

Toruń 2013



Raport końcowy z badania:
Ewaluacja bieżąca z realizacji Strategii
Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020

Toruń 2013

Raport końcowy z badania:
Ewaluacja bieżąca
z realizacji Strategii Rozwoju
Miasta Torunia do roku 2020



Opracowanie:
Joanna Pośpiech
Małgorzata Maruszewska
Agata Caban

Szczecin, listopad 2013 r.

Spis treści

WPROWADZENIE	3
METODOLOGIA BADANIA	4
WYNIKI BADANIA	6
Analiza oczekiwanych rezultatów Strategii.....	6
Analiza aktualności Strategii	35
Komplementarność ze Strategią rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego.....	35
Odniesienie do założeń nowej perspektywy finansowej UE	38
Zalecenia do systemu wdrażania i monitoringu Strategii	41
PODSUMOWANIE	50
SPIS TABEL I WYKRESÓW	53
BIBLIOGRAFIA.....	54

WPROWADZENIE

„Strategia Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” powstała w ramach aktualizacji Strategii opracowanej w 2002 r. Strategia nie wymienia z nazwy (poza wyjątkami) zadań, które będą podejmowane, temu służą gminne programy operacyjne (np. Lokalny Program Rewitalizacji, Wieloletni Plan Inwestycyjny, Gminny Program Opieki nad Zabytkami Miasta – szerszy wykaz programów, planów stanowi załącznik do Strategii). Wskazuje natomiast typy (rodzaje) projektów uznanych za priorytetowe w realizacji założonych celów. Strategia w przedstawionym kształcie jest zbiorem wytycznych do kształtowania planów inwestycyjnych i podejmowania kluczowych decyzji dla rozwoju.

Aktualna „Strategia Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” obejmuje 4 cele strategiczne, które ze względu na swój kompleksowy charakter zostały podzielone na określone cele operacyjne. Ponadto, każdy cel operacyjny został dodatkowo scharakteryzowany pod względem spodziewanych rezultatów, głównych partnerów oraz priorytetowych instrumentów realizacji celu.

Celem niniejszego badania ewaluacyjnego było wskazanie ewentualnych braków w zapisach dokumentu Strategii oraz zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń i barier w jej realizacji. Ponadto, zespół badawczy ocenił trafność sformułowanych w dokumencie obszarów strategicznych oraz wskazał konieczne zmiany zapisów odnośnie nowej perspektywy finansowej 2014-2020. Zakres czasowy badania objął okres procesu wdrażania - od 5 listopada 2010 r. do 31 lipca 2013 r.

METODOLOGIA BADANIA

Zgodnie z założeniami badania sformułowanymi przez Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego Urzędu Miasta Torunia, ewaluacja odpowiada na następujące pytania badawcze:

- ☑ Czy wdrażanie Strategii poprzez programy operacyjne i konkretne projekty jest realizowane zgodnie z przyjętymi w Strategii zapisami?
- ☑ Czy zapisy „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” zachowały po trzech latach swoją aktualność?
- ☑ Czy realizacja celów zawartych w dokumencie Strategii wpłynęła na pozycję Torunia w województwie?
- ☑ Czy cele zawarte w Strategii są skutecznie realizowane?
- ☑ Jakie informacje powinny być uzupełnione w dokumencie Strategii, aby cele operacyjne i przyporządkowane im cele strategiczne były skutecznie realizowane?
- ☑ Czy określone cele operacyjne odpowiadają problemom zidentyfikowanym w analizie SWOT?
- ☑ Czy określone cele ujęte w Strategii wpisują się w zakres tematyczny nowej perspektywy finansowej 2014-2020?
- ☑ Czy proces formułowania Strategii przebiegał prawidłowo?
- ☑ Czy struktury odpowiedzialne za wdrażanie Strategii działają efektywnie i wydolnie?
- ☑ Czy warunki wdrażania Strategii są wystarczające do skutecznego realizowania jej celów?
- ☑ Jakie usprawnienia należy wprowadzić, aby Strategia była skuteczniej realizowana?

W ramach badania, w celu odpowiedzenia na pytania badawcze, przeprowadzono analizę desk research, badanie ilościowe CAWI (Computer Web Assisted Interview) oraz badanie jakościowe ITI (In-Depth Telephone Interview).

Analizę desk research wykonano w oparciu o następujące źródła danych:

- ☑ dane statystyczne pozyskane z GUS;
- ☑ sprawozdania z realizacji Strategii za lata 2011 i 2012, przekazane przez Urząd Miasta Torunia.

W ramach analizy desk research oceniono zapisane w Strategii „spodziewane rezultaty” pod kątem możliwości ich zastosowania jako wskaźników realizacji Strategii oraz, w zależności od dostępności danych ze statystyk publicznych i dokumentacji zgromadzonej przez UMT, podjęto próbę zweryfikowania ich poziomu (w tym dynamiki zmian) pod kątem oceny skuteczności wdrażania Strategii.

Celem zbadania efektywności funkcjonowania systemów wdrażania i monitorowania Strategii, przeprowadzono badanie ankietowe CAWI wśród pracowników poszczególnych wydziałów i jednostek podległych UMT oraz wywiady pogłębione z interesariuszami Strategii. W sumie zrealizowano 22 ankiety CAWI oraz 9 wywiadów ITI.

WYNIKI BADANIA

Analiza oczekiwanych rezultatów Strategii

Sprawozdawczość dotycząca realizacji „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” prowadzona jest z pominięciem informacji o rezultatach podejmowanych działań. Sprawozdania roczne zawierają informacje o tym, jakie działania w ramach poszczególnych zadań strategicznych zostały podjęte i przez który wydział lub jednostkę podległą UMT były realizowane, a także jaki jest ich status (zrealizowany lub nie). Stąd dokumenty ze sprawozdawczości zostały wykorzystane jedynie do analizy efektywności wdrażania Strategii (rozumianej tutaj jako adekwatny podział zadań między jednostki realizujące). Do analizy skuteczności wykorzystano natomiast powszechnie dostępne statystyki.

Strategia została podzielona na cele strategiczne oraz operacyjne, a każdemu z nich przypisano spodziewane rezultaty. By móc zatem ocenić stopień osiągnięcia rezultatu (skuteczność wdrażania Strategii) i zaobserwować jego dynamikę zmian, zespół badawczy przeanalizował je przy pomocy metody SMART. Dzięki tej metodzie wskazano mierzalne wskaźniki i oceniono ich poziom realizacji. Zabieg ten pozwolił przynajmniej częściowo przeanalizować postęp wdrażania Strategii.

Przeprowadzona analiza pozwoliła wyłonić 7 rezultatów, które spełniają poszczególne kryteria SMART:

1. Konkretność (S) Specific – wówczas, gdy nazwa wskaźnika wystarczająco precyzyjnie określa badany obszar, istotna jest możliwość porównań i agregacji wskaźników;
2. Mierzalność (M) Measurable – wówczas, gdy dany wskaźnik jest określony w taki sposób, że istnieje techniczna możliwość dokonania pomiaru jego wartości;
3. Dostępność (A) Available – wówczas, gdy wskaźnik jest dostępny, gdy informacje potrzebne do określenia zmian wskaźnika są osiągalne i dostępne;
4. Odpowiedniość (R) Relevant – wówczas, gdy dany wskaźnik zaspokaja potrzeby informacyjne, kiedy bezpośrednio odnosi się do celów;
5. Perspektywa czasowa (T) Time-bound – wówczas, gdy wskaźnik uwzględnia perspektywę czasową, kiedy możliwe jest wskazanie dostępności informacji niezbędnych do określenia, czy dany cel został osiągnięty i czy w danym okresie informacje te będą już dostępne.

Do każdego z rezultatów zespół badawczy zaproponował odpowiedni wskaźnik, dzięki któremu możliwe jest określenie pomiaru jego efektywności. Dane przedstawione w tabelach ukazujących trend, pochodzą z badań statystycznych Banku Danych Lokalnych GUS i bazują na latach 2009-2012.

Cel strategiczny 1.

Toruń bezpiecznym miastem społeczności aktywnej i zdrowej

Cel operacyjny 1.1

Rozwój licznych i aktywnych organizacji pozarządowych oraz ich działalności

Według zapisów Strategii cel ten zakłada dążenie do maksymalizacji liczby przedsięwzięć realizowanych na zewnątrz struktur samorządowych i ograniczania tych realizowanych samodzielnie. Wiele przedsięwzięć nie jest możliwych do zrealizowania bez aktywnego uczestnictwa organizacji pozarządowych. Taka polityka ma na celu pobudzenie aktywności obywatelskich, powstawania nowych organizacji, rozwoju już istniejących, a także poprawę jakości lokalnego życia publicznego. Zasoby ludzkie są jednym z najważniejszych elementów atrakcyjności inwestycyjnych miasta, głównie w obrębie inwestycji w wysokie technologie, które są motorem współczesnego rozwoju gospodarczego. Rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego powinien stać się gwarantem efektywności działań podejmowanych na rzecz rozwiązywania problemów społecznych, wspólnych dla gminy, jak i przedstawicieli trzeciego sektora.

W ramach celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost liczby aktywnych organizacji pozarządowych;
2. Wzrost liczby osób korzystających z działalności organizacji pozarządowych;
3. Wzrost liczby zadań zleczanych przez gminę organizacjom;
4. Wzrost liczby osób, posiadających wysokie kwalifikacje, zaangażowanych w działalność organizacji pozarządowych;
5. Wzrost liczby projektów partnerskich tworzonych i realizowanych wspólnie przez organizacje pozarządowe;
6. Podniesienie efektywności działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe;
7. Wzrost liczby organizacji pozarządowych realizujących projekty z innych niż budżet gminy środków finansowych, m.in. funduszy strukturalnych UE, programów rządowych i grantów fundacji;
8. Rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego;
9. Włączenie partnerów społecznych i gospodarczych do działań na rzecz rozwoju lokalnych zasobów ludzkich;

10. Wzrost liczby inicjatyw podejmowanych wspólnie przez organizacje pozarządowe i sektor publiczny.

Tabela 1. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultat	S	M	A	R	T
1.	Wzrost liczby aktywnych organizacji pozarządowych	+	+	+	+	+
2.	Wzrost liczby osób korzystających z działalności organizacji pozarządowych	-	+	-	+	+
3.	Wzrost liczby zadań zleczanych przez gminę organizacjom	-	-	-	+	+
4.	Wzrost liczby osób, posiadających wysokie kwalifikacje, zaangażowanych w działalność organizacji pozarządowych	-	+	-	+	+
5.	Wzrost liczby projektów partnerskich tworzonych i realizowanych wspólnie przez organizacje pozarządowe	+	+	-	+	+
6.	Podniesienie efektywności działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe	-	-	-	-	+
7.	Wzrost liczby organizacji pozarządowych realizujących projekty z innych niż budżet gminy środków finansowych, m.in. funduszy strukturalnych UE, programów rządowych i grantów fundacji	-	+	-	+	+
8.	Rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego	-	-	-	-	+
9.	Włączenie partnerów społecznych i gospodarczych do działań na rzecz rozwoju lokalnych zasobów ludzkich	-	-	-	-	+
10.	Wzrost liczby inicjatyw podejmowanych wspólnie przez organizacje pozarządowe i sektor publiczny	+	+	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

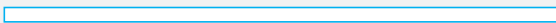
Rezultaty, które oceniono jako SMART oraz proponowane wskaźniki:

1. Wzrost liczby aktywnych organizacji pozarządowych;

Wskaźnik:

- I. Liczba organizacji pozarządowych ogółem [GUS]

Tabela 2. Liczba organizacji pozarządowych ogółem

Liczba organizacji pozarządowych ogółem [GUS]				
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend	
2012	903	org.		
2011	895	org.		
2010	857	org.		
2009	814	org.		

Źródło: GUS, opracowanie własne

Stan realizacji rezultatu: wzrost liczby aktywnych organizacji pozarządowych można zmierzyć za pomocą wskaźnika: liczba organizacji pozarządowych ogółem. Powyższa tabela obrazuje zmianę wartości wskaźnika w latach 2009-2012. Najwyższą wartość wskaźnika odnotowano w 2012 roku. W latach 2009-

2012 wskaźnik: liczba organizacji pozarządowych ogółem, wzrost o 10%. Dane te pozwalają stwierdzić, że rezultat jest skutecznie realizowany.

Cel operacyjny 1.2

Aktywizacja i integracja grup zagrożonych wykluczeniem społecznym

Wykluczenie społeczne jest to sytuacja uniemożliwiająca lub znacznie utrudniająca życie jednostce lub grupie, pełnienie ról społecznych, korzystanie z dóbr publicznych i infrastruktury społecznej, gromadzenie zasobów i zdobywanie dochodów. Najczęściej ubóstwo jest czynnikiem generującym wykluczenie społeczne, chociaż nie jest to konieczna zależność. Problem wykluczenia często dotyka całe rodziny, zatem wspieranie tych rodzin jest jednym z ważniejszych celów w kontekście zapobiegania przyszłym problemom społecznym. Działania dotyczące tego celu operacyjnego są związane z rodziną, jej prawidłowym rozwojem, szczególnie w rejonach najbardziej zagrożonych pojawieniem się i narastaniem problemów społecznych. Cel dotyczy także rozwoju infrastruktury instytucjonalnej wspomagającej oraz jej działalności na rzecz usamodzielnienia rodzin i doprowadzenia do sytuacji, w której nie będą już potrzebować tej pomocy.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Spadek liczby osób dotkniętych wykluczeniem społecznym lub groźbą wykluczenia;
2. Spadek liczby rodzin pozostających w trudnej sytuacji życiowej i wzrost liczby rodzin usamodzielnionych;
3. Poprawa sytuacji życiowej rodzin (pod względem materialnym, mieszkaniowym, samooceny, zatrudnienia, dostępu do edukacji, itp.);
4. Zwiększenie liczby osób wychodzących z kręgu wykluczenia społecznego oraz poprawa jakości życia osób korzystających z pomocy, które przezwyciężyły problemy, szczególnie związane z bezdomnością, bezrobociem, uzależnieniami, ubóstwem, opuszczeniem zakładów karnych;
5. Zwiększenie liczby osób, które zdobyły zatrudnienie;
6. Wzrost liczby osób zaangażowanych w życie społeczne;
7. Powstanie nowych i rozwój funkcjonujących instytucji i placówek świadczących usługi na rzecz osób dotkniętych wykluczeniem społecznym;
8. Wzrost liczby i jakości usług świadczonych na rzecz rodziny i osób dotkniętych wykluczeniem społecznym;
9. Podniesienie kwalifikacji zawodowych osób zajmujących się działalnością na rzecz osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz osób zajmujących się wsparciem rodziny;

10. Wzrost poziomu przedsiębiorczości wśród osób dotkniętych wykluczeniem społecznym;
11. Podniesienie wiedzy i świadomości społecznej na temat osób dotkniętych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym;
12. Włączenie partnerów społecznych i gospodarczych do działalności na rzecz wsparcia osób dotkniętych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym i poprawy trudnej sytuacji rodzin.

Tabela 3. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultat	S	M	A	R	T
1.	Spadek liczby osób dotkniętych wykluczeniem społecznym lub groźbą wykluczenia	+	+	-	+	+
2.	Spadek liczby rodzin pozostających w trudnej sytuacji życiowej i wzrost liczby rodzin usamodzielnionych	+	+	-	+	+
3.	Poprawa sytuacji życiowej rodzin (pod względem materialnym, mieszkaniowym, samooceny, zatrudnienia, dostępu do edukacji, itp.)	+	+	-	+	+
4.	Zwiększenie liczby osób wychodzących z kręgu wykluczenia społecznego oraz poprawa jakości życia osób korzystających z pomocy, które przezwyciężyły problemy, szczególnie związane z bezdomnością, bezrobociem, uzależnieniami, ubóstwem, opuszczeniem zakładów karnych	+	+	-	+	+
5.	Zwiększenie liczby osób, które zdobyły zatrudnienie	+	+	+	+	+
6.	Wzrost liczby osób zaangażowanych społecznie;	+	-	+	+	+
7.	Powstanie nowych i rozwój funkcjonujących instytucji i placówek świadczących usługi na rzecz osób dotkniętych wykluczeniem społecznym	+	+	-	+	+
8.	Wzrost liczby i jakości usług świadczonych na rzecz rodziny i osób dotkniętych wykluczeniem społecznym	-	-	-	+	+
9.	Podniesienie kwalifikacji zawodowych osób zajmujących się działalnością na rzecz osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz osób zajmujących się wsparciem rodziny	-	-	-	+	+
10.	Wzrost poziomu przedsiębiorczości wśród osób dotkniętych wykluczeniem społecznym	+	+	-	+	+
11.	Podniesienie wiedzy i świadomości społecznej na temat osób dotkniętych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym	-	-	-	+	+
12.	Włączenie partnerów społecznych i gospodarczych do działalności na rzecz wsparcia osób dotkniętych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym i poprawy trudnej sytuacji rodzin	-	-	-	-	-

Źródło: Opracowanie własne




Rezultaty, które oceniono jako SMART oraz proponowane wskaźniki:

1. Zwiększenie liczby osób, które zdobyły zatrudnienie.

Wskaźnik:

- I. Liczba osób pracujących ogółem [GUS]

Tabela 4. Liczba osób pracujących ogółem

Liczba osób pracujących ogółem [GUS]			
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend
2012	b.d.	osoba	
2011	65943	osoba	
2010	66909	osoba	
2009	65364	osoba	

Źródło: GUS, opracowanie własne

Stan realizacji rezultatu: zwiększenie liczby osób, które zdobyły zatrudnienie można zmierzyć za pomocą wskaźnika: liczba osób pracujących ogółem. Ze względu na brak danych na rok 2012 przeanalizowano dane z lat 2009-2011. Najwyższą wartość wskaźnika odnotowano w roku 2010. Wskaźnik wzrósł w tym czasie o 30%. Dane te pozwalają stwierdzić, że rezultat jest skutecznie realizowany.

Cel operacyjny 1.3

Wsparcie osób niepełnosprawnych w integracji społecznej i zawodowej

Osoby niepełnosprawne najczęściej podlegają zjawisku wykluczenia społecznego na płaszczyźnie ekonomicznej, zawodowej i integracji społecznej. Wprowadzenie tego celu jest formą solidaryzowania się z osobami niepełnosprawnymi, zauważeniem ich trudności w życiu codziennym oraz sprzeciwienia się ich wykluczeniu z różnych sfer życia. Cel ten zakłada prowadzenie działań infrastrukturalnych, które polegałyby na likwidowaniu barier architektonicznych, komunikacyjnych i społecznych.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost liczby osób niepełnosprawnych biorących aktywny udział w życiu społecznym (korzystających z usług instytucji kultury, gastronomii, biorących udział w życiu politycznym, działających w organizacjach pozarządowych, uprawiających sport, itp.);
2. Wzrost liczby osób niepełnosprawnych aktywnych zawodowo i aktywnie poszukujących pracy;
3. Rozwój i wzrost liczby funkcjonujących instytucji i placówek świadczących usługi na rzecz osób niepełnosprawnych;

4. Rozwój usług i podniesienie jakości usług świadczonych na rzecz osób niepełnosprawnych, w tym m.in. zwiększenie dostępności do świadczeń rehabilitacyjnych;
5. Wzrost przedsiębiorczości wśród osób niepełnosprawnych;
6. Podniesienie wiedzy i świadomości społecznej na temat osób niepełnosprawnych oraz ich praw i uprawnień;
7. Podniesienie kwalifikacji zawodowych osób świadczących usługi na rzecz osób niepełnosprawnych;
8. Wzrost dostępności placówek instytucji kultury, obiektów sportowych, obiektów administracji publicznej, sklepów, banków, itd. dla osób niepełnosprawnych;
9. Włączenie partnerów społecznych i gospodarczych do działalności na rzecz osób niepełnosprawnych.

Tabela 5. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultat	S	M	A	R	T
1.	Wzrost liczby osób niepełnosprawnych biorących aktywny udział w życiu społecznym (korzystających z usług instytucji kultury, gastronomii, biorących udział w życiu politycznym, działających w organizacjach pozarządowych, uprawiających sport, itp.)	+	+	-	+	+
2.	Wzrost liczby osób niepełnosprawnych aktywnych zawodowo i aktywnie poszukujących pracy	+	-	+	+	+
3.	Rozwój i wzrost liczby funkcjonujących instytucji i placówek świadczących usługi na rzecz osób niepełnosprawnych	-	-	-	+	+
4.	Rozwój usług i podniesienie jakości usług świadczonych na rzecz osób niepełnosprawnych, w tym m.in. zwiększenie dostępności do świadczeń rehabilitacyjnych	-	-	-	+	+
5.	Wzrost przedsiębiorczości wśród osób niepełnosprawnych	-	-	-	+	+
6.	Podniesienie wiedzy i świadomości społecznej na temat osób niepełnosprawnych oraz ich praw i uprawnień	-	-	-	+	+
7.	Podniesienie kwalifikacji zawodowych osób świadczących usługi na rzecz osób niepełnosprawnych	+	+	-	+	+
8.	Wzrost dostępności placówek instytucji kultury, obiektów sportowych, obiektów administracji publicznej, sklepów, banków, itd. dla osób niepełnosprawnych	+	+	-	+	+
9.	Włączenie partnerów społecznych i gospodarczych do działalności na rzecz osób niepełnosprawnych	-	-	-	-	-

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 1.4

Poprawa stanu technicznego i wyposażenia miejskich, publicznych placówek opieki zdrowotnej

Realizacja celu dotyczy rozwoju gminnych placówek służby zdrowia. Cel zakłada osiągnięcie standardów w zakresie wymogów lokalowych, technicznych, jak i zabezpieczenia w nowoczesną aparaturę medyczną.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Osiągnięcie najwyższych standardów obiektów służby zdrowia i ich wyposażenia;
2. Podniesienie jakości usług świadczonych przez placówki służby zdrowia.

Tabela 6. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultat	S	M	A	R	T
1.	Osiągnięcie najwyższych standardów obiektów służby zdrowia i ich wyposażenia	-	-	-	+	+
2.	Podniesienie jakości usług świadczonych przez placówki służby zdrowia	+	+	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 1.5

Rozwój sportu szkolnego, kwalifikowanego oraz miejskiej rekreacji

Cel zakłada upowszechnienie kultury fizycznej z uwzględnieniem budowy terenów rekreacyjnych oraz obiektów i urządzeń sportowych. Jednym z jego założeń jest podejmowanie działań zmierzających do zwiększenia dostępności bazy rekreacji, sportu masowego i kwalifikowanego. Cel obejmuje realizację priorytetowych inwestycji sportowych.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost liczby nowoczesnych i dobrze wyposażonych obiektów sportowych;
2. Wzrost liczby osób uprawiających sport kwalifikowany;
3. Podniesienie wyników sportowych osiąganych przez torunian;
4. Podniesienie kwalifikacji kadry szkoleniowców i menedżerów sportowych;
5. Wzrost liczby imprez sportowych o randze ponadlokalnej, ogólnopolskiej i międzynarodowej organizowanych w Toruniu;
6. Wzrost liczby inicjatyw wspólnie podejmowanych przez kluby sportowe i stowarzyszenia kultury fizycznej.

Tabela 7. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultat	S	M	A	R	T
1.	Wzrost liczby nowoczesnych i dobrze wyposażonych obiektów sportowych	-	-	-	+	+
2.	Wzrost liczby osób uprawiających sport kwalifikowany	+	+	+	+	+
3.	Podniesienie wyników sportowych osiąganych przez torunian	-	-	-	+	+
4.	Podniesienie kwalifikacji kadry szkoleniowców i menedżerów sportowych	+	+	-	+	+
5.	Wzrost liczby imprez sportowych o randze ponadlokalnej, ogólnopolskiej i międzynarodowej organizowanych w Toruniu;	-	-	-	+	+
6.	Wzrost liczby inicjatyw wspólnie podejmowanych przez kluby sportowe i stowarzyszenia kultury fizycznej	-	-	-	+	+

Rezultaty, które oceniono jako SMART oraz proponowane wskaźniki:

1. Wzrost liczby osób uprawiających sport kwalifikowany

Wskaźniki:

I. Liczba klubów sportowych ogółem [GUS]

Tabela 8. Liczba klubów sportowych

Liczba klubów sportowych [GUS]			
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend
2012	71	szk.	
2011	b. d.	szk.	
2010	53	szk.	
2009	b. d.	szk.	

Źródło: GUS, opracowanie własne

II. Liczba członków klubów sportowych [GUS]



Tabela 9. Liczba członków klubów sportowych

Liczba członków klubów sportowych [GUS]			
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend
2012	6730	osoba	
2011	b. d.	osoba	
2010	4923	osoba	
2009	b. d.	osoba	

Źródło: GUS, opracowanie własne

III. Liczba ćwiczących w klubach sportowych ogółem [GUS]

Tabela 10. Liczba ćwiczących w klubach sportowych ogółem

Liczba ćwiczących w klubach sportowych ogółem [GUS]			
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend
2012	6933	osoba	
2011	b. d.	osoba	
2010	4662	osoba	
2009	b. d.	osoba	

Źródło: GUS, opracowanie własne

Stan realizacji rezultatu: wzrost liczby osób uprawiających sport kwalifikowany można zmierzyć za pomocą wskaźników: liczba klubów sportowych ogółem, liczba członków klubów sportowych oraz liczba ćwiczących w klubach sportowych ogółem. Ze względu na brak danych dla roku 2009 i 2011 powyższe tabele obrazują zmianę wartości wskaźników pomiędzy rokiem 2010 i 2012. Najwyższy wzrost, o 32%, odnotowano w liczbie ćwiczących w klubach sportowych. Dane te pozwalają stwierdzić, że rezultat jest skutecznie realizowany.

Cel operacyjny 1.6

Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście

Cel zakłada działania inwestycyjne oraz wdrażanie działań prewencyjnych wśród mieszkańców Torunia, w tym młodzieży. Przez te działania miasto będzie dążyć do rozwinięcia systemu monitoringu w miejscach najczęściej uczęszczanych przez pieszych. Będą monitorowane rejony szkół, trasy wylotowe z miasta, skrzyżowania i miejsca szczególnie narażone na występowanie wypadków, a także przystanki autobusowe. Cel zakłada założenie systemu alarmowania ludności z możliwością przekazywania m.in. sygnałów głosowych oraz radarowego pomiaru poziomu wód.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost poczucia bezpieczeństwa publicznego wśród mieszkańców Torunia i turystów odwiedzających miasto;
2. Spadek przestępczości;
3. Usprawnienie ratownictwa drogowego;
4. Likwidacja zagrożeń pożarowych i sanitarnych;

5. Poprawa jakości funkcjonowania służb działających w zakresie bezpieczeństwa publicznego;
6. Poprawa płynności przejazdu głównymi arteriami komunikacyjnymi miasta;
7. Poprawa bezpieczeństwa w ruchu drogowym.

Tabela 11. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultat	S	M	A	R	T
1.	Wzrost poczucia bezpieczeństwa publicznego wśród mieszkańców Torunia i turystów odwiedzających miasto	+	+	-	+	+
2.	Spadek przestępczości	+	+	-	+	+
3.	Usprawnienie ratownictwa drogowego	-	-	-	+	+
4.	Likwidacja zagrożeń pożarowych i sanitarnych	-	-	-	+	+
5.	Poprawa jakości funkcjonowania służb działających w zakresie bezpieczeństwa publicznego	-	-	-	+	+
6.	Poprawa płynności przejazdu głównymi arteriami komunikacyjnymi miasta	-	-	-	+	+
7.	Poprawa bezpieczeństwa w ruchu drogowym	+	+	+	+	+

Źródło: Opracowanie własne


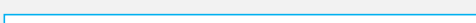
Rezultaty, które oceniono jako SMART oraz proponowane wskaźniki:

1. Poprawa bezpieczeństwa w ruchu drogowym

Wskaźnik:

- I. Liczba wypadków drogowych ogółem [GUS]

Tabela 12. Liczba wypadków drogowych ogółem

Liczba wypadków drogowych ogółem [GUS]				
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend	
2012	72	osoba		
2011	82	osoba		
2010	b.d	osoba		
2009	b.d	osoba		

Źródło: GUS, opracowanie własne

Stan realizacji rezultatu: poprawa bezpieczeństwa w ruchu drogowym można zmierzyć za pomocą wskaźnika: liczba wypadków drogowych ogółem. Ze względu na brak danych dla roku 2009 i 2010, powyższe tabele obrazują zmianę wartości wskaźnika pomiędzy rokiem 2011 i 2012. Liczba wypadków w roku 2012 była o 13% mniejsza niż w roku 2011. Dane te pozwalają stwierdzić, że rezultat jest skutecznie realizowany.

Cel strategiczny 2.

Toruń silny nowoczesną gospodarką opartą o innowacyjne przedsiębiorstwa, rozwijający infrastrukturę techniczną na potrzeby mieszkańców, gospodarki i turystów

Cel operacyjny 2.1.

Rozwój lokalnych instytucji otoczenia biznesu

Cel zakłada zwiększenie liczby podmiotów gospodarczych oraz rozwój instytucji otoczenia biznesu i innych instytucji wsparcia o charakterze gospodarczym. Wpływ tych instytucji i ich działania w istotny sposób sprzyja kreowaniu postaw przedsiębiorczych, jak również wspiera podmioty cierpiące na niedobór wielu zasobów niezbędnych do prawidłowego rozwoju firmy.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Rozwój instytucji otoczenia biznesu;
2. Zwiększenie aktywności instytucji otoczenia biznesu, m.in. poprzez wzrost liczby projektów, godzin doradczych i szkoleniowych dla lokalnych przedsiębiorców, rozdysponowanych funduszy pożyczkowych i poręczeniowych itp.;
3. Poprawa jakości oraz rozwój usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu;
4. Wzrost liczby podmiotów gospodarczych korzystających z usług instytucji otoczenia biznesu;
5. Wzrost liczby zadań wspólnie podejmowanych przez instytucje otoczenia biznesu, sektor publiczny, lokalny biznes;
6. Zwiększenie dostępności przedsiębiorców do usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu.

Tabela 13. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Rozwój instytucji otoczenia biznesu	-	-	-	-	+
2.	Zwiększenie aktywności instytucji otoczenia biznesu, m.in. poprzez wzrost liczby projektów, godzin doradczych i szkoleniowych dla lokalnych przedsiębiorców, rozdysponowanych funduszy pożyczkowych i poręczeniowych itp.	-	-	-	+	+
3.	Poprawa jakości oraz rozwój usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu	-	-	-	+	+
4.	Wzrost liczby podmiotów gospodarczych korzystających z usług instytucji otoczenia biznesu	+	+	-	+	+
5.	Wzrost liczby zadań wspólnie podejmowanych przez instytucje otoczenia biznesu, sektor publiczny, lokalny biznes	+	+	-	+	+
6.	Zwiększenie dostępności przedsiębiorców do usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 2.2.

Promocja gospodarcza Torunia – aktywne pozyskiwanie inwestorów

Cel, zgodnie z założeniami, ma być realizowany przy współpracy z partnerami reprezentującymi instytucje otoczenia biznesu, organizacje zrzeszające pracodawców i organizacje pozarządowe działające w sferze wspierania rozwoju przedsiębiorczości, a także samymi przedsiębiorcami. Ważnym elementem realizacji celu będzie dalsze efektywne rozwijanie kompleksowego miejskiego systemu informacji inwestycyjnej, zawierającego oferty inwestycyjne nie tylko komunalne, ale także prywatne. W granicach miasta znajduje się wiele obszarów predysponowanych do wprowadzenia funkcji przemysłowej, składowej i usługowej. Ich uwarunkowania i działania zmniejszenia ilości obszarów niezagospodarowanych przyspieszą proces wykorzystywania ich pod inwestycje. Pośrednim celem jest również wspieranie inwestorów przez system ulg i zwolnień od podatku od nieruchomości. Zadaniem jest aktywizacja przedsiębiorczości oraz stymulowanie wzrostu poziomu zatrudnienia. W ramach promocji gospodarczej należy rozwijać także system dystrybucji, oparty w głównej mierze o technologie informatyczne, targi gospodarcze, partnerów realizacji celu.

W ramach tego celu Strategii określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost wiedzy na temat oferty inwestycyjnej, przedsięwzięć gospodarczych, działalności firm lokalnych, potencjału gospodarczego miasta, czy kapitału ludzkiego;
2. Poprawa wizerunku Torunia jako miasta nowoczesnej gospodarki;
3. Wzrost liczby inwestorów i inwestycji związanych w szczególności z nowoczesnymi technologiami;
4. Powstanie nowych miejsc pracy, zwłaszcza w nowoczesnych sektorach gospodarki;
5. Zagospodarowanie terenów poprzemysłowych.

Tabela 14. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultat	S	M	A	R	T
1.	Wzrost wiedzy na temat oferty inwestycyjnej, przedsięwzięć gospodarczych, działalności firm lokalnych, potencjału gospodarczego miasta, czy kapitału ludzkiego	+	+	-	+	+
2.	Poprawa wizerunku Torunia jako miasta nowoczesnej gospodarki	-	-	-	+	+
3.	Wzrost liczby inwestorów i inwestycji związanych w szczególności z nowoczesnymi technologiami	+	+	-	+	+
4.	Powstanie nowych miejsc pracy, zwłaszcza w nowoczesnych sektorach gospodarki	-	-	-	+	+
5.	Zagospodarowanie terenów poprzemysłowych	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 2.3.

Wsparcie innowacyjnych działań na rzecz gospodarki opartej na wiedzy

W ramach realizacji celu potencjał naukowy miasta powinien być kierowany, nie tylko do podnoszenia rangi miasta jako ośrodka kulturalno – naukowego, ale również wykorzystywany w sferze gospodarczej. Cel zakłada połączenie współpracy środowisk naukowych i biznesowych oraz powstanie centrów transferu technologii i innowacji. Przewiduje się także tworzenie mniejszych form wsparcia transferu technologii, takich jak inkubatory przedsiębiorczości.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost liczby instytucji wsparcia innowacji i transferu technologii;
2. Zawiązanie ścisłej współpracy między środowiskiem akademickim, samorządem miasta oraz przedsiębiorcami w celu podnoszenia innowacyjności i rozwijania transferu technologii;
3. Wzrost liczby innowacji powstałych w Toruniu;
4. Wzrost liczby zrealizowanych transferów technologii.

Tabela 15. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost liczby instytucji wsparcia innowacji i transferu technologii	+	+	-	+	+
2.	Zawiązanie ścisłej współpracy między środowiskiem akademickim, samorządem miasta oraz przedsiębiorcami w celu podnoszenia innowacyjności i rozwijania transferu technologii	-	-	-	-	-
3.	Wzrost liczby innowacji powstałych w Toruniu	+	+	-	+	+
4.	Wzrost liczby zrealizowanych transferów technologii	+	+	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 2.4.

Poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta

Istotą tego celu jest usprawnienie systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w Toruniu, głównie w zakresie dostosowania istniejącego systemu przetwarzania i unieszkodliwiania odpadów do wymogów prawnych wynikających z aktualnie obowiązujących przepisów krajowych oraz przewidywanych zmian tych przepisów do wymagań Wspólnoty Europejskiej. Cel ten powinno się osiągnąć przez wdrożenie w szerokim zakresie systemu

selektywnego gromadzenia odpadów i zastosowanie odpowiednich intensywnych metod przetwarzania i ich unieszkodliwiania. Innym problemem jest dalsza rozbudowa sieci kanalizacyjnej, połączonej z systemem skierowanym do oczyszczalni ścieków. Inwestycje związane z infrastrukturą sieciową Torunia tj. kanalizacją, wodociągami, gazociągami i ciepłociągami są konieczne do poprawy stanu środowiska w mieście.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Ograniczenie niskiej emisji;
2. Obniżenie poziomu hałasu;
3. Poprawa jakości powietrza;
4. Wzrost powierzchni terenów zieleni oraz terenów zieleni zagospodarowanej;
5. Poprawa stanu czystości wód powierzchniowych i podziemnych;
6. Poprawa jakości wody pitnej;
7. Wzrost ilości odpadów poddanych segregacji i odzyskowi;
8. Wzrost liczby osób uczestniczących w systemie selektywnej zbiorki odpadów komunalnych;
9. Ograniczenie masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji kierowanych do składowania;
10. Wzrost świadomości mieszkańców miasta w zakresie ochrony środowiska;
11. Większy udział ruchu rowerowego w strukturze pojazdów.

Tabela 16. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Ograniczenie niskiej emisji	-	-	-	+	+
2.	Obniżenie poziomu hałasu	-	-	-	+	+
3.	Poprawa jakości powietrza	-	-	-	+	+
4.	Wzrost powierzchni terenów zieleni oraz terenów zieleni zagospodarowanej	+	+	-	+	+
5.	Poprawa stanu czystości wód powierzchniowych i podziemnych	+	+	-	+	+
6.	Poprawa jakości wody pitnej	+	+	-	+	+
7.	Wzrost ilości odpadów poddanych segregacji i odzyskowi	+	+	-	+	+
8.	Wzrost liczby osób uczestniczących w systemie selektywnej zbiorki odpadów komunalnych	+	+	-	+	+
9.	Ograniczenie masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji kierowanych do składowania	+	+	-	+	+
10.	Wzrost świadomości mieszkańców miasta w zakresie ochrony środowiska	+	+	-	+	+
11.	Większy udział ruchu rowerowego w strukturze pojazdów	+	+	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 2.5.

Poprawa warunków komunikacyjnych w układzie przestrzennym miasta

Cel zakłada poprawę funkcjonalności lokalnego transportu zbiorowego, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji tramwajowej. Dodatkowo cel zakłada usprawnienie komunikacji kolejowej, rzecznej i lotniczej. Zadania w tym celu dotyczą głównie komunikacji drogowej, która obecnie wymaga najwięcej prac naprawczych.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost przepustowości dróg dojazdowych do Torunia;
2. Spadek liczby samochodów przejeżdżających tranzytem przez centrum miasta;
3. Spadek liczby wypadków i kolizji drogowych w mieście;
4. Mniejsze obciążenie miejsc parkingowych w centrum miasta bez konieczności dodatkowego zajmowania na te cele gruntów pod realizację obiektów parkingowych podziemnych, obudowanych, wielopoziomowych;
5. Ograniczenie i uspokojenie ruchu w obszarze śródmiejskim;
6. Powiązanie wybranych obszarów miasta z Koleją Metropolitalną BiT-City poprzez budowę nowych tras tramwajowych;
7. Rozwój infrastruktury technicznej przy równoczesnej poprawie środowiska naturalnego;
8. Korelacja rozkładów jazdy miejskich środków komunikacji zbiorowej;
9. Wdrożenie systemu taryfowego;
10. Unowocześnienie i wydłużenie linii tramwajowych;
11. Wzrost liczby pasażerów komunikacji zbiorowej;
12. Wzrost udziału ruchu rowerowego w codziennych podróżach na terenie miasta;
13. Wzrost komfortu podróżowania;
14. Skrócenie czasu przejazdu;
15. Poprawa płynności przejazdu głównymi arteriami komunikacyjnymi miasta.

Tabela 17. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost przepustowości dróg dojazdowych do Torunia	+	+	-	+	+
2.	Spadek liczby samochodów przejeżdżających tranzytem przez centrum miasta	+	+	-	+	+
3.	Spadek liczby wypadków i kolizji drogowych w mieście	+	+	-	+	+
4.	Mniejsze obciążenie miejsc parkingowych w centrum miasta bez konieczności dodatkowego zajmowania na te cele gruntów pod realizację obiektów parkingowych podziemnych, obudowanych, wielopoziomowych	+	+	-	+	+
5.	Ograniczenie i uspokojenie ruchu w obszarze śródmiejskim	-	-	-	+	+
6.	Powiązanie wybranych obszarów miasta z Koleją Metropolitalną BiT City poprzez	-	-	-	+	+

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
	budowę nowych tras tramwajowych					
7.	Rozwój infrastruktury technicznej przy równoczesnej poprawie środowiska naturalnego	-	-	-	+	+
8.	Korelacja rozkładów jazdy miejskich środków komunikacji zbiorowej	-	-	-	+	+
9.	Wdrożenie systemu taryfowego	+	+	-	+	+
10.	Unowocześnienie i wydłużenie linii tramwajowych	-	-	-	+	+
11.	Wzrost liczby pasażerów komunikacji zbiorowej	+	+	-	+	+
12.	Wzrost udziału ruchu rowerowego w codziennych podróżach na terenie miasta	+	+	-	+	+
13.	Wzrost komfortu podróżowania	-	-	-	+	+
14.	Skrócenie czasu przejazdu	-	-	-	+	+
15.	Poprawa płynności przejazdu głównymi arteriami komunikacyjnymi miasta	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 2.6

Rozwój budownictwa mieszkaniowego

Cel dotyczy kwestii budownictwa mieszkaniowego w Toruniu. Zakłada się, że miasto będzie rozwijać się dwutorowo:

- I. drogą przekształceń funkcjonalnych i przestrzennych oraz wypełnienia istniejących struktur w ramach terenów już zurbanizowanych, z zachowaniem walorów środowiska przyrodniczego i kulturowego,
- II. drogą „przygotowywania” technicznego i planistycznego nowych terenów zlokalizowanych głównie w części lewobrzeżnej oraz północnej i wschodniej części prawobrzeża.

Rozwój budownictwa mieszkaniowego również obejmie dwukierunkowy tryb działań:

- I. przygotowywanie (uzbrajanie) terenów obecnie niezainwestowanych z przeznaczeniem pod budownictwo mieszkaniowe wielo- i jednorodzinne, w tym również służące zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych gminy (budownictwo mieszkaniowe komunalne),
- II. poprawę standardu i jakości technicznej istniejących zasobów mieszkaniowych poprzez: remonty i modernizacje w odniesieniu do zasobów komunalnych oraz wspieranie przez miasto programów remontowych i modernizacji zasobów znajdujących się w posiadaniu: spółdzielni mieszkaniowych, wspólnot mieszkaniowych i właścicieli prywatnych.

Powyższe działania mają służyć rozwiązaniu problemu miasta, które boryka się z brakiem zasobów terenowych dla rozwoju budownictwa mieszkaniowego.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost powierzchni zagospodarowanych, osiedlowych terenów zielonych;

2. Stopniowe łagodzenie deficytu mieszkań, w tym dla najuboższych mieszkańców Torunia (np. poprzez wzrost liczby oddanych do użytku mieszkań);
3. Dostosowanie powierzchni lokali komunalnych do potrzeb i możliwości najemców.

Tabela 18. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost powierzchni zagospodarowanych osiedlowych terenów zielonych	+	+	-	+	+
2.	Stopniowe łagodzenie deficytu mieszkań, w tym dla najuboższych mieszkańców Torunia (np. poprzez wzrost liczby oddanych do użytku mieszkań)	+	+	-	+	+
3.	Dostosowanie powierzchni lokali komunalnych do potrzeb i możliwości najemców	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel strategiczny 3

Toruń miastem edukacji i ośrodkiem akademickim o międzynarodowym znaczeniu

Cel operacyjny 3.1

Umacnianie pozycji Torunia, jako regionalnego ośrodka edukacji młodzieży

Cel zakłada podwyższenie jakości oferty kształcenia na poziomie szkół ponadgimnazjalnych, głównie szkół zawodowych, poprzez dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy. Aby zwiększyć efektywność nauczania, potrzebne są nowoczesne i innowacyjne metody edukacji. Jako podmiot wspierający ten cel wskazano projektowane „Centrum Nowoczesności”.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost liczby absolwentów ponadgimnazjalnych szkół zawodowych, którzy po ukończeniu szkoły otrzymają i utrzymają pracę w zawodzie;
2. Wzrost liczby absolwentów zawodowych szkół ponadgimnazjalnych kończących się maturą, którzy dostaną się na wyższe studia techniczne lub otrzymają pracę na lokalnym rynku pracy i utrzymają się w wyuczonym zawodzie;
3. Poprawa standardów nauczania zgodnie z potrzebami nowoczesnej gospodarki;
4. Poprawa oferty edukacyjnej szkół ponadgimnazjalnych zgodnie z potrzebami nowoczesnej gospodarki.

Tabela 19. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost liczby absolwentów ponadgimnazjalnych szkół zawodowych, którzy po ukończeniu szkoły otrzymają i utrzymają pracę w zawodzie	-	-	-	+	+
2.	Wzrost liczby absolwentów zawodowych szkół ponad gimnazjalnych kończących się maturą, którzy dostaną się na wyższe studia techniczne lub otrzymają pracę na lokalnym rynku pracy i utrzymają się w wyuczonym zawodzie	-	-	-	+	+
3.	Poprawa standardów nauczania zgodnie z potrzebami nowoczesnej gospodarki	-	-	-	+	+
4.	Poprawa oferty edukacyjnej szkół ponad gimnazjalnych zgodnie z potrzebami nowoczesnej gospodarki	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 3.2

Podwyższanie jakości świadczonych usług edukacyjnych na szczeblu przedszkolnym, podstawowym, gimnazjalnym oraz kształcenia ustawicznego

Realizacja tego celu będzie oparta na inwestycjach w infrastrukturę edukacyjną oraz działaniach zmierzających do podwyższenia kwalifikacji kadry pedagogicznej, poszerzenia zajęć pozalekcyjnych, zwiększenia liczby godzin języków obcych, oraz podnoszenia umiejętności obsługi komputera wśród młodzieży. Działania te będą realizowane poprzez wspieranie działań instytucji publicznych i niepublicznych prowadzących różne formy upowszechniania wiedzy, doskonalenia zawodowego oraz podwyższania kwalifikacji osób dorosłych.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Podniesienie wyników nauczania w szkołach podstawowych i gimnazjalnych;
2. Podniesienie kwalifikacji kadry pedagogicznej;
3. Wzrost liczby uczniów korzystających z godzin pracy pozalekcyjnej,
4. Wzrost liczby dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym;
5. Wzrost liczby dorosłych korzystających z kształcenia ustawicznego;
6. Ograniczenie liczby uczniów opuszczających przedwcześnie system szkolnictwa;
7. Poprawa stanu technicznego i wyposażenia placówek szkolnych i przedszkolnych.

Tabela 20. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Podniesienie wyników nauczania w szkołach podstawowych i gimnazjalnych	+	+	-	+	+
2.	Podniesienie kwalifikacji kadry pedagogicznej	+	+	-	+	+
3.	Wzrost liczby uczniów korzystających z godzin pracy pozalekcyjnej	+	+	-	+	+

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
4.	Wzrost liczby dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym	+	+	+	+	+
5.	Wzrost liczby dorosłych korzystających z kształcenia ustawicznego	+		-	+	+
6.	Ograniczenie liczby uczniów opuszczających przedwcześnie system szkolnictwa	+	+	-	+	+
7.	Poprawa stanu technicznego i wyposażenia placówek szkolnych i przedszkolnych	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne





Rezultaty, które oceniono jako SMART oraz proponowane wskaźniki:

1. Wzrost liczby dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym

Wskaźnik:

- I. Liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego niespecjalnego [GUS]

Tabela 21. Liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego niespecjalnego

Liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego niespecjalnego [GUS]				
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend	
2012	4909	osoba		
2011	4662	osoba		
2010	4573	osoba		
2009	4371	osoba		

Źródło: GUS, opracowanie własne

Stan realizacji rezultatu: wzrost liczby dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym można zmierzyć za pomocą wskaźnika: liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego niespecjalnego. Powyższa tabela obrazuje zmianę wartości wskaźnika w latach 2009-2012. Najwyższą wartość wskaźnika odnotowano w 2012 roku. W latach 2009-2012 liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego niespecjalnego wzrosła o 11%. Dane te pozwalają stwierdzić, że rezultat jest skutecznie realizowany.

Cel operacyjny 3.3

Kształtowanie międzynarodowego wymiaru Uniwersytetu

Cel zakłada wypracowanie na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika polskiego modelu uniwersytetu europejskiego. Cel obejmuje działania na rzecz międzynarodowej współpracy gospodarczej i integracji europejskiej oraz międzynarodową promocję Torunia jako jednego z większych ośrodków nauki. W ramach realizacji celu założono także organizowanie i wdrażanie nowych kierunków kształcenia, głównie pod nowoczesną gospodarkę. Celem głównym

jest wspomaganie Uniwersytetu w dążeniu do umacniania czołowej pozycji w Polsce oraz uzyskania znaczącego miejsca wśród uczelni europejskich.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Poszerzenie oferty edukacyjnej UMK, w tym edukacji permanentnej oraz skierowanej do określonych grup społecznych regionu;
2. Wzrost liczby imprez o charakterze naukowo-edukacyjnym, kulturalnym, sportowym;
3. Wzrost liczby studentów kształcących się w Toruniu;
4. Wzrost liczby osób uzyskujących na UMK stopień naukowy powyżej tytułu magistra;
5. Wykreowanie wizerunku UMK, jako silnego ośrodka akademickiego o wymiarze międzynarodowym;
6. Wzrost liczby wdrożonych innowacyjnych technologii, wynalazków, patentów, itp.;
7. Wzrost świadomości kadr kierowniczych Uniwersytetu w zakresie zarządzania ośrodkiem akademickim.

Tabela 22. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Poszerzenie oferty edukacyjnej UMK, w tym edukacji permanentnej oraz skierowanej do określonych grup społecznych regionu	-	-	-	+	+
2.	Wzrost liczby imprez o charakterze naukowo edukacyjnym, kulturalnym, sportowym;	-	-	-	+	+
3.	Wzrost liczby studentów kształcących się w Toruniu	-	-	-	+	+
4.	Wzrost liczby osób uzyskujących na UMK stopień naukowy powyżej tytułu magistra;	-	-	-	+	+
5.	Wykreowanie wizerunku UMK, jako silnego ośrodka akademickiego o wymiarze międzynarodowym	-	-	-	+	+
6.	Wzrost liczby wdrożonych innowacyjnych technologii, wynalazków, patentów, itp.	-	-	-	+	+
7.	Wzrost świadomości kadr kierowniczych Uniwersytetu w zakresie zarządzania ośrodkiem akademickim	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 3.4

Toruń miastem międzynarodowych spotkań naukowców

Cel zakłada wypromowanie Torunia jako silnego i popularnego centrum kongresowego, poprzez przygotowanie miasta do pełnienia roli dużego ośrodka spotkań naukowców. Działania będą dotyczyły inwestycji związanych z rozwojem usług na rzecz organizacji spotkań naukowych i w głównej mierze będą podejmowane przez władze Uniwersytetu i inne szkoły wyższe w Toruniu.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost liczby osób odwiedzających Toruń w celach naukowych;
2. Wzrost liczby imprez o charakterze kongresów naukowych, konferencji i seminariów;
3. Wzrost liczby dostępnych miejsc dla organizacji kongresów, konferencji i seminariów naukowych.

Tabela 23. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost liczby osób odwiedzających Toruń w celach naukowych	+	+	-	+	+
2.	Wzrost liczby imprez o charakterze kongresów naukowych, konferencji i seminariów	+	+	-	+	+
3.	Wzrost liczby dostępnych miejsc dla organizacji kongresów, konferencji i seminariów naukowych	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel strategiczny 4

Toruń miastem chroniącym dziedzictwo kulturowe oraz rozwijającym sferę kulturalną i gospodarkę turystyczną.

Cel operacyjny 4.1

Wzmacnianie instytucjonalne działalności w sferze kultury

Cel zakłada utworzenie nowoczesnej infrastruktury dla prowadzenia działalności kulturalnej w mieście. Takie działania obejmą przeprowadzenie prac remontowo – adaptacyjnych w instytucjach już działających oraz rozpoczęcie inwestycji mających na celu powstanie nowych obiektów kulturalnych. Jednym z elementów realizacji założeń jest zapewnienie zaplecza infrastrukturalnego pod pracownie artystyczne, siedziby organizacji pozarządowych, a także twórców indywidualnych. Realizowane będą również projekty hamujące degradację zabytków oraz zwiększające ich atrakcyjność dla potrzeb kulturalnych, turystycznych i edukacyjnych.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost liczby wyremontowanych i zmodernizowanych obiektów kultury;
2. Wzrost liczby nowo wybudowanych i zaadaptowanych obiektów kultury;
3. Poprawa bazy kulturalnej do organizowania imprez kulturalnych;
4. Wzrost liczby osób korzystających z usług instytucji kultury.

Tabela 24. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost liczby wyremontowanych i zmodernizowanych obiektów kultury	+	+	-	+	+
2.	Wzrost liczby nowo wybudowanych i zaadaptowanych obiektów kultury	+	+	-	+	+
3.	Poprawa bazy kulturalnej do organizowania imprez kulturalnych	-	-	-	+	+
4.	Wzrost liczby osób korzystających z usług instytucji kultury	+	+	+	+	+

Źródło: Opracowanie własne




Rezultaty, które oceniono jako SMART oraz proponowane wskaźniki:

1. Wzrost liczby osób korzystających z usług instytucji kultury

Wskaźniki:

- I. Kina: Liczba widzów ogółem [GUS]


Tabela 25. Kina: Liczba widzów ogółem

Kina: Liczba widzów ogółem [GUS]			
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend
2012	585829	osoba	
2011	627437	osoba	
2010	625165	osoba	
2009	666427	osoba	

Źródło: GUS, opracowanie własne

- II. Muzea: Liczba zwiedzających muzea i filie ogółem [GUS]

Tabela 26. Muzea: Liczba zwiedzających muzea i filie ogółem

Muzea: Liczba zwiedzających muzea i filie ogółem [GUS]			
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend
2012	266515	osoba	
2011	271212	osoba	
2010	246958	osoba	
2009	263681	osoba	

Źródło: GUS, opracowanie własne

III. Biblioteki: Liczba czytelników bibliotek publicznych na 1000 osób [GUS]

Tabela 27. Biblioteki: Liczba czytelników bibliotek publicznych na 1000 osób

III. Biblioteki: Liczba czytelników bibliotek publicznych na 1000 osób [GUS]			
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend
2012	142	osoba	
2011	146	osoba	
2010	149	osoba	
2009	151	osoba	

Źródło: GUS, opracowanie własne

Stan realizacji rezultatu: wzrost liczby osób korzystających z usług instytucji kultury można zmierzyć za pomocą wskaźników: liczba widzów w kinie, liczba odwiedzających muzea oraz liczba czytelników bibliotek. Powyższe tabele obrazują zmianę wartości tych wskaźników w latach 2009-2012. Dane pokazują spadek liczby osób korzystających z wymienionych instytucji kultury. Największy spadek w ciągu tych lat dotyczył kin i wyniósł 13,8%. Dane te pokazują, że rezultat nie jest skutecznie realizowany.

Cel operacyjny 4.2

Wzmocnienie i poszerzenie oferty kulturalnej miasta

Cel zakłada stworzenie różnorodnej oferty kulturalnej skoncentrowanej na aktywnym uczestnictwie mieszkańców w życiu kulturalnym miasta. Miasto będzie dążyć do integrowania i rozwoju wszystkich podmiotów zaangażowanych w działalność kulturalną miasta w celu wypracowania wspólnej polityki, która w przyszłości ma zaowocować bogatą i zróżnicowaną ofertą kulturalną poprzez przygotowanie i wdrażanie:

- I. programu współpracy z realizatorami najważniejszych toruńskich wydarzeń artystycznych,
- II. programu wdrażania mecenatu artystycznego rozumianego m.in. jako wsparcie promocyjne najciekawszych inicjatyw kulturalnych, czy pomoc w pozyskiwaniu środków zewnętrznych.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost liczby imprez kulturalnych o charakterze międzynarodowym;
2. Wzrost liczby osób uczestniczących w imprezach kulturalnych organizowanych na terenie miasta;

3. Wzrost liczby imprez kulturalnych organizowanych przez twórców niezależnych;
4. Zacieśnienie współpracy pomiędzy podmiotami prowadzącymi działalność kulturalną;
5. Wzrost jakości oferty kulturalnej miasta;
6. Ożywienie kulturalne wszystkich dzielnic miasta;
7. Podniesienie poziomu artystycznego dotychczas organizowanych imprez kulturalnych;
8. Wzrost wiedzy i świadomości w zakresie kultury.

Tabela 28. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost liczby imprez kulturalnych o charakterze międzynarodowym	-	-	-	+	+
2.	Wzrost liczby osób uczestniczących w imprezach kulturalnych organizowanych na terenie miasta	+	+	-	+	+
3.	Wzrost liczby imprez kulturalnych organizowanych przez twórców niezależnych	+	+	-	+	+
4.	Zacieśnienie współpracy pomiędzy podmiotami prowadzącymi działalność kulturalną	-	-	-	+	+
5.	Wzrost jakości oferty kulturalnej miasta	-	-	-	+	+
6.	Osiwienie kulturalne wszystkich dzielnic miasta	-	-	-	+	+
7.	Podniesienie poziomu artystycznego dotychczas organizowanych imprez kulturalnych	-	-	-	+	+
8.	Wzrost wiedzy i świadomości w zakresie kultury	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 4.3

Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych

Cel zakłada rewitalizację obiektów zabytkowych i zdegradowanych obszarów miejskich. Rewitalizacja tych zasobów jest podstawą do rozwoju kulturalnego, turystycznego, gospodarczego oraz naprawy funkcji mieszkaniowej znacznego obszaru. Kluczowym wyzwaniem stojącym przed miastem jest rewitalizacja Starego Miasta i Bydgoskiego Przedmieścia. Program rewitalizacji zakłada ochronę najważniejszych i najbardziej zdegradowanych obszarów miasta. Dodatkowo cel porusza kwestię koncentracji enklaw problemów społecznych i zakłada dążenie do stworzenia kompleksowego programu rozwiązywania problemów enklaw ubóstwa.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost dostępności do obiektów zabytkowych;
2. Zwiększenie liczby atrakcji turystycznych w mieście;
3. Przekształcenia zdegradowanej tkanki miejskiej;
4. Poprawa stanu technicznego obiektów zabytkowych i ich otoczenia;

5. Poprawa estetyki zabytkowej części miasta;
6. Wzrost liczby osób odwiedzających Toruń w celach kulturoznawczych.

Tabela 29. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost dostępności do obiektów zabytkowych	-	-	-	+	+
2.	Zwiększenie liczby atrakcji turystycznych w mieście	+	+	-	+	+
3.	Przekształcenia zdegradowanej tkanki miejskiej	-	-	-	+	+
4.	Poprawa stanu technicznego obiektów zabytkowych i ich otoczenia	+	+	-	+	+
5.	Poprawa estetyki zabytkowej części miasta	-	-	-	+	+
6.	Wzrost liczby osób odwiedzających Toruń w celach kulturoznawczych	+	+	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 4.4

Rozwój marki i konkurencyjnych produktów turystycznych

Cel zakłada przygotowanie produktu turystycznego oraz ofert około turystycznych w Toruniu. Wskazuje również na rozwój infrastruktury turystycznej, która ma znaczący wpływ na wzrost liczby turystów i na rozwój gospodarczy regionu. Realizowanie tych elementów jest możliwe dzięki wypracowaniu zasad spójnego i skutecznego marketingu turystycznego, opartego na organizacji imprez kulturalnych, sportowo-edukacyjnych, turystycznych warsztatów dla dzieci i młodzieży, kampaniach marketingowych organizowanych przy udziale sąsiednich samorządów oraz stworzeniu systemu identyfikacji turystycznej poprzez rozwijanie punktów informacji. Realizacja tego celu wymaga współpracy władz miasta z lokalnymi organizacjami, stowarzyszeniami i podmiotami gospodarczymi, działającymi w sektorze turystyki.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Zwiększenie dostępności turystycznej miasta;
2. Poszerzenie strefy turystycznej Torunia;
3. Wzrost liczby elementów infrastruktury turystycznej;
4. Poprawa jakości infrastruktury turystycznej;
5. Wzrost liczby turystów;
6. Wydłużenie sezonu turystycznego;
7. Wzrost liczby nowych, markowych produktów turystycznych;
8. Poszerzenie oferty turystycznej;
9. Wzrost konkurencyjności produktów turystycznych;
10. Poprawa wizerunku marketingowego Torunia;
11. Powstanie silnej marki turystycznej Torunia;

12. Zwiększenie efektywności działań marketingowych w obszarze turystyki Torunia.

Tabela 30. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Zwiększenie dostępności turystycznej miasta	-	-		+	+
2.	Poszerzenie strefy turystycznej Torunia	-	-	-		+
3.	Wzrost liczby elementów infrastruktury turystycznej	+	+	-	+	+
4.	Poprawa jakości infrastruktury turystycznej	-	-	-	+	+
5.	Wzrost liczby turystów	+	+	+	+	+
6.	Wydłużenie sezonu turystycznego	-	-	-	+	+
7.	Wzrost liczby nowych, markowych produktów turystycznych	+	+	-	+	+
8.	Poszerzenie oferty turystycznej	-	-	-	+	+
9.	Wzrost konkurencyjności produktów turystycznych	-	-	-	+	+
10.	Poprawa wizerunku marketingowego Torunia	-	-	-		+
11.	Powstanie silnej marki turystycznej Torunia	-	-	-	+	+
12.	Zwiększenie efektywności działań marketingowych w obszarze turystyki Torunia	+	+	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Rezultaty, które oceniono jako SMART oraz proponowane wskaźniki:

1. Wzrost liczby turystów

Wskaźnik:

I. Liczba osób korzystających z noclegów ogółem [GUS]

Tabela 31. Liczba osób korzystających z noclegów ogółem

Liczba osób korzystających z noclegów ogółem [GUS]				
Rok	Wartość wskaźnika	Jednostka miary	Trend	
2012	232102	osoba		
2011	235485	osoba		
2010	210128	osoba		
2009	169481	osoba		

Źródło: GUS, opracowanie własne

Stan realizacji rezultatu: wzrost liczby turystów można zmierzyć za pomocą wskaźnika: liczba osób korzystających z noclegów ogółem. Powyższa tabela obrazuje zmianę wartości wskaźnika pomiędzy rokiem 2009, a 2012. Najwyższą wartość wskaźnik osiągnął w roku 2011. W latach 2009-2011 liczba turystów wzrosła o 27%. Mimo spadku wartości wskaźnika w 2012 r. można ocenić, iż rezultat jest skutecznie realizowany.

Cel operacyjny 4.5

Przygotowanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu

Cel zakłada właściwe przygotowanie kadr do obsługi ruchu turystycznego oraz kształtowania świadomych postaw społecznych. Realizacja celu przewiduje wsparcie budowy związków partnerstwa publiczno-prywatnego i maksymalizowania środków prywatnych przy jego zadaniach. Ważną rolę w tym celu odegra Biuro Toruńskiego Centrum Miasta, które prowadzi bezpośredni dialog z mieszkańcami i przedsiębiorcami Starówki.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost wiedzy w zakresie zarządzania działalnością turystyczną;
2. Wzrost kwalifikacji zawodowych przedsiębiorców i pracowników sfery turystycznej;
3. Wzrost jakości poziomu świadczonych usług turystycznych;
4. Wzrost poczucia odpowiedzialności społeczności lokalnej za rozwój turystyczny Torunia.

Tabela 32. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost wiedzy w zakresie zarządzania działalnością turystyczną	-	-	-	+	+
2.	Wzrost kwalifikacji zawodowych przedsiębiorców i pracowników sfery turystycznej	+	-	-	+	+
3.	Wzrost jakości poziomu świadczonych usług turystycznych	+	+	-	+	+
4.	Wzrost poczucia odpowiedzialności społeczności lokalnej za rozwój turystyczny Torunia	+	+	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Cel operacyjny 4.6

Toruń miastem międzynarodowych spotkań biznesmenów

Cel zakłada podejmowanie działań zmierzających do wykreowania Torunia jako silnego i popularnego centrum kongresowego. Realizatorami tego celu będą przedsiębiorcy z branży turystycznej, a w szczególności właściciele hoteli i inwestorzy. W ramach celu podejmowane będą zadania dotyczące projektów inwestycyjnych oraz te, które związane są z ilościowym i jakościowym rozwojem usług organizacji kongresów, konferencji i seminariów.

W ramach tego celu określono następujące spodziewane rezultaty:

1. Wzrost liczby osób odwiedzających Toruń w celach biznesowych;

2. Wzrost liczby imprez o charakterze kongresów naukowych, konferencji i seminariów biznesowych;
3. Wzrost liczby dostępnych miejsc organizacji kongresów, konferencji i seminariów biznesowych.

Tabela 33. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART

Lp.	Rezultaty	S	M	A	R	T
1.	Wzrost liczby osób odwiedzających Toruń w celach biznesowych	+	+	-	+	+
2.	Wzrost liczby imprez o charakterze kongresów naukowych, konferencji i seminariów biznesowych;	+	+	-	+	+
3.	Wzrost liczby dostępnych miejsc organizacji kongresów, konferencji i seminariów biznesowych	-	-	-	+	+

Źródło: Opracowanie własne

Żaden z oczekiwanych rezultatów nie został oceniony jako SMART, zatem nie można oszacować skuteczności realizacji tego celu.

Podsumowanie

Reasumując dokonaną analizę SMART stwierdzono, że pomimo tak dużej liczby wskazanych oczekiwanych rezultatów, tylko 7 z nich spełniło kryteria SMART. Na wynik analizy SMART wpłynęło przede wszystkim to, że większość rezultatów była sformułowana zbyt ogólnie, odnosiła się do szerokiej definicji wykorzystywanych pojęć i zawierała w sobie więcej niż jeden wskaźnik, przez co rezultat przestawał być konkretny i mierzalny. Ponadto wiele z nich powoływało się na informacje specyficzne, których pozyskanie jest czasochłonne i kosztowne (np. dotyczące danych wewnętrznych organizacji czy wiedzy i świadomości mieszkańców). Dobrane wskaźniki pasujące do zaproponowanych rezultatów nakładają się na inne, co pokazuje z jednej strony ich współdziałanie i zależność spodziewanych rezultatów, ale także ich niejednoznaczność, dlatego nie mogły być uznane za rezultaty SMART.

W sześciu wskaźnikach stwierdzono, że rezultat jest skutecznie realizowany, natomiast w jednym, dotyczącym wzrostu liczby osób korzystających z usług instytucji kultury, został stwierdzony spadek wartości w trzech wskaźnikach dotyczących tego rezultatu. Trudno jest jednoznacznie na tej podstawie ocenić, że Strategia jest efektywnie i skutecznie realizowana (lub nie jest), niemniej dynamika zmian przeanalizowanych wskaźników, jak również wypowiedzi uczestników wywiadów pogłębionych (patrz rozdział: Zalecenia do systemu wdrażania i monitoringu Strategii) pozwalają przypuszczać, że realizowane w ramach celów strategicznych projekty przynoszą oczekiwane efekty, zmieniając tym samym na lepsze jakość życia mieszkańców miasta, jak również wizerunek Torunia w otoczeniu.

Analiza aktualności Strategii

Ocena aktualności „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” została przeprowadzona w ramach dwóch analiz. Pierwsza weryfikowała zgodność toruńskiego programu z dokumentem nadrzędnym, tj. z przyjętą 21. października 2013 r. „Strategią rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+”. Druga sprawdzała, na ile możliwe jest traktowanie funduszy unijnych w nowej perspektywie finansowej jako źródła finansowania wdrażania Strategii.

Komplementarność ze Strategią rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego

„Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2020 roku – Plan modernizacji 2020+” jest dokumentem planistycznym wskazującym kierunki działań w zakresie rozwoju regionu na kolejne siedem lat. Określono w nim misję regionu („Kujawsko-Pomorskie – człowiek, rodzina, społeczeństwo”) oraz priorytety, cele strategiczne i kluczowe kierunki rozwoju regionu. Strategia ta została skonsultowana z przedstawicielami JST, partnerami społecznymi i gospodarczymi (w tym NGO i IOB), Komisją Wspólną Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz mieszkańcami województwa.

W Strategii wskazuje się, iż „Sfera wartości, nasza tożsamość, sfera szeroko rozumianej kultury, wreszcie jakość kapitału ludzkiego i społecznego zdecydują również o możliwości budowania silnego województwa i poprawie jego konkurencyjności.” Stąd przyjęto cztery priorytety rozwoju regionu:

- I. konkurencyjna gospodarka,
- II. modernizacja wsi i miast,
- III. silna metropolia,
- IV. nowoczesne społeczeństwo.

Do każdego priorytetu sformułowano po dwa cele strategiczne:

- I. Konkurencyjna gospodarka:
 1. Gospodarka i miejsca pracy;
 2. Nowoczesny sektor rolno-spożywczy.
- II. Modernizacja przestrzeni wsi i miast:
 1. Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi;
 2. Bezpieczeństwo.
- III. Silna metropolia:
 1. Dostępność i spójność;
 2. Sprawne zarządzanie.
- IV. Nowoczesne społeczeństwo:

1. Innowacyjność;
2. Tożsamość i dziedzictwo.

W toku analizy aktualności „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” zestawiono cele obu dokumentów strategicznych i oceniono, w jakim stopniu sformułowane w Strategii Rozwoju Miasta Torunia cele wpisują się w zakres interwencji Strategii regionu o tej samej perspektywie czasowej.

Na potrzeby analizy zgodności celów dokumentów strategicznych opracowano tabelę zawierającą cele „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” oraz „Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2020 roku – Plan modernizacji 2020+”. Opracowany szablon oceny oddziaływań wypełniono w ramach warsztatu heurystycznego zespołu badawczego. Każdy z członków zespołu analizował zapisy obu dokumentów pod kątem zgodności ich celów i przyznawał oceny stosując zasadę, że 0 oznacza brak spójności między celami, a 1 całkowitą lub częściową zgodność celów między sobą. Po dokonaniu indywidualnych ocen przedyskutowano zasadność ich przyznawania przez każdego z uczestników warsztatu. Na tej podstawie opracowano zestawienie wyników zsumowanych ocen. Za całkowicie spójne uznano cele, w których suma ocen wynosiła 3, za częściowo zgodne uznano cele, których suma ocen wynosiła co najmniej 2. Za niezgodne (lub niewystarczająco zgodne) uznano cele, w których suma ocen nie przekroczyła 1. Wyniki tak przeprowadzonej analizy przedstawiono w ujęciu tabelarycznym.

Analiza wykazała, że w przypadku 5 celów operacyjnych „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” występuje spójność z czterema celami strategicznymi „Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2020 roku – Plan modernizacji 2020+”. 4 cele miejskiej Strategii wykazują jednocześnie zgodność z trzema celami Strategii regionalnej. 7 celów Strategii miasta wykazuje spójność z dwoma celami Strategii województwa, a pozostałe są zgodne z przynajmniej jednym celem regionalnym. Zatem, w kontekście ewentualnej aktualizacji „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020”, nie ma potrzeby przeformułowywania jej celów, gdyż wpisują się one w pełni w strukturę interwencji nadrzędnego programu o charakterze strategicznym, który zgodny jest także z założeniami UE dotyczącymi planowania strategicznego do roku 2020 (prace nad Strategią województwa toczyły się równocześnie z pracami dotyczącymi kształtu polityki spójności na lata 2014-2020, a dokument uwzględnia wytyczne UE dotyczące kolejnej perspektywy, które zostały przyjęte do dnia jej uchwalenia w październiku br.). Dokładne wyniki analizy prezentuje poniższa tabela.

Tabela 34. Analiza Ocena komplementarności celów „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” z celami Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2020 roku – Plan modernizacji 2020+

Cel operacyjny \ Cel Strategiczny	Cel Strategiczny								Liczba celów Strategii miejskiej wpisujących się w cele Strategii regionalnej
	Gospodarka i miejsca pracy	Nowoczesny sektor rolno-spożywczy	Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi	Bezpieczeństwo	Dostępność i spójność	Sprawne zarządzanie	Innowacyjność	Tożsamość i dziedzictwo	
Cel operacyjny 2.2 Promocja gospodarcza Torunia – aktywne pozyskiwanie inwestorów	■	■	■	■	■	■	■	■	4
Cel operacyjny 3.1 Umacnianie pozycji Torunia jako regionalnego ośrodka edukacji młodzieży	■	■	■	■	■	■	■	■	4
Cel operacyjny 3.4 Toruń miastem międzynarodowych spotkań naukowców	■	■	■	■	■	■	■	■	4
Cel operacyjny 4.3 Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych	■	■	■	■	■	■	■	■	4
Cel operacyjny 4.6 Toruń miastem międzynarodowych spotkań biznesmenów	■	■	■	■	■	■	■	■	4
Cel operacyjny 3.2 Podwyższanie jakości świadczonych usług edukacyjnych na szczeblu przedszkolnym, podstawowym, gimnazjalnym oraz kształcenia ustawicznego	■	■	■	■	■	■	■	■	3
Cel operacyjny 3.3 Kształtowanie międzynarodowego wymiaru Uniwersytetu	■	■	■	■	■	■	■	■	3
Cel operacyjny 4.1 Wzmacnianie instytucjonalne działalności w sferze kultury	■	■	■	■	■	■	■	■	3
Cel operacyjny 4.4 Rozwój marki i konkurencyjnych produktów turystycznych	■	■	■	■	■	■	■	■	3
Cel operacyjny 1.1 Rozwój licznych i aktywnych organizacji pozarządowych oraz ich działalności	■	■	■	■	■	■	■	■	2
Cel operacyjny 1.2 Aktywizacja i integracja grup zagrożonych wykluczeniem społecznym	■	■	■	■	■	■	■	■	2
Cel operacyjny 1.3 Wsparcie osób niepełnosprawnych w integracji społecznej i zawodowej	■	■	■	■	■	■	■	■	2
Cel operacyjny 1.4 Poprawa stanu technicznego i wyposażenia miejskich, publicznych placówek opieki zdrowotnej	■	■	■	■	■	■	■	■	2
Cel operacyjny 1.5 Rozwój sportu szkolnego, kwalifikowanego oraz miejskiej rekreacji	■	■	■	■	■	■	■	■	2
Cel operacyjny 2.1 Rozwój lokalnych instytucji otoczenia biznesu	■	■	■	■	■	■	■	■	2
Cel operacyjny 4.2 Wzmocnienie i poszerzanie oferty kulturalnej miasta	■	■	■	■	■	■	■	■	2
Cel operacyjny 1.6 Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście	■	■	■	■	■	■	■	■	1
Cel operacyjny 2.3 Wsparcie innowacyjnych działań na rzecz gospodarki opartej na wiedzy	■	■	■	■	■	■	■	■	1
Cel operacyjny 2.4 Poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta	■	■	■	■	■	■	■	■	1
Cel operacyjny 2.5 Poprawa warunków komunikacyjnych w układzie przestrzennym miasta	■	■	■	■	■	■	■	■	1
Cel operacyjny 2.6 Rozwój budownictwa mieszkaniowego	■	■	■	■	■	■	■	■	1
Cel operacyjny 4.5 Przygotowanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu	■	■	■	■	■	■	■	■	1

Legenda

- całkowita spójność celów
- częściowa spójność celów
- brak spójności celów/ niewystarczająca spójność

Źródło: Opracowanie własne

Odniesienie do założeń nowej perspektywy finansowej UE

Jesienią 2011 r. Komisja Europejska przyjęła projekt pakietu rozporządzeń, określający ramy polityki spójności UE na lata 2014-2020. Zgodnie z nim, polityka spójności realizować będzie cele: Inwestycje w rozwój gospodarczy i wzrost zatrudnienia oraz Europejska Współpraca Terytorialna i pozostanie podstawowym elementem przyszłego budżetu UE ze względu na jej istotną rolę we wdrażaniu „Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu - Europa 2020”. Zgodnie z założeniami „Europy 2020” w ciągu najbliższych siedmiu lat państwa UE powinny się skupić na realizacji trzech priorytetów rozwoju:

1. rozwój inteligentny - rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
2. rozwój zrównoważony - wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
3. rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu - wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Polityka spójności ma być narzędziem umożliwiającym realizację tych priorytetów.

Przyjęty przez KE pakiet legislacyjny na lata 2014-2020 objął rozporządzenia dotyczące zasad funkcjonowania:

1. Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR);
2. Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS);
3. Funduszu Spójności;
4. Europejskiego Funduszu Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW);
5. Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego (EFMR);
6. Europejskiej Współpracy Terytorialnej oraz Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT).

Wdrażanie polityki spójności na poziomie UE oraz państw członkowskich będzie się odbywało z zachowaniem zasad:

1. Skoncentrowanie tematyczne na Strategii „Europa 2020”, tj. na inteligentnym i zrównoważonym rozwoju sprzyjającym wzrostowi zatrudnienia;
2. Wspieranie planowania zintegrowanego;
3. Wzrost wykorzystania instrumentów finansowych.

Zasada skoncentrowania tematycznego na Strategii „Europa 2020” oznacza wzmocnienie procesów planowania strategicznego. Zgodnie z tym założeniem

wprowadzono wspólne ramy strategiczne, umowy o współpracy oraz listy celów tematycznych zgodnych ze Strategią „Europa 2020”.¹

Wspólne ramy strategiczne określą newralgiczne działania konieczne w procesie realizacji priorytetów UE i będą stanowiły zbiór wytycznych dotyczących planowania funduszy, których celem będzie zwiększenie efektywności i skuteczności koordynacji poszczególnych narzędzi strukturalnych UE. Umowy partnerskie będą z kolei precyzowały wkład ogólny krajów członkowskich w realizację celów Strategii „Europa 2020”, w tym konkretne działania, w które angażowani będą członkowie Unii.

Lista celów tematycznych zgodnych ze Strategią „Europa 2020”, określona przez KE zawiera 11 obszarów interwencji²:

1. wspieranie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji;
2. zwiększenie dostępności, stopnia wykorzystania i jakości technologii informacyjno-komunikacyjnych ;
3. podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR);
4. wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach;
5. promowanie dostosowania do zmiany klimatu, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem;
6. ochrona środowiska naturalnego i wspieranie efektywności wykorzystywania zasobów;
7. promowanie zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszych infrastrukturalnych sieciowych;
8. wspieranie zatrudnienia i mobilności pracowników;
9. wspieranie włączenia społecznego i walka z ubóstwem;
10. inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie;
11. wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej.

Wspieranie planowania zintegrowanego ma się przejawiać w efektywniejszym planowaniu inwestycji (zmiany w zasadach finansowych i kwalifikowalności), w tym w przyjęciu zasady tworzenia Strategii wielofunduszowych (dotyczy EFRR, EFS i FS). Sformułowane zostały także zasady zintegrowanego podejścia do rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność (CLLD - „community - led

¹ Programowanie perspektywy finansowej 2014 -2020 - uwarunkowania strategiczne <http://www.mrr.gov.pl> [dostęp: 08.10.2013 r.]

² Niedożewska A., Ekspertyza dotycząca programowania strategicznego oraz koncentracji tematycznej w ramach polityki spójności 2014-2020, s. 27-39, <http://www.mrr.gov.pl> [dostęp: 08.10.2013 r.]

local development"), inspirowane dotychczasowym podejściem LEADER (obecny w PROW 2007-2013 i PO Ryby 2007-2013), które ma zwiększyć skuteczność realizowania lokalnych strategii rozwoju realizowanych przez partnerstwa lokalne złożone z sektorów społecznego, prywatnego i publicznego (NGO, przedsiębiorstwa i JST). Ponadto, w celu zwiększenia skuteczności programów polityki spójności, KE zaproponuje system planowania bardziej niż dotychczas ukierunkowany na osiąganie rezultatów. Komisja proponuje wprowadzenie tzw. wspólnych planów działań. Plany te będą uszczegółowieniem strategii, w których jasno definiowane będą zakładane rezultaty interwencji, przyczyniające się do realizacji poszczególnych celów strategicznych. W tym kontekście zwiększona zostanie rola monitoringu interwencji, a co za tym idzie bardzo istotną stanie się kwestia efektywności i skuteczności systemu monitoringu i ewaluacji działań. KE wskazuje w tym zakresie znaczącą rolę elektronicznego zarządzania danymi, które ma ograniczyć obciążenia administracyjne i ułatwić bieżące kontrolowanie wdrażania (w tym rezultatów) interwencji. Zakłada się, że takie systemy będą działały we wszystkich państwach członkowskich do 2015 r.

Wzrost wykorzystania instrumentów finansowych, zgodnie z założeniami polityki spójności na lata 2014-2020, ma zagwarantować inwestowanie w przedsięwzięcia zapewniające wysoki wskaźnik zwrotu z inwestycji w sytuacjach niedoskonałości rynku. Zakłada się rozszerzenie zakresu nowoczesnych instrumentów finansowych przy jednoczesnym zwiększeniu elastyczności ich stosowania.

W odniesieniu do założeń nowej perspektywy finansowej UE widzimy, że zmiany, jakie należy wprowadzić w „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” dotyczą nie tyle kierunków działań strategicznych (cele strategiczne i operacyjne są zgodne z założeniami „Europy 2020”), co systemu zarządzania jej wdrażaniem. Realizacja Strategii wymagać będzie bardziej systemowego podejścia i położenia nacisku na poprawność metodyczną rozliczania realizacji Strategii (w zakresie finansowym i rzeczowym).

W Toruniu funkcjonuje obecnie rodzaj zintegrowanego planowania strategicznego, gdyż do poszczególnych celów Strategii (ze względu na obszary tematyczne powiązane ze strukturą UMT) sformułowane zostały tzw. strategie branżowe (określające zadania własne gminy w danym obszarze, finansowane ze środków własnych lub funduszy strukturalnych UE), które potencjalnie stanowią swoiste plany działania w danym obszarze. Co jednak odróżnia je od planów działań - formułowane są na zbliżonym do „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” poziomie ogólności. Co istotne, system monitorowania realizacji, zarówno „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020”, jak i strategii branżowych, nie gwarantuje efektywnej kontroli ich rezultatów i nie pozwala tym

samym rzetelnie ocenić skuteczności i efektywności działań realizowanych w ramach wdrażania tych programów.

Rekomenduje się, zatem aktualizację „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” w zakresie:

1. opisu systemu wdrażania – dostosowanie systemu wdrażania do założeń polityki spójności na lata 2014-2020;
2. zaprojektowania systemu monitorowania Strategii, ze szczególnym uwzględnieniem zdefiniowania wskaźników rezultatu i oddziaływania zgodnie z zasadą SMART, określeniem źródeł, sposobów pozyskiwania (przepływu), procedur gromadzenia oraz przetwarzania danych monitoringowych.

Szerszy opis rekomendacji dotyczących zmian w systemie monitorowania Strategii opisano w rozdziale: „Zalecenia do systemu wdrażania i monitoringu Strategii”.

Zalecenia do systemu wdrażania i monitoringu Strategii

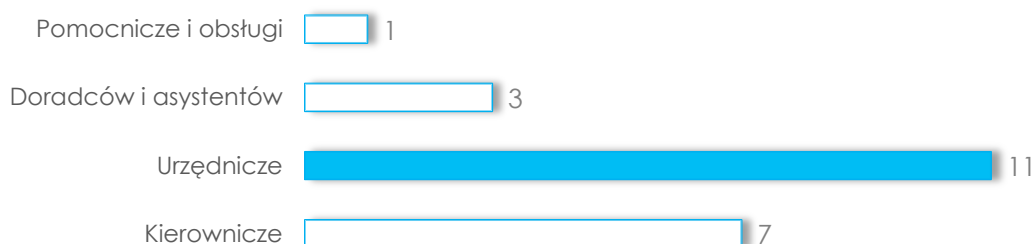
W toku badania dokonano oceny systemu wdrażania i monitorowania Strategii w ramach badań ilościowych CAWI oraz wywiadów pogłębionych z interesariuszami Strategii. W badaniu CAWI wzięło udział 22 pracowników UMT i jednostek podległych UMT: 7 osób zajmujących stanowiska kierownicze oraz 14 specjalistów lub doradców/asystentów.

Tabela 35. Struktura próby-liczba uczestników badania wg jednostek UMT

Jednostka UMT	Częstość
Biuro Obsługi Inwestora	3
Biuro Miejskiego Konserwatora Zabytków	2
Miejska Pracownia Urbanistyczna	2
Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania w Toruniu Sp. z o.o.	2
Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji	2
Wydział Kultury	2
Wydział Sportu i Turystyki	2
Miejski Zarząd Dróg w Toruniu	1
Wydział Edukacji	1
Wydział Inwestycji i Remontów	1
Wydział Promocji	1
Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego	1
Wydział Środowiska i Zieleni	1
Wydział Zdrowia i Polityki Społecznej	1
Suma	22

Źródło: obe, badanie CAWI, październik 2013

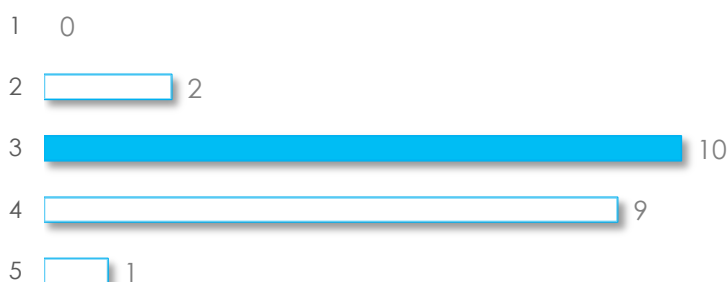
Wykres 1. Struktura próby - uczestnicy badania wg zajmowanych stanowisk



Źródło: obe, badanie CAWI, październik 2013

Wszyscy uczestnicy badania deklarowali znajomość „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020”, z czego 10 oceniło swoją wiedzę jako dobrą lub bardzo dobrą, a kolejne 10, jako wystarczającą do realizacji obowiązków służbowych związanych z jej wdrażaniem.

Wykres 2. Ocena poziomu wiedzy na temat „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020”



1 – bardzo słabo, 2 – słabo, 3 – umiarkowanie, 4 – dobrze, 5 – bardzo dobrze

Źródło: obe, badanie CAWI, październik 2013

Zapisy Strategii, sprawozdań rocznych z jej wdrażania, jak również informacje pozyskane w ramach wywiadów pogłębionych z osobami zaangażowanymi w jej wdrażanie, wskazują, że realizacja Strategii odbywa się poprzez:

1. realizację tzw. strategii sektorowych³:

- a. Program Współpracy Gminy Miasta Toruń z organizacjami pozarządowymi oraz osobami prawnymi i jednostkami organizacyjnymi działającymi na podstawie przepisów o stosunku państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego i stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego.
- b. Założenia do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe Gminy Miasta Toruń na lata 2010-2025.

³ Plany i programy działania, <http://www.bip.torun.pl/cms.php?Kod=129> [dostęp: 30.10.2013 r.]

- c. Program Gminy Miasta Toruń na rzecz wsparcia osób i rodzin, które poniosły straty w wyniku powodzi w maju i czerwcu 2010 r.
 - d. Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Torunia na lata 2007-2015.
 - e. Wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem Gminy Miasta Toruń na lata 2010-2014.
 - f. Wieloletni Plan Inwestycyjny na lata 2010-2013.
 - g. Plan potrzeb w zakresie wykonywania prac społecznie użytecznych.
 - h. Miejski Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych oraz Innych Uzależnień.
 - i. Gminny Program Opieki nad Zabytkami Miasta Torunia.
 - j. Plan Wspierania Rozwoju Przedsiębiorczości Miasta Torunia.
 - k. Zintegrowany Plan Rozwoju Transportu Publicznego dla Miasta Torunia na lata 2009-2015.
 - l. Program Aktywności Lokalnej dla Miasta Torunia na lata 2009-2015.
 - m. Program Gminy Miasta Toruń na rzecz wspierania rodziny i dziecka w ramach systemu pomocy społecznej na lata 2008-2013.
 - n. Program Gminy Miasta Toruń Na Rzecz Osób Bezdomnych na lata 2008-2013.
 - o. Strategia Promocji Miasta Torunia.
 - p. Program inwestycji, modernizacji oraz remontów obiektów oświatowych na lata.
 - q. Strategia Rozwoju Turystyki dla Torunia.
 - r. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Torunia.
2. poprzez odrębne projekty realizowane przez poszczególne jednostki UMT (powiązane tematycznie z celami Strategii),
 3. poprzez projekty realizowane przez interesariuszy Strategii, niezależnych od UMT (NGO, IOB, uczelnie wyższe przedsiębiorstwa i inne).

System wdrażania widoczny jest także w sprawozdawczości realizacji Strategii. Sprawozdania za lata 2011 oraz 2012 pokazują związki pomiędzy kierunkami działań strategicznych wynikających ze „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020”, strategiami sektorowymi, a konkretnymi działaniami realizowanymi przez określone wydziały i jednostki podległe UMT w danym roku.

Strategia została opracowana zgodnie z metodyką tworzenia dokumentów strategicznych, tzn. opracowano aktualną diagnozę stanu miasta, przeprowadzono analizę problemów oraz analizę SWOT, a następnie - w odniesieniu do wyników przeprowadzonych analiz - wskazano cele rozwojowe. Metodyczne podejście do opracowania dokumentu zagwarantowało, że sformułowane cele odpowiadają z jednej strony na problemy wskazane w analizie SWOT, a z drugiej są odpowiedzią na wyzwania wynikające z procesów społeczno-gospodarczych zachodzących w otoczeniu

Torunia (w województwie, Polsce czy Europie). Co istotne, wszyscy interesariusze Strategii mieli możliwość jej współtworzenia. Dokument przed przyjęciem był szeroko konsultowany, a wnioski dotyczące ewentualnych modyfikacji dokumentu były (w większości) ocenione jako zasadne, co skutkowało wprowadzeniem zmian w ostatecznym kształcie Strategii.

Konieczność przeprowadzenia szerokich konsultacji społecznych w zakresie ostatecznego kształtu Strategii wynikało z założenia, że UMT będzie pełnić wiodącą rolę w realizacji jej zapisów, jednak w procesie wdrażania wezmą udział także partnerzy społeczni i gospodarczy (NGO, przedsiębiorcy, uczelnie). Zgodnie z informacjami pozyskanymi w ramach badania CAWI, jednostki UMT nie realizują samodzielnie projektów w ramach celów:

- ☑ Cel operacyjny 1.6 Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście,
- ☑ Cel operacyjny 3.3 Kształtowanie międzynarodowego wymiaru Uniwersytetu,

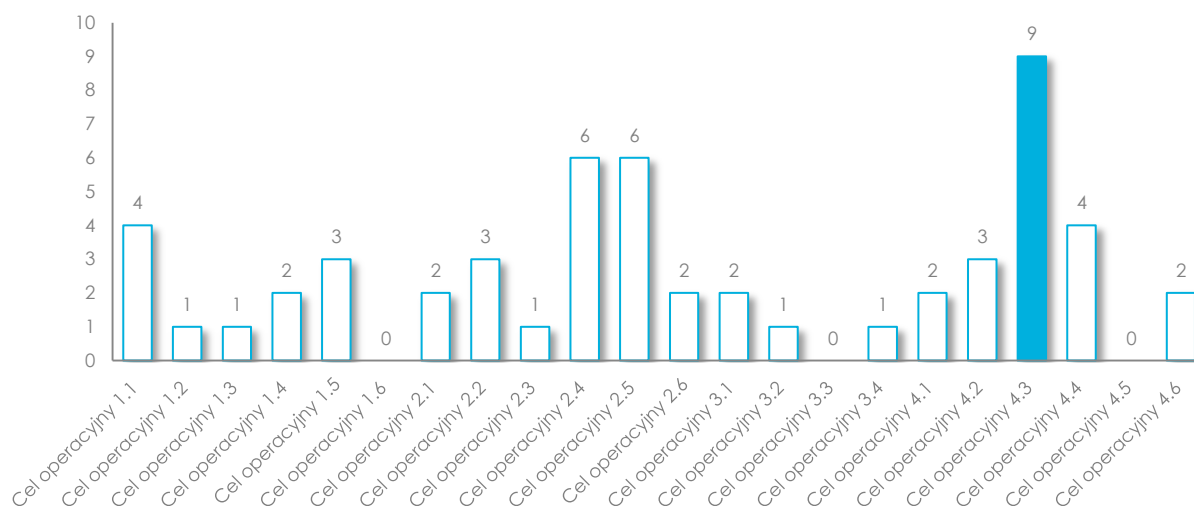
oddając tym samym wiodącą rolę w ich wdrażaniu partnerom społecznym i gospodarczym.

Cele, których wdrażaniem zajmuje się wyłącznie jedna jednostka UMT, a zatem pozostawiono wiele swobody partnerom społecznym i gospodarczym, to:

- ☑ Cel operacyjny 1.3 Wsparcie osób niepełnosprawnych w integracji społecznej i zawodowej - Wydział Zdrowia i Polityki Społecznej,
- ☑ Cel operacyjny 3.2 Podwyższanie jakości świadczonych usług edukacyjnych na szczeblu przedszkolnym, podstawowym, gimnazjalnym oraz kształcenia ustawicznego - Wydział Edukacji,
- ☑ Cel operacyjny 3.4 Toruń miastem międzynarodowych spotkań naukowców - Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego.

Za realizację projektów wdrażających pozostałe cele operacyjne Strategii odpowiedzialne są co najmniej dwie jednostki UMT – ciężar realizacji tych celów spoczywa głównie na UMT i jednostkach podległych urzędowi. Największą liczbę jednostek realizujących określony cel Strategii zaobserwowano w przypadku celu operacyjnego 4.3 Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych. Ze względu na specyficzny zakres i otoczenie formalno-prawne celu, jest on realizowany we współpracy Miejskiej Pracowni Urbanistycznej, Wydziału Kultury, Wydziału Inwestycji i Remontów, Wydziału Środowiska i Zieleni, Wydziału Rozwoju i Programowania Europejskiego, Biura Miejskiego Konserwatora Zabytków oraz Miejskiego Zarządu Dróg w Toruniu.

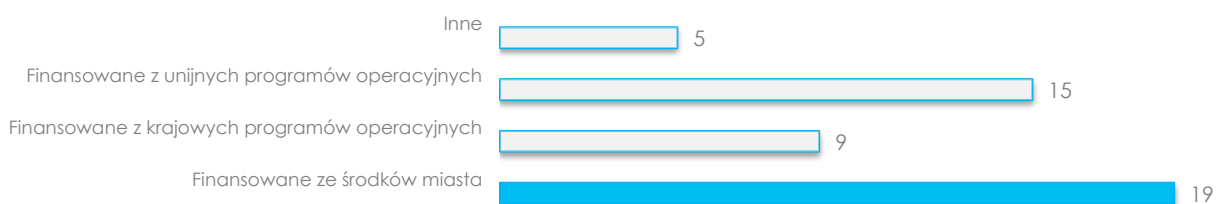
Wykres 3. Cele operacyjne wdrażane przez jednostki UMT



*Ze względu na strukturę próby w badaniu CAWI wykres pokazuje w przypadku celu operacyjnego 2.3, że 1 wydział UMT zajmuje się jego realizacją (w rzeczywistości 2 wydziały odpowiadają za jego realizację), a w przypadku celu 4.5, że żaden wydział nie realizuje tego celu (w rzeczywistości 1 z wydziałów UMT zajmuje się projektami realizującymi ten cel)
 Źródło: obe, badanie CAWI, październik 2013

Projekty realizujące cele Strategii finansowane są najczęściej z funduszy unijnych, a wkład własny w projektach wdrażanych przez jednostki UMT gwarantowany jest ze środków miasta. Pozostałe źródła finansowania projektów to środki pochodzące z krajowych programów operacyjnych oraz funduszy norweskich, EOG, a także Funduszu dla Organizacji Pozarządowych Szwajcarsko – Polskiego Programu Współpracy. Realizacja Strategii jest zatem w znacznej mierze uzależniona od środków pomocowych, przede wszystkim środków unijnych, stąd tak ważna jest zgodność jej zapisów z założeniami kolejnej perspektywy finansowej UE.

Wykres 4. Źródła finansowania projektów wdrażających

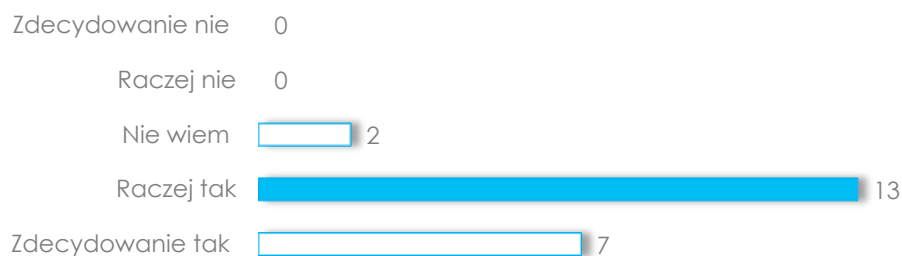


Źródło: obe, badanie CAWI, październik 2013

Pracownicy jednostek UMT oceniają proces wdrażania Strategii jako skuteczny. W wywiadach pogłębionych interesariusze Strategii wyrażali jednakową opinię wskazując przy tym liczne projekty, które udało się zrealizować w ciągu ostatnich trzech lat, zarówno w obszarze infrastrukturalnym, jak też gospodarczym i społecznym (wymieniali między innymi projekty wyszczególnione w sprawozdaniach UMT za lata 2011 i 2012). Pracownicy jednostek UMT raczej nie dostrzegali problemów we wdrażaniu tych projektów.

Jedyne trudności, które wskazano, to stosunkowo niski ich zdaniem poziom kompetencji kulturowych potencjalnych odbiorców oraz mała liczba doświadczonych managerów kultury (opinie te odzwierciedlają problem z realizacją rezultatu w obszarze kultury, opisany w analizie skuteczności realizacji Strategii), a także niewystarczające zaangażowanie organizacji pozarządowych, niechęć do włączania się w projekty miejskie czy konsultacyjne, wychodzące poza zakres ich dotychczasowej działalności.

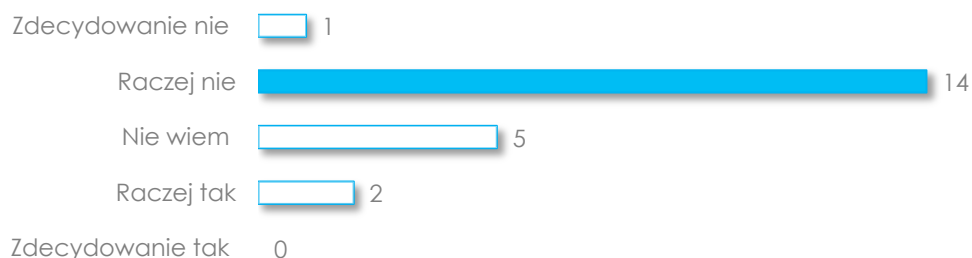
Wykres 5. Ocena skuteczności realizacji celów Strategii poprzez projekty realizowane przez jednostki UMT



Źródło: obe, badanie CAWI, październik 2013

Problemy dotyczące trzeciego sektora wskazywali także uczestnicy wywiadów pogłębionych podkreślając, że jest to zjawisko ogólnopolskie. Organizacje pozarządowe zwracają uwagę na ograniczanie działalności ze względu na problemy finansowe, a jednocześnie znaczna ich część zdaje się być uzależniona od środków pochodzących z budżetu miasta (w ramach programów współpracy z NGO) i nie potrafi lub nie chce szukać alternatywnych źródeł finansowania swojej działalności.⁴ W tym kontekście ważne wydaje się realizowanie działań ukierunkowanych na budowanie świadomości i wiedzy przedstawicieli trzeciego sektora właśnie w zakresie pozyskiwania środków finansowych na prowadzenie działalności statutowej.

Wykres 6. Występowanie problemów we wdrażaniu projektów realizujących cele Strategii



Źródło: obe, badanie CAWI, październik 2013

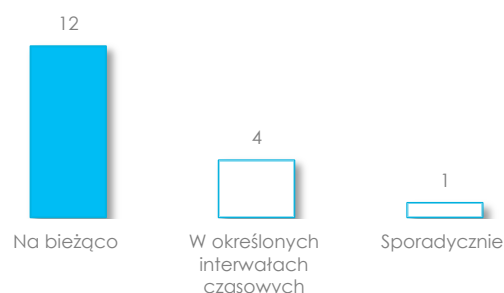
⁴ Opinia interesariusza Strategii, uczestnika wywiadu ITI, znajduje potwierdzenie w badaniach dotyczących partycypacji społecznej, na przykład w badaniach realizowanych w ramach projektu: „Decydujemy razem”, realizowanego przez Instytut Spraw Publicznych.

Jak wskazano w rozdziale „Analiza oczekiwanych rezultatów Strategii” niniejszego raportu, w Strategii nie sformułowano w wystarczającym zakresie opisu struktury i zasad funkcjonowania systemu monitorowania, ani nie opracowano zestawu wskaźników rezultatu i oddziaływania Strategii. Mimo to, UMT realizuje sprawozdawczość w tym zakresie i sporządza roczne zestawienia projektów realizujących cele Strategii. Można je jednak traktować co najwyżej jako wskaźniki produktu. Takie dane zbierane są przez większość wydziałów UMT oraz jednostek podległych urzędowi na bieżąco.

Wykres 7. Gromadzenie danych monitoringowych przez jednostki UMT



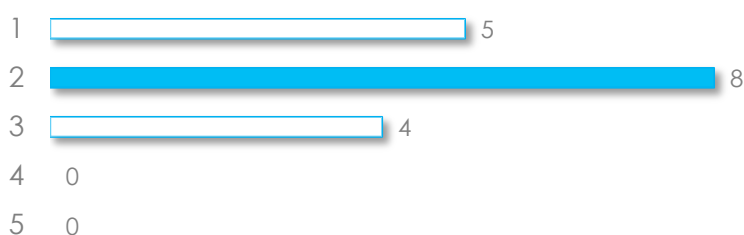
Wykres 8. Zbieranie danych monitoringowych w jednostkach UMT



Źródło: obe, badanie CAWI, październik 2013

Ze względu na zakres zbieranych danych (liczba, rodzaj realizowanych projektów, zakres projektu) dane te są łatwo dostępne i pracownicy jednostek UMT nie mają problemów z ich pozyskiwaniem i sporządzaniem z nich sprawozdań rocznych.

Wykres 9. Ocena stopnia dostępności pozyskiwanych danych niezbędnych do monitorowania postępów realizacji Strategii



1 – bardzo łatwo dostępne, 2 – łatwo dostępne 3 – umiarkowanie dostępne 4 – trudno dostępne, 5 – bardzo trudno dostępne

Źródło: obe, badanie CAWI, październik 2013

Jednak, jak już wspomniano, taki sposób monitorowania Strategii nie został oceniony jako skuteczny i efektywny. Stąd, w ramach rekomendacji w zakresie systemu wdrażania i monitorowania Strategii, zaproponowano wprowadzenie zmian w tym zakresie.

System monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju powinien być tak zaprojektowany, aby możliwe było sprawne bieżące zbieranie i gromadzenie, a następnie przetwarzanie danych niezbędnych do wyliczenia wskaźników realizacji interwencji. Monitoring, jako element działań zarządczych, powinien umożliwiać bieżącą obserwację realizacji działań oraz reagowanie na zmieniające się czynniki zewnętrzne i wewnętrzne w stosunku do procesu wdrażania. Monitoring jest jednocześnie kluczowym źródłem informacji do późniejszej ewaluacji Strategii, stąd tak istotna jest efektywność i skuteczność tego procesu.

Monitoringiem należy objąć postępy w realizacji Strategii na dwóch płaszczyznach:

1. realizacji celów strategicznych i operacyjnych - analiza wskaźników realizacji celów na podstawie wskaźników rezultatu, oddziaływania,
2. realizacja celów poszczególnych operacji wynikających ze Strategii – wskaźniki produktu i rezultatu.

Wskaźniki powinny mieć określone wartości bazowe oraz docelowe. Za wartości bazowe należy przyjąć ich stan w momencie formułowania Strategii, wartości docelowe zaś należy określić zgodnie z zasadą SMART (jako ambitne, ale realne i osiągalne). W odniesieniu do wskaźników rezultatu i oddziaływania, zaleca się przyjęcie wskaźników powszechnie dostępnych, jak te pochodzące z baz danych Głównego Urzędu Statystycznego, Banku Danych Lokalnych, lub tych, które w ramach swoich obowiązków gromadzone są przez podmioty publiczne (na przykład wykorzystanie wskaźników analizowanych w rozdziale „Analiza oczekiwanych rezultatów Strategii”). Ich zastosowanie jest o tyle istotne, że nie generuje dodatkowych kosztów realizacji pomiarów (o czym także wspomniano przy okazji analizy oczekiwanych rezultatów pod kątem ich wykorzystania jako wskaźników realizacji), a także umożliwia porównywanie wartości w czasie oraz porównania między obszarami/regionami.

Opis zaleceń dotyczących systemu monitoringu przedstawiono także w wersji tabelarycznej według kategorii:

1. rekomendacje do systemu wskaźników,
2. rekomendacje w zakresie gromadzenia oraz przetwarzania danych.

Tabela 36. Rekomendacje w zakresie systemu monitoringu Strategii

Kategoria rekomendacji	Zalecenia do wdrożenia w ramach aktualizacji zapisów Strategii
Rekomendacje w zakresie systemu wskaźników	<input checked="" type="checkbox"/> Dla miarodajnej oceny realizacji przyjętych założeń, cele precyzyjne (operacyjne) powinny być zespolone i odzwierciedlane przez odpowiednie wskaźniki, dobrane zgodnie z zasadami SMART. Należy również określić

	<p>wartości wyjściowe oraz docelowe wskaźników tak, aby analiza wartości poszczególnych wskaźników pozwalała na ocenę, na ile podejmowane działania zgodne są z zakładanymi celami, a nadto na precyzyjną i faktyczną ocenę poziomu wyjściowego oraz stopnia osiągnięcia zakładanych celów.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☑ W celu ograniczenia błędów oraz luk w danych, na etapie opracowywania bazy wskaźników proponuje się zwiększenie ich spójności oraz ich konsekwentny podział, ze względu na konkretne zmienne, w celu zwiększenia stopnia mierzalności realizacji działań.
<p>Rekomendacje w zakresie gromadzenia oraz przetwarzania danych</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Właściwie opracowany system monitorowania danych nadaje sens procesowi planowania strategicznego, umożliwiając dokonanie oceny wpływu Programu na rozwój regionu oraz analizy zgodności efektów końcowych z zaplanowanymi w Strategii działaniami. Dlatego też, tak ważne jest, aby stworzony system monitoringu posiadał następujące cechy: <ul style="list-style-type: none"> – określony interwał czasowy w gromadzeniu danych; – określony zakres i rodzaj zbieranych informacji, – określony system katalogowania i gromadzenia danych. ☑ Aby system monitorowania był efektywny, należy sprecyzować oraz opisać kompetencje i odpowiedzialność dla poszczególnych elementów struktury wdrażania Strategii. ☑ Pomiar (częstotliwość monitorowania) może być: <ul style="list-style-type: none"> – jednorazowy, dla celów wymagających działań występujących jednokrotnie (niepowtarzalnych), jak powołanie określonej instytucji; – okresowy – dla działań powtarzalnych (okazjonalnych, wykonywanych np. kwartalnie). ☑ Najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest, aby wszystkie wskaźniki stosowane przy kontroli realizacji Strategii były zestawiane corocznie, najlepiej w formie raportu monitoringowego. ☑ Należy wdrożyć system łatwy oraz dostępny dla wszystkich wydziałów/jednostek UMT – centralny system gromadzenia danych, który usprawni komunikację pomiędzy poszczególnymi jednostkami oraz pozwoli na sprawną agregację danych dotyczących realizowanych działań w zakresie poszczególnych celów operacyjnych Strategii.

PODSUMOWANIE

Podsumowanie oceny wdrażania „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” zestawiono w ujęciu tabelarycznych, według pytań badawczych.

Pytania badawcze	Podsumowanie odpowiedzi na pytanie badawcze (wnioski z raportu)
<p>✓ Czy wdrażanie Strategii poprzez programy operacyjne i konkretne projekty jest realizowane zgodnie z przyjętymi w Strategii zapisami?</p>	<p>Realizacja Strategii odbywa się zgodnie z założeniami, tj. poprzez:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. realizację tzw. Strategii sektorowych, 2. odrębne projekty realizowane przez poszczególne jednostki UMT (powiązane tematycznie z celami Strategii), 3. projekty realizowane przez interesariuszy Strategii, niezależnych od UMT (NGO, IOB, uczelnie wyższe przedsiębiorstwa i inne), <p>co widoczne jest w rocznych sprawozdaniach z realizacji strategii.</p> <p>We wdrażaniu poszczególnych celów Strategii uczestniczą zarówno właściwe jednostki UMT, jak również partnerzy społeczni i gospodarczy, którzy w ramach swojej właściwej działalności realizują projekty wpisujące się w cele Strategii.</p>
<p>✓ Czy zapisy Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 zachowały po 3 latach swoją aktualność?</p> <p>✓ Czy określone cele ujęte w Strategii wpisują się w zakres tematyczny nowej perspektywy finansowej 2014-2020?</p>	<p>Analiza aktualności Strategii wykazała, że w przypadku 5 celów operacyjnych „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” występuje spójność z czterema celami strategicznymi „Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2020 roku – Plan modernizacji 2020+”. 4 cele miejskiej Strategii wykazują jednocześnie zgodność z trzema celami Strategii regionalnej. 7 celów Strategii miasta wykazuje spójność z dwoma celami Strategii województwa, a pozostałe są zgodne z przynajmniej jednym celem regionalnym. Zatem, w kontekście ewentualnej aktualizacji „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020”, nie ma potrzeby przeformułowywania jej celów, gdyż wpisują się one w pełni w strukturę interwencji nadrzędnego programu o charakterze strategicznym, który zgodny jest także z założeniami UE dotyczącymi planowania strategicznego do roku 2020.</p>
<p>✓ Czy cele zawarte w Strategii są skutecznie realizowane?</p> <p>✓ Czy realizacja</p>	<p>Analiza wskaźników rezultatu Strategii pokazała, że poziom skuteczności realizacji celów jest wystarczający. Pracownicy jednostek UMT również oceniają proces wdrażania Strategii jako skuteczny. W wywiadach pogłębionych interesariusze Strategii wyrażali</p>

<p>celów zawartych w dokumencie Strategii wpłynęła na pozycję miasta Torunia w województwie?</p>	<p>jednakową opinię wskazując przy tym liczne projekty, które udało się zrealizować w ciągu ostatnich trzech lat (informacje znalazły odzwierciedlenie w rocznych sprawozdaniach z realizacji Strategii), zarówno w obszarze infrastrukturalnym, jak też gospodarczym i społecznym, co wpływa bezpośrednio na jakość życia mieszkańców Torunia, ale także na lepszą pozycję i pozytywny wizerunek miasta na zewnątrz. Pracownicy jednostek UMT raczej nie dostrzegali problemów we wdrażaniu tych projektów. Jedyne trudności, które wskazano to stosunkowo niski ich zdaniem poziom kompetencji kulturowych potencjalnych odbiorców oraz mała liczba doświadczonych managerów kultury, a także niewystarczające zaangażowanie organizacji pozarządowych, niechęć do włączania się w projekty miejskie czy konsultacyjne, wychodzące poza zakres ich dotychczasowej działalności.</p>
<p>✓ Jakie informacje powinny być uzupełnione w dokumencie Strategii, aby cele operacyjne i przyporządkowane im cele strategiczne były skutecznie realizowane?</p>	<p>W toku badania zarekomendowano aktualizację „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” w zakresie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. opisu systemu wdrażania – dostosowanie systemu wdrażania do założeń polityki spójności na lata 2014-2020; 2. zaprojektowania systemu monitorowania Strategii, ze szczególnym uwzględnieniem zdefiniowania wskaźników rezultatu i oddziaływania zgodnie z zasadą SMART, określeniem źródeł, sposobów pozyskiwania (przepływu) i procedur gromadzenia oraz przetwarzania danych monitoringowych.
<p>✓ Czy proces formułowania Strategii przebiegał prawidłowo? ✓ Czy określone cele operacyjne odpowiadają problemom zidentyfikowanym w analizie SWOT?</p>	<p>Strategia została opracowana zgodnie z metodyką tworzenia dokumentów strategicznych, tzn. opracowano aktualną diagnozę stanu Miasta Torunia, przeprowadzono analizę problemów oraz analizę SWOT, a następnie - w odniesieniu do wyników przeprowadzonych analiz - wskazano cele rozwojowe. Metodyczne podejście do opracowania dokumentu zagwarantowało, że sformułowane cele odpowiadają z jednej strony na problemy wskazane w analizie SWOT, a z drugiej są odpowiedzią na wyzwania wynikające z procesów społeczno-gospodarczych zachodzących w otoczeniu Torunia (w województwie, Polsce czy Europie). Co istotne, wszyscy interesariusze Strategii mieli możliwość jej współtworzenia. Dokument przed przyjęciem był szeroko konsultowany, a wnioski dotyczące ewentualnych modyfikacji dokumentu były</p>

	(w większości) ocenione jako zasadne, co skutkowało wprowadzeniem zmian w ostatecznym kształcie Strategii.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Czy struktury odpowiedzialne za wdrażanie Strategii działają efektywnie i wydolnie? ✓ Czy warunki wdrażania Strategii są wystarczające do skutecznego realizowania jej celów? ✓ Jakie usprawnienia należy wprowadzić, aby Strategia była skuteczniej realizowana? 	<p>Zgodnie z informacjami pozyskanymi w ramach badania CAWI i ITI, UMT realizuje większość celów Strategii samodzielnie lub we współdziałaniu partnerów społecznych i gospodarczych. Za realizację większości projektów wdrażających cele operacyjne Strategii odpowiedzialne są co najmniej dwie jednostki UMT. Podział realizowanych projektów wynika bezpośrednio z zakresu kompetencji i uprawnień poszczególnych jednostek. Projekty realizujące Strategię finansowane są najczęściej z funduszy UE oraz środków własnych gminy. Logika podziału prac nad wdrażaniem Strategii (do projektów angażuje się tylko tyle zasobów ludzkich i finansowych UMT, ile to konieczne) oraz ocena skuteczności wdrażania (pozytywna) pozwala ocenić proces wdrażania Strategii jako efektywny. Analizy nie wykazały czynników, które w znaczący sposób uniemożliwiłyby skuteczne wdrażanie Strategii. Ewentualne usprawnienia, jakie należy wprowadzić, aby Strategia była skuteczniej realizowana, to zmiany dotyczące systemu monitorowania jej postępów wdrażania.</p>

SPIS TABEL I WYKRESÓW

Tabela 1. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	8
Tabela 2. Liczba organizacji pozarządowych ogółem.....	8
Tabela 3. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	10
Tabela 4. Liczba osób pracujących ogółem	11
Tabela 5. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	12
Tabela 6. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	13
Tabela 7. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	13
Tabela 8. Liczba klubów sportowych.....	14
Tabela 9. Liczba członków klubów sportowych.....	14
Tabela 10. Liczba ćwiczących w klubach sportowych ogółem	15
Tabela 11. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	16
Tabela 12. Liczba wypadków drogowych ogółem	16
Tabela 13. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	17
Tabela 14. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	18
Tabela 15. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	19
Tabela 16. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	20
Tabela 17. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	21
Tabela 18. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	23
Tabela 19. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	24
Tabela 20. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	24
Tabela 21. Liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego niespecjalnego	25
Tabela 22. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	26
Tabela 23. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	27
Tabela 24. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	28
Tabela 25. Kina: Liczba widzów ogółem.....	28
Tabela 26. Muzea: Liczba zwiedzających muzea i filie ogółem.....	28
Tabela 27. Biblioteki: Liczba czytelników bibliotek publicznych na 1000 osób	29
Tabela 28. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	30
Tabela 29. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	31
Tabela 30. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	32
Tabela 31. Liczba osób korzystających z noclegów ogółem	32
Tabela 32. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	33
Tabela 33. Ocena oczekiwanych rezultatów wg kryteriów SMART	34
Tabela 34. Analiza Ocena komplementarności celów „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020” z celami Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2020 roku – Plan modernizacji 2020+	37
Tabela 35. Struktura próby-liczba uczestników badania wg jednostek UMT.....	41
Tabela 36. Rekomendacje w zakresie systemu monitoringu Strategii	48
Wykres 1. Struktura próby - uczestnicy badania wg zajmowanych stanowisk.....	42
Wykres 2. Ocena poziomu wiedzy na temat „Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020”	42
Wykres 3. Cele operacyjne wdrażane przez jednostki UMT	45
Wykres 4. Źródła finansowania projektów wdrażających	45

Wykres 5. Ocena skuteczności realizacji celów Strategii poprzez projekty realizowane przez jednostki UMT.....	46
Wykres 6. Występowanie problemów we wdrażaniu projektów realizujących cele Strategii	46
Wykres 7. Gromadzenie danych monitoringowych przez jednostki UMT	47
Wykres 8. Zbieranie danych monitoringowych	47
Wykres 9. Ocena stopnia dostępności pozyskiwanych danych niezbędnych do monitorowania postępów realizacji Strategii	47

BIBLIOGRAFIA

1. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju
2. Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 - uwarunkowania Strategiczne
3. Sposób organizacji prac nad dokumentami programowymi związanymi z perspektywą finansową UE 2014-2020
4. Ekspertyza dotycząca programowania Strategicznego oraz koncentracji tematycznej w ramach polityki spójności 2014-2020
5. Informacje ogólne o polityce spójności w latach 2014-2020
6. Instrumenty finansowe
7. Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030
8. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 - 2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie
9. Krajowy Program Reform
10. Projekty rozporządzeń KE dot. polityki spójności na lata 2014-2020
11. Raport - Polska 2030. Wyzwania rozwojowe
12. Rozwój lokalny kierowany przez społeczność
13. Rozwój obszarów miejskich
14. Sprawozdania z realizacji Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 za lata 2011 i 2012
15. Stanowiska Rządu Rzeczypospolitej Polskiej do pakietu propozycji legislacyjnych Komisji Europejskiej dla Polityki Spójności 2014-2020 (PL)
16. Strategia Europa 2020
17. Strategia Rozwoju Kraju 2020
18. Strategia Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020
19. Strategia Rozwoju Polski Wschodniej do 2020
20. Strategie badawcze i innowacyjne na rzecz inteligentnych specjalizacji
21. Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+
22. Uproszczenia w polityce spójności w latach 2014-2020
23. Zintegrowane inwestycje terytorialne. Polityka spójności na lata 2014-2020