcenia zawodowego oraz miejsca nauczania</p> <p>2.5.8. Realizacja ciągłej kampanii i programów społecznych (wykorzystujących najbardziej skuteczne kanały docierania do młodych ludzi) promujących postawy i zachowania oraz zwiększających motywację do podjęcia nauki zawodów, w tym technicznych</p> <p>2.5.9. Podniesienie standardów nauczania zgodnie z potrzebami nowoczesnej gospodarki</p> <p>2.5.10. Poprawa oferty edukacyjnej szkół ponadpodstawowych, optymalizacja do potrzeb nowoczesnej gospodarki</p> <p>2.5.11. Wprowadzanie zajęć doświadczalnych/opartych na doświadczeniu do programów nauczania (m.in. poprzez programy autorskie) zachęcających młode osoby do nauk technicznych, ścisłych</p> <p>2.5.12. Wspieranie i zachęcanie młodych osób do podejmowania nauki na kierunkach technicznych</p>

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
2.6. Rozwój marki i produktów turystycznych	<p>2.6.1. Opracowanie wieloletniej <i>Strategii promocji marki „Toruń”</i></p> <p>2.6.2. Rozwijanie zdywersyfikowanej zintegrowanej sieciowej oferty produktów i usług turystycznych Torunia pozwalającej na wydłużenie czasu pobytu turystów w mieście (adresowanej do różnych grup docelowych turystów krajowych i zagranicznych) z wykorzystaniem potencjału ekologicznego, turystycznego, kulturalnego i edukacyjnego instytucji miejskich</p> <p>2.6.3. Wdrażanie innowacyjnych atrakcji dla turystów i mieszkańców w sferze kultury, rekreacji oraz spędzania czasu wolnego, w tym rozwijanie idei akupunktury miejskiej: nowe wytwory kultury np. streetart, instalacje w przestrzeni publicznej dobrze przygotowanej do tych celów (przy zachowaniu wskaźników chłonności i pojemności turystycznej Torunia)</p> <p>2.6.4. Różnicowanie oferty turystycznej miasta z wykorzystaniem atrakcji poza zespołem staromiejskim (implementacja turystyki alternatywnej typu: couchsurfing, free walking tour, aplikacje mobilne, golf)</p> <p>2.6.5. Rozwijanie „koszyka” markowych produktów Torunia z wykorzystaniem tradycji lokalnych miasta, wybitnych osobowości miasta</p> <p>2.6.6. Budowanie sieciowego produktu turystycznego i rekreacyjnego z wykorzystaniem potencjału Wisły</p> <p>2.6.7. Stworzenie narzędzia do koordynacji wydarzeń w różnych dziedzinach życia miasta, pozwalającego unikać kolizji terminowych i optymalizować wykorzystanie zasobów</p> <p>2.6.8. Stworzenie karty turysty</p> <p>2.6.9. Rozwijanie sieci współpracy z touroperatorami w kraju i za granicą</p> <p>2.6.10. Wdrażanie i upowszechnianie innowacyjnych źródeł informacji o produktach i usługach turystycznych (media społecznościowe, aplikacje mobilne)</p> <p>2.6.11. Wspieranie rozwoju i poprawy oferty i jakości infrastruktury turystycznej</p>
2.7. Wzmacnianie i rozwijanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu	<p>2.7.1. Wspieranie działalności organizacji turystycznych w celu zwiększenia liczby turystów i uatrakcyjnienia oferty turystycznej</p> <p>2.7.2. Prowadzenie kampanii społecznej adresowanej do mieszkańców Torunia, uświadamiającej</p>

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>znaczenie przyjaznych postaw i zachowań mieszkańców wobec gości i turystów w kształtowaniu wizerunku miasta</p> <p>2.7.3. Wspieranie działań mających na celu rozwój kompetencji i podwyższenie kwalifikacji zawodowych przedsiębiorców i pracowników w branży turystycznej</p> <p>2.7.4. Wspieranie inicjatyw służących podnoszeniu jakości usług świadczonych przez podmioty działające w branży turystycznej</p> <p>2.7.5. Wspieranie drobnych, rozproszonych aktywności w obszarze usług okołoturystycznych</p> <p>2.7.6. Opracowanie i wdrożenie dokumentu dotyczącego zespołu staromiejskiego, zawierającego generalne ramy, prawa i obowiązki dla wszystkich interesariuszy, regulującego relacje m.in. pomiędzy gospodarką a mieszkańcami, procesy (m.in rewitalizacyjne), standardy (usługowe i zawodowe, estetyczne) na tym obszarze w celu uniknięcia barier rozwoju zespołu staromiejskiego</p> <p>2.7.7. Rozwijanie i unowocześnianie infrastruktury turystycznej (dostęp do elektronicznych źródeł informacji dla turystów i gości, punkty informacji turystycznej, miejsca parkingów dla autokarów, toalety, miejsca wypoczynku itp.)</p>
2.8. Rozwój i ciągłe doskonalenie lokalnych instytucji otoczenia biznesu	<p>2.8.1. Koordynacja oferty instytucji otoczenia biznesu działających w Toruniu</p> <p>2.8.2. Koordynacja działań informacyjnych dotyczących dostępności oferty instytucji otoczenia biznesu (współpraca w trójkącie IOB-miasto-przedsiębiorcy)</p> <p>2.8.3. Rozwój zaawansowanych powiązań sieciowych instytucji otoczenia biznesu w skali lokalnej, krajowej i globalnej</p> <p>2.8.4. Wspieranie kapitałowe, techniczne i organizacyjne instytucji otoczenia biznesu ze strony samorządu</p> <p>2.8.5. Wykreowanie mechanizmów oddolnego tworzenia firm (np. inicjowanie zakładania firm już przez studentów, zapewnianie parasola ochronnego osobom/przedsiębiorcom na początku ich ścieżki przedsiębiorczej)</p> <p>2.8.6. Wspieranie działań mających na celu utworzenie na bazie istniejących parków</p>

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>technologicznych „Doliny Nauki i Przemysłu” (np. poprzez wykorzystanie potencjału przestrzeni pomiędzy Toruniem a Bydgoszczą)</p> <p>2.8.7. Stworzenie środowiska rozwijającego w szczególności innowacyjny potencjał naukowy i gospodarczy: np. typu Doliny Krzemowej lub w formie Bazy Marsjańskiej (specjalnie zaprojektowane i wykonane wielkie pole doświadczeń i eksperymentów nad Czerwoną Planetą; niezwykle miejsce dla naukowców, studentów, uczniów i wielka atrakcja dla turystów)</p>
2.9. Podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej Torunia	<p>2.9.1. Stała obecność Torunia na międzynarodowych targach, konferencjach i forach o charakterze gospodarczym i inwestycyjnym</p> <p>2.9.2. Rozwijanie profesjonalnej obsługi inwestorów potencjalnych i działających w mieście – indywidualizacja obsługi poprzez projektowanie ścieżek wsparcia</p> <p>2.9.3. Stała dostępność zdywersyfikowanej oferty dla inwestorów uwzględniającej skalę i fazę rozwoju inwestycji</p> <p>2.9.4. Tworzenie mapy inwestycyjnej Torunia z uwzględnieniem branżowych parków technologicznych/przemysłowych</p> <p>2.9.5. Włączenie do promocji inwestycyjnej miasta firm już działających (np. poprzez mechanizm udzielanego wsparcia, zobowiązującego w przyszłości do udziału w promocji miasta) – wspieranie firm promujących Toruń</p> <p>2.9.6. Podejmowanie inicjatyw na rzecz wzmocnienia rozwoju gospodarczego z najbliższymi gminami</p>
2.10. Poprawa sytuacji na rynku pracy	<p>2.10.1. Rozwijanie rynku pracy w celu zatrzymania wykwalifikowanych kadr (wspieranie ofert pracy adresowanych do najwyższej kwalifikowanych kadr)</p> <p>2.10.2. Kontynuowanie działań na rzecz przekwalifikowania osób na rynku pracy</p> <p>2.10.3. Powołanie nowego systemu poszukiwania pracy w oparciu o istniejące instytucje miejskie (rozszerzenie funkcji i zadań o pośrednictwo pracy i zwiększenie znaczenia jakościowej oceny pracowników)</p> <p>2.10.4. Promowanie oraz praktyczne uczenie przedsiębiorczości na wszystkich etapach edukacji (kreowanie świadomości i postaw przedsiębiorczych)</p>

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>2.10.5. Promowanie i rozwijanie postaw innowacyjnych i kreatywnych na wszystkich etapach edukacji</p> <p>2.10.6. Wprowadzenie narzędzi edukacyjnych w szkolnictwie mających na celu kształtowanie postaw i świadomości rynku pracy</p> <p>2.10.7. Stałe prowadzenie badań i prognozowanie zmian na rynku pracy</p> <p>2.10.8. Ułatwianie dostępu do informacji o rynku pracy i prognozach jego zmian</p> <p>2.10.9. Wspieranie międzypokoleniowego transferu wiedzy i doświadczeń poprzez różne formy (w tym mentoring ze strony doświadczonych biznesmenów we współpracy z samorządem)</p> <p>2.10.10. Dostosowanie profili kształcenia na poziomie zawodowym i średnim do potrzeb rynku pracy poprzez współpracę z biznesem</p> <p>2.10.11. Inicjowanie współpracy biznesu z uczelniami w celu dostosowania profili kształcenia do potrzeb rynku pracy</p> <p>2.10.12. Tworzenie platformy współpracy pomiędzy systemem poradnictwa i szkolenia zawodowego a przedsiębiorcami</p> <p>2.10.13. Wspieranie i zachęcanie pracodawców do współpracy ze szkołami i przyjmowania uczniów i studentów na praktyki zawodowe</p> <p>2.10.14. Wspieranie zatrudnienia w podmiotach ekonomii społecznej</p>
2.11. Umocnienie atrakcyjnego ponadregionalnego wizerunku Torunia	<p>2.11.1. Konsekwentne wykorzystywanie w komunikacji promocyjnej miasta obecności zespołu staromiejskiego na Liście Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO</p> <p>2.11.2. Zachowanie trwałości wizerunkowej Torunia poprzez stworzenie nowej Strategii promocji Torunia i konsekwentną realizację jej działań</p> <p>2.11.3. Promowanie idei slow city i akupunktury miejskiej – wprowadzanie kultury w przestrzeń publiczną</p> <p>2.11.4. Wykreowanie kolejnej cyklicznej flagowej imprezy Torunia o zasięgu co najmniej krajowym</p> <p>2.11.5. Budowanie wizerunku Torunia jako miasta nowoczesnego – lidera projektów międzynarodowych</p>

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 2. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	2.11.6. Aktywne reagowanie przez miasto na zjawiska negatywnie wpływające na wizerunek Torunia 2.11.7. Podejmowanie inicjatyw na rzecz współpracy między miastami (Bydgoszcz, Włocławek, Grudziądz, Inowrocław) w celu tworzenia realnej metropolii

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
3.1. Rozwój stanu infrastruktury społecznej	3.1.1. Doposażenie i modernizacja bazy placówek edukacji 3.1.2. Zwiększenie liczby miejsc w żłobkach 3.1.3. Zagospodarowanie i modernizacja istniejących zasobów komunalnych na potrzeby programowe i techniczne instytucji kultury (zwiększanie przestrzeni lokalowych użytkowanych wspólnie przez instytucje kultury) 3.1.4. Adaptacja wybranych przestrzeni miejskich do potrzeb realizacji projektów kulturalnych 3.1.5. Udzielanie wsparcia technicznego instytucjom kultury w pozyskiwaniu środków zewnętrznych 3.1.6. Zwiększenie liczby miejsc w domach pomocy społecznej 3.1.7. Modernizacja obiektów sportowych oraz wysoki standard ich utrzymania 3.1.8. Zwiększanie dostępności i jakości publicznych e-usług 3.1.9. Usuwanie barier architektonicznych
3.2. Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego	3.2.1. Zwiększenie dostępności i standardu mieszkań dla rodzin najuboższych mieszkańców Torunia (w tym poprzez budowę nowych mieszkań, remonty pustostanów, podnoszenie standardu budynków)

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>3.2.2. Zwiększenie zakresu remontów i modernizacji gminnych mieszkań w obrębie zespołu staromiejskiego pod wynajem</p> <p>3.2.3. Pozyskiwanie lokali mieszkalnych o umiarkowanych czynszach</p> <p>3.2.4. Kontynuowanie działań wspierających prywatnych właścicieli budynków, które wymagają remontów w szczególności na terenie zespołu staromiejskiego, Bydgoskiego Przedmieścia, Podgórze</p> <p>3.2.5. Promowanie wybitnych studentów toruńskich uczelni poprzez program „Mieszkanie dla absolwenta” (poprzez udostępnianie mieszkań komunalnych)</p> <p>3.2.6. Przygotowanie kolejnych terenów pod budownictwo mieszkaniowe</p> <p>3.2.7. Inicjowanie zmian w prawodawstwie, umożliwiającym zwiększenie udziału budżetu państwa w finansowaniu dodatków mieszkaniowych</p> <p>3.2.8. Wprowadzanie młodych ludzi z branży kreatywnej do przestrzeni zespołu staromiejskiego np. poprzez przyznanie im przez miasto preferencyjnych warunków wynajmu, wprowadzenie zmian w sposobie przydzielania lokali zastępczych zwolnionych przez osoby podlegające egzekucji z lokali mieszkalnych</p> <p>3.2.9. Systematyczne zmniejszanie liczby źródeł niskoemisyjnych poprzez promocję i wsparcie wymiany źródeł ciepła na proekologiczne</p>
3.3. Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych	<p>3.3.1. Poprawa stanu technicznego obiektów zabytkowych i ich otoczenia</p> <p>3.3.2. Poprawa estetyki zabytkowej części miasta (m.in. likwidacja chaosu reklamowego, poprawa standardów technicznych i estetycznych ogródków restauracyjnych)</p> <p>3.3.3. Przekształcenia, remont i adaptacja zdegradowanej tkanki miejskiej w ramach <i>Programu rewitalizacji Torunia do roku 2023</i></p> <p>3.3.4. Zagospodarowanie rekreacyjne nabrzeży Wisły, w tym Kępy Bazarowej (rewitalizacja Wisły wraz z nabrzeżami)</p>

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>3.3.5. Zwiększanie dostępności do atrakcji kulturowych oraz zintegrowanej oferty czasu wolnego na rewitalizowanych obszarach miasta</p> <p>3.3.6. Wzrost dostępności do obiektów zabytkowych, które nie są jeszcze wykorzystane turystycznie (w tym forty, spichrze)</p>
3.4. Doskonalenie rozwiązań komunikacyjnych z uwzględnieniem układu przestrzennego miasta	<p>3.4.1. Pieszy podmiotem transportu miejskiego</p> <p>3.4.2. Budowa węzłów Toruń Południe (Czerniewice) i Toruń Kluczyki (Podgórz) (połączenia sieci drogowej miasta z A1 i S-10)</p> <p>3.4.3. Opracowanie analizy skutków połączeń: z drogą ekspresową S-10 oraz autostradą A1 dla natężenia ruchu w mieście</p> <p>3.4.4. Rozwój sieci dróg (m.in. kontynuacja budowy Trasy Mostowej Wschodniej, Trasy Prezydenta Władysława Raczkiewicza, Trasy Staromostowej, prace koncepcyjne dotyczące budowy mostu Zachodniego)</p> <p>3.4.5. Działania zmierzające do wykorzystania żeglowności i potencjału drogi wodnej E40, na odcinku od Torunia w dół Wisły, w celu polepszenia warunków dla transportu multimodalnego, w tym ewentualnego portu</p> <p>3.4.6. Realizacja programu rozwoju dróg rowerowych</p> <p>3.4.7. Analiza wariantów dekoncentracji ruchu przy założeniu alternatywnych tras przejazdów</p> <p>3.4.8. Ograniczenie i uspokojenie ruchu w obszarze śródmiejskim</p> <p>3.4.9. Lepsze wykorzystanie parkingów w otulinie zespołu staromiejskiego i centrum miasta, stworzenie systemu zachęt do korzystania z parkingów P&R</p> <p>3.4.10. Utworzenie aplikacji mobilnej o dostępności parkingów</p> <p>3.4.11. Lobbowanie na rzecz bezpośredniego skomunikowania z lotniskiem regionalnym w Bydgoszczy</p> <p>3.4.12. Modernizacja istniejących ciągów komunikacyjnych (dróg, chodników)</p> <p>3.4.13. Rozwój sieci dróg rowerowych oraz punktowej infrastruktury towarzyszącej (w tym:</p>

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	wypożyczalnie rowerów, stacje napraw, wiaty, parkingi, system informacji dla rowerzystów) 3.4.14. Edukacja mieszkańców w zakresie bezpiecznego korzystania z dróg rowerowych 3.4.15. Wzrost udziału ruchu rowerowego w codziennych podróżach na terenie miasta
3.5. Zwiększenie komfortu korzystania z transportu zbiorowego oraz prowadzenie polityki cenowej przejazdów komunikacją miejską zmierzającej do upowszechnienia transportu zbiorowego	3.5.1. Powiązanie wybranych obszarów miasta z Koleją Metropolitalną BiT-City poprzez budowę nowych tras tramwajowych 3.5.2. Rozwój infrastruktury technicznej przy zachowaniu jakości środowiska naturalnego 3.5.3. Zwiększenie płynności połączeń linii komunikacyjnych w miejscach i punktach przesiadkowych (korelacja rozkładów jazdy miejskich środków komunikacji zbiorowej) 3.5.4. Rozbudowa systemu dynamicznej informacji pasażerskiej w komunikacji miejskiej 3.5.5. Doskonalenie systemu taryfowego, w tym wdrożenie elektronicznego systemu poboru opłat 3.5.6. Wprowadzenie nowoczesnych i rozwojowych rozwiązań w komunikacji miejskiej 3.5.7. Unowocześnienie taboru autobusowego o pojazdy o napędzie elektrycznym i hybrydowym (elektromobilność) 3.5.8. Wykonanie analizy wykorzystania transportu kolejowego w komunikacji miejskiej w celu ewentualnego włączenia przewozów kolejowych w sieć komunikacji miejskiej 3.5.9. Opracowanie programu zwiększenia udziału przewozów komunikacją zbiorową w stosunku do przejazdów indywidualnych (z uwzględnieniem multimodalnych punktów przesiadkowych) 3.5.10. Wykorzystanie potencjału transportu kolejowego w przewozie pasażerów poprzez modernizację linii kolejowych w ramach projektu BIT City II 3.5.11. Współpraca z PKP SA i PKP PLK SA w zakresie: remontów dworców Toruń Miasto i Toruń Wschodni oraz remontu mostu kolejowego przez Wisłę wraz z budową ciągu pieszo-rowerowego 3.5.12. Zwiększenie płynności ruchu w mieście poprzez wykorzystanie inteligentnych systemów transportowych 3.5.13. Rozwój sieci połączeń komunikacji publicznej w obszarze funkcjonalnym 3.5.14. Przygotowanie podstaw do wdrożenia i rozwoju systemu e-car sharingu

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 4: Toruń miastem ładu przestrzennego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
4.1. Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta	<p>4.1.1. Opracowanie i wdrożenie koncepcji rozwoju systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w Toruniu (założenie: wzrost ilości odpadów przekazywanych do odzysku, w tym recyklingu, ograniczenie masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji kierowanych do składowania)</p> <p>4.1.2. Stworzenie efektywnego systemu selektywnej zbiórki odpadów na terenach publicznych miasta (z wykorzystaniem rozwiązań innowacyjnych)</p> <p>4.1.3. Zwiększenie ilości odpadów selektywnie zbieranych, odebranych z terenu nieruchomości niezamieszkałych</p> <p>4.1.4. Wzrost ilości odpadów poddanych segregacji i odzyskowi</p> <p>4.1.5. Kontynuacja edukacji mieszkańców w zakresie selektywnej zbiórki odpadów i ochrony środowiska – wzrost liczby osób uczestniczących w systemie selektywnej zbiórki odpadów komunalnych</p> <p>4.1.6. Ograniczenie niskiej emisji pyłów i szkodliwych gazów pochodzących z pieców grzewczych</p> <p>4.1.7. Dywersyfikacja źródeł energii, w tym wykorzystanie źródeł odnawialnych</p> <p>4.1.8. Zwiększenie szeroko pojętej efektywności energetycznej</p> <p>4.1.9. Poprawa jakości powietrza</p> <p>4.1.10. Promowanie zwiększenia wykorzystania transportu rowerowego w ruchu miejskim</p> <p>4.1.11. Obniżanie poziomu hałasu</p> <p>4.1.12. Poprawa stanu czystości wód powierzchniowych i podziemnych</p> <p>4.1.13. Utrzymanie wysokiej jakości wody pitnej</p> <p>4.1.14. Wzmocnienie ochrony bioróżnorodności</p> <p>4.1.15. Wsparcie inicjatyw związanych z utworzeniem azylu do rehabilitacji dzikich zwierząt</p>
4.2. Kontrolowany rozwój oraz poprawa estetyki przestrzeni miasta	<p>4.2.1. Uwzględnienie w planach zagospodarowania przestrzennego rozwiązań typu: parkingi wielopoziomowe, parkingi Park&Ride, Park&Bike oraz Kiss&Ride przy drogach dojazdowych do Torunia</p> <p>4.2.2. Promowanie korzystania z rozwiązań opartych na koncepcji parkingów wielopoziomowych</p>

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 3: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>4.2.3. Kontynuacja sporządzania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego w celu osiągnięcia ładu przestrzennego</p> <p>4.2.4. Współpraca z instytucjami i organizacjami pozarządowymi na rzecz edukacji i promocji zasad ładu przestrzennego i zrównoważonego rozwoju</p> <p>4.2.5. Promocja tzw. dobrych praktyk w zakresie architektury i zagospodarowania przestrzennego</p> <p>4.2.6. Wprowadzanie mikromiejsc do rekreacji, np. parklety, ławki, zieleni, meble miejskie</p> <p>4.2.7. Kontynuowanie działań, w konsultacji z zainteresowanymi podmiotami, na rzecz optymalizacji sytuacji społeczno-gospodarczej w zespole staromiejskim</p> <p>4.2.8. Wykorzystanie potencjału zespołu staromiejskiego również poza obrębem Rynku Staromiejskiego</p>
4.3. Efektywniejsze wykorzystanie walorów estetycznych Torunia w promocji miasta	<p>4.3.1. Odtworzenie układu pierścieniowo-klinowego zieleni w mieście i nadanie wysokiego priorytetu utrzymaniu tego układu, działania na rzecz wzrostu powierzchni i atrakcyjności terenów zieleni oraz terenów zieleni zagospodarowanej (parki, skwery)</p> <p>4.3.2. Kontynuacja promowania i wspierania inicjatyw społecznych w zakresie dbałości o zieleni w miejscu zamieszkania (zielone tarasy, balkony i ogródki, urban farms, ogrody i ogrodnictwo miejskie)</p>

7. ZGODNOŚĆ STRATEGII ROZWOJU MIASTA TORUNIA Z AKTUALNYMI LOKALNYMI, REGIONALNYMI, KRAJOWYMI I UNIJNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI

Zapisy celów strategicznych, operacyjnych i zadań realizacyjnych zostały zharmonizowane z aktualnymi lokalnymi, regionalnymi, krajowymi i unijnymi dokumentami planistycznymi i strategicznymi. Poniżej przedstawiono przegląd porównawczy grupy zewnętrznych dokumentów strategicznych na poziomie Unii Europejskiej, kraju, województwa oraz dokumentów lokalnych.

a) Europejska koncepcja *Smart Cities*

Smart city jest odpowiedzią na współczesne problemy miast europejskich. Dzięki realizacji tej koncepcji w miastach rozwiązuje się problemy związane z ograniczoną dostępnością lub brakiem niektórych usług publicznych, korkami samochodowymi, ograniczoną powierzchnią gruntów, degradacją środowiska i in., wykorzystując do tego nowoczesne technologie. Miasta wdrażające tę ideę uznawane są za kreatywne, bardziej zrównoważone, o wysokim poziomie i jakości życia, dbałości o środowisko naturalne, z rosnącym potencjałem gospodarczym. Idea smart city polega na kreowaniu i wykorzystywaniu relacji i powiązań między kapitałem ludzkim i społecznym oraz technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (ICT) w celu generowania zrównoważonego wzrostu gospodarczego miasta oraz poprawy jakości życia jego mieszkańców.¹

Strategia rozwoju miasta Torunia jest dokumentem wyznaczającym ramy celów operacyjnych, które wpisują się w ideę smart city. Należą do nich następujące cele operacyjne:

- 1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia,
- 2.3. Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii,
- 2.11. Umocnienie atrakcyjnego ponadregionalnego wizerunku Torunia,
- 3.5. Zwiększenie komfortu korzystania z transportu zbiorowego oraz prowadzenie polityki cenowej przejazdów komunikacją miejską zmierzającej do upowszechnienia transportu zbiorowego,
- 4.1. Dalsza poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta

¹*Ekspertyza nt. smart city*, dr Mariusz Czupich, dr Aranka Ignasiak-Szulc, dr Maria Kola-Bezka, Toruń 2015, źródło: <http://www.ekip.kujawsko-pomorskie.pl/pliki/Ekspertyza%20Smart%20Cities.pdf>

b) Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) (SOR)

Głównym celem *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)* jest tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym.

Ideą, która stanowi podstawę celów i głównych założeń SOR, jest rozwój społeczno-gospodarczy. Spójność społeczna jest traktowana jako główna siła napędowa rozwoju i priorytet publiczny. W sferze gospodarczej cele ukierunkowane są na zwiększenie poziomu i jakości życia obywateli. Głównym zamierzeniem jest podniesienie roli obywateli w polityce rozwoju, dążenie do uwolnienia kapitału ludzkiego, wzmocnienia kapitału społecznego i tym samym optymalne wykorzystywanie potencjału rozwojowego całego kraju.

W tabeli poniżej zaprezentowano cele szczegółowe SOR oraz cele strategiczne *Strategii rozwoju miasta Torunia*.

Tabela 3. Porównanie celów strategicznych *Strategii rozwoju miasta Torunia* względem celów szczegółowych *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020*

Cele <i>Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020</i>	Cele <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i>
Cel szczegółowy I – Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną	Cel strategiczny 2 – Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel szczegółowy II – Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony	Cel strategiczny 3 – Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
	Cel strategiczny 1 – Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel szczegółowy III – Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu	Cel strategiczny 2 – Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego

Na poziomie celów strategicznych *Strategii rozwoju miasta Torunia* można wysnuć wniosek, iż jest ona zgodna z krajowymi założeniami rozwoju. Wykorzystanie potencjału społecznego i kreatywnego oraz rozwój kapitału ludzkiego znajdują odzwierciedlenie w zapisach celów operacyjnych, które są uszczegółowieniem celów strategicznych.

c) Krajowa polityka miejska 2023

Zgodnie z ustawą z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju *Krajowa polityka miejska* (KPM) jest dokumentem określającym planowane działania administracji rządowej dotyczące polityki miejskiej, uwzględniającym cele i kierunki określone w średniookresowej strategii rozwoju kraju oraz krajowej strategii rozwoju regionalnego (art.

21b). Służy ona celowemu, ukierunkowanemu terytorialnie działaniu państwa na rzecz zrównoważonego rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych oraz wykorzystaniu ich potencjałów w procesach rozwoju kraju.²

Strategicznym celem polityki miejskiej jest wzmocnienie zdolności miast i obszarów zurbanizowanych do zrównoważonego rozwoju i tworzenia miejsc pracy oraz poprawa jakości życia mieszkańców. Cele szczegółowe zostały podzielone na trzy cele przedmiotowe – dotyczące sposobu kształtowania miast oraz dwa cele podmiotowe – pierwszy adresowany do głównych ośrodków miejskich, drugi do ośrodków subregionalnych i lokalnych.

W tabeli poniżej zaprezentowano cele szczegółowe *Krajowej polityki miejskiej 2023* oraz cele strategiczne *Strategii rozwoju miasta Torunia*.

Tabela 4. Spójność celów strategicznych *Strategii rozwoju miasta Torunia* względem celów *Krajowej polityki miejskiej 2023*

Cele <i>Krajowej polityki miejskiej 2023</i>	Cele <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i>
Cel szczegółowy 1 – Stworzenie warunków dla skutecznego, efektywnego i partnerskiego zarządzania rozwojem na obszarach miejskich, w tym w szczególności na obszarach metropolitalnych (miasto sprawne)	Cel strategiczny 2 – Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel szczegółowy 2 – Wspieranie zrównoważonego rozwoju ośrodków miejskich, w tym przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom niekontrolowanej suburbanizacji (miasto zwarte i zrównoważone)	Cel strategiczny 4 – Toruń miastem ładu przestrzennego
Cel szczegółowy 3 – Odbudowa zdolności do rozwoju poprzez rewitalizację zdegradowanych społecznie, ekonomicznie i fizycznie obszarów miejskich (miasto spójne)	Cel strategiczny 3 – Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Cel szczegółowy 4 – Poprawa konkurencyjności i zdolności głównych ośrodków miejskich do kreowania rozwoju, wzrostu i zatrudnienia (miasto konkurencyjne)	Cel strategiczny 1 – Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel szczegółowy 5 – Wspomaganie rozwoju subregionalnych i lokalnych ośrodków miejskich, przede wszystkim na obszarach problemowych polityki regionalnej (w tym na niektórych obszarach wiejskich) poprzez wzmocnianie ich funkcji oraz przeciwdziałanie ich upadkowi ekonomicznemu (miasto silne)	Cel strategiczny 2 – Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego

Cele *Strategii rozwoju miasta Torunia* w kontekście celów *Krajowej polityki miejskiej* wskazują na te same kierunki działań, zmierzających do zwiększenia jakości przestrzeni miejskiej

²Źródło definicji pochodzi ze wstępu *Krajowej polityki miejskiej 2023*

i poziomu życia oraz wzrostu jej konkurencyjności pod względem pozostałych miast w regionie oraz w kraju. Analizując cele szczegółowe *Krajowej polityki miejskiej* oraz cele operacyjne (będące uszczegółowieniem celów strategicznych) zapisane w niniejszej *Strategii* stwierdza się, że oba dokumenty koncentrują się na idei zrównoważonego rozwoju, dbałości o infrastrukturę miejską, silną współpracę z partnerami w regionie, dbałości o ład przestrzenny i zachowanie zwartej zabudowy miejskiej, rewitalizacji terenów zdegradowanych i kompleksowości działań rewitalizacyjnych, budowaniu silnego rynku pracy we współpracy z podmiotami z sektora szkolnictwa wyższego.

d) *Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+*

Cele strategiczne zapisane w *Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego* „należy rozumieć jako „pakiety działań” – czyli kompleksowe działania mające na celu realizację założeń modernizacji i rozwiązywania problemów województwa w ramach autonomicznych zagadnień („pól modernizacji” sformułowanych jako nazwy celów strategicznych)”. W tejże *Strategii* zidentyfikowano 9 wyzwań rozwojowych: rozwój gospodarki; radykalne ograniczenie bezrobocia; rozwój regionu uwzględniający solidarność międzypokoleniową; rozwój społeczny; modernizacja obszarów wiejskich; polityka miejska; silna metropolia – rozwój Bydgoszczy i Torunia jako realnych krajowych ośrodków rozwoju; rozwój infrastruktury o znaczeniu strategicznym; budowa tożsamości i promocja województwa. Wyzwania te znajdują również odzwierciedlenie w czterech priorytetach zawartych w *Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego*, które są realizowane przez osiem celów strategicznych.

W tabeli poniżej zaprezentowano cele strategiczne *Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+* oraz cele strategiczne *Strategii rozwoju miasta Torunia*.

Tabela 5. Spójność celów strategicznych *Strategii rozwoju miasta Torunia* względem celów *Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+*

Cele <i>Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+</i>	Cele <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i>
Cel strategiczny – Gospodarka i miejsca pracy	Cel strategiczny 2 – Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel strategiczny – Dostępność i spójność	Cel strategiczny 3 – Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Cel strategiczny – Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi	Cel strategiczny 1 – Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel strategiczny – Innowacyjność	Cel strategiczny 2 – Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego

Cele Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+	Cele Strategii rozwoju miasta Torunia
Cel strategiczny – Bezpieczeństwo	Cel strategiczny 1 – Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel strategiczny – Sprawne zarządzanie	Cel strategiczny 4 – Toruń miastem ładu przestrzennego
Cel strategiczny – Tożsamość i dziedzictwo	Cel strategiczny 3 – Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
	Cel strategiczny 1 – Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy

Cele zapisane w niniejszej *Strategii* odpowiadają celom strategicznym *Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego* pod względem obszarów tematycznych, szczególnie w zakresie gospodarki i miejsc pracy, która koncentruje się na zwiększaniu liczby miejsc pracy w województwie, zwiększaniu zatrudnienia, rozwoju przedsiębiorczości. Na poziomie miasta dotyczy to aktywnej współpracy władz miasta z przedsiębiorcami, prowadzenia polityki sprzyjającej zakładaniu działalności gospodarczej, tworzenia zachęt i różnego rodzaju ulg oraz systemu wsparcia dla lokalnych przedsiębiorców. Pozostałe cele ze *Strategii rozwoju województwa* również znajdują swoje odpowiedniki w *Strategii rozwoju miasta*, jednakże ich oddziaływanie na całe województwo jest mniejsze niż w przypadku obszaru rynku pracy.

e) Regionalna strategia innowacji województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020. Strategia na rzecz rozwoju inteligentnych specjalizacji (RSI)

Dokument uwzględnia najważniejsze potrzeby rozwojowe regionu, jego specjalizacje i potencjały. Dotyczy to najważniejszych dziedzin życia społeczno-gospodarczego, które decydują o innowacyjności: edukacji, nauki i gospodarki. „W ramach procesu opracowania RSI dokonano aktualizacji diagnozy regionu. Uwzględniono szereg problemów, skupionych w ramach trzech obszarów tematycznych, kluczowych dla planowania strategicznego rozwoju województwa w sferze innowacji: edukacja szkolna i kształcenie na poziomie wyższym; nauka, w tym działalność badawczo-rozwojowa; gospodarka, w tym instytucje otoczenia biznesu i administracja.”

Celem głównym *Regionalnej strategii innowacji województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020* jest dynamiczny wzrost innowacyjności regionu. Oznacza to wzmocnienie konkurencyjności i pozycji województwa kujawsko-pomorskiego w kraju poprzez osiągnięcie wyników podobnych do tych województw, które uważane są za najbardziej innowacyjne: woj. mazowieckie, dolnośląskie, śląskie, małopolskie i podkarpackie.

W tabeli poniżej zaprezentowano cele strategiczne *Regionalnej strategii innowacji województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020* oraz cele strategiczne *Strategii rozwoju miasta Torunia*.

Tabela 6. Spójność celów strategicznych *Strategii rozwoju miasta Torunia* względem celów *Regionalnej strategii innowacji województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020*

<i>Cele Regionalnej strategii innowacji województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020</i>	<i>Cele Strategii rozwoju miasta Torunia</i>
Cel strategiczny I – Ukształtowanie innowacyjnych i kreatywnych postaw społeczności regionu	Cel strategiczny 1 – Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy (w tym cel operacyjny 1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia)
Cel strategiczny II – Ukształtowanie sektora nauki jako zaplecza innowacyjnej gospodarki	Cel strategiczny 2 – Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel strategiczny III – Ukształtowanie regionalnej gospodarki opartej na wiedzy i innowacyjności	

Toruń jest ośrodkiem akademickim, dynamicznie rozwijającym się ośrodkiem gospodarczym, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji wspierających sektor B+R+I – Badania, Rozwój, Innowacje. Świadczą o tym liczne instytucje otoczenia biznesu, klastry, inkubatory przedsiębiorczości, czy uniwersyteckie instytucje badawcze współpracujące z sektorem gospodarki. Dzięki temu pozycja Torunia w regionie, w kolejnych latach będzie się polepszać, a miasto stanie się przyjaznym miejscem zamieszkania, konkurencyjnym na tle innych miast kraju o podobnej strukturze ludności.

f) *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego*

Dokument pełni rolę planu działania, którego wdrożenie przyczynia się do lepszego wykorzystania potencjału rozwojowego obszaru funkcjonalnego. Cele realizacji ZIT to przede wszystkim: promowanie partnerskiego modelu współpracy różnych jednostek administracyjnych na miejskich obszarach funkcjonalnych, zwiększenie efektywności podejmowanych interwencji poprzez realizację zintegrowanych projektów odpowiadających w sposób kompleksowy na potrzeby i problemy miast i obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie, zwiększanie wpływu miast i obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie na kształt i sposób realizacji działań wspieranych na ich obszarze w ramach polityki spójności.

W tabeli poniżej zaprezentowano cele strategiczne *Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego* oraz cele strategiczne *Strategii rozwoju miasta Torunia*.

Tabela 7. Spójność celów strategicznych *Strategii rozwoju miasta Torunia* względem celów *Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego*

Cele <i>Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego</i>	Cele <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i>
Cel strategiczny 1 – Efektywność transportowa i energetyczna oraz zintegrowane strategie niskoemisyjne dla BTOF	Cel strategiczny 3 – Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Cel strategiczny 2 – Wykorzystanie walorów środowiska naturalnego i kultury dla kształtowania wysokiej jakości życia	Cel strategiczny 4 – Toruń miastem ładu przestrzennego
Cel strategiczny 3 – Rozwój społeczno-gospodarczy	Cel strategiczny 2 – Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel strategiczny 4 – Nowoczesne i efektywne kształcenie dzieci i młodzieży	Cel strategiczny 1 – Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy

8. WDROŻENIE, MONITOROWANIE I EWALUACJA

8.1. Założenia wdrożenia *Strategii rozwoju miasta Torunia*

Strategia rozwoju miasta Torunia jest dokumentem kierunkowym, przygotowanym w procesie uspołecznionym z udziałem głównych interesariuszy. *Strategia* jest dokumentem nadrzędnym w stosunku do pozostałych strategicznych dokumentów, planów i programów niższego rzędu Gminy Miasta Toruń, które powinny być dostosowane do niniejszego dokumentu. Zatem system zarządzania strategicznego oparty o główny dokument, jakim jest *Strategia rozwoju*, będzie funkcjonował na zasadzie powiązań pomiędzy dokumentami kierunkowymi (strategia rozwoju oraz strategię branżowe) oraz programami operacyjnymi miasta zawierającymi konkretne zestawy zadań z wpisanymi planami realizacji na poziomie każdego projektu osobno.

System zarządzania strategicznego można przedstawić na trzech poziomach:

1. Poziom organizacyjny

System zarządzania *Strategią* musi być sprzężony z zarządzaniem programami operacyjnymi miasta, ponieważ w nich zostały uszczegółowione zadania wyznaczone do realizacji zamierzeń *Strategii*. Zadania realizacyjne zapisane w *Strategii* dotyczą działań, które będą prowadzone przez lokalne władze, inne instytucje publiczne, sektor prywatny oraz pozarządowy.

Zarządzanie strategiczne jest procedurą koordynowaną przez miasto. Odpowiedzialnym za przygotowanie projektu *Strategii* jest Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego Urzędu Miasta Torunia, który będzie pełnił funkcję głównego koordynatora procesu wdrażania zarządzania strategicznego.

Wdrożenie *Strategii* jest zależne od opracowania konkretnych programów i projektów w odpowiedzi na zdefiniowane cele i zadania realizacyjne. Ich przygotowanie, a następnie wdrożenie będzie dokonywać się na podstawie decyzji podejmowanych przez Prezydenta Miasta lub osoby/jednostki upoważnione przez niego.

Do realizacji *Strategii* niezbędne będzie podejmowanie działań:

- samodzielnych przez miasto i jednostki podległe,
- samodzielnych przez instytucje publiczne inne niż miasto,
- samodzielnych przez podmioty sektora prywatnego,
- samodzielnych przez organizacje pozarządowe,
- indywidualnych przez mieszkańców i ich nieformalne grupy i środowiska,
- wspólnych z udziałem partnerów z różnych sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego.

W okresie wdrażania *Strategii* władze miasta będą występowały w różnych rolach, w tym jako:

- bezpośredni samodzielny realizator działań,
- inicjator i animator działań,
- uczestnik działań podejmowanych wspólnie z innymi partnerami instytucjonalnymi i społecznymi,
- wspierający organizacyjnie, technicznie i finansowo działania podejmowane przez partnerów instytucjonalnych i społecznych.

Wdrożenie *Strategii* przez władze miasta wymaga stosowania operacyjnych narzędzi planistycznych. Pozwoli to na określenie przyjętych do realizacji przedsięwzięć wraz z poziomem zaangażowania środków własnych i zewnętrznych (głównie z UE). Tymi narzędziami władz miasta powinny być:

- Miejskowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego,
- Wieloletnia Prognoza Finansowa,
- budżet miasta (budżet zadaniowy),
- programy i projekty operacyjne miasta,
- aplikacje o zewnętrzne źródła dofinansowania,
- polityki szczegółowe miasta (stanowiące zbiór spójnych zasad odnoszących się do określonej dziedziny życia/funkcjonowania miasta), pozwalające na podejmowanie decyzji według tych samych kryteriów,
- zadania wyznaczone pracownikom Urzędu Miasta i jednostkom podległym.

2. Poziom merytoryczny

Zarządzanie strategiczne na poziomie merytorycznym będzie prowadzone poprzez monitoring wartości wskaźników przypisanych do celów operacyjnych, które bezpośrednio będą wskazywały na poziom osiągnięcia celów strategicznych. Określenie wykazu wskaźników przypisanych do celów operacyjnych nastąpi, w drodze zarządzenia Prezydenta Miasta Torunia, po przyjęciu przez Radę Miasta Torunia aktualizacji *Strategii*, przy wzajemnej współpracy działów Urzędu Miasta Torunia i Radnych Miasta Torunia do końca I kwartału 2019 r. Efekty wdrażania *Strategii* będą poprzez ewaluację odnosiły się również do korzyści społecznych i gospodarczych miasta.

Wskaźniki realizacji *Strategii* będą pozyskiwane z następujących, istniejących źródeł:

- danych gromadzonych w wydziałach merytorycznych i jednostkach organizacyjnych podległych miastu,
- budżetu zadaniowego,
- sprawozdawczości budżetowej,
- kontroli zarządczej,
- od innych podmiotów,
- statystyki publicznej.

Od momentu przyjęcia *Strategii* pozostałe strategie branżowe, plany i programy Gminy, zarówno nowe jak i aktualizowane, muszą być spójne z niniejszą *Strategią*.

3. Poziom społeczny

Kluczem do sukcesu realizacji zadań zapisanych w *Strategii* jest komunikacja pomiędzy zróżnicowanymi partnerami miasta, zdolność radzenia sobie z różnicami interesów grup, wspólne uzgadnianie stanowiska, a następnie realizowanie wspólnych przedsięwzięć.

Na poziomie społecznym należy wprowadzić do zarządzania strategicznego głównie elementy upowszechniania informacji z realizacji *Strategii*. Zarówno w opracowaniu pierwszego dokumentu, poprzedniej (z 2010 r.) jak i obecnej (z 2018 r.) aktualizacji *Strategii rozwoju miasta Torunia* uczestniczyło wielu przedstawicieli instytucji spoza jednostek gminnych. Ich wkład w opracowanie dokumentu był bardzo istotny. W związku z tym, liderzy społeczni powinni uczestniczyć w procedurze ewaluacji *Strategii* oraz w kolejnych aktualizacjach dokumentu. Aby sprawnie przeprowadzić proces upowszechniania *Strategii* oraz lokalnych programów operacyjnych, dokumenty te będą udostępniane na stronach internetowych Urzędu Miasta, będą również prezentowane raporty z monitoringu i ewaluacji. Upowszechnianie *Strategii* oraz rezultatów ich wdrażania będzie odbywało się m.in. poprzez wykorzystanie mediów lokalnych.

Planowanie i wdrażanie *Strategii* w opisany powyżej sposób daje szansę świadomego wpływania na długookresowe procesy społeczne, gospodarcze, przyrodnicze i przestrzenne. Pozwoli to na zarządzanie rozwojem w kolejnych latach i ponad występującymi w środowisku lokalnym naturalnymi konfliktami interesów oraz będzie ważnym czynnikiem wzmacniającym kapitał społeczny miasta.

8.2. Zasady zrównoważonego rozwoju

Poniżej prezentowane są zasady, które były przyjęte jako ważne założenia w prowadzonej aktualizacji *Strategii*:

- 1) zachowanie szansy dla przyszłych pokoleń na realizację ich potrzeb,
- 2) poszanowanie zasobów ze względu na ich ograniczoność,
- 3) harmonizowanie ekologicznych, społecznych i ekonomicznych celów rozwoju,
- 4) długookresowe podejście do analizowania, planowania i urzeczywistniania celów rozwoju.

Przestrzeganie prezentowanych powyżej zasad ma szczególne znaczenie przy wdrażaniu *Strategii* i jednocześnie będzie stanowiło trudne merytorycznie oraz praktycznie zadanie.

8.3. Monitorowanie i ewaluacja *Strategii*

Przedmiotem monitoringu jest interwencja publiczna wynikająca ze *Strategii* i jej efekty, zaś ewaluacja obejmuje dodatkowo również kontekst społeczno-ekonomiczny w ocenie tych efektów. Motywem przeprowadzania monitoringu jest pozyskanie danych odnośnie realizacji celów operacyjnych i dokonywanie bieżących korekt w procesie wdrażania interwencji, podczas gdy w przypadku ewaluacji chodzi o formułowanie wniosków i rekomendacji mogących posłużyć udoskonalaniu zarówno danej interwencji, jak i innych działań, które będą

prowadzone w przyszłości. Ewaluacja dostarcza informacji potrzebnych do rozwiązywania problemów, które nie mogą zostać zdiagnozowane jedynie w oparciu o monitoring³.

Ewaluacja to obiektywna ocena rezultatu wdrażania *Strategii*, która powinna dostarczyć rzetelnych i przydatnych informacji, wykorzystywanych w procesie decyzyjnym.

Celem systemu monitorowania i ewaluacji jest:

- ocenianie skuteczności *Strategii*,
- wczesne ostrzeżenie przed zagrożeniami,
- wykrywanie zbliżania się do momentów, w których następuje konieczność zmiany drogi rozwoju miasta,
- dostarczenie informacji niezbędnych do ewaluacji i w konsekwencji podjęcia decyzji o aktualizacji całej *Strategii* lub niektórych jej części.

Zakres monitorowania i ewaluacji obejmuje:

- realizację *Strategii*,
- pozyskiwanie informacji do wskaźników oceniających stopień osiągnięcia celów operacyjnych,
- czynniki rozwojowe wewnętrzne i w otoczeniu, które w istotny sposób oddziaływały na dotychczasową realizację *Strategii* i wpływają na ewentualną potrzebę jej aktualizacji.

System będzie składał się z dwóch podsystemów:

- **monitoringu** obejmującego zbieranie i selekcjonowanie informacji, wskazanie jednostek odpowiedzialnych za pozyskiwanie, gromadzenie, przechowywanie i przetwarzanie informacji niezbędnych do wyliczania wskaźników monitoringu. Ważne jest, aby informacje były zawsze aktualne, uporządkowane i dostępne dla zainteresowanych. Monitoring realizacji poszczególnych celów operacyjnych odbywać się będzie w oparciu o przypisane do nich mierzalne wskaźniki.
- **ewaluacji** obejmującej ocenę i interpretację zgromadzonych w podsystemie monitoringu danych. Podstawę ewaluacji stanowią będą dane pochodzące z monitoringu, tj. systematycznego badania procesu wdrażania *Strategii* oraz efektów podejmowanych działań. Sprawnie funkcjonujący i odpowiednio zaplanowany system monitoringu jest podstawowym warunkiem pozyskania rzetelnych danych umożliwiających dokonanie ewaluacji *Strategii*. Dla prowadzonej oceny wykorzystana zostanie ewaluacja *on-going*⁴.

8.3.1 Monitoring *Strategii*

Monitoring będzie polegał na prowadzeniu w sposób ciągły obserwacji procesu realizacji *Strategii*, w tym rezultatów jakie ona przynosi i będzie ważnym elementem zarządzania rozwojem miasta. Sprawnie funkcjonujący system monitoringu będzie podstawowym

³Bienias S., Strzęboszewski P., Opałka E. (2012) *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, MRR, Warszawa

⁴Ewaluacja *on-going* - dokonywanie okresowej, bieżącej oceny realizacji *Strategii* i jej wpływu na rozwój miasta. Ocena ta, a przede wszystkim identyfikacja ewentualnych problemów, umożliwi weryfikację lub aktualizację dokumentu *Strategii*.

warunkiem pozyskania rzetelnych danych umożliwiających dokonanie oceny *Strategii*, w której cele strategiczne będą osiągane poprzez cele operacyjne z przypisanymi do nich zadaniami realizacyjnymi.

Uzupełnieniem oceny opartej na wskaźnikach mogą być cykliczne badania opinii mieszkańców. Aby umożliwić porównania i prognozowanie dalszych trendów rozwoju, zalecane jest wielokrotne użycie tego samego narzędzia badawczego w kolejnych latach. Badania mogą być uzupełnione konsultacjami społecznymi.

Sposób prowadzenia monitoringu

Podsystem monitoringu określa:

1) Źródła i częstotliwość pozyskiwania informacji

Niezbędne jest wykorzystywanie różnych **źródeł informacji**. Część informacji będzie pozyskiwana z istniejących systemów monitoringu i wyspecjalizowanych instytucji, w tym GUS. Ich zasoby informacyjne, zwłaszcza standardowo publikowane, mają jednak ograniczoną przydatność. Celowe będzie pozyskiwanie informacji z innych instytucji oraz organizowanie okresowych badań (np. ankietowych).

Pozyskiwanie danych dla potrzeb monitoringu celów operacyjnych będzie dokonywane corocznie.

2) Sposób gromadzenia, przetwarzania, porządkowania i przechowywania informacji.

Gromadzenie danych dla potrzeb monitoringu będzie dokonywane przez działy Urzędu Miasta i jednostki organizacyjne Gminy odpowiedzialne za prowadzenie monitoringu dla poszczególnych celów operacyjnych. Odpowiedzialność tych jednostek organizacyjnych będzie obejmowała: gromadzenie, weryfikację oraz przetwarzanie i przechowywanie danych odpowiednio do przypisanej grupy wskaźników. Jednostki odpowiedzialne będą wykorzystywały jako źródła informacji cyklicznie przygotowywane w Urzędzie oraz jednostkach organizacyjnych Gminy dane sprawozdawcze odpowiednio do potrzeb przyjętych wskaźników. W przypadku wskaźników, dla których Gmina nie będzie dysponowała danymi, jednostka odpowiedzialna pozyska te informacje ze źródeł zewnętrznych. Opracowanie raportów z monitoringu należy do Wydziału Rozwoju i Programowania Europejskiego Urzędu Miasta Torunia, który jest głównym koordynatorem wdrażania zarządzania strategicznego. Badania opinii będą wymagane w przypadku wskaźników, dla których Urząd nie będzie posiadał własnych oraz zewnętrznych źródeł informacji dla ich wyliczenia.

Niezależnie od badań prowadzonych w ramach monitoringu Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego określi zakres niezbędnych badań dla potrzeb ewaluacji. Badania przewidziane dla potrzeb monitoringu i ewaluacji będą odpowiednio uwzględnione w budżecie miasta na podstawie wyników analizy rynku.

Odpowiedzialność poszczególnych jednostek organizacyjnych miasta za monitorowanie celów operacyjnych wraz z wykazem wskaźników będzie określona w drodze zarządzenia przez Prezydenta Miasta.

3) Zakres i częstotliwość sporządzania okresowych raportów oraz ich adresaci

Raporty dwuletnie

Zakres raportów okresowych będzie obejmował wszystkie cele operacyjne oraz wskaźniki monitorowania. Raporty dwuletnie wykorzystywane będą do bieżącego zarządzania *Strategią* przez wszystkie jednostki odpowiedzialne za realizację przypisanych im zadań. Raport dwuletni będzie przedkładany do informacji Radzie Miasta oraz na stronie internetowej Urzędu Miasta.

Raporty doraźne

W sytuacji wystąpienia ważnych, niedających się przewidzieć okoliczności zewnętrznych o charakterze politycznym, ekonomicznym, społecznym, technologiczno-technicznym, ekologicznym (środowiskowym) i regulacyjnym (prawnym) lub okoliczności wewnętrznych, może być opracowany raport doraźny na podstawie jednorazowej decyzji Prezydenta Miasta. Przeglądy doraźne swoim zakresem mogą objąć wszystkie obszary ujęte w *Strategii* (przeгляд pełny) albo mogą mieć charakter przeglądu selektywnego, który będzie obejmował wybrany jeden lub kilka obszarów realizowanej *Strategii*.

Rezultatem przeglądu doraźnego będzie raport zawierający oprócz części analitycznej wnioski i rekomendacje dotyczące potrzeby i zakresu ewentualnej aktualizacji *Strategii*.

Jednostką odpowiedzialną za opracowanie raportu z przeglądu doraźnego będzie Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego przy współpracy z pozostałymi jednostkami organizacyjnymi miasta.

4) Zasady udostępniania informacji z monitoringu

Dane zawarte w raportach dwuletnich z monitoringu będą udostępniane publicznie poprzez stronę internetową Urzędu Miasta.

Proces monitorowania obejmuje:

- zdefiniowanie wskaźników dla poszczególnych celów operacyjnych *Strategii*,
- określenie procedury monitorowania,
- wyznaczenie działów i osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie, przetwarzanie i udostępnianie poszczególnych grup wskaźników,
- koordynowanie przez Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego Urzędu Miasta Torunia procesu monitorowania i administrowania bazą danych.

Schemat 1. Procedura monitorowania



8.3.2 Ewaluacja *Strategii*

Ewaluację definiuje się jako badanie społeczno-ekonomiczne, realizowane w celu oceny jakości i efektów wdrażanej *Strategii*. Ocena taka dokonywana jest w oparciu o wytyczne Komisji Europejskiej, obejmujące następujące kryteria:

- **trafność** (ang. relevance) – czy cele *Strategii* odpowiadają potrzebom beneficjentów (różnych grup mieszkańców, przedsiębiorców, turystów)?
- **efektywność** (ang. efficiency) – czy działania w ramach realizacji projektu są racjonalne z ekonomicznego punktu widzenia? Czy ponoszone koszty są proporcjonalne do osiągniętych efektów?
- **skuteczność** (ang. effectiveness) – czy wdrażanie działań w ramach *Strategii* przyczynia się do realizacji założonych celów strategicznych?
- **użyteczność** (ang. utility) – czy realizacja *Strategii* przyczynia się do lepszego zaspokojenia potrzeb beneficjentów i rozwiązywania zidentyfikowanych problemów? Czy beneficjenci faktycznie korzystają z efektów działań? Czy pojawiają się niepożądane, negatywne efekty uboczne realizowanych działań?

- **trwałość** (ang. sustainability) – czy pozytywne skutki realizacji *Strategii* mają charakter stały? Czy efekty działań będą trwałe?

Ewaluacja będzie polegała na analizie informacji uzyskanych z systemu monitoringu i badań opinii mieszkańców. Kryteriami oceny realizacji *Strategii* będą:

- osiągnięty poziom wskaźników celów operacyjnych wpływających na realizację celów strategicznych,
- poziom rozwiązywania problemów zidentyfikowanych w *Strategii*.

W ewaluacji wykorzystane zostaną dane pochodzące z podsystemu monitorowania, uwzględniające wskaźniki produktu lub rezultatu odnoszące się do celów operacyjnych.

Badanie ewaluacyjne

Badanie ewaluacyjne będzie prowadzone co 2 lata. Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego Urzędu Miasta Torunia, który odpowiada za jego przeprowadzenie, określi szczegółowy zakres i metodę badania ewaluacyjnego. Badanie ewaluacyjne będzie realizowane na podstawie danych dostarczonych z podsystemu monitoringu.

Raporty z ewaluacji *Strategii*

Na podstawie badań ewaluacyjnych, sporządzany będzie raport z ewaluacji *Strategii*. Okresowe raporty z ewaluacji będą opisywały stan realizacji *Strategii* w układzie narastającym. Raporty z ewaluacji będą udostępniane publicznie na stronie internetowej Urzędu Miasta.

8.4. Współpraca z partnerami przy realizacji *Strategii*

Istotnym elementem, warunkującym sukces wdrożenia zapisów *Strategii* jest efektywna komunikacja samorządu z partnerami. Poniżej opisano cele, zasady współpracy i propozycje form współpracy. Zadaniem miasta w zakresie współpracy z partnerami jest:

- 1) prowadzenie internetowej bazy danych o partnerach społeczno-gospodarczych,
- 2) wsparcie merytoryczne i prowadzenie działalności doradczej,
- 3) utrzymywanie kontaktu z partnerami społeczno-gospodarczymi,
- 4) przygotowywanie harmonogramów w zakresie wspólnych działań i komunikacji,
- 5) realizacja działań zgodnie z harmonogramem,
- 6) zapewnianie warunków technicznych i lokalowych do spotkań,
- 7) opracowywanie wyników spotkań i konsultacji,
- 8) przygotowywanie materiałów dla mediów,
- 9) inicjowanie wspólnych przedsięwzięć pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym i organizacjami pozarządowymi,

- 10) organizowanie otwartych konkursów dla organizacji pozarządowych na realizację zadań zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, związanych z realizacją *Strategii rozwoju miasta*.

Cele współpracy:

- 1) zwiększenie udziału społeczności miasta w działaniach na rzecz realizacji celów *Strategii*, w szczególności poprawy warunków życia mieszkańców,
- 2) zwiększenie poczucia utożsamiania się mieszkańców z miastem,
- 3) zwiększenie poziomu zaufania mieszkańców do działań podejmowanych przez władze miasta.

Zasady współpracy:

- pomocniczości,
- suwerenności stron,
- uczciwej konkurencji,
- efektywności,
- jawności,
- partnerstwa,
- respektowania odmiennych opinii na wspólne sprawy,
- prawa do krytyki,
- zaangażowania we wspólne sprawy,
- dobrej woli, jasności intencji,
- gotowości do współpracy,
- respektowania wspólnych uzgodnień.

Propozycje form współpracy z partnerami społecznymi:

- spotkania konsultacyjne,
- warsztaty projektowe,
- forum partnerów społecznych,
- spotkania władz z mieszkańcami,
- spotkania władz z przedstawicielami organizacji sektora prywatnego i pozarządowego,
- konferencje,
- seminaria,
- imprezy promocyjne, eventy,
- badania ankietowe,
- strona internetowa.

Spis tabel

Tabela 1. Drzewo celów <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i>	31
Tabela 2. Zadania realizacyjne do poszczególnych celów operacyjnych	33
Tabela 3. Porównanie celów strategicznych <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i> względem celów szczegółowych <i>Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020</i>	52
Tabela 4. Spójność celów strategicznych <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i> względem celów <i>Krajowej polityki miejskiej 2023</i>	53
Tabela 5. Spójność celów strategicznych <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i> względem celów <i>Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+</i>	54
Tabela 6. Spójność celów strategicznych <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i> względem celów <i>Regionalnej strategii innowacji województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020</i>	56
Tabela 7. Spójność celów strategicznych <i>Strategii rozwoju miasta Torunia</i> względem celów <i>Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego</i>	57

Bibliografia

Bienias S., Strzęboszewski P., Opałka E. (2012) *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, MRR, Warszawa

Ekspertyza nt. smart city, dr Mariusz Czupich, dr Aranka Ignasiak-Szulc, dr Maria Kola-Bezka, Toruń 2015, źródło: <http://www.ekip.kujawsko-pomorskie.pl/pliki/Ekspertyza%20Smart%20Cities.pdf>.

Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) przyjęta przez Radę Ministrów 14 lutego 2017 r.

Krajowa polityka miejska 2023 przyjęta uchwałą Rady Ministrów w dniu 20 października 2015 r.

Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+ przyjęta uchwałą nr XLI/693/13 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 21 października 2013 r.

Regionalna strategia innowacji województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020. Strategia na rzecz rozwoju inteligentnych specjalizacji przyjęta uchwałą nr 2/14/15 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 14 stycznia 2015 r.

Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego z dnia 20 października 2016 r. (z późniejszymi zmianami).