

Gmina Miasta Toruń



# STRATEGIA ROZWOJU MIASTA TORUNIA DO ROKU 2020

*z uwzględnieniem perspektywy rozwoju  
do 2023 r.*

---

Toruń 2017

Na zlecenie Urzędu Miasta Torunia dokument zaktualizowała firma:



ResPublic sp. z o.o.

Ul. Podmiejska 5

01-498 Warszawa

## Spis treści

1. WSTĘP.....	3
2. WIZJA MIASTA .....	5
3. MISJA .....	7
4. ANALIZA SWOT .....	7
5. WYZWANIA – TORUŃ 2023 R. ....	14
6. CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I ZADANIA REALIZACYJNE.....	23
7. HARMONIZACJA STRATEGII ROZWOJU MIASTA TORUNIA Z AKTUALNYMI LOKALNYMI, REGIONALNYMI, KRAJOWYMI I UNIJNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI .....	38
8. WDROŻENIE, MONITOROWANIE I EWALUACJA.....	43

## 1. WSTĘP

---

### 1.1. Obecna wersja dokumentu wobec Strategii Rozwoju Miasta Torunia z 2010 r.

Strategia Rozwoju Miasta Torunia do roku 2023 powstała w ramach aktualizacji Strategii opracowanej w 2010 r. Wówczas zmiany, jakie zostały dokonane w odniesieniu do Strategii z 2002 r., były znaczne. Toruń otrzymał inną misję oraz wizję. Zmieniły się również zapisy na poziomie celów strategicznych oraz operacyjnych. Struktura dokumentu i propozycja metodologii jej wdrażania były wówczas zmodyfikowane. W dokumencie zostały wskazane typy (rodzaje) projektów uznanych za priorytetowe w realizacji założonych celów. Strategia w poprzednim kształcie została zaprojektowana jako zbiór wytycznych do kształtowania planów inwestycyjnych i podejmowania kluczowych decyzji dla rozwoju.

W porównaniu z dokumentem Strategii, który zaktualizowano w 2010 r. (uchwała Rady Miasta Torunia nr 935/2010 z dn. 4.11.2010) obecny kształt dokumentu różni się o następujące części:

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

Perspektywa czasowa obecnej Strategii została określona do 2023 r. Z punktu widzenia założonych celów strategicznych, jest to perspektywa, która urealnia możliwości ich realizacji.

### 1.2. Sposób przeprowadzenia aktualizacji

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

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

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

- **analiza strukturalna** widząca obszar wraz z jego specyficznym otoczeniem, jako system, w którym bada się wzajemne relacje,
- **analiza strategiczna SWOT**, oceniająca czynniki zmian istniejące i prognozowane w kategoriach wewnętrznych sił i słabości oraz zewnętrznych szans i zagrożeń. Ukierunkowując myślenie na rozwiązywanie problemów, podejmowanie wyzwań, poszukiwanie kierunków rozwoju i projektowanie działań, metoda ta stanowi zarazem pomost między fazą diagnostyczną a fazą aktualizowania Strategii,

- **analiza Desk Research** (ang. *desk research* – badania gabinetowe) - zakłada szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. Realizacja badania jest związana ze scaleniem, przetworzeniem i analizą danych rozproszonych wśród rozmaitych źródeł. Analiza dokumentów zrealizowana została w pierwszej fazie diagnozy.

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

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

W diagnozie zastosowano następujące rodzaje kryteriów oceny stanu istniejącego:

- **kryteria społeczne** obejmujące warunki życia (poziom zaspokojenia potrzeb) mieszkańców,
- **kryteria funkcjonalne** uwzględniające sprawność bądź awaryjność systemów zasilania i obsługi oraz stopień elastyczności i podatności na przekształcenia,
- **kryteria porównawcze** wynikające z odniesień do innych, podobnych jednostek w skali lokalnej, regionu i kraju.

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

1. **podzespół ds. społecznych.** Zakres prac podzespołu:

- warunki życia
- ochrona zdrowia i życia
- opieka i pomoc
- kultura, sport, rekreacja, wypoczynek
- kapitał ludzki
- kapitał społeczny

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

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

3. **podzespół ds. gospodarki i promocji miasta.** Zakres prac podzespołu:

- przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw
- instytucje otoczenia biznesu
- rynek pracy i bezrobocie
- konkurencyjna współpraca
- promocja i atrakcyjność inwestycyjna miasta

Praca prowadzona była w formie:

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

Prace w zespołach roboczych zrealizowano z wykorzystaniem multimedialnych i wizualnych technik moderacji.

## **2. WIZJA MIASTA**

---

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

Wizję można określić jako prospekcję sytuacji społeczno-gospodarczej i poziomu rozwoju miasta w roku, do jakiego sięga Strategia, a zatem do 2023 r. Tak zdefiniowana wizja w dużym stopniu pokrywa się z misją określoną w dokumencie z 2010 r. W toku przeprowadzenia aktualizacji Strategii Rozwoju zrewidowano między innymi podejście do określenia wizji oraz misji. W oparciu o wypracowaną wizję określone zostały cele strategiczne i operacyjne podejmowane w ramach Strategii, które stanowiąc narzędzie kreacji sytuacji społeczno-gospodarczej miasta, mają służyć osiągnięciu sformułowanej wizji.

Toruń jest miastem o bardzo bogatej historii, tradycji i kulturze, w którym zachowały się jedne z najważniejszych dla kraju zabytków. Potwierdzeniem tego faktu jest uzyskanie przez Toruń w 1997 r. wpisu Zespołu Staromiejskiego na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO. Społeczność lokalna pragnie jednak być pewna, że pozostawione przez przodków dziedzictwo jest chronione, właściwie eksponowane i wykorzystywane dla rozwoju turystyki, która jest i będzie jedną z ważniejszych gałęzi gospodarki Torunia. Już dziś miasto należy do jednych z najchętniej odwiedzanych przez turystów polskich i zagranicznych. Zdając sobie sprawę ze wszystkich tego konsekwencji, społeczność lokalna Torunia pragnie widzieć swoje miasto w 2023 r. jako tętniące życiem turystycznym w zgodzie z innymi celami. Jednak aby atrakcyjność turystyczna mogła przełożyć się na rozwój gospodarczy, czyli inaczej mówiąc, aby rozwój turystyki został skojarzony z rozwojem gospodarki turystycznej, przed samorządem, lokalnym biznesem i licznymi organizacjami pozarządowymi działającymi w sferze turystycznej, stoi wiele zadań do wykonania. Widzieć w przyszłości Toruń jako miasto o rozwiniętej gospodarce turystycznej, znaczy tyle, co widzieć, że wszystko, co należy do dziedzictwa miasta i jego walorów przyrodniczych, przekłada się na bogacenie się społeczeństwa i wzrost pozycji rynkowej lokalnych przedsiębiorstw.

Toruń jest jednak zbyt dużym miastem i zbyt duża jest jego rola dla poprawnego rozwoju całego regionu, aby jego gospodarkę oprzeć jedynie na turystyce. W mieście tkwi tak znaczny potencjał

rozwojowy, że społeczność lokalna może mieć ambicję, aby to miasto było w 2023 r. jednym z liderów gospodarczych Polski Północnej. Z pewnością miasto takie jak Toruń musi konsekwentnie starać się oprzeć gospodarkę o rozwój sektora usługowego, częściowo tylko związanego ściśle z branżą turystyczną. Być jednym z liderów gospodarczych w 2023 r. będzie oznaczać, m.in. że Toruń przyciąga inwestycje, koncentruje zakłady pracy oparte o wysokie technologie, oddziałuje na regiony Polski Północnej, odznaczając się przy tym wysokimi wskaźnikami ekonomicznymi.

We współczesnym świecie rozwój gospodarczy warunkuje dobrze ukierunkowany i dynamiczny rozwój zasobów ludzkich, za który przede wszystkim odpowiedzialne są wyższe uczelnie. Dlatego też społeczność lokalna pragnie widzieć Toruń w 2023 r. jako ponadregionalny ośrodek edukacji o znaczeniu międzynarodowym. Mieszkańcy miasta stawiają sobie za cel, że w 2023 r. będą mogli scharakteryzować się jako społeczność aktywna, solidarna i gościnna. To z pewnością cechy społeczności, która może wiele dokonać. Podsumowaniem powyższych wniosków jest wizja miasta Torunia w 2023 r., którą można streścić w następującej formule:

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

Powyższą formułę można sprecyzować:

Toruń jest:

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

### 3. MISJA

---

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

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

#### Misja Torunia:

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

### 4. ANALIZA SWOT

---

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

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



Mocne strony	Słabe strony
<b>Mieszkańcy</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki udział mieszkańców w wieku produkcyjnym wśród ludności ogółem</li> <li>• Stosunkowo wysoki udział mieszkańców z wykształceniem średnim i wyższym</li> <li>• Znaczący udział w projektach międzynarodowych</li> <li>• Efektywny i sprawnie funkcjonujący Budżet partycypacyjny, rokrocznie zwiększająca się pula pieniędzy na projekty</li> <li>• Wysoki poziom aktywności mieszkańców - coraz więcej zgłaszanych projektów w ramach Budżetu partycypacyjnego</li> <li>• Liczna grupa rdzennych mieszkańców zamieszkująca Toruń z dziada pradziada (ciągłość pokoleniowa)</li> <li>• Wysoki poziom kapitału kreatywnego</li> <li>• Pręźnie rozwijająca się sieć placówek oferujących opiekę nad dziećmi do lat 3</li> <li>• Sprawnie działające na rzecz mieszkańców służby w mieście</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pogłębiające się różnicowanie mieszkańców miasta na tle ekonomicznym</li> <li>• Ograniczone poczucie bezpieczeństwa w niektórych częściach miasta</li> <li>• Niewystarczający stopień integracji mieszkańców</li> <li>• Słabo rozwinięty lokalny system wzajemnej pomocy sąsiedzkiej - osłabione więzi i relacje sąsiedzkie</li> <li>• Brak aktywności na rzecz przekazywania wiedzy i umiejętności przez seniorów dla dzieci i młodzieży</li> <li>• Niedostateczna integracja międzypokoleniowa</li> <li>• Stosunkowo niski poziom kapitału społecznego - niski stopień zaangażowania mieszkańców w życie publiczne, w tym w zakresie konsultacji społecznych</li> <li>• Niski poziom zarobków</li> <li>• Deficyt atrakcyjnych ofert pracy</li> <li>• Niedostateczna oferta aktywizująca osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, grupy marginalizowane</li> <li>• Niewystarczająca ilość funkcjonariuszy Straży Miejskiej w stosunku do rozrastającej się infrastruktury mieszkaniowej miasta</li> </ul>
Mocne strony	Słabe strony
<b>Organizacje pozarządowe</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duży potencjał i zróżnicowana aktywność trzeciego sektora w budowaniu potencjału społeczeństwa obywatelskiego</li> <li>• Wysoki poziom tożsamości organizacji pozarządowych z miastem</li> <li>• Efektywne funkcjonowanie Rady Działalności Pożytku Publicznego – Toruńskie Forum Organizacji Pozarządowych</li> <li>• Pręźnie działające partnerstwa pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi</li> <li>• Sprawnie działający miejski serwis internetowy dla organizacji pozarządowych <a href="http://www.orbitorun.pl">www.orbitorun.pl</a></li> <li>• Efektywne finansowanie inicjatyw lokalnych oraz dofinansowanie grup nieformalnych z budżetu miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostateczne zaangażowanie organizacji pozarządowych do wykonywania zleconych przez samorząd zadań np. z zakresu opieki społecznej, opieki nad osobami starszymi</li> <li>• Niedostateczna współpraca pomiędzy organizacjami, niewielka liczba partnerstw w realizacji zadań publicznych</li> <li>• Mała samodzielność dużej liczby organizacji pozarządowych w pozyskiwaniu środków zewnętrznych przeznaczonych na działalność statutową i utrzymanie</li> <li>• Niewystarczająca promocja wolontariatu</li> <li>• Niewystarczająca liczba lokali przeznaczonych na wynajem dla organizacji pozarządowych (na preferencyjnych warunkach)</li> <li>• Niski poziom wykorzystania środków z puli przekazywanej przez samorząd dla organizacji pozarządowych jako wkład własny do projektów realizowanych z dofinansowaniem zewnętrznym (miasto</li> </ul>

Mocne strony	Słabe strony
	przekazuje środki na wkład własny dla NGO, pula niewykorzystana od 2 lat)
Mocne strony	Słabe strony
Potencjał kulturalny i turystyczny	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki potencjał instytucjonalny i artystyczny instytucji kultury działających w Toruniu</li> <li>• Duża renoma Skyway Festival'u – promocja miasta, przykład efektywnego i stałego pozyskiwania środków zewnętrznych na organizację festiwalu</li> <li>• Atrakcyjny klimat miasta kultury, kreowany w zabytkowej zabudowie Zespołu Staromiejskiego</li> <li>• Trwałość autentycznych tradycji</li> <li>• Cykliczne organizowanie różnorodnych festiwali teatralnych, muzycznych i filmowych</li> <li>• Aktywnie działające organizacje pozarządowe w sferze kultury</li> <li>• Oryginalna, cenna, dobrze zachowana i udostępniana substancja zabytkowa</li> <li>• Dobrze rozwinięta infrastruktura kulturalna (np. CKK Jordanki, Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy, teatry, miejsca do organizacji festiwali)</li> <li>• Wysoka rozpoznawalność Torunia wynikająca ze światowego znaczenia postaci Mikołaja Kopernika, Zespołu Staromiejskiego i pierników toruńskich</li> <li>• Różnorodna istniejąca oferta turystyczna</li> <li>• Aktywność kulturalna środowiska studenckiego w zakresie współtworzenia i odbioru oferty kulturalnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewystarczająca ranga społeczna i gospodarcza kultury jako znacznej wartości w rozwoju miasta</li> <li>• Niewystarczająca liczba pozalekcyjnych i pozaszkolnych zajęć artystycznych dla dzieci w wieku szkolnym</li> <li>• Niedostatek wykwalifikowanych specjalistów w sektorze kultury</li> <li>• Niski poziom wsparcia ze strony sponsorów przy organizacji imprez miejskich</li> <li>• nierozwinięta współpraca pomiędzy instytucjami kultury (miejskie a komercyjne instytucje)</li> <li>• Niewykorzystany potencjał terenów zieleni i Wisły</li> <li>• Brak zintegrowanej sieciowej oferty turystyki kulturowej, konsolidującej działania uczestników branży turystycznej</li> <li>• Niewystarczająco rozwinięta współpraca z touroperatorami w zakresie akwizycji turystów</li> <li>• Sezonowość oferty turystycznej (sezon trwa od kwietnia do końca października)</li> <li>• Koncentracja ruchu turystycznego na terenie Zespołu Staromiejskiego, brak dystrybucji tego ruchu do innych atrakcji zlokalizowanych na terenie innych dzielnic miasta.</li> </ul>
Mocne strony	Słabe strony
Sport, rekreacja, wypoczynek	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoko rozwinięta i rozbudowana infrastruktura kulturalna i sportowa (120 klubów sportowych)</li> <li>• Duża liczba boisk sportowych typu orlik aktywnie wykorzystywanych przez mieszkańców</li> <li>• Wysoka krajowa pozycja Torunia w sportach zawodowych</li> <li>• Duże wsparcie ze strony samorządu dla klubów sportowych</li> <li>• Duża liczba imprez sportowych oraz wysoka frekwencja w wydarzeniach sportowych w porównaniu do województwa i kraju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niski poziom wsparcia ze strony sponsorów przy organizacji sportowych imprez miejskich</li> <li>• Niewystarczające wykorzystanie kadry zawodowych trenerów</li> <li>• Niewystarczająca liczba ofert pracy dla zawodowych trenerów (jako stała praca zawodowa) i niedobór wyszkolonych zawodników sportowych (nowych zawodników)</li> </ul>

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duża liczba siłowni zewnętrznych, boisk sportowych oraz placów zabaw i basenów</li> </ul>	
Mocne strony	Słabe strony
Edukacja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwinięta i dobrze działająca infrastruktura edukacyjna</li> <li>• Aktywna promocja zdrowego stylu życia w programach edukacyjnych (szkoły, przedszkola)</li> <li>• Duża różnorodność szkół i placówek edukacyjnych</li> <li>• Zróżnicowana, bogata oferta kształcenia na poziomie średnim i kształcenia dorosłych</li> <li>• Cyklicznie organizowane wydarzenia łączące w sobie edukację i kulturę m.in. festiwale nauki, Noc naukowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewystarczający poziom rozwoju szkolnictwa zawodowego</li> <li>• Niewystarczające dostosowanie do potrzeb rynku pracy</li> <li>• Niewystarczające środki finansowe na poszerzanie i tworzenie nowej, bogatej oferty zajęć pozaszkolnych i pozalekcyjnych</li> <li>• Nadwyżka liczby absolwentów szkół wyższych w porównaniu do zapotrzebowania na absolwentów szkół zawodowych i technikum</li> </ul>
Infrastruktura społeczna	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwinięty potencjał materialny i niematerialny instytucji kultury, nauki, edukacji, sportu i rekreacji oraz opieki zdrowotnej i społecznej</li> <li>• Pozytywnie postrzegana w kraju i poza jego granicami aktywność kulturalna</li> <li>• Inicjatywy podejmowane na rzecz rozwoju podmiotów ekonomii społecznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostatek powszechnie dostępnych obiektów i urządzeń dla czynnej rekreacji mieszkańców, aktywności kulturalnej dzieci i młodzieży w swoim środowisku zamieszkania</li> <li>• Niewystarczający poziom opieki nad osobami niepełnosprawnymi, chorymi przewlekle</li> <li>• Zbyt długi okres oczekiwania na miejsce w placówkach medycznych i opiekuńczych</li> <li>• Brak rozwiązań systemowych dotyczących opieki nad dziećmi w wieku wczesnoszkolnym po godzinie 16:00</li> <li>• Niewystraszająca sprawność w udzielaniu pomocy i wsparcia w opiece nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi, samotnymi w domu</li> <li>• Nierozwinięty system teleopieki</li> <li>• Niedostateczna liczba placówek oferujących wsparcie grupom wymagającym stałej opieki medycznej</li> </ul>
Mocne strony	Słabe strony
Infrastruktura techniczna i komunikacja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dogodne komunikacyjnie położenie w węzle dróg krajowych o znaczeniu międzynarodowym</li> <li>• Bliskość autostrady, lotnisk (dostępność komunikacyjna w skali kraju)</li> <li>• Dobra dostępność kolejowa</li> <li>• Dobre uzbrojenie miasta w sieci infrastruktury technicznej (m.in. wodociągowe, kanalizacyjne, ciepłownicze, gazowe, energetyczne, telefoniczne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uciążliwa przejezdność miasta, niewystarczająca długość dróg średnicowych</li> <li>• Obciążenie miasta ruchem tranzytowym</li> <li>• Nierozwiązany dotąd problem parkowania samochodów w centrum miasta</li> <li>• Niedostatecznie rozwinięta sieć dróg i ścieżek rowerowych</li> <li>• Niewystarczająca baza techniczna i sprawność komunikacji tramwajowej</li> </ul>

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobry poziom usług komunalnych</li> <li>• Płynny ruch uliczny w mieście, brak korków</li> <li>• Regularny układ ulic umożliwiający sprawną komunikację pomiędzy różnymi częściami miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak inteligentnego systemu zarządzania ruchem w mieście</li> <li>• Brak podmiejskiej sieci kolejowej</li> <li>• Niewystarczająco wykorzystane istniejące parkingi podziemne</li> <li>• Niski stopień wykorzystania OZE</li> <li>• Niedostosowana infrastruktura mieszkalna, publiczna do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych</li> <li>• Ograniczona płynność przepływów komunikacyjnych (brakuje trzeciego, zachodniego mostu drogowego, który byłby naturalną częścią obwodnicy oraz dróg średnicowych)</li> </ul>
Układ urbanistyczny, architektura, środowisko przyrodnicze	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unikalny układ urbanistyczny miasta - Zespół Staromiejski (wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO), Bydgoskie Przedmieście, Rybaki oraz inne zabytki wpisane do rejestru zabytków np. „zespół fortów”</li> <li>• Duży udział terenów zielonych w granicach miasta i w jego bezpośrednim otoczeniu</li> <li>• Atrakcyjny klinowo-pierścieniowy układ zieleni w mieście</li> <li>• Znaczący potencjał terenów dostępnych pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną</li> <li>• Znaczny stopień pokrycia miasta miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego (pow. 50% obszaru miasta)</li> <li>• Dobre wzorce architektoniczno-urbanistyczne (zabudowa Zespołu Staromiejskiego i Bydgoskiego Przedmieścia)</li> <li>• Skutecznie funkcjonujący ekopatrol w ramach straży miejskiej</li> <li>• Dostępna mapa akustyczna i Program ochrony środowiska przed hałasem</li> <li>• Aktywnie działające placówki w zakresie edukacji ekologicznej</li> <li>• Wysoki odsetek mieszkańców deklarujących prowadzenie selektywnej zbiórki odpadów (ok. 90%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostatecznie rozwiązany problem likwidacji barier architektonicznych w przestrzeni publicznej</li> <li>• Ograniczenie dostępności terenów na cele społeczne i gospodarcze będących własnością wojska i kolei</li> <li>• Brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego dla kluczowych obszarów w centrum oraz nieaktualność części planów</li> <li>• Brak uchwały krajobrazowej chroniącej przed nieporządkiem przestrzennym (np. chaos reklamowy, niewystarczający wpływ regulacji na estetykę miasta)</li> <li>• Sukcesywnie zaburzany klinowo-pierścieniowy układ zieleni w mieście</li> <li>• „Odwrócenie” miasta od Wisły – niewystarczające wykorzystanie do celów społecznych i gospodarczych</li> <li>• Niewystarczająca liczba ciągów spacerowych, zielonych (alternatywnych dla chodników przy ulicach) np. aleje z drzewami i krzewami</li> <li>• Niewystarczająca czystość ulic miasta</li> <li>• Negatywne oddziaływanie transportu na starą zabytkową zabudowę oraz stan powietrza i poziom hałasu</li> <li>• Brak plaż do rekreacji i wypoczynku dla mieszkańców</li> </ul>
Mocne strony	Słabe strony
Metropolitalność	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duże znaczenie administracyjne - stołeczność Torunia (Urząd Marszałkowski), stolica województwa</li> <li>• Centralne położenie w województwie</li> <li>• Bliskie sąsiedztwo z Bydgoszczą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt słabe powiązania infrastrukturalne i funkcjonalne z Bydgoszczą</li> <li>• Zbyt niski rozwój niektórych funkcji metropolitalnych (głównie gospodarka oparta na wiedzy)</li> </ul>

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znacząco wykształcone już funkcje metropolitalne</li> <li>• Wykształcony obszar obsługiwanego zaplecza (miasta subregionalne i mniejsze)</li> </ul>	
Gospodarka	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralne położenie w Polsce nad Wisłą</li> <li>• Dostępność komunikacyjna miasta</li> <li>• Atrakcyjny teren inwestycyjny w pobliżu A1 - Strefa Inwestycyjno-Logistyczna „Toruń Wschód” na terenie miasta</li> <li>• Atrakcyjny układ urbanistyczny miasta</li> <li>• Historyczny wizerunek Torunia jako miasta o znaczeniu międzynarodowym (Pokój Toruński)</li> <li>• Zróżnicowana struktura gospodarki na terenie miasta</li> <li>• Toruńskie firmy znajdujące się w czołówce krajowych liderów przedsiębiorczości</li> <li>• Uniwersytet Mikołaja Kopernika jako jedna z czołowych uczelni w kraju</li> <li>• Bogata oferta pozostałych szkół wyższych</li> <li>• Duża liczba osób posiadających wykształcenie wyższe</li> <li>• Wykształcony obszar obsługiwanego zaplecza (miasta subregionalne i mniejsze)</li> <li>• Bliskie sąsiedztwo z Bydgoszczą</li> <li>• Wysoka rozpoznawalność ikon wizerunkowych miasta (Mikołaj Kopernik, piernik, gotyk, zabytki)</li> <li>• Duży kapitał kreatywny miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brakuje bardzo dużych powierzchni biurowych wysokiej klasy</li> <li>• Kończące się wielkopowierzchniowe tereny inwestycyjne będące własnością Miasta</li> <li>• Brakuje osób z wykształceniem zawodowym/technicznym</li> <li>• Brak nowych terenów inwestycyjnych należących do miasta z przeznaczeniem dla firm usługowych i produkcyjnych</li> <li>• Niski, niezadawalający poziom inwestycji (nakładów kapitałowych) w gospodarce na terenie miasta</li> <li>• Niedostatek terenów uzbrojonych dla budownictwa mieszkaniowego oraz dla inwestycji gospodarczych</li> <li>• Stosunkowo niski udział firm stosujących technologie najnowszych generacji</li> <li>• Niezadawalający stan związków toruńsko-bydgoskich środowisk naukowo-technicznych i lokalnej gospodarki</li> <li>• Niewystarczające wykorzystanie dużego kapitału kreatywnego Miasta</li> <li>• Niski poziom i skuteczność komunikacji w relacjach: miasto-przedsiębiorcy, wydziały miasta-przedsiębiorcy, przedsiębiorcy-IOB</li> <li>• Odptyw kapitału ludzkiego o szczególnie wysokich kwalifikacjach związany z ograniczeniami (bariera poziomu wynagrodzeń, ograniczone możliwości rozwoju, szczególnie dotyczy to generacji Y)</li> <li>• Niewystarczająca ilość ofert pracy dla osób z wyższymi kwalifikacjami</li> <li>• Niska atrakcyjność warunków zatrudnienia (niskie płace w porównaniu do większych miast)</li> </ul>
Szanse w otoczeniu Torunia	Zagrożenia w otoczeniu Torunia

<b>Czynniki zewnętrzne bliskie (uwarunkowania sąsiedztwa Torunia)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rosnąca zewnętrzna dostępność miasta jako węzła komunikacyjnego</li> <li>• Bogate dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze Ziemi Chełmińskiej, Kujaw i Pojezierza Brodnickiego</li> <li>• Bliskość uzdrowisk (Ciechocinek, Inowrocław)</li> <li>• Atrakcyjność walorów przyrodniczych rzeki Wisły</li> <li>• Bliskość lotniska w Bydgoszcy</li> <li>• Dostępność Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Łysomicach</li> <li>• Strategia Rozwoju Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego</li> <li>• Zainteresowanie współpracą Bydgoszczy i gmin ościennych</li> <li>• Pozycja i potencjał miast w regionie i w Polsce na rynku turystycznym - potencjał do rozwijania sieci współpracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewystarczający poziom współpracy z największym w regionie miastem</li> <li>• Zła kondycja rynkowa i finansowa lotniska w Bydgoszcy</li> <li>• Duża konkurencyjność rynkowa zewnętrznych podmiotów działających w Mieście</li> <li>• Zły stan techniczny Stopnia Wodnego Włocławek</li> <li>• Zagrożenia ekologiczne w otoczeniu Torunia</li> <li>• Znaczące zjawisko suburbanizacji</li> </ul>
<b>Szanse w otoczeniu Torunia</b>	<b>Zagrożenia w otoczeniu Torunia</b>
<b>Czynniki zewnętrzne dalsze (uwarunkowania ogólnokrajowe i ponad krajowe Torunia)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępność środków w ramach programów pomocy UE w okresie 2014-2020</li> <li>• Dostępne środki na podnoszenie kompetencji zawodowych, zdobywanie doświadczenia</li> <li>• Dostępność transportowa i komunikacyjna, możliwości prezentacji, promocji, czerpania wzorców i idei z zewnątrz</li> <li>• Globalna konkurencja wymuszająca poprawę jakości i osiągnięcie standardów we wszystkich dziedzinach życia społecznego i gospodarczego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadmierne zmiany legislacyjne - mała stabilność prawa</li> <li>• Przewidywane radykalne zmniejszenie dostępu do środków zewnętrznych po roku 2020</li> <li>• Ograniczona dostępność środków na rozwój innowacji (ograniczony dostęp do informacji, bariery informacyjne i inne)</li> <li>• Ograniczenie dotacji zewnętrznych, środków publicznych</li> <li>• Tradycyjny niski poziom zaufania społecznego w Polsce (do instytucji publicznych oraz w relacjach pomiędzy obywatelami)</li> <li>• Nadmierna biurokracja w korzystaniu z pieniędzy publicznych (wniosek aplikacyjny, podatki, ulgi, rozliczanie)</li> <li>• Niedostateczne rezultaty rozwiązań systemowych w zakresie wychodzenia z problemu dziedziczenia biedy, wykluczenia społecznego</li> <li>• Wyprowadzanie poprzez decyzje centralne instytucji publicznych z Miasta (np. Urząd Celný, Sąd Administracyjny, Regionalna Izba Obrachunkowa)</li> <li>• Konkurencja innych kształtujących się ośrodków metropolitalnych w województwach sąsiednich (szczególnie Poznań i Trójmiasto)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duża konkurencja oferty kulturalnej, turystycznej i gospodarczej ze strony innych miast w Polsce</li><li>• Obniżenie poziomu i jakości kształcenia w szkołach wyższych wynikające z niżu demograficznego (trudności z utrzymaniem oczekiwanej liczby studentów)</li></ul>
--	---

## 5. WYZWANIA – TORUŃ 2023 R.

Wyzwania, które zostały postawione przed Toruniem w Strategii z 2010 r., są nadal aktualne. Z pewnością 2023 r. nie jest terminem, który bezwzględnie określi czas sprostania wszystkim wyzwaniom. Ich wyznaczenie ma przede wszystkim służyć ukierunkowaniu rozwoju Miasta, określeniu tego co w ciągu najbliższych kilkunastu, a może kilkudziesięciu lat należy osiągnąć. Wyzwania jakie społeczność lokalna chce osiągnąć do 2023 r. zostaną przedstawione szczegółowo w celach operacyjnych. W ramach aktualizacji Strategii zachowane zostały dotychczasowe wyzwania, jednocześnie zostały one zaktualizowane.

Stawiane przed Gminą wyzwania będą mogły być współfinansowane w ramach wielu programów, zarówno szczebla rządowego, jak i wojewódzkiego, m.in. z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, i in. Wyzwania określone w Strategii Rozwoju Miasta Torunia stanowią sumę wniosków z diagnozy, jak i potrzeb, dążeń, oczekiwań, a nawet marzeń zgłaszanych przez interesariuszy Strategii w uspołecznionym procesie aktualizacji dokumentu. Prezentowane poniżej wyzwania mają również odzwierciedlenie w wizji Torunia.

### 5.1. Wyzwania cywilizacyjne

Rozwój współczesnego świata znamionuje szereg charakterystycznych zjawisk. Jednym z najdynamiczniejszych jest informatyzacja, czyli stosowanie technologii informatycznych w najróżniejszych dziedzinach funkcjonowania współczesnej cywilizacji, określanej czasem mianem informacyjnej. Oddziałują one głęboko na rozwój światowej ekonomii, sprzyjając, m.in. powstawaniu ponadnarodowych, globalnych systemów produkcyjnych, dystrybucyjnych, finansowych, itp., determinujących według własnych interesów rozwój w wymiarze lokalnym. Głównymi czynnikami rozwoju społeczno-gospodarczego stały się dziś czynniki intelektualne, wiedza i technika, których postęp jest źródłem innowacji (naukowych, technicznych, organizacyjnych, kulturowych), które stosowane w praktyce gospodarczej zapewniają wzrost jej efektywności. Miejsca wytwarzania, przyswajania innowacji, inicjowania nowych sfer działalności, kreujące rynki oferujące nowe produkty i usługi, to miejsca dynamicznego rozwoju, konkurencyjne względem innych, które do rozwoju tego rodzaju aktywności nie są przygotowane. Zatem wyzwaniem staje się upowszechnianie wśród mieszkańców Torunia idei społeczeństwa informacyjnego, rozwój technicznej infrastruktury informatycznej, stosowanie technologii informatycznych w najróżniejszych dziedzinach funkcjonowania miasta, sprzyjanie



lokalizacji w nim przedsięwzięć wysokiej techniki, otwarcie się na świat, w tym na swego najbliższego sąsiada, gdyż raczej wspólnie z Bydgoszczą aniżeli samodzielnie, Toruń może być postrzegany w kategorii metropolii. Niewątpliwie dzisiejszy Toruń posiada potencjał, aby sprostać temu wyzwaniu.

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

## **5.2. Wyzwania demograficzne**

W związku ze spadkiem dynamiki przyrostu naturalnego, przyrostu migracyjnego oraz nieproporcjonalnie wyższym przyrostem ludności w wieku poprodukcyjnym, wyzwaniem staje się zapobieganie emigracji młodych ludzi oraz przyciągnięcie do Torunia jak największej liczby młodzieży. Tak określone wyzwania oczywiście ściśle związane są z wyzwaniami w sferze przedsiębiorczości, mieszkalnictwa oraz szkolnictwa wyższego. Szczególnym wyzwaniem jest przełamywanie niekorzystnej bariery ekonomicznej związanej z niższym poziomem wynagrodzeń w Toruniu w stosunku do konkurencyjnego otoczenia innych miast w Polsce. Dotyczy to w szczególności najbardziej aktywnych i najzdolniejszych zawodowo ludzi młodych.

Prognozowane kierunki zmian struktury wieku mieszkańców będą skutkować nowymi wymiarami potrzeb jako pochodnych wieku. Zmniejszać się będzie zapotrzebowanie na usługi oświaty podstawowej. Restrukturyzującą gminnej oświaty podstawowej wymuszać będą również zmiany w szkolnictwie na poziomie krajowym (powrót do ośmioklasowych szkół podstawowych). Obecnie problematyczne jest dostosowanie godzin pracy świetlic i placówek organizujących zajęcia pozaszkolne, tak by dopasowane były do uwarunkowań związanych rynkiem pracy i godzinami pracy rodziców. Krótkie przedziały godzinowe funkcjonowania świetlic, np. do godziny 16:00 stają się problemem dla opiekunów, którzy w większości w obecnych czasach pracują dłużej. Toruń przyciąga młodych ludzi, studentów, lecz problemem jest mało atrakcyjny rynek pracy, nieodpowiadający ich aspiracjom, kierunkom kształcenia i niedostatecznie konkurencyjny poziom wynagrodzenia (w stosunku do sąsiednich, dużych miast, np. Gdańsk). Ważnym elementem atrakcyjności zamieszkiwania w miastach szczególnie w odniesieniu do najbardziej dynamicznych dla rynku pracy osób jest dostęp do oferty czasu wolnego. Oferta ta powinna być znacznie bardziej dopasowana do poszczególnych grup docelowych. Niezadowolające rozwiązania w tym zakresie mogą stać się przyczyną emigracji najwartościowszych zasobów ludzkich, źródłem napięć społecznych i narastania zjawisk patologicznych. Młoda i dorosła generacja mieszkańców miasta stawia w ostrym świetle kwestię dostępności mieszkań. Trwanie obecnego stanu w tym zakresie to dalszy spadek liczby zawieranych małżeństw, urodzeń, a przede wszystkim, migracji z miasta do okolicznych miejscowości. Jest to zapowiedź regresu demograficznego. Przełożenie spadku liczby ludności miasta wywołanego migracjami jest bezpośrednie – brak odpowiednich warunków mieszkaniowych (działki budowlanej, mieszkania) do założenia rodziny skutkuje przenosinami pod miasto. Ponadto regres ten wynika z trendów ogólnokrajowych, związanych ze starzeniem się rozwiniętych społeczeństw europejskich. Innego rodzaju wyzwania będzie kreować proces starzenia się ludności w mieście, wzrost wśród mieszkańców udziału generacji najstarszej.



Będzie ona zgłaszać zapotrzebowanie na charakterystyczne dla niej usługi, zwłaszcza lekarskie i opiekuńcze.

### 5.3. Wyzwania gospodarcze

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

władz samorządowych. Ogłoszenie takiej polityki, jej celów, zasad, środków realizacji, którą można by opisać wymienionymi wyżej przymiotnikami, jest ciągłym wyzwaniem dla samorządu Torunia (także samorządu gospodarczego miasta). W polityce gospodarczej miasta wobec inwestorów niezwykle ważne jest utrzymanie wsparcia dla podmiotów, które zrealizowały już inwestycje i oczekują, że wsparcie miasta nie skończy się w momencie przeprowadzenia inwestycji, ale będzie kontynuowane w okresie jej eksploatacji.

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

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

#### **5.4. Wyzwania infrastrukturalne**

Nadal najpoważniejszym, infrastrukturalnym wyzwaniem dla miasta jest wyeliminowanie ruchu tranzytowego z centralnych ulic. Prowadzone aktualnie inwestycje w infrastrukturę drogową pozwolą na znaczną poprawę sytuacji w tym zakresie. Kolejną kwestią jest ograniczenie ruchu samochodowego w centrum na rzecz komunikacji zbiorowej. Ważne w obszarze komunikacyjnym jest również pełniejsze wykorzystanie istniejącej przestrzeni parkingowej w mieście, chociażby poprzez budowanie parkingów wielopoziomowych i upowszechnianie systemów Parkuj i Jedź (Park and Ride). Ważne jest także rozwijanie sieci dróg i ścieżek rowerowych oraz budowanie punktowej infrastruktury towarzyszącej. Wyzwaniem będzie także zwiększenie płynności połączeń linii komunikacyjnych w miejscach i punktach przesiadkowych (korelacja rozkładów jazdy miejskich środków komunikacji zbiorowej), czemu służyć będzie także rozbudowa systemu dynamicznej informacji pasażerskiej w komunikacji miejskiej. Koniecznością, jeśli chodzi o aspekty komunikacji zbiorowej, jest unowocześnienie i wydłużenie linii tramwajowych oraz unowocześnienie taboru autobusowego o pojazdy o napędzie elektrycznym (elektromobilność). Rozwój powyższej infrastruktury będzie realizowany przy zachowaniu jakości środowiska naturalnego. Takie rozwiązania będą również korzystne dla zachowania budynków i budowli w szczególności stanowiących najcenniejsze dziedzictwo kulturowe Torunia.

#### **5.5. Wyzwania kulturalne**

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

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

Bardzo ważnym działaniem będzie także pobudzanie mieszkańców do większej aktywności – celem jest zwiększenie liczby osób uczestniczących w kulturalnym życiu miasta (zarówno odbiorców, jak i twórców). Innym wyznacznikiem pozycji kulturalnej Torunia jest Uniwersytet Mikołaja Kopernika. Uniwersytet to miejsce spotkań, wymiany idei, doświadczeń kulturowych, to toruńskie otwarcie na świat, a zarazem ta część Torunia, która jest najczęściej postrzegana na arenie międzynarodowej. Marka miasta uniwersyteckiego jest swoistym znakiem jakości Torunia, znakiem rozpoznawczym, podobnie jak toruńskie zabytki i pierniki. Kulturotwórcza funkcja Uniwersytetu, pozostałych szkół wyższych i towarzystw naukowych, aktywność instytucji kulturalnych, w tym Teatru W. Horzycy, teatru Baj Pomorski, Toruńskiej Orkiestry Symfonicznej, Centrum Sztuki Współczesnej, Centrum Kultury Zamek Krzyżacki, Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy, znanych zespołów muzycznych, stowarzyszeń kulturalnych i artystycznych, silne szkolnictwo na poziomie średnim, ukształtowały wizerunek miasta jako regionalnego centrum kultury. Od ostatniej aktualizacji Strategii z 2010 r. wiele zmieniło się pod względem rozbudowy infrastruktury społecznej. Zaprojektowane przez światowej sławy architekta Fernando Menis'a Centrum Kulturalno-Kongresowe Jordanki, mieści salę koncertową (dla 882 widzów) oraz salę kameralną (287 widzów), które mogą być ze sobą połączone. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii sale te mogą być dostosowane do charakteru i wymagań technicznych każdego wydarzenia. Dotyczy to takich aspektów jak: układ widowni, akustyka, wykorzystanie w sali kameralnej systemu kinowego 3D. W 2010 roku na Światowym Festiwalu Architektury [WAF] w Barcelonie budynek Centrum został wybrany najlepszym projektem kulturalnym przyszłości. Wybudowano również Centrum Nowoczesności „Młyn Wiedzy”, które prowadzi działalność popularyzującą naukę poprzez edukację - zajęcia organizowane dla placówek przedszkolnych i szkolnych, wystawy, rodzinne warsztaty, wydarzenia kulturalne. Misją toruńskiego centrum nauki jest pobudzanie kreatywności i inspirowanie odbiorcy do samodzielnych poszukiwań. W celu efektywnego zarządzania wydarzeniami kulturalnymi został utworzony kalendarz imprez (aktualizowany na bieżąco), który jest zestawieniem kulturalnych imprez komercyjnych i niekomercyjnych.

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

Umacnianie funkcji kulturalnej miasta Torunia, stworzenie jasnego systemu zarządzania kulturą, aby Toruń postrzegany był jako miasto, w którym o kulturze myśli się w sposób strategiczny, to jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed samorządem i partnerami lokalnymi. Toruń posiada nowoczesną infrastrukturę, która stanowi olbrzymi potencjał do rozwoju kulturalnego i rekreacyjnego mieszkańców. Wyzwaniem jest opracowanie kompleksowego, a także konkurencyjnego na arenie regionalnej i krajowej programu, który spowoduje iż zainteresowanie sektorem kultury znacząco się zwiększy wśród mieszkańców miasta (przyciągnięcie stałych i nowych widzów), a także zachęci turystów do odwiedzin Torunia ze względu na bogatą ofertę kulturalną.

#### **5.6. Wyzwania społeczne**

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

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

Budowanie kapitału społecznego oraz społeczeństwa obywatelskiego jest poważnym wyzwaniem, wymagającym czasu. Efektywność działań będzie wymagała dalszego wsłuchiwanie się w problemy lokalnych społeczności, otwartości władz miasta na głosy mieszkańców, maksymalne uspołecznienie procesów programowych, a także zachęcanie i wciąganie mieszkańców w sprawy miasta. Potencjałem w tym zakresie są aktywnie funkcjonujące Rady Okręgów, działające w Toruniu już od 1997 r. Te jednostki pomocnicze gminy stanowią ważny element w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

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

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

#### **5.7. Wyzwania ekologiczne**

Kluczowym wyzwaniem ekologicznym jest dynamiczny wzrost motoryzacji, wysokie natężenie ruchu komunikacyjnego jest źródłem dotkliwego hałasu i zanieczyszczenia powietrza. Bardzo istotna z punktu widzenia formułowania wyzwań ekologicznych w tym obszarze jest problematyka zrównoważonej mobilności miejskiej. Problematyka ta stanowi także istotny składnik idei smart cities, w Krajowej Polityce Miejskiej 2023 zawarta jest w wątku tematycznym: „transport i mobilność miejska”, jako element działań zwalczających szkodliwe emisje do środowiska w tym: spaliny, gazy cieplarniane, hałas. Jako wyzwania jawią się działania

na rzecz zwiększenia udziału transportu publicznego i ograniczenie ruchu indywidualnego poprzez m.in.: transport mieszany, współdzielony, sensory liczby miejsc parkingowych w okolicach Zespołu Staromiejskiego, czujniki zanieczyszczeń pochodzących z transportu, promocja napędów hybrydowych i elektrycznych, rozwój tras pieszych i rowerowych, systemy liczenia pojazdów oraz strefy uspokojonego ruchu.

W sezonie grzewczym w rejonach zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej, ale również zwartej zabudowy Zespołu Staromiejskiego, źródłem zanieczyszczenia powietrza są liczne paleniska domowe. Jest to zjawisko niskiej emisji, bardzo niekorzystnie wpływające na stan środowiska naturalnego i jakość życia mieszkańców. Zjawisko to należy wyeliminować poprzez inwestycje w ciepłociągi oraz równoległe prowadzone akcje społeczne, zachęcające do korzystania z ekologicznego źródła ciepła. Wymagało to będzie aktywnej i skutecznej promocji m.in. odnawialnych źródeł energii.

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

Na terenie każdego miasta, zwłaszcza o tak bogatej historii jak Toruń, wyszczególnić można obszary, na których częstotliwość i natężenie występowania dysfunkcji społecznych jest wyższe niż na innych obszarach miejskich. W „Diagnozie służącej wyznaczeniu obszaru zdegradowanego i rewitalizacji”, opracowanej na potrzeby sporządzenia „Programu Rewitalizacji Torunia do roku 2023” jako obszar rewitalizacji wybrano Bydgoskie Przedmieście, Podgórz i Stare Miasto (podział na trzy podobszary zgodnie z podziałem miasta na jednostki strukturalne). Tak wytypowany obszar zajmuje 15,2% powierzchni gminy oraz jest zamieszkały przez 21,9% mieszkańców gminy.

Na terenie Bydgoskiego Przedmieścia zdiagnozowano problem bezrobocia, sięgający niemal 6% (szczególnie osoby w wieku produkcyjnym). Struktura demograficzna oraz struktura rynku pracy są niekorzystne i nie są one równoważone przez rozwój gospodarczy jednostki strukturalnej – wskaźnik liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 100 osób w wieku produkcyjnym wynosi 0,30 w porównaniu ze wskaźnikiem dla miasta 0,37.

Na terenie Podgórza zdiagnozowano wysoki udział osób bezrobotnych w ogóle ludności w wieku produkcyjnym, w tym bardzo wysoki poziom bezrobocia wśród kobiet oraz osób młodych. Ponad połowa z bezrobotnych osób to osoby trwale bezrobotne. Ma to konsekwencje w postaci wysokiego udziału wśród mieszkańców osób objętych wyrokami eksmisyjnymi, a także skali zależności od pomocy społecznej. Rzadziej niż w pozostałych częściach miasta występuje tu problem wypadania młodzieży z systemu edukacyjnego. Mimo to jednostka



niekorzystnie wyróżnia się na tle miasta, jeśli chodzi o inne wskaźniki edukacyjne (1,1% uczniów nie otrzymało promocji do następnej klasy – średnio w mieście było to 0,81%). W jednostce zlokalizowane są 264 obiekty wpisane do Gminnej Ewidencji Zabytków. Są one przedmiotem dużej uwagi ze strony lokalnego stowarzyszenia (Stowarzyszenie „Nasz Podgórz”) i szkolnych kół historycznych, które podejmują starania o to, by wartość architektoniczna dzielnicy była rozpoznawalna zarówno wśród mieszkańców, jak i wśród pozostałych mieszkańców miasta i turystów.

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

W chwili opracowania aktualizacji Strategii, Program Rewitalizacji oraz kluczowe przedsięwzięcia rewitalizacyjne były w trakcie przygotowania. Został ogłoszony otwarty nabór przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Wyzwaniem będzie realizacja założeń opisanych w Programie Rewitalizacji w skutek ich wdrożenia oczekuje się zmniejszenia skali problemów społecznych w trzech wybranych jednostkach.

#### **5.8. Wyzwania metropolitalne**

Toruń jest miastem aspirującym do rangi metropolii, ośrodka nadającego ton i kierunek zmian w regionie, wpisującego się w ogólnopolskie i światowe trendy w zakresie rozwoju kultury, turystyki, gospodarki, sektora nauki, współpracy tychże sektorów chociażby w ramach inicjatyw Badania, Rozwój, Innowacje. Ważną datą w historii integracji regionu i zacieśniania powiązań było porozumienie zawarte 8 kwietnia 2014 roku (z późniejszymi zmianami) pomiędzy 25

jednostkami samorządu terytorialnego. Wskazane porozumienie ma stanowić fundament wspólnej realizacji programu **Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT)** w ramach Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego przyczyniającego się do rozwoju i pogłębionej integracji regionu. W celu prowadzenia przedsięwzięć w formule ZIT w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego przyjął 8 kwietnia 2014 r. uchwałę w sprawie wyznaczenia obszaru realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Bydgoszczy, Torunia i obszaru powiązanego z nimi funkcjonalnie. . Na potrzeby realizacji ZIT przyjęto Strategię Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego, w której określono jeden cel nadrzędny oraz cztery cele strategiczne. ZIT daje gminie szerokie perspektywy w zakresie przedsięwzięć integrujących działania finansowane zarówno z EFRR, jak i EFS. W Toruniu będą realizowane działania dotyczące w szczególności: rozwoju zrównoważonego transportu, termomodernizacji budynków użyteczności publicznej oraz budynków mieszkalnych, eliminacji lub wykluczenia negatywnych zjawisk na obszarze rewitalizacji, inwestowania w szkolnictwo, przede wszystkim kształcenie zawodowe, usług opiekuńczych na rzecz włączenia społecznego oraz zagrożonych wykluczeniem oraz opieki nad dziećmi do lat 3.

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

Jednakże w ramach aktualizacji Strategii w roku 2017 należy stwierdzić, że realizacja programu **Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT)** w ramach Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego w niewielkim stopniu pozwoli na wykorzystanie synergii dwóch miast – liderów regionu – Torunia i Bydgoszczy. Brakuje znaczących wspólnych przedsięwzięć, które poprzez inwestycje na całym obszarze funkcjonalnym zwiększyłyby jego spójność oraz siłę konkurencyjną regionu.

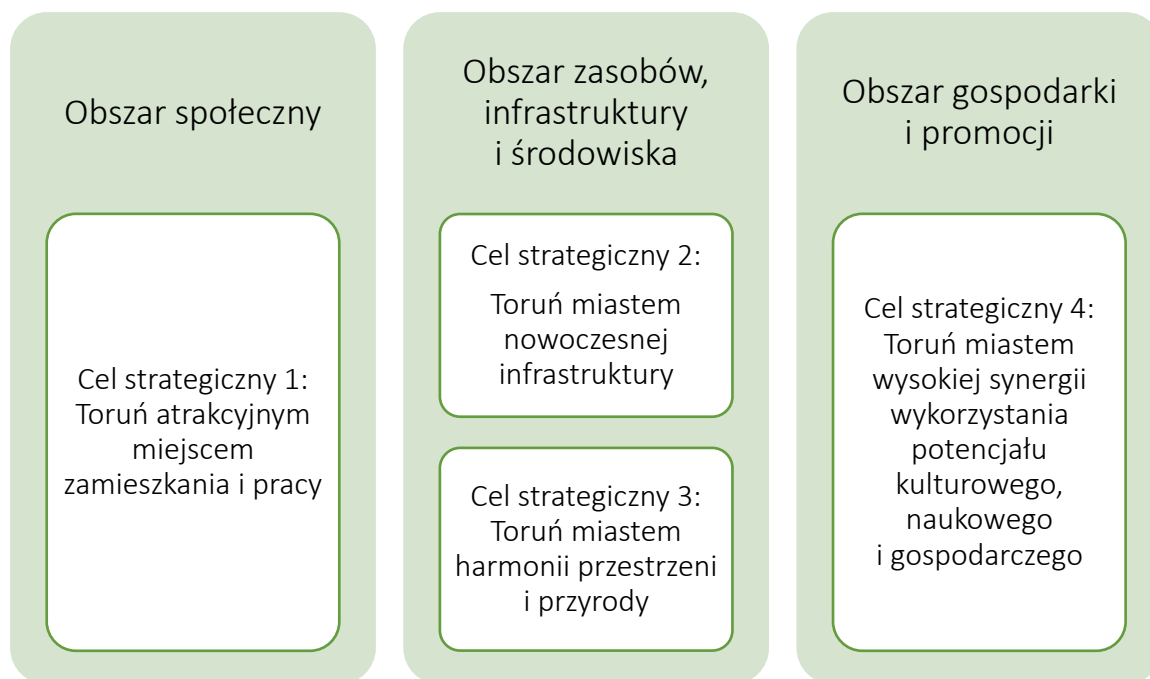
## **6. CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I ZADANIA REALIZACYJNE**

---

Cele strategiczne określone są do 2023 roku, służą realizacji wizji oraz misji miasta i określają rezultaty o zasadniczym znaczeniu w długiej perspektywie czasu. Cele strategiczne związane są z decyzjami dotyczącymi utrzymania lub zmiany wykorzystania zasobów Miasta, w tym również oddziaływania na sposób wykorzystania zasobów będących w dyspozycji sektora prywatnego, pozarządowego i innych instytucji publicznych. Cele strategiczne związane są z decyzjami dotyczącymi tworzenia przyjaznych warunków do rozwoju miasta i jego społeczności. Cele operacyjne wyznaczają kierunki działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Celom operacyjnym zostały przypisane zadania realizacyjne.



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



;

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 1. Drzewo celów Strategii Rozwoju Miasta Torunia

<p><b>Misja Torunia:</b></p> <p><i>Jesteśmy miastem kreatywnej, otwartej i przedsiębiorczej społeczności, dumnej z dziedzictwa kulturowego swoich przodków, przełomowych w dziejach świata odkryć w astronomii, które do dzisiaj inspirują do tworzenia nowoczesnego, metropolitalnego ośrodka kultury, nauki, gospodarki i turystyki, opartego na innowacjach i synergii z partnerami w otoczeniu krajowym i międzynarodowym.</i></p>	
<b>Obszar społeczny</b>	
<b>Cel strategiczny</b>	<b>Cele operacyjne</b>
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	1.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego 1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia 1.3. Wysoka atrakcyjność oferty kulturalnej Torunia 1.4. Rozwój kwalifikowanego sportu oraz upowszechnienie rekreacji mieszkańców 1.5. Działania na rzecz poprawy sytuacji zdrowotnej mieszkańców (w tym inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, programy profilaktyczne, opiekuńcze, itp.) 1.6. Aktywizacja i integracja osób oraz grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym 1.7. Wsparcie osób niepełnosprawnych w integracji społecznej i zawodowej 1.8. Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście
<b>Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska</b>	
Cel strategiczny 2: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	2.1. Poprawa stanu infrastruktury społecznej 2.2. Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego, w tym budowa mieszkań socjalnych i komunalnych 2.3. Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych 2.4. Poprawa warunków komunikacyjnych w układzie przestrzennym Torunia 2.5. Poprawa warunków korzystania z transportu zbiorowego
Cel strategiczny 3: Toruń miastem harmonii przestrzeni i przyrody	3.1. Poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta 3.2. Poprawa jakości ładu przestrzennego w mieście i zapobieganie niekontrolowanej suburbanizacji 3.3. Efektywniejsze wykorzystanie walorów estetycznych Torunia w promocji miasta
<b>Obszar gospodarki i promocji</b>	
Cel strategiczny 4: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania	4.1. Rozwinięta współpraca i kooperacja między przedsiębiorcami 4.2. Toruń miastem międzynarodowych spotkań 4.3. Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii

potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"><li>4.4. Wzrost liczby miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)</li><li>4.5. Umacnianie pozycji Torunia jako ponadregionalnego ośrodka edukacji o znaczeniu międzynarodowym</li><li>4.6. Rozwój marki i konkurencyjnych produktów turystycznych</li><li>4.7. Wzmacnianie i rozwijanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu</li><li>4.8. Rozwój lokalnych instytucji otoczenia biznesu</li><li>4.9. Zwiększenie równowagi na rynku pracy</li><li>4.10. Zwiększona atrakcyjność inwestycyjna Torunia</li><li>4.11. Atrakcyjny ponadregionalny i międzynarodowy wizerunek Torunia</li></ul>
--	---

Tabela 2. Zadania realizacyjne do poszczególnych celów operacyjnych

Obszar społeczny	
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
1.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego	<p>1.1.1. Wspieranie działań na rzecz doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej oraz specjalistów edukacji pozaformalnej</p> <p>1.1.2. Promocja edukacji przez całe życie i wspieranie mobilności zawodowej (otwartość na rekwalifikację zawodową)</p> <p>1.1.3. Wspieranie rozwoju edukacji pozaformalnej</p> <p>1.1.4. Wykorzystanie potencjału infrastruktury społecznej i potencjału zasobów ludzkich do prowadzenia działań edukacyjnych, kulturalnych, sportowo-rekreacyjnych oraz działań integracyjnych (w tym współpracy międzypokoleniowej)</p> <p>1.1.5. Wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich oraz potencjału instytucji miejskich do prowadzenia efektywnych działań zapobiegawczo – interwencyjnych zmierzających do wyrównywania szans edukacyjnych oraz społecznych dzieci i młodzieży wymagających wsparcia w procesie ich rozwoju</p> <p>1.1.6. Wspieranie działań na rzecz wzmacniania kompetencji społecznych w szczególności liderów społecznych</p> <p>1.1.7. Zwiększenie dostępności i atrakcyjności zajęć dodatkowych i pozalekcyjnych</p> <p>1.1.8. Współpraca szkół i placówek z instytucjami kultury w zakresie edukacji</p> <p>1.1.9. Współpraca szkół i placówek ze szkołami wyższymi na wszystkich poziomach edukacji</p> <p>1.1.10. Kontynuacja współpracy placówek oświatowych z profilaktyką Straży Miejskiej w Toruniu</p> <p>1.1.11. Promowanie i wspieranie działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego (upowszechnianie dostępu do szerokopasmowego Internetu)</p> <p>1.1.12. Wspieranie rozwoju organizacji pozarządowych</p> <p>1.1.13. Standaryzowanie wymagań wobec jakości rezultatów projektów realizowanych przez NGO na zlecenie miasta</p> <p>1.1.14. Wspieranie rozwoju potencjału organizacji pozarządowych w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników i wolontariuszy oraz warunków organizacyjno-technicznych działania NGO</p> <p>1.1.15. Wzmacnianie sieci współpracy wśród NGO</p> <p>1.1.16. Zaangażowanie środowiska akademickiego oraz organizacji pozarządowych w promowanie i wspieranie postaw otwartości oraz przyjaznych zachowań w relacjach między mieszkańcami</p> <p>1.1.17. Promocja idei społecznej odpowiedzialności biznesu (z ang. CSR) oraz podmiotów gospodarczych włączających się w działania społeczne w mieście</p> <p>1.1.18. Promocja i upowszechnianie idei wolontariatu</p> <p>1.1.19. Rozwinięcie i utrzymywanie wysokich standardów partycypacji społecznej z wykorzystaniem zróżnicowanych kanałów i narzędzi komunikacji- wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego</p> <p>1.1.20. Organizowanie lokalnych wydarzeń kulturalnych na rzecz zwiększania integracji i aktywności społeczności miasta</p> <p>1.1.21. Współdziałanie osiedlowych domów kultury, bibliotek, świetlic środowiskowych, spółdzielni mieszkaniowych na rzecz tworzenia zróżnicowanych społecznie wspólnot w miejscu zamieszkania</p> <p>1.1.22. Zwiększenie dostępności i dostosowanie czasu pracy miejsc opieki nad dziećmi do potrzeb rodzin</p> <p>1.1.23. Zwiększenie dostępności do miejsc opieki nad dziećmi do lat 3</p> <p>1.1.24. Dalsze działania zmierzające do rozwoju statusu miasta przyjaznego rodzinom z dziećmi i seniorom</p> <p>1.1.25. Wspieranie przedsięwzięć skierowanych do osób młodych, mających trudności w godzeniu życia rodzinnego z pracą zawodową</p> <p>1.1.26. Wspieranie współpracy międzysektorowej w zakresie wzmacniania integracji i tożsamości mieszkańców</p>

Obszar społeczny	
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia	1.2.1 Wspieranie innowacji w każdej dziedzinie życia społecznego (innowacje społeczne, gospodarcze, ekologiczne, itp.) 1.2.2. Zaangażowanie osób o szczególnym potencjale kreatywnym w przygotowaniu i wdrażaniu przedsięwzięć rozwojowych miasta
1.3. Wysoka atrakcyjność oferty kulturalnej Torunia	1.3.1. Rozwój i różnicowanie oferty kulturalnej Torunia, w tym wydarzeń o znaczeniu międzynarodowym - utrzymywanie wysokiego poziomu artystycznego wydarzeń 1.3.2. Podejmowanie działań na rzecz włączenia do promowania i prowadzenia działań kulturalnych i edukacyjnych wybitnych osobistości ze świata kultury, sztuki i nauki- inicjowanie idei ambasadorów miasta 1.3.3. Wspieranie i premiowanie przez miasto współpracy instytucji działających w sferze kultury – rozwijanie sieci współpracy 1.3.4. Wspieranie inicjatyw mieszkańców w sferze aktywności kulturalnej w miejscu zamieszkania 1.3.5. Rozszerzanie i uatrakcyjnianie edukacji kulturalnej dla dzieci, młodzieży i dorosłych 1.3.6. Zintegrowanie i rozwój elektronicznego systemu ułatwiającego dostęp do kultury dla mieszkańców miasta (np. wdrożenie karty miejskiej, mobilne aplikacje)
1.4. Rozwój kwalifikowanego sportu oraz upowszechnienie rekreacji mieszkańców	1.4.1. Promowanie kultury fizycznej (w tym sukcesów sportowych) wśród dzieci, młodzieży i dorosłych – zwiększenie zainteresowania aktywnym uprawianiem sportu 1.4.2. Podniesienie kwalifikacji kadry szkoleniowców i menedżerów sportowych 1.4.3. Wsparcie specjalistycznych dziedzin sportowych 1.4.4. Inicjowanie uruchomienia kształcenia sportowego na poziomie wyższym 1.4.5. Synchronizacja kalendarza imprez sportowych i kulturalnych (stworzenie i utrzymywanie kalendarza imprez sportowych)
1.5. Działania na rzecz poprawy sytuacji zdrowotnej mieszkańców (w tym inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, programy profilaktyczne, opiekuńcze, itp.)	1.5.1. Podnoszenie jakości infrastruktury zakładów opieki zdrowotnej dla których Gmina jest organem tworzącym 1.5.2. Upowszechnienie cyfryzacji dokumentacji pacjentów 1.5.3. Kontynuacja promocji działań na rzecz zdrowego stylu życia i profilaktyki zdrowotnej 1.5.4. Wdrażanie nowych rozwiązań nad osobami zależnymi w zakresie opieki zdrowotnej i społecznej 1.5.5. Rozwinięcie i utrzymanie opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi 1.5.6. Kontynuacja działalności i zaangażowania NGO w działania na rzecz osób wymagających opieki 1.5.7. Tworzenie domów seniora z całodobową opieką medyczną
1.6. Aktywizacja i integracja osób oraz grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym	1.6.1. Przełamanie barier związanych z bezradnością w procesie wychodzenia z problemu bezrobocia 1.6.2. Współpraca NGO z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym oraz wspieranie działań oddolnych organizowanych przez mieszkańców 1.6.3. Wzmocnienie przekazu i dystrybucji informacji na temat organizowanej pomocy dla osób dotkniętych wykluczeniem społecznym przez jednostki samorządowe i NGO 1.6.4. Promocja działań z zakresu projektowania ścieżki rozwoju/kariery (przełamanie dziedziczenia biedy i bezradności życiowej) wśród osób zagrożonych wykluczeniem społecznym 1.6.5. Promocja zatrudnienia wśród grup defaworyzowanych 1.6.6. Wzrost liczby i jakości usług świadczonych na rzecz rodzin i osób dotkniętych wykluczeniem społecznym 1.6.7. Zaangażowanie streetworkerów w pracę z osobami wykluczonymi społecznie 1.6.8. Zwiększenie współpracy międzysektorowej między NGO a placówkami edukacyjnymi (szkoły, biblioteki itp.) w zakresie oferty wsparcia rozwoju dzieci i młodzieży z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym

Obszar społeczny	
Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
1.7. Wsparcie osób niepełnosprawnych w integracji społecznej i zawodowej	1.7.1. Zwiększenie promocji i informacji w różnych formach na temat organizowanych wydarzeń kulturalnych, sportowych, edukacyjnych dla osób z niepełnosprawnością 1.7.2. Promowanie i wspieranie aktywności sektora prywatnego i pozarządowego w tworzeniu miejsc pracy oraz innych form aktywności zawodowej i społecznej dla niepełnosprawnych 1.7.3. Wspieranie działań na rzecz samozatrudnienia wśród osób niepełnosprawnych 1.7.4. Zwiększenie świadczeń i kompleksowego wsparcia przy nagłym powstaniu niepełnosprawności wśród osób dorosłych (rehabilitacja) 1.7.5. Wzmocnienie kompetencji osób obsługujących klientów w instytucjach publicznych w zakresie obsługi osób z niepełnosprawnościami 1.7.6. Współpraca z NGO na rzecz osób z niepełnosprawnościami w zakresie rehabilitacji i aktywizacji 1.7.7. Kontynuacja indywidualnej obsługi transportowej osób z niepełnosprawnościami
1.8. Poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście	1.8.1. Kontynuacja programów z zakresu podnoszenia wiedzy i praktycznych umiejętności w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa dla zróżnicowanych grup odbiorców (seniorzy, uczniowie itd.) 1.8.2. Wspieranie społecznych inicjatyw służących podniesieniu bezpieczeństwa w mieście 1.8.3. Rozwój sieci monitoringu wizyjnego miasta, w tym na obszarach natężonego ruchu pieszych, ruchu turystycznego, samochodowego. 1.8.4. Poprawa oświetlenia osiedli oraz miejsc newralgicznych z punktu widzenia bezpieczeństwa 1.8.5. Wspieranie działań na rzecz podnoszenia poziomu zaufania do służb publicznych

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 2: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
2.1. Poprawa stanu infrastruktury społecznej	2.1.1. Doposażenie i modernizacja bazy placówek edukacji 2.1.2. Zwiększenie liczby miejsc w żłobkach miejskich 2.1.3. Zagospodarowanie i modernizacja istniejących zasobów komunalnych na potrzeby programowe i techniczne instytucji kultury (zwiększanie przestrzeni lokalowych użytkowanych wspólnie przez instytucje kultury, np. sala prób dla zespołów toruńskich, sala start-up) 2.1.4. Adaptacja wybranych przestrzeni miejskich do potrzeb realizacji projektów kulturalnych 2.1.5. Udzielanie wsparcia technicznego instytucjom kultury w pozyskiwaniu środków zewnętrznych 2.1.6. Zwiększenie liczby miejsc w Domach Pomocy Społecznej 2.1.7. Modernizacja obiektów sportowych oraz wysoki standard ich utrzymania 2.1.8. Zwiększanie dostępności i jakości publicznych e-usług 2.1.9. Usuwanie barier architektonicznych w placówkach użyteczności publicznej
2.2. Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego, w tym budowa mieszkań socjalnych i komunalnych	2.2.1. Zwiększenie dostępności i standardu mieszkań dla rodzin najuboższych mieszkańców Torunia (w tym poprzez budowę nowych mieszkań, remonty pustostanów, podnoszenie standardu budynków) 2.2.2. Program renowacji i udostępniania lokali początkującym przedsiębiorcom

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 2: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>2.2.3. Remont gminnych mieszkań na starówce pod wynajem (zapobieganie suburbanizacji)</p> <p>2.2.4. Kontynuowanie działań wspierających prywatnych właścicieli budynków, które wymagają remontów w szczególności na terenie Zespołu Staromiejskiego, Bydgoskiego Przedmieścia, Podgórze</p> <p>2.2.5. Zwiększenie udziału Gminy w promowaniu wybitnych studentów toruńskich uczelni wyższych poprzez program „Mieszkania dla absolwentów” (m.in. poprzez udostępnianie mieszkań komunalnych oraz mieszkań pozyskiwanych w partnerstwie publiczno-prywatnym)</p> <p>2.2.6. Wprowadzanie młodych ludzi z branży kreatywnej do przestrzeni Zespołu Staromiejskiego poprzez przyznanie przez miasto młodej kreatywnej klasie preferencyjnych warunków wynajmu, wprowadzenie zmian w sposobie przydzielania lokali zastępczych zwolnionych przez osoby podlegające egzekucji z lokali mieszkalnych. Wykonanie analizy stanu budynków budownictwa wielkopłytowego w mieście</p> <p>2.2.7.</p>
2.3. Rewitalizacja obiektów zabytkowych i terenów zdegradowanych	<p>2.3.1. Poprawa stanu technicznego obiektów zabytkowych i ich otoczenia</p> <p>2.3.2. Poprawa estetyki zabytkowej części miasta (m.in. likwidacja chaosu reklamowego, poprawa standardów technicznych i estetycznych ogródków restauracyjnych)</p> <p>2.3.3. Przekształcenia, remont i adaptacja zdegradowanej tkanki miejskiej w ramach Programu Rewitalizacji miasta</p> <p>2.3.4. Zagospodarowanie rekreacyjne nabrzeży Wisły, w tym Kępy Bazarowej (Rewitalizacja Wisły wraz z nadbrzeżami)</p> <p>2.3.5. Zwiększanie dostępności do atrakcji kulturowych oraz zintegrowanej oferty czasu wolnego na rewitalizowanych obszarach miasta</p> <p>2.3.6. Wzrost dostępności do obiektów zabytkowych, które nie są jeszcze wykorzystane turystycznie (w tym forty, spichrze)</p>
2.4. Poprawa warunków komunikacyjnych w układzie przestrzennym Torunia	<p>2.4.1. Budowa węzła autostradowego w Czerniewicach (połączenia sieci drogowej miasta przez ul. Łódzką)</p> <p>2.4.2. Opracowanie oceny analizy skutków połączeń: z drogą ekspresową S-10 oraz autostradą A1 dla natężenia ruchu w mieście</p> <p>2.4.3. Analiza wariantów dekoncentracji ruchu przy założeniu alternatywnych tras przejazdów</p> <p>2.4.4. Ograniczenie i uspokojenie ruchu w obszarze śródmiejskim</p> <p>2.4.5. Lepsze wykorzystanie parkingów w otulinie Zespołu Staromiejskiego i centrum Miasta, stworzenie systemu zachęt do korzystania z parkingów</p> <p>2.4.6. Utworzenie aplikacji mobilnej o dostępności parkingów</p> <p>2.4.7. Lobbowanie na rzecz bezpośredniego skomunikowania z lotniskiem regionalnym w Bydgoszczy</p> <p>2.4.8. Rozwijanie sieci dróg i ścieżek rowerowych oraz rozwijanie punktowej infrastruktury towarzyszącej (w tym: wypożyczalnie rowerów, stacje napraw, wiaty, parkingi, system informacji dla rowerzystów)</p>
2.5. Poprawa warunków korzystania z transportu zbiorowego	<p>2.5.1. Powiązanie wybranych obszarów miasta z Koleją Metropolitalną BiT-City poprzez budowę nowych tras tramwajowych</p> <p>2.5.2. Rozwój infrastruktury technicznej przy zachowaniu jakości środowiska naturalnego</p> <p>2.5.3. Zwiększenie płynności połączeń linii komunikacyjnych w miejscach i punktach przesiadkowych (korelacja rozkładów jazdy miejskich środków komunikacji zbiorowej)</p> <p>2.5.4. Rozbudowa systemu dynamicznej informacji pasażerskiej w komunikacji miejskiej</p> <p>2.5.5. Wdrożenie karty miejskiej jako jednego z elementów systemu taryfowego</p> <p>2.5.6. Unowocześnienie i wydłużenie linii tramwajowych</p>



Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 2: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>2.5.7. Unowocześnienie taboru autobusowego o pojazdy o napędzie elektrycznym (elektromobilność)</p> <p>2.5.8. Zwiększenie efektywności komunikacji publicznej (w tym opracowanie analizy rozdzielania komunikacji publicznej na prawo i lewobrzeżną połączoną jedną linią przez most Piłsudskiego)</p> <p>2.5.9. Wykonanie analizy wykorzystania transportu kolejowego w komunikacji miejskiej w celu ewentualnego włączenia przewozów kolejowych w sieć komunikacji miejskiej</p> <p>2.5.10. Opracowanie programu zwiększenia udziału przewozów komunikacją zbiorową w stosunku do przejazdów indywidualnych (z uwzględnieniem multimodalnych punktów przesiadkowych)</p> <p>2.5.11. Wykorzystanie potencjału transportu kolejowego w dowozie poprzez modernizację linii kolejowych w ramach realizowanego projektu BIT City II</p> <p>2.5.12. Współpraca z PKP SA w zakresie: rewitalizacji dworców Toruń Miasto i Toruń Wschodni oraz remontu mostu kolejowego przez Wisłę wraz z budową ciągu pieszo-rowerowego</p> <p>2.5.13. Zwiększenie płynności ruchu w mieście poprzez wykorzystanie inteligentnych systemów transportowych</p> <p>2.5.14. Wzrost udziału ruchu rowerowego w codziennych podróżach na terenie miasta</p> <p>2.5.15. Rozwój sieci połączeń komunikacji publicznej w obszarze funkcjonalnym</p> <p>2.5.16. Przygotowanie podstaw do wdrożenia i rozwoju systemu e-car sharingu (współdzielenia samochodów elektrycznych)</p>

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 3: Toruń miastem harmonii przestrzeni i przyrody	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
3.1. Poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta	<p>3.1.1. Opracowanie i wdrożenie koncepcji rozwoju systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w Toruniu (założenie: wzrost ilości odpadów przekazywanych do recyklingu i odzysku, ograniczenie masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji kierowanych do składowania)</p> <p>3.1.2. Stworzenie efektywnego systemu selektywnej zbiórki odpadów na terenach publicznych miasta (z wykorzystaniem rozwiązań innowacyjnych)</p> <p>3.1.3. Promowanie wśród firm selektywnego zbierania odpadów</p> <p>3.1.4. Kontynuacja edukacji mieszkańców w zakresie selektywnej zbiórki odpadów i ochrony środowiska - wzrost liczby osób uczestniczących w systemie selektywnej zbiórki odpadów komunalnych</p> <p>3.1.5. Przeprowadzenie szczegółowej analizy przyczyn powstawania dzikich wysypisk i wypracowanie skutecznych rozwiązań</p> <p>3.1.6. Wzrost ilości odpadów poddanych segregacji i odzyskowi</p> <p>3.1.7. Promowanie zwiększenia wykorzystania transportu rowerowego w ruchu miejskim</p> <p>3.1.8. Dalsze ograniczenie niskiej emisji pyłów i szkodliwych gazów pochodzących z pieców grzewczych</p> <p>3.1.9. Dalsze obniżanie poziomu hałasu</p> <p>3.1.10. Dalsza poprawa jakości powietrza</p> <p>3.1.11. Poprawa stanu czystości wód powierzchniowych i podziemnych</p> <p>3.1.12. Utrzymanie wysokiej jakości wody pitnej</p> <p>3.1.13. Wsparcie inicjatyw związanych z utworzeniem azylu do rehabilitacji dzikich zwierząt</p>

Obszar zasobów, infrastruktury i środowiska	
Cel strategiczny 3: Toruń miastem harmonii przestrzeni i przyrody	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>3.1.14. Zwiększenie efektywności energetycznej poprzez dywersyfikację źródeł energii, w tym wykorzystanie źródeł odnawialnych</p> <p>3.1.15. Wzmocnienie ochrony bioróżnorodności</p>
<p>3.2. Poprawa jakości ładu przestrzennego w mieście i zapobieganie niekontrolowanej suburbanizacji</p>	<p>3.2.1. Opracowanie planu zagospodarowania przestrzennego dla Zespołu Staromiejskiego i dla Bydgoskiego Przedmieścia</p> <p>3.2.2. Uwzględnienie w planach zagospodarowania przestrzennego rozwiązań typu: parkingi wielopoziomowe, parkingi Park&amp;Ride oraz Park&amp;Bike przy drogach dojazdowych do Torunia</p> <p>3.2.3. Promowanie korzystania z rozwiązań opartych na koncepcji parkingów wielopoziomowych</p> <p>3.2.4. Maksymalizowanie w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego udziału zieleni ogólnodostępnej (parków, skwerów, zieleńców, terenów rekreacyjnych)</p> <p>3.2.5. Wprowadzanie mikro miejsc do rekreacji, np. parklety, ławki, zieleń, meble miejskie</p> <p>3.2.6. Wypracowanie wspólnie z Radą Społeczną ds. Rozwoju Społeczno - Gospodarczego Zespołu Staromiejskiego „Programu na rzecz optymalizacji sytuacji społeczno-gospodarczej na Starówce”</p> <p>3.2.7. Promowanie realizacji imprez w Zespole Staromiejskim również poza obrębem Rynku Staromiejskiego</p> <p>3.2.8. Promocja edukacji na temat ładu przestrzennego oraz idei miasta zwarteo i zrównoważonego przestrzennie</p>
<p>3.3. Efektywniejsze wykorzystanie walorów estetycznych Torunia w promocji miasta</p>	<p>3.3.1. Odtworzenie układu pierścieniowo-klinowego zieleni w mieście i nadanie wysokiego priorytetu utrzymaniu tego układu, działania na rzecz wzrostu powierzchni terenów zieleni oraz terenów zieleni zagospodarowanej (parki, skwery)</p> <p>3.3.2. Wprowadzenie kwiatów do przestrzeni miejskiej w szczególności w miejscach reprezentacyjnych Torunia</p> <p>3.3.3. Kontynuacja promowania i wspierania inicjatyw społecznych w zakresie dbałości o zieleń w miejscu zamieszkania (zielone tarasy, balkony i ogródki, Urban Farms, ogrody i ogrodnictwo miejskie)</p>

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 4. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
4.1. Rozwinięta współpraca i kooperacja między przedsiębiorcami	4.1.1. Promowanie, inicjowanie i wspieranie (współtworzenie) inicjatyw klastrowych 4.1.2. Upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie współpracy przedsiębiorstw 4.1.3. Wspieranie tworzenia podmiotów ekonomii społecznej działających w deficytowych branżach (m.in. poprzez udostępnianie posiadanych przez miasto zasobów lub zamówienia) 4.1.4. Wspieranie działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw
4.2. Toruń miastem międzynarodowych spotkań	4.2.1. Rozwijanie współpracy miasta z przedsiębiorcami prowadzącymi działania w ramach własnej polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu 4.2.2. Wspieranie organizacji spotkań środowisk biznesu i nauki w Toruniu (konferencje, sympozja) 4.2.3. Promowanie Torunia jako miasta atrakcyjnego dla organizatorów kongresów i konferencji 4.2.4. Stworzenie oferty czasu wolnego dla „dynamicznych biznesmenów”
4.3. Znaczący udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii	4.3.1. Rozwijanie ścisłej współpracy między środowiskiem akademickim, samorządem miasta oraz przedsiębiorcami w celu podnoszenia innowacyjności i rozwijania transferu technologii 4.3.2. Wsparcie organizacyjne i techniczne w organizowaniu cyklicznych spotkań przedsiębiorców zainteresowanych nowymi technologiami, innowacjami (np. Toruńskie Forum Innowacji) 4.3.3. Wspieranie branż w ramach inteligentnych specjalizacji województwa (tworzenie ośrodków badawczych oraz inicjatyw klastrowych) 4.3.4. Inicjowanie i wspieranie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, ośrodkami naukowymi i akademickimi 4.3.5. Tworzenie warunków do przyciągania central dużych firm do Torunia (warunki podatkowe, lokalowe, inne) 4.3.6. Stworzenie środowiska lokalnych aniołów biznesu wspierających przedsiębiorstwa innowacyjne (z regionu), które zostaną zarejestrowane na terenie Gminy 4.3.7. Wykorzystywanie zasobów miasta na obszarach zdegradowanych do wspierania przedsiębiorstw innowacyjnych m.in. w ramach programu rewitalizacji 4.3.8. Rozwijanie przez miasto, szczególnie w centrum miasta, sieci miejsc pracy (aktywności) dla przedsiębiorstw w szczególności innowacyjnych (restrukturyzacja wykorzystania zasobów lokalowych miasta – udostępnienie istniejących zasobów dla potrzeb sieci miejsc pracy) 4.3.9. Wspieranie rozwoju społeczności firm w szczególności działających w inkubatorach (punkty skoncentrowanej przedsiębiorczości oraz rozproszonej w tkance miasta przedsiębiorczości)
4.4. Wzrost liczby miejsc pracy w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)	4.4.1. Dalsza realizacja programu wspierania przedsiębiorczości w tym sektora kreatywnego 4.4.2. Wspieranie przez miasto toruńskich przedsiębiorców w ubieganiu się o środki zewnętrzne oraz finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw 4.4.3. Wspieranie działających już firm na różnych etapach ich rozwoju w nawiązywaniu relacji i współpracy z innymi firmami 4.4.4. Pozyskiwanie profesjonalnych, doświadczonych praktyków przedsiębiorczości, którzy będą mogli wspierać osoby rozpoczynające lub chcące rozwijać działalność gospodarczą 4.4.5. Promowanie idei i wspieranie tworzenia podmiotów ekonomii społecznej
4.5. Umacnianie pozycji Torunia jako ponadregionalnego ośrodka edukacji o znaczeniu międzynarodowym	4.5.1. Wspieranie organizacji międzynarodowych spotkań naukowców w Toruniu (konferencje, sympozja) 4.5.2. Współpraca z uczelniami przy promowaniu wydarzeń naukowych w Toruniu 4.5.3. Rozwijanie międzynarodowych partnerstw z innymi miastami w sferze nauki, kultury, sztuki 4.5.4. Wspieranie tworzenia nowych kierunków technicznych w szkołach wyższych

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 4. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>4.5.5. Wprowadzenie narzędzi finansowych motywujących i wspierających do podjęcia nauki zawodów w tym technicznych i podjęcia pracy (pozostania) w Toruniu (np. stypendia, ulgi)</p> <p>4.5.6. Przyjęcie priorytetu kształcenia w szkołach zawodowych/branżowych i technikach przygotowujących kadry techniczne dla przedsiębiorstw innowacyjnych i technologicznych</p> <p>4.5.7. Cykliczne badanie motywacji, postaw i preferencji uczniów oraz rodziców w odniesieniu do rodzaju szkół, kierunków kształcenia zawodowego oraz miejsca nauczania</p> <p>4.5.8. Realizacja ciągłej kampanii i programów społecznych (wykorzystujących najbardziej skuteczne kanały docierania do młodych ludzi) promujących postawy i zachowania oraz zwiększających motywację do podjęcia nauki zawodów w tym technicznych</p> <p>4.5.9. Poprawa standardów nauczania zgodnie z potrzebami nowoczesnej gospodarki</p> <p>4.5.10. Poprawa oferty edukacyjnej szkół ponadgimnazjalnych zgodnie z potrzebami nowoczesnej gospodarki</p> <p>4.5.11. Wprowadzanie zajęć doświadczalnych/opartych na doświadczeniu do programów nauczania (m.in. poprzez programy autorskie) zachęcających młode osoby do nauk technicznych, ścisłych</p> <p>4.5.12. Wspieranie rozwoju bazy dydaktyczno-laboratoryjnej dla potrzeb kierunków technicznych na wszystkich poziomach kształcenia</p>
4.6. Rozwój marki i konkurencyjnych produktów turystycznych	<p>4.6.1. Opracowanie wieloletniej Strategii Promocji Marki „Toruń”</p> <p>4.6.2. Rozwijanie zdywersyfikowanej zintegrowanej sieciowej oferty produktów i usług turystycznych Torunia pozwalającej na wydłużenie czasu pobytu turystów w mieście (adresowanej do różnych grup docelowych turystów krajowych i zagranicznych) z wykorzystaniem potencjału ekologicznego, turystycznego, kulturalnego i edukacyjnego instytucji miejskich</p> <p>4.6.3. Wdrażanie innowacyjnych atrakcji dla turystów i mieszkańców w sferze kultury, rekreacji oraz spędzania czasu wolnego, w tym rozwijanie idei akupunktury miejskiej: nowe wytwory kultury np. streetart, instalacje w dobrze przygotowanej do tych celów przestrzeni publicznej (przy zachowaniu wskaźników chłonności i pojemności turystycznej Torunia)</p> <p>4.6.4. Różnicowanie oferty turystycznej miasta z wykorzystaniem atrakcji poza Zespołem Staromiejskim (Implementacja turystyki alternatywnej typu: couchsurfing, Free walking tour, aplikacje mobilne, air bnb, golf)</p> <p>4.6.5. Rozwijanie „koszyka” markowych produktów Torunia z wykorzystaniem tradycji lokalnych miasta, wybitnych osobowości miasta</p> <p>4.6.6. Budowanie sieciowego produktu turystycznego i rekreacyjnego wykorzystaniem potencjału Wisły</p> <p>4.6.7. Stworzenie narzędzia do koordynacji wydarzeń w różnych dziedzinach życia miasta pozwalającego unikać kolizji terminowych i optymalizować wykorzystanie zasobów</p> <p>4.6.8. Stworzenie karty turysty</p> <p>4.6.9. Rozwijanie sieci współpracy z touroperatorami w kraju i zagranicą</p> <p>4.6.10. Upowszechnianie wiedzy o dostępności aplikacji mobilnej „Toruń Porusza”, zawierającej informacje dla turystów i gości</p> <p>4.6.11. Wykorzystanie w promocji znanych postaci, osobowości związanych z Toruniem</p> <p>4.6.12. Wspieranie koncepcji budowy miejskiego pola golfowego i promowanie golfa jako sportu rekreacyjnego, budującego wizerunek Torunia</p> <p>4.6.13. Wspieranie rozwoju i poprawy jakości infrastruktury turystycznej</p>
4.7. Przygotowanie społecznych podstaw do rozwoju turystyki w Toruniu	<p>4.7.1. Wspieranie działalności organizacji turystycznych (lepsy nadzór) w celu zwiększenia liczby turystów i uatrakcyjnienia oferty turystycznej</p> <p>4.7.2. Prowadzenie kampanii społecznej adresowanej do mieszkańców Torunia uświadamiającej znaczenie przyjaznych postaw i zachowań mieszkańców wobec gości i turystów w kształtowaniu wizerunku miasta</p>

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 4. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>4.7.3. Wspieranie działań, mających na celu rozwój kompetencji i podwyższenie kwalifikacji zawodowych przedsiębiorców i pracowników działających w branży turystycznej</p> <p>4.7.4. Wspieranie inicjatyw służących podnoszeniu jakości usług świadczonych przez podmioty działające w branży turystycznej</p> <p>4.7.5. Wspieranie drobnych, rozproszonych aktywności w obszarze usług okołoturystycznych</p> <p>4.7.6. Opracowanie i wdrożenie dokumentu dotyczącego Zespołu Staromiejskiego, zawierającego generalne ramy, prawa i obowiązki dla wszystkich interesariuszy, regulującego relacje m.in. pomiędzy gospodarką a mieszkańcami, procesy (m.in rewitalizacyjne), standardy (usługowe i zawodowe, estetyczne) na tym obszarze w celu uniknięcia barier rozwoju Zespołu Staromiejskiego</p> <p>4.7.7. Rozwijanie i unowocześnianie infrastruktury turystycznej (dostęp do elektronicznych źródeł informacji dla turystów i gości, punkty informacji turystycznej, miejsca parkingów dla autokarów, toalety, miejsca wypoczynku etc.)</p>
4.8. Rozwój lokalnych instytucji otoczenia biznesu	<p>4.8.1. Koordynacja oferty instytucji otoczenia biznesu działających w Toruniu</p> <p>4.8.2. Koordynacja działań informacyjnych dotyczących dostępności oferty instytucji otoczenia biznesu (współpraca w trójkącie IOB-miasto-Przedsiębiorcy)</p> <p>4.8.3. Rozwój zaawansowanych powiązań sieciowych instytucji otoczenia biznesu w skali lokalnej, krajowej i globalnej</p> <p>4.8.4. Wspieranie kapitałowe, techniczne i organizacyjne instytucji otoczenia biznesu ze strony samorządów</p> <p>4.8.5. Stworzenie mechanizmów oddolnego tworzenia firm (np. inicjowanie zakładania firm już przez studentów, zapewnianie parasola ochronnego osobom/przedsiębiorcom na początku ich ścieżki przedsiębiorczej)</p> <p>4.8.6. Wspieranie działań mających na celu utworzenie na bazie istniejących parków technologicznych „Doliny Nauki i Przemysłu” (np. poprzez wykorzystanie potencjału przestrzeni pomiędzy Toruniem a Bydgoszczą)</p> <p>4.8.7. Stworzenie środowiska rozwijającego potencjał naukowy typu Doliny Krzemowej - Bazy Marsjańskiej (specjalnie zaprojektowane i wykonane wielkie pole doświadczeń i eksperymentów nad Czerwoną Planetą. Niezwykłe miejsce dla naukowców, studentów, uczniów i wielka atrakcja dla turystów. Będzie pierwszą w Europie i trzecią na świecie bazą marsjańską).</p>
4.9. Zwiększenie równowagi na rynku pracy	<p>4.9.1. Rozwijanie rynku pracy celem zatrzymania wykwalifikowanych kadr (wspieranie ofert pracy adresowanych do najwyższej kwalifikowanych kadr)</p> <p>4.9.2. Kontynuowanie działań na rzecz przekwalifikowania osób na rynku pracy</p> <p>4.9.3. Powołanie nowego systemu poszukiwania pracy w oparciu o istniejące instytucje miejskie (rozszerzenia funkcji i zadań o pośrednictwo pracy i zwiększenie stopnia jakościowej oceny pracowników)</p> <p>4.9.4. Promowanie oraz praktyczne uczenie przedsiębiorczości na wszystkich etapach edukacji (kreowanie świadomości i postaw przedsiębiorczych)</p> <p>4.9.5. Promowanie i rozwijanie postaw innowacyjnych i kreatywnych na wszystkich etapach edukacji</p> <p>4.9.6. Wprowadzenie narzędzi edukacyjnych w szkolnictwie mających na celu kształtowanie postaw i świadomości o rynku pracy</p> <p>4.9.7. Stałe prowadzenie badań i prognozowanie zmian na rynku pracy</p> <p>4.9.8. Ułatwianie dostępu do informacji o rynku pracy i prognozach jego zmian</p> <p>4.9.9. Wspieranie międzypokoleniowego transferu wiedzy i doświadczeń poprzez różne formy (w tym mentoring ze strony doświadczonych biznesmenów we współpracy z samorządem)</p> <p>4.9.10. Dostosowanie profili kształcenia na poziomie zawodowym i średnim do potrzeb rynku pracy poprzez współpracę z biznesem</p> <p>4.9.11. Inicjowanie współpracy biznesu z uczelniami w celu dostosowania profili kształcenia do potrzeb rynku pracy</p>

Obszar gospodarki i promocji	
Cel strategiczny 4. Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
	<p>4.9.12. Tworzenie platformy współpracy pomiędzy systemem poradnictwa i szkolenia zawodowego a przedsiębiorcami</p> <p>4.9.13. Wspieranie i zachęcanie pracodawców do współpracy ze szkołami i przyjmowania uczniów i studentów na praktyki zawodowe</p> <p>4.9.14. Wspieranie zatrudnienia w podmiotach ekonomii społecznej</p>
4.10. Zwiększona atrakcyjność inwestycyjna Torunia	<p>4.10.1. Stała obecność Torunia na międzynarodowych targach, konferencjach i forach o charakterze gospodarczym i inwestycyjnym</p> <p>4.10.2. Rozwijanie profesjonalnej obsługi inwestorów potencjalnych i działających w mieście</p> <p>4.10.3. Stała dostępność zdwywersyfikowanej oferty dla inwestorów uwzględniającej skalę i fazę rozwoju inwestycji</p> <p>4.10.4. Tworzenie mapy inwestycyjnej Torunia z uwzględnieniem branżowych parków technologicznych/przemysłowych</p> <p>4.10.5. Włączenie do promocji inwestycyjnej miasta firm już działających (np. poprzez mechanizm udzielanego wsparcia, zobowiązującego w przyszłości do udziału w promocji miasta)</p>
4.11. Atrakcyjny ponadregionalny wizerunek Torunia	<p>4.11.1. Konsekwentne wykorzystywanie w komunikacji promocyjnej miasta obecności Zespołu Staromiejskiego na Liście światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego UNESCO</p> <p>4.11.2. Zachowanie trwałości wizerunkowej Torunia poprzez stworzenie nowej Strategii Promocji Torunia i konsekwentną realizację jej działań</p> <p>4.11.3. Zaangażowanie w promocję miasta ważnych postaci współczesnych i historycznych, związanych z Miastem</p> <p>4.11.4. Promowanie idei slow city i akupunktury miejskiej – wprowadzanie kultury w przestrzeń publiczną</p> <p>4.11.5. Wykreowanie cyklicznej imprezy wizerunkowej Torunia o zasięgu co najmniej krajowym i międzynarodowym</p> <p>4.11.6. Budowanie wizerunku Torunia jako miasta nowoczesnego - lidera projektów międzynarodowych</p> <p>4.11.7. Rozwijanie sieci „ambasadorów” Torunia</p> <p>4.11.8. Aktywne reagowanie przez miasto na zjawiska negatywnie wpływające na wizerunek Torunia</p> <p>4.11.9. Podejmowanie inicjatyw na rzecz współpracy między miastami (Bydgoszcz, Włocławek, Grudziądz) celem tworzenia realnej metropolii</p>

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

---

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

### a) Europejska koncepcja *Smart Cities*

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

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

- 1.2 zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia,
- 2.5 poprawa warunków korzystania z transportu zbiorowego,
- 3.1 poprawa stanu środowiska naturalnego na terenie miasta,
- 4.3 udział w potencjale gospodarczym miasta branż nowoczesnych technologii.

### b) Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR)

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

Ideą, która stanowi podstawę celów i głównych założeń Strategii (SOR) jest rozwój społeczno-gospodarczy. Spójność społeczna jest traktowana jako główna siła napędowa rozwoju i priorytet publiczny. W sferze gospodarczej cele ukierunkowane są na zwiększenie poziomu i jakości życia obywateli. Głównym zamierzeniem jest podniesienie roli obywateli w polityce

---

<sup>1</sup>Ekspertryza nt. smart city, dr Mariusz Czupich, dr Aranka Ignasiak-Szulc, dr Maria Kola-Bezka, Toruń 2015, źródło: [ww.ekip.kujawsko-pomorskie.pl/pliki/Ekspertryza%20Smart%20Cities.pdf](http://ww.ekip.kujawsko-pomorskie.pl/pliki/Ekspertryza%20Smart%20Cities.pdf)

rozwoju, dążenie do uwolnienia kapitału ludzkiego, wzmocnieniu kapitału społecznego i tym samym optymalnemu wykorzystywaniu potencjału rozwojowego całego kraju.

W tabeli poniżej zaprezentowano cele szczegółowe SOR oraz cele strategiczne Strategii Rozwoju Miasta Torunia.

**Tabela 3. Porównanie celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów szczegółowych Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju**

Cele Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju	Cele Strategii Rozwoju Miasta Torunia
Cel szczegółowy I – Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną	Cel strategiczny 4: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel szczegółowy II – Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony	Cel strategiczny 2: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel szczegółowy III - Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu	Cel strategiczny 4: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego

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

### **c) Krajowa Polityka Miejska 2023**

Zgodnie z ustawą z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju Krajowa Polityka Miejska (KPM) jest dokumentem określającym planowane działania administracji rządowej dotyczące polityki miejskiej, uwzględniającym cele i kierunki określone w średniookresowej strategii rozwoju kraju oraz krajowej strategii rozwoju regionalnego (art. 21b). Służy ona celowemu, ukierunkowanemu terytorialnie działaniu państwa na rzecz zrównoważonego rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych oraz wykorzystaniu ich potencjałów w procesach rozwoju kraju.<sup>2</sup>

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

W tabeli poniżej zaprezentowano cele szczegółowe Krajowej Polityki Miejskiej 2023 oraz cele strategiczne Strategii Rozwoju Miasta Torunia.

**Tabela 4. Spójność celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów Krajowej Polityki Miejskiej 2023**

Cele Krajowej Polityki Miejskiej 2023	Cele Strategii Rozwoju Miasta Torunia
Cel szczegółowy 1. Stworzenie warunków dla skutecznego, efektywnego i partnerskiego zarządzania rozwojem na obszarach miejskich, w tym w szczególności na obszarach metropolitalnych (miasto sprawne)	Cel strategiczny 4: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego

<sup>2</sup> Źródło definicji pochodzi ze wstępu Krajowej Polityki Miejskiej 2023



Cele Krajowej Polityki Miejskiej 2023	Cele Strategii Rozwoju Miasta Torunia
Cel szczegółowy 2 Wspieranie zrównoważonego rozwoju ośrodków miejskich, w tym przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom niekontrolowanej suburbanizacji (miasto zwarte i zrównoważone)	Cel strategiczny 3: Toruń miastem harmonii przestrzeni i przyrody
Cel szczegółowy 3 Odbudowa zdolności do rozwoju poprzez rewitalizację zdegradowanych społecznie, ekonomicznie i fizycznie obszarów miejskich (miasto spójne)	Cel strategiczny 2: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Cel szczegółowy 4 Poprawa konkurencyjności i zdolności głównych ośrodków miejskich do kreowania rozwoju, wzrostu i zatrudnienia (miasto konkurencyjne)	Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel szczegółowy 5 Wspomaganie rozwoju subregionalnych i lokalnych ośrodków miejskich, przede wszystkim na obszarach problemowych polityki regionalnej (w tym na niektórych obszarach wiejskich) poprzez wzmacnianie ich funkcji oraz przeciwdziałanie ich upadkowi ekonomicznemu (miasto silne)	Cel strategiczny 4: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego

Cele Strategii Rozwoju Miasta Torunia w kontekście celów Krajowej Polityki Miejskiej wskazują na te same kierunki działań, zmierzających do zwiększenia jakości przestrzeni miejskiej i poziomu życia oraz wzrostu jej konkurencyjności pod względem pozostałych miast w regionie oraz w kraju. Analizując cele szczegółowe Krajowej Polityki Miejskiej oraz cele operacyjne (będące uszczegółowieniem celów strategicznych zapisanych w niniejszej Strategii) widać, że oba dokumenty koncentrują się na idei zrównoważonego rozwoju, dbałości o infrastrukturę miejską, silną współpracę z Partnerami w regionie, dbałość o ład przestrzenny i zachowanie zwartej zabudowy miejskiej, rewitalizację terenów zdegradowanych i kompleksowość działań rewitalizacyjnych, budowanie silnego rynku pracy we współpracy z podmiotami z sektora szkolnictwa wyższego.

**d) Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+**

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

W tabeli poniżej zaprezentowano cele strategiczne Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+ oraz cele strategiczne Strategii Rozwoju Miasta Torunia.

Tabela 5. Spójność celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+

Cele Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+	Cele Strategii Rozwoju Miasta Torunia
Cel strategiczny: Gospodarka i miejsca pracy	Cel strategiczny 4: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel strategiczny: Dostępność i spójność	Cel strategiczny 2: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Cel strategiczny: Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi	Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel strategiczny: Innowacyjność	Cel strategiczny 4: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel strategiczny: Bezpieczeństwo	Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy
Cel strategiczny: Sprawne zarządzanie	Cel strategiczny 3: Toruń miastem harmonii przestrzeni i przyrody
Cel strategiczny: Tożsamość i dziedzictwo	Cel strategiczny 2: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy

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

**e) Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020. Strategia na rzecz Rozwoju Inteligentnych Specjalizacji**

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

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

W tabeli poniżej zaprezentowano cele strategiczne Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020 oraz cele strategiczne Strategii Rozwoju Miasta Torunia.

Tabela 6. Spójność celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020

Cele Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020	Cele Strategii Rozwoju Miasta Torunia
Cel strategiczny I Ukształtowanie innowacyjnych i kreatywnych postaw społeczności regionu	Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy (w tym cel operacyjny 1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału kreatywnego we wszystkich dziedzinach rozwoju Torunia)
Cel strategiczny II Ukształtowanie sektora nauki jako zaplecza innowacyjnej gospodarki	Cel strategiczny 4: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel strategiczny III Ukształtowanie regionalnej gospodarki opartej na wiedzy i innowacyjności	

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

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

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

W tabeli poniżej zaprezentowano cele strategiczne Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego oraz cele strategiczne Strategii Rozwoju Miasta Torunia.

Tabela 7. Spójność celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów Strategii zintegrowanych inwestycji terytorialnych bydgosko-toruńskiego obszaru funkcjonalnego

Cele Strategii zintegrowanych inwestycji terytorialnych bydgosko-toruńskiego obszaru funkcjonalnego	Cele Strategii Rozwoju Miasta Torunia
Cel strategiczny 1. Efektywność transportowa i energetyczna oraz zintegrowane strategie niskoemisyjne dla BTOF	Cel strategiczny 2: Toruń miastem nowoczesnej infrastruktury
Cel strategiczny 2. Wykorzystanie walorów środowiska naturalnego i kultury dla kształtowania wysokiej jakości życia	Cel strategiczny 3: Toruń miastem harmonii przestrzeni i przyrody

Cel strategiczny 3. Rozwój społeczno-gospodarczy	Cel strategiczny 4: Toruń miastem wysokiej synergii wykorzystania potencjału kulturowego, naukowego i gospodarczego
Cel strategiczny 4. Nowoczesne i efektywne kształcenie dzieci i młodzieży	Cel strategiczny 1: Toruń atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy

## 8. WDROŻENIE, MONITOROWANIE I EWALUACJA

### 8.1. Założenia wdrożenia Strategii Rozwoju Miasta Torunia

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

System zarządzania strategicznego można przedstawić na trzech poziomach:

#### 1. Poziom organizacyjny

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

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

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

Do realizacji Strategii niezbędne będzie podejmowanie działań:

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

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

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

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

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

## **2. Poziom merytoryczny**

Zarządzanie strategiczne na poziomie merytorycznym będzie prowadzone poprzez monitoring wartości wskaźników przypisanych do celów operacyjnych, które bezpośrednio będą wskazywały na poziom osiągnięcia celów strategicznych. Efekty Strategii będą poprzez ewaluację odnosiły się również do korzyści społecznych i gospodarczych miasta

Wskaźniki realizacji Strategii będą pozyskiwane z następujących, istniejących źródeł:

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

### **3. Poziom społeczny**

Kluczem do sukcesu realizacji zadań zapisanych w Strategii jest komunikacja pomiędzy zróżnicowanymi Partnerami miasta, zdolności i radzenie sobie z różnicami interesów grup, wspólne uzgadnianie stanowiska, a następnie realizowanie wspólnych przedsięwzięć.

Na poziomie społecznym należy wprowadzić do zarządzania strategicznego głównie elementy upowszechniania informacji z realizacji Strategii. Zarówno w opracowaniu pierwszego dokumentu, poprzedniej (z 2010 r.) jak i obecnej (z 2017 r.) aktualizacji Strategii Rozwoju Miasta Torunia uczestniczyło wielu przedstawicieli instytucji spoza jednostek gminnych. Ich wkład w opracowanie dokumentu był bardzo ważny i istotny. W związku z tym, liderzy społeczni powinni uczestniczyć w procedurze ewaluacji Strategii oraz w kolejnych aktualizacjach dokumentu. Aby sprawnie przeprowadzić proces upowszechniania Strategii oraz lokalnych programów operacyjnych, dokumenty te będą udostępniane na stronach internetowych Urzędu Miasta, będą również prezentowane raporty monitoringu i ewaluacji. Upowszechnianie Strategii oraz rezultatów ich wdrażania będzie odbywało się m. in. poprzez wykorzystanie mediów lokalnych.

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

#### **8.2. Zasady zrównoważonego rozwoju**

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

- 1) Zachowanie szansy dla przyszłych pokoleń na realizację ich potrzeb.
- 2) Poszanowanie zasobów ze względu na ich ograniczoność.
- 3) Harmonizowanie ekologicznych, społecznych i ekonomicznych celów rozwoju.
- 4) Długookresowe podejście do analizowania, planowania i urzeczywistniania celów rozwoju.

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

#### **8.3. Monitorowanie i ewaluacja strategii**

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

w przyszłości. Ewaluacja dostarcza informacji potrzebnych do rozwiązywania problemów, które nie mogą zostać zdiagnozowane jedynie w oparciu o monitoring<sup>3</sup>.

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

**Celem systemu** monitorowania i ewaluacji jest:

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

**Zakres** monitorowania i ewaluacji obejmuje:

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

System będzie obejmował dwa podsystemy:

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

### 8.3.1 Monitoring Strategii

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

---

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

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

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

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

#### **Sposób prowadzenia monitoringu**

Podsystem monitoringu określa:

##### 1) Źródła, częstotliwość pozyskiwania informacji

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

*Pozyskiwanie danych dla potrzeb monitoringu celów operacyjnych będzie dokonywane corocznie.*

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

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

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

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



### 3) Zakres i częstotliwość sporządzania okresowych raportów oraz ich adresatów

#### **Raporty dwuletnie**

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

#### **Raporty doraźne**

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

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

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

### 4) Zasady udostępniania informacji z monitoringu

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

#### **Proces monitorowania obejmuje:**

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

Schemat 1. Procedura monitorowania



### 8.3.2 Ewaluacja Strategii

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

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

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

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

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

#### **Badanie ewaluacyjne**

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

#### **Raporty z ewaluacji strategii**

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

#### **8.4. Współpraca z partnerami przy realizacji strategii**

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

- 1) Prowadzenie internetowej bazy danych o partnerach społeczno-gospodarczych.
- 2) Wsparcie merytoryczne i prowadzenie działalności doradczej.
- 3) Utrzymywanie kontaktu z partnerami społeczno-gospodarczymi.
- 4) Przygotowywanie harmonogramów w zakresie wspólnych działań i komunikacji.
- 5) Realizacja działań zgodnie z harmonogramem.
- 6) Zapewnianie warunków technicznych i lokalowych do spotkań.
- 7) Opracowywanie wyników spotkań i konsultacji.
- 8) Przygotowywanie materiałów dla mediów.
- 9) Inicjowanie wspólnych przedsięwzięć pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym i organizacjami pozarządowymi.
- 10) Organizowanie otwartych konkursów dla organizacji pozarządowych na realizację zadań zgodnie z Ustawą o pożytku publicznym i o wolontariacie, związanych z realizacją Strategii rozwoju Miasta.

#### Cele współpracy:

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

#### Zasady współpracy:

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

#### Propozycje form współpracy z partnerami społecznymi:

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

**Spis tabel**

Tabela 1. Drzewo celów Strategii Rozwoju Miasta Torunia .....	26
Tabela 2. Zadania realizacyjne do poszczególnych celów operacyjnych .....	28
Tabela 3. Spójność celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju .....	39
Tabela 4. Spójność celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów Krajowej Polityki Miejskiej 2023.....	39
Tabela 5. Spójność celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+ .....	41
Tabela 6. Spójność celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Kujawsko-pomorskiego na lata 2014-2020 .....	42
Tabela 7. Spójność celów strategicznych Strategii Rozwoju Miasta Torunia względem celów Strategii zintegrowanych inwestycji terytorialnych bydgosko-toruńskiego obszaru funkcjonalnego .....	42