



EWALUACJA EX-ANTE

STRATEGII ROZWOJU PONADLOKALNEGO OBSZARU FUNKCJONALNEGO MIASTA GNIEZNA DO ROKU 2030

Ewaluacja ex-ante Strategii rozwoju ponadlokalnego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Gniezna do roku 2030

Kierownik badania: Maciej Kolczyński

Spis treści

Spis treści.....	3
Wykaz skrótów	4
1. Wprowadzenie	5
2. Wnioski z badania.....	8
2.1. Czy w kontekście zdiagnozowanych problemów, potrzeb i potencjałów cele strategiczne są sformułowane trafnie i odpowiadają na ustalenia diagnozy?	8
2.2. Czy w kontekście przyjętych celów strategicznych kierunki działań są sformułowane trafnie i będą odpowiednio realizowały cele?.....	9
2.3. Czy projekty określone w Strategii, realizujące poszczególne kierunki działań mogą być zrealizowane skutecznie (mogą osiągnąć zaplanowane rezultaty)?	14
2.4. Czy zaproponowany system realizacji umożliwi skuteczne osiągnięcie wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?	22
2.4.1. Instytucje zaangażowane w realizację Strategii.....	22
2.4.2. System zarządzania	24
2.4.3. System Monitorowania i ewaluacji.....	25
2.4.4. Identyfikacja ryzyk dla systemu realizacji	26
2.5. Czy struktura treści Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę, a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?	28
2.5.1. Część diagnostyczna.....	29
2.5.2. Część strategiczna	30
2.6. Czy zaangażowanie interesariuszy w prace nad Strategią pozwoliło w wystarczającym stopniu uwzględnić ich potrzeby?.....	31
3. Spis rysunków i tabel.....	33

Wykaz skrótów

CWD – Centrum Wsparcia Doradczego

FFW – Fundacja Fundusz Współpracy

JST – jednostki samorządu terytorialnego

MPZP - miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego

OF – obszar funkcjonalny

OZE – odnawialne źródła energii

SUiKZP - studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego

ZIT – Zintegrowane Inwestycje Terytorialne

ZMP – Związek Miast Polskich

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego badania była " Strategia rozwoju ponadlokalnego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Gniezna do roku 2030" (zwana dalej Strategią). Dokument został opracowany w ramach projektu pt. „Centrum Wsparcia Doradczego Plus”, który jest drugą edycją programu Centrum Wsparcia Doradczego, zainicjowanego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, a realizowanego przez Fundację Fundusz Współpracy oraz Związek Miast Polskich. Bezpośrednim wsparciem doradczym ekspertów FFW i ZMP objęto 77 partnerstw samorządowych. Program miał na celu popularyzowanie idei partnerstwa międzysamorządowego oraz budowanie kompetencji samorządów lokalnych do strategicznego planowania rozwoju we współpracy z innymi JST i planowania kompleksowych przedsięwzięć, rozwiązujących problemy rozwojowe i odpowiadających zidentyfikowanemu potencjałowi obszaru partnerstwa.

Dzięki współpracy Związku Miast Polskich, Fundacji Fundusz Współpracy, samorządów lokalnych i regionalnych oraz Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, dla partnerstw samorządowych, w tym z obszarów borykających się z problemami rozwojowymi, przygotowywane były diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczo-przestrzennej, a następnie różnego typu strategie rozwoju oraz pakiety przedsięwzięć podnoszących jakość życia mieszkańców, a także dokumentacja konieczna do pozyskania dofinansowania.

Projekt „Centrum Wsparcia Doradczego Plus” realizowany był w okresie od kwietnia 2022 do czerwca 2023 roku w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.

Badanie jest próbą oceny *ex-ante* Strategii, a zatem przeprowadzone było przed rozpoczęciem jej realizacji. Dokument analizowany był z punktu widzenia następujących kryteriów:

- **trafności** – *aby ocenić adekwatność planowanych celów interwencji i metod jej wdrażania do problemów i wyzwań społeczno-ekonomicznych, które zostały zidentyfikowane w diagnozie.*¹

Ewaluacja za pomocą kryterium trafności będzie zatem miała na celu sprawdzenie czy:

1. cele Strategii są wyznaczone adekwatnie do zdiagnozowanych problemów, potencjałów i potrzeb,
2. przyjęte metody osiągnięcia celów są zaplanowane adekwatnie do tych celów.

Kryterium trafności sprawdzi więc, czy za pomocą opracowanej Strategii zostanie osiągnięte to, co jest potrzebne.

- **skuteczność** – *aby ocenia stopień realizacji zakładanych celów (czy osiągnięto to, co zaplanowano), skuteczność użytych metod, instytucji oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.*²

¹ EWALUACJA. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, Tabela 2, s. 18 ([Link](#))

² Ibidem

Za pomocą kryterium skuteczności sprawdzamy zatem, **w jakim stopniu faktycznie osiągnięto to, co planowano osiągnąć**. Skuteczność jest więc rozumiana jako miara stopnia osiągnięcia celów Strategii. Jednak w przypadku niniejszej ewaluacji ex ante nie oceniano skuteczności jako takiej, ale – skuteczność przewidywaną. Nie było więc celem odpowiedzenie na pytanie, w jakim stopniu osiągnięto cele strategii (bo w chwili przeprowadzania ewaluacji ex ante nie osiągnięto ich jeszcze w ogóle), ale – jak szacujemy realną możliwość osiągnięcia tych celów w przyszłości.

- **efektywność** – aby ocenić relację między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami interwencji.³

Ewaluacja za pomocą kryterium efektywności pomoże sprawdzić, **jak wydajna jest strategia, ile efektu osiągnięto z danej puli nakładów**. Efektywność jest więc miarą gospodarności przy osiąganiu celów strategii. Do jej wskaźnikowego wyrażenia potrzebne są kwantyfikowalne wskaźniki rezultatów, które można będzie porównać np. z kwotami nakładów. Jednak w ewaluacji ex ante nie ocenialiśmy efektywności jako takiej, ale – podobnie jak przy skuteczności – efektywność przewidywaną. Nie odpowiadaliśmy więc na pytanie, za jaką pulę nakładów osiągnięto cele strategii (bo w chwili przeprowadzania tej ewaluacji nie osiągnięto ich jeszcze w ogóle), ale – jak szacujemy faktyczną kwotę potrzebną do osiągnięcia celów strategii w stosunku do kwoty zaplanowanej⁴. De facto więc ocenialiśmy, czy część finansowa strategii jest realistycznie zaplanowana.

Metodologia badania

W procesie ewaluacji naszej strategii zastosowaliśmy metodę partycypacyjną, która była integralną częścią całego procesu jej przygotowania. Ta metoda pozwoliła na ciągłe i kroczące zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron, co zapewniało, że każdy etap strategii był dokładnie analizowany i dostosowywany zgodnie z bieżącymi potrzebami i oczekiwaniami uczestników. Dzięki temu podejściu, ewaluacja nie była jednorazowym wydarzeniem, ale ciągłym procesem, który umożliwiał elastyczne i dynamiczne dostosowywanie strategii, zapewniając jej skuteczność i odpowiedniość w zmieniającym się środowisku. Partycypacyjny charakter ewaluacji sprzyjał także budowaniu poczucia współodpowiedzialności i zaangażowania wśród wszystkich uczestników, co miało kluczowe znaczenie dla sukcesu całego przedsięwzięcia.

W całym procesie kluczowa była rola Kierownika badania, jednocześnie bezpośrednio zaangażowanego w przygotowanie ewaluowanego dokumentu. To dwutorowe podejście miało na celu wykorzystanie wewnętrznej wiedzy dla dokładnej oceny, jednocześnie zachowując integralność i bezstronność całego procesu. Po pierwsze, jako osoba z wieloletnim doświadczeniem ewaluacyjnym wniósł dogłębną znajomość celów projektu oraz jego przebiegu, a zarazem know-how w zakresie możliwej do zastosowania metodologii

³ EWALUACJA. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, *Ministerstwo Rozwoju Regionalnego*, Warszawa 2012, Tabela 2, s. 18 (www.ewaluacja.gov.pl/media/11102/Poradnik_ewaluacji.pdf)

⁴ Mówiąc precyzyjnie będziemy oceniać tu całość nakładów (w tym – niepieniężnych) przeszacowaną umownie na kwoty pieniężne.

badawczej. Przyczyniło się to do kompleksowej analizy dokumentu. Po drugie, jako ewaluator zobowiązany był do zachowania obiektywizmu w całym procesie oceny, zgodnie ze standardami ewaluacyjnymi opracowanymi przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne. Aby zminimalizować potencjalne ryzyko stronniczości przy ocenie własnej pracy, zastosowano techniki samooceny angażujące na bieżąco w dyskusję na temat trafności rozwiązań uczestników procesu oraz aktywnie poszukiwano informacji zwrotnej od innych interesariuszy. Takie podejście umożliwiło zapewnienie zrównoważonej i sprawiedliwej oceny.

W ramach niniejszego badania opierano się w głównej mierze na analizie danych zastanych (*desk research*) dokumentów związanych z przygotowaniem Strategii, m.in. opracowań, analiz, danych statystycznych, wyników badań ankietowych przeprowadzanych wśród mieszkańców, relacji z przebiegu dyskusji w ramach konsultacji społecznych oraz samej Strategii.

Sięgnięto również do aktów prawnych oraz opracowań regulujących kwestie związane z funkcjonowaniem instrumentu ZIT w Polsce oraz dotyczących strategii rozwoju ponadlokalnego. W szczególności na końcowym etapie prac przyjrano się zapisom ustawy z dnia 7 lipca 2023 r. o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym oraz niektórych innych ustaw, by odpowiednio dostosować zapisy dokumentu.

Uzupełniając dokonano analizy *web research*, obejmującej treści internetowe dotyczące Strategii, szczególnie pod kątem społecznego odbioru działań zapisanych w dokumencie.

Pytania badawcze

Ewaluacja *ex ante* Strategii dostarcza odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy w kontekście zdiagnozowanych problemów, potrzeb i potencjałów cele strategiczne są sformułowane trafnie i odpowiadają na ustalenia diagnozy?
2. Czy w kontekście przyjętych celów strategicznych kierunki działań są sformułowane trafnie i będą odpowiednio realizowały cele?
3. Czy projekty określone w Strategii, realizujące poszczególne kierunki działań mogą być zrealizowane skutecznie (mogą osiągnąć zaplanowane rezultaty)?
4. Czy zaproponowany system realizacji umożliwi skuteczne osiągnięcie wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?
5. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?
6. Czy struktura treści Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę, a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?
7. Czy zaangażowanie interesariuszy w prace nad Strategią pozwoliło w wystarczającym stopniu uwzględnić ich potrzeby?

2. Wnioski z badania

2.1. Czy w kontekście zdiagnozowanych problemów, potrzeb i potencjałów cele strategiczne są sformułowane trafnie i odpowiadają na ustalenia diagnozy?

W niniejszym rozdziale dokonano oceny, czy cele strategiczne wyznaczone przez Partnerstwo są trafnie sformułowane i czy adekwatnie odpowiadają na zdiagnozowane problemy, potrzeby oraz potencjały obszaru funkcjonalnego. Analiza ta opiera się na czterech głównych celach strategicznych, które zostały zidentyfikowane jako kluczowe dla rozwoju i poprawy jakości życia mieszkańców obszaru Partnerstwa.

1. Poprawa dostępności transportowej na obszarze funkcjonalnym

Zgodnie z przeprowadzoną diagnozą problemów i potencjałów cel ma stanowić odpowiedź na niezadawalającą dostępność komunikacyjną i niewystarczające skoordynowanie transportu zbiorowego. Jednocześnie stawia on na wykorzystanie korzystnego położenia komunikacyjnego i istniejące zasoby infrastrukturalne.

Cel ten wydaje się trafnie sformułowany, ponieważ bezpośrednio odpowiada na zidentyfikowane problemy, wykorzystując istniejące potencjały. Jego realizacja może przyczynić się do poprawy jakości życia mieszkańców poprzez lepszą dostępność transportową, co ma pozytywny wpływ na wymiary przestrzenny, środowiskowy, gospodarczy i społeczny.

O trafności celu w obecnym kształcie świadczą też wypowiedzi uczestników konsultacji społecznych, w których pojawiał się wątek skomunikowania obszaru partnerstwa (przede wszystkim w kontekście ścieżek rowerowych, co również jest spójne z zapisami Strategii, przewidującej stworzenie sieci połączeń rowerowych na OF).

2. Poprawa jakości usług publicznych

Głównymi wyzwaniami zidentyfikowanymi na etapie diagnozy, na które ma odpowiadać tak sformułowany cel są zmiany demograficzne, nierównomierny dostęp do usług zdrowotnych oraz brak atrakcyjnych usług dla młodzieży. Potencjał tkwi w aktywności mieszkańców i istniejącej infrastrukturze usługowej.

Cel ten jest adekwatny i trafny, ponieważ odpowiada na potrzeby różnych grup wiekowych, szczególnie w kontekście starzenia się społeczeństwa i motywacji młodzieży, które zostały rozpoznane w ramach szeroko zakrojonego badania ankietowego. Rozwój e-usług i innowacyjnych rozwiązań usługowych może z kolei znacząco przyczynić się do poprawy jakości życia na obszarze Partnerstwa.

Proponowany kierunek działań obejmujący wspólne inicjatywy na rzecz rozwoju kultury i edukacji wydaje się spójny z kulturalnym potencjałem OF Gniezna, przy czym przedstawiciele środowisk związanych z kulturą postulują, by ośią tych inicjatyw nie były wyłącznie czasy obejmujące okres początków państwa polskiego.

3. Zapewnienie wysokiej jakości środowiska

Tak sformułowany cel miał stanowić odpowiedź na zdiagnozowane problemy z jakością wód, negatywne skutki zmian klimatu, i niewystarczająco rozwiniętą infrastrukturę kanalizacyjną. Potencjałem po który chcieli sięgnąć autorzy Strategii w ramach tego celu są istniejące zasoby środowiska naturalnego i warunki do wykorzystania OZE.

Cel wydaje się być trafnie sformułowany, ponieważ koncentruje się na ochronie i poprawie jakości środowiska naturalnego, co jest kluczowe w kontekście zrównoważonego rozwoju. Działania w tym zakresie będą miały pozytywny wpływ na wszystkie wymiary rozwoju obszaru Partnerstwa.

4. Rozwój współpracy na obszarze partnerstwa

Cel ten jest odpowiedzią na potrzebę integracji i współpracy między różnymi podmiotami na obszarze Partnerstwa i z jego słuszością trudno dyskutować, skoro *spitirus movens* funkcjonowania Partnerstwa jest właśnie chęć współpracy.

Tak zapisany cel może odgrywać kluczową rolę w realizacji pozostałych celów strategicznych. Współpraca jest fundamentem skutecznej realizacji strategii i przyczynia się do wzmacniania potencjału obszaru.

Podsumowanie

Cele strategiczne są trafnie sformułowane i adekwatnie odpowiadają na ustalenia diagnozy. Ich realizacja może przyczynić się do zrównoważonego rozwoju obszaru Partnerstwa, poprawy jakości życia mieszkańców oraz efektywnego wykorzystania lokalnych zasobów i potencjałów. Wszystkie cele są ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają, co stanowi o sile i spójności proponowanej strategii rozwoju.

2.2.Czy w kontekście przyjętych celów strategicznych kierunki działań są sformułowane trafnie i będą odpowiednio realizowały cele?

Analiza kierunków działań w kontekście przyjętych celów strategicznych jest kluczowa dla oceny, czy planowane działania będą efektywnie realizować wyznaczone cele. Poniżej przedstawiono ocenę zgodności kierunków działań z celami strategicznymi, wg zaprezentowanego w Strategii układu.

Tabela 1. Matryca celów i rekomendowanych działań

Cel szczegółowy:	Cel operacyjny	Rekomendowane działania
Cel 1: Poprawa dostępności transportowej na OF	1.1. USPRAWNIENIE SYSTEMU TRANSPORTU	1.1.1. Wzmacnianie lokalnych powiązań transportowych w celu poprawy dostępności ośrodków węzłowych w układzie osadniczym. 1.1.2. Poprawa bezpieczeństwa. 1.1.3. Koordynacja usług transportowych. 1.1.4. Rozwój elektromobilności.
Cel 2: Poprawa jakości życia mieszkańców OF	2.1. ROZWÓJ EDUKACJI	2.1.1. Rozwój oferty zajęć pozalekcyjnych dla dzieci i młodzieży. 2.1.2. Realizacja wspólnych wydarzeń edukacyjnych. 2.1.3. Podnoszenie kwalifikacji nauczycieli. 2.1.4. Dostosowanie kształcenia do potrzeb gospodarki lokalnej. 2.1.5. Rozwój infrastruktury sportowej o znaczeniu ponadlokalnym.
	2.2. ROZWÓJ KULTURY	2.2.1. Wspieranie regionalnej tożsamości kulturowej, podnoszenie atrakcyjności miasta Gniezna jako kulturalnej stolicy obszaru. 2.2.2. Rewitalizacja miejscowości mogących stanowić centra rozwoju usług turystycznych i działalności gospodarczej – dostosowanie ich do nowych zadań.
	2.3. POPRAWA JAKOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH	2.3.1. Porządkowanie zagospodarowanych struktur zabudowy oraz wzmocnienie roli subregionalnego ośrodka usługowego Gniezna poprzez lokalizację i rozwój usług o znaczeniu subregionalnym. 2.3.2. Porządkowanie ekstensywnie zagospodarowanych struktur zabudowy oraz poprawa jakości i atrakcyjności przestrzeni publicznych w obszarach centralnych miast i miejscowości (ośrodków gminnych) w celu przywrócenia lub wzmocnienia ich roli w układzie osadniczym oraz budowania tożsamości miejsca i poczucia lokalnej dumy mieszkańców.

Cel szczegółowy:	Cel operacyjny	Rekomendowane działania
Cel 3: Zapewnienie wysokiej jakości środowiska		2.3.3. Ograniczanie rozpraszania zabudowy, racjonalizacja wykorzystania terenów położonych w zasięgu pieszej dostępności do wydajnej komunikacji publicznej. 2.3.4. Zwiększenie dostępności cyfrowej – rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej i wdrożenie rozwiązań smart city.
	2.4. OCHRONA ŚRODOWISKA ORAZ DZIAŁANIA ADAPTACYJNE I MITYGACYJNE	2.4.1. Porządkowanie gospodarki wodnej i przeciwdziałanie skutkom suszy, budowa strategicznych zbiorników wody i rozwój małej retencji wodnej. 2.4.2. Rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury – zwiększanie obszarów zielonych i retencji wód na obszarach zurbanizowanych. 2.4.3. Ochrona i promocja lokalnych wartości krajobrazu. 2.4.4. Rozwój i poprawa dostępności do infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej oraz lokalnych systemów grzewczych. 2.4.5. Rozwój instalacji OZE w oparciu o lokalne zasoby alternatywnych źródeł energii, przy poszanowaniu najcenniejszych zasobów środowiska przyrodniczego, w szczególności otwartych terenów rolnych z glebami najwyższych klas.
	2.5. ZRÓWNOWAŻONY ROZWOJ GOSPODARCZY	2.5.1. Tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości na OF. 2.5.2. Wsparcie pracowników i pracodawców. 2.5.3. Tworzenie warunków do współpracy środowiska przedsiębiorców między sobą i innymi środowiskami 2.5.4. Budowa infrastruktury dla turystyki wodnej, regulacja powiązań wodnych oraz rozwój infrastruktury technicznej 2.5.5. Rozwój potencjału szlaków turystyki pieszej, rowerowej i samochodowej oraz turystyki pielgrzymkowej 2.5.6. Rozwój, obok intensywnego rolnictwa, wyspecjalizowanego rolnictwa ekologicznego, sadownictwa, upraw szklarniowych, hodowli ryb.

Cel szczegółowy:	Cel operacyjny	Rekomendowane działania
	2.6. POPRAWA JAKOŚCI PRZESTRZENI	2.6.1. Poprawa koordynacji i jakości zarządzania przestrzenią poprzez współpracę pomiędzy samorządami terytorialnymi i społecznością lokalną. 2.6.2. Poprawa jakości środowiska miejskiego, w tym ograniczanie hałasu i zanieczyszczenia powietrza. 2.6.3. Ochrona terenów otwartych przed niekontrolowaną zabudową. 2.6.4. Rewitalizacja miejscowości mogących stanowić centra rozwoju usług turystycznych i działalności gospodarczej
Cel 4: Rozwój współpracy na obszarze partnerstwa	2.7. ROZWÓJ WSPOŁPRACY NA OF	2.7.1. Rozwój współpracy z przedsiębiorcami. 2.7.2. Integracja środowisk lokalnych. 2.7.3. Rozwój współpracy instytucji na OF w celu lepszego zapewnienia usług.

Źródło: Projekt Strategii rozwoju ponadlokalnego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Gniezna do roku 2030

Cel 1: Poprawa Dostępności Transportowej na Obszarze Funkcjonalnym (OF)

1.1 Ulepszenie Systemu Transportu: Kierunki działań, takie jak wzmocnienie lokalnych powiązań transportowych, poprawa bezpieczeństwa, koordynacja usług transportowych i rozwój elektromobilności, są w pełni zgodne z celem poprawy dostępności transportowej. Działania te bezpośrednio odpowiadają na zdiagnozowane problemy i wykorzystują istniejące potencjały, co w efekcie powinno przyczynić się do zwiększenia komfortu i bezpieczeństwa mieszkańców.

Cel 2: Poprawa Jakości Życia Mieszkańców OF

2.1 Rozwój Edukacji: Inicjatywy takie jak rozwój oferty zajęć pozalekcyjnych, realizacja wydarzeń edukacyjnych, podnoszenie kwalifikacji nauczycieli, dostosowanie kształcenia do potrzeb lokalnej gospodarki i rozwój infrastruktury sportowej są zgodne z celem poprawy jakości życia. Działania te wspierają rozwój społeczny i edukacyjny, co jest kluczowe w kontekście zmian demograficznych i potrzeb młodzieży.

2.2 Rozwój Kultury: Wspieranie regionalnej tożsamości kulturowej i rewitalizacja miejscowości pod kątem turystyki i działalności gospodarczej są działaniami, które bezpośrednio mogą przyczynić się do poprawy jakości życia poprzez rozwój kultury i turystyki.

2.3 Poprawa Jakości Usług Publicznych: Działania takie jak porządkowanie struktur zabudowy, poprawa przestrzeni publicznych, ograniczanie rozpraszania zabudowy i rozwój infrastruktury cyfrowej są zgodne z celem poprawy jakości usług publicznych. Działania te mogą mieć potencjalnie pozytywny wpływ na jakość życia mieszkańców.

Cel 3: Zapewnienie Wysokiej Jakości Środowiska

3.1 Ochrona Środowiska oraz Działania Adaptacyjne i Mitygacyjne: Działania takie jak porządkowanie gospodarki wodnej, rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury, ochrona krajobrazu, rozwój infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej oraz rozwój OZE są w pełni zgodne z celem zapewnienia wysokiej jakości środowiska. Działania te odpowiadają na problemy środowiskowe i powinny przyczynić się do zrównoważonego rozwoju.

3.2 Zrównoważony Rozwój Gospodarczy: Inicjatywy takie jak tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości, wsparcie pracowników i pracodawców, współpraca środowisk przedsiębiorców, rozwój turystyki i rolnictwa ekologicznego są zgodne z celem zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Działania te wspierają rozwój ekonomiczny, jednocześnie respektując potrzeby środowiskowe.

3.3 Poprawa Jakości Przestrzeni: Działania takie jak koordynacja zarządzania przestrzenią, poprawa środowiska miejskiego, ochrona terenów otwartych i rewitalizacja miejscowości są zgodne z celem poprawy jakości przestrzeni. Działania te powinny przyczynić się do lepszego zarządzania przestrzenią i poprawy warunków życia.

Cel 4: Rozwój Współpracy na Obszarze Partnerstwa

4.1 Rozwój Współpracy na OF: Inicjatywy takie jak współpraca z przedsiębiorcami, integracja środowisk lokalnych i rozwój współpracy instytucji są kluczowe dla osiągnięcia pozostałych celów. Działania te są zgodne z celem rozwoju współpracy i będą miały pozytywny wpływ na realizację strategii.

Podsumowanie

Kierunki działań są trafnie sformułowane i będą efektywnie realizować wyznaczone cele strategiczne. Działania te są spójne z diagnozą problemów i potencjałów, a ich realizacja przyczyni się do zrównoważonego rozwoju obszaru Partnerstwa, poprawy jakości życia mieszkańców oraz efektywnego wykorzystania lokalnych zasobów.

2.3.Czy projekty określone w Strategii, realizujące poszczególne kierunki działań mogą być zrealizowane skutecznie (mogą osiągnąć zaplanowane rezultaty)?

Analiza projektów określonych w Strategii, uwzględniająca szczegółowe informacje dotyczące ich zakresu, procesu wyboru oraz bezpośredniego wpływu na mieszkańców, pozwala na głębsze zrozumienie ich potencjału w realizacji założonych celów strategicznych. Projekty te obejmują szeroki zakres działań od mobilności miejskiej po wsparcie edukacji i zdrowia.

Jako pozytywne można uznać przedstawienie projektów w ramach wiązek. Składają się z podprojektów lub zadań, które są ze sobą powiązane lub zależne od siebie. Wydaje się, że takie podejście nie tylko ułatwi zarządzanie projektami jako całością, ale też pozwoli na ich lepszą koordynację. Wiązki projektów ukazują spójność działań i nastawienie na wspólny cel wynikający ze Strategii. Dodatkowo, co również podkreślają autorzy Strategii „łączenie projektów w wiązki pozwala na lepszą identyfikację zależności między zadaniami i umożliwia lepsze wykorzystanie osiągnięć jednego projektu w innym. Dzięki temu można osiągnąć większą synergię działań, co przekłada się na większą efektywność i lepsze rezultaty całej wiązki projektów oraz Strategii”. Wykaz projektów połączonych w wiązki znajduje się w poniższej tabeli.

Tabela 2. Wiązki projektów

Wiązka projektów	Projekty i opisy powiązań pomiędzy nimi:
Wsparcie i adaptacja pracodawców i pracowników Projekt wyjątkowo nie jest elementem większej wiązki projektów, jednak z uwagi na jego charakter oraz obszar działalności wnioskodawcy jego efekty będą odczuwalne na terenie więcej niż 1 gminy OF. Do tego problemy na które odpowiada projekt dotyczą całego Partnerstwa.	Wsparcie i adaptacja pracodawców i pracowników (Powiat Gnieźnieński)
Rozwój zrównoważonej mobilności miejskiej Wiązkę tworzą projekty dotyczące rozwoju zrównoważonej mobilności, które skupiają się na rozwoju systemu ścieżek rowerowych na obszarze Partnerstwa. Zakładają wykorzystanie wspólnej infrastruktury rowerowej przez mieszkańców całego obszaru funkcjonalnego miasta Gniezno. Ścieżki będą wpisywać się w istniejącą i projektowaną sieć rowerową na terenie obszaru funkcjonalnego.	Budowa ścieżek rowerowych (Gmina Czarniejewo)
	Budowa ścieżek rowerowych w Goślinowie (Gmina Gniezno)
	Budowa ścieżki rowerowej Osiniec - Szczytniki Duchowne (Gmina Gniezno)
	Budowa ścieżki rowerowej Rybno Wielkie – Olekszyn (Gmina Kiszkowo)
	Budowa ciągu pieszo-rowerowego Sławno – Skrzetuszewo (Gmina Kiszkowo)
	Budowa ścieżek rowerowych wzdłuż drogi wojewódzkiej nr 190 na terenie gminy Kłecko (Gmina Kłecko)
	Budowa ścieżki rowerowej Lednogóra – Imielno (Gmina Łubowo)
	Budowa ścieżki rowerowej Lednogóra – Rybitwy (Gmina Łubowo)
	Budowa ścieżki pieszo – rowerowej wzdłuż drogi gminnej prowadzącej od miejscowości Mieleszyn przez Borzątew do Karniszewa w

Wiązka projektów	Projekty i opisy powiązań pomiędzy nimi:
	kierunku granicy z gminą Kłecko (Gmina Mieleszyn)
	Budowa ścieżki rowerowej Gniezno – Witkowo (Gmina Niechanowo)
	Budowa ścieżki rowerowej Trzemeszno - Miaty (gr. gminy) - Lubochnia (Gmina Trzemeszno)
	Budowa drogi dla rowerów z Gminy i Miasta Witkowo do Miasta Gniezno – etap I (odcinek Wiekowo – Strzyżewo Witkowskie) (Gmina i Miasto Witkowo)
Zwiększanie odporności na zmiany klimatu i klęski żywiołowe Wiazkę tworzą projekty dotyczące rozwoju zintegrowanych i systemowych działań adaptacyjnych do zmian klimatu na obszarze Partnerstwa. Są one odpowiedzią na zidentyfikowane w diagnozie środowiskowe i społeczne konsekwencje zmian klimatycznych, wynikające m.in. z niekorzystnych uwarunkowań klimatycznych oraz ograniczonych hydrogeologicznych możliwości retencyjnych	Rozbudowa zbiorników retencyjnych na terenie Gminy Gniezno (Gmina Gniezno)
	Rozwój zintegrowanych i systemowych działań adaptacyjnych do zmian klimatu na terenach zurbanizowanych – w mieście Gnieźnie, ośrodku subregionalnym (Miasto Gniezno)
	Rozwój zintegrowanych i systemowych działań adaptacyjnych do zmian klimatu na terenach zurbanizowanych – miasto Kłecko (Gmina Kłecko)
	Rewitalizacja stawu retencyjnego z funkcją p-poż, w Łubowie (Gmina Łubowo)
	Zwiększenie możliwości retencyjnych wybranych zbiorników wodnych na terenie Gminy Mieleszyn (Gmina Mieleszyn)
	Stworzenie zielonych płuc dla osiedla wysokiego w Trzemesznie poprzez nasadzenie zieleni niskiej i wysokiej (Gmina Trzemeszno)

Wiązka projektów	Projekty i opisy powiązań pomiędzy nimi:
	Rozwój zintegrowanych i systemowych działań adaptacyjnych do zmian klimatu na terenach zurbanizowanych, poprzez utworzenie proekologicznych zielonych stref rekreacyjnych w Witkowie (Gmina Witkowo)
Publiczne e-usługi Wiazkę tworzą projekty, które z jednej strony mają stworzyć nowe lub rozwinąć już istniejące e-usługi, a z drugiej są elementem uzupełniania na obszarze funkcjonalnym luk w zakresie usług tego rodzaju	Wdrożenie nowoczesnych e-usług w Gminie Gniezno (Gmina Gniezno)
	Wdrożenie cyfrowych e-usług dla mieszkańców, przedsiębiorców i instytucji publicznych w Gminie Trzemeszno (Gmina Trzemeszno)
	Infrastruktura informacji przestrzennej dla powiatu gnieźnieńskiego część II (Powiat Gnieźnieński)
Usługi publiczne (Edukacja przedszkolna, podstawowa oraz kształcenie zawodowe, usługi społeczne i zdrowotne) Wiazkę tworzą projekty, których celem jest rozwijanie i udoskonalanie kluczowych usług publicznych wskazanych w diagnozie jako niezwykle istotne dla obszaru funkcjonalnego. Działania te związane są z różnymi aspektami życia społecznego i mają na celu zbudowanie silniejszej, bardziej zintegrowanej społeczności, w której usługi publiczne są dostępne dla wszystkich.	Wsparcie rozwoju edukacji w Miejskim Obszarze Funkcjonalnym Gniezna (Miasto Gniezno)
	INKLUZYWNIE - integracja przez kulturę (Miasto Gniezno)
	Napędzamy do działania! Zwiększanie aktywności społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym z terenu Powiatu Gnieźnieńskiego (Powiat Gnieźnieński)

Wiązka projektów	Projekty i opisy powiązań pomiędzy nimi:
	Wsparcie osób z zespołem Aspergera oraz osób w spektrum autyzmu (Powiat Gnieźnieński)
	Nie muszą być sam- wsparcie dla seniorów i osób z niepełnosprawnościami oraz ich opiekunów w oparciu o model asystenta osobistego. (Gmina Trzemeszno)
Wspieranie instrumentów terytorialnych ZIT Wiazkę tworzą projekty, które mają na celu budowę potencjału instytucjonalnego ZIT w wymiarze planistycznym i wdrożeniowym.	Wzmocnienie współpracy jst MOF Gniezno w obszarze mobilności i transportu (Stowarzyszenie ZIT Gniezno)
	Prowadzenie biura ZIT Gniezno - kontynuacja projektu EFRR (Miasto Gniezno)

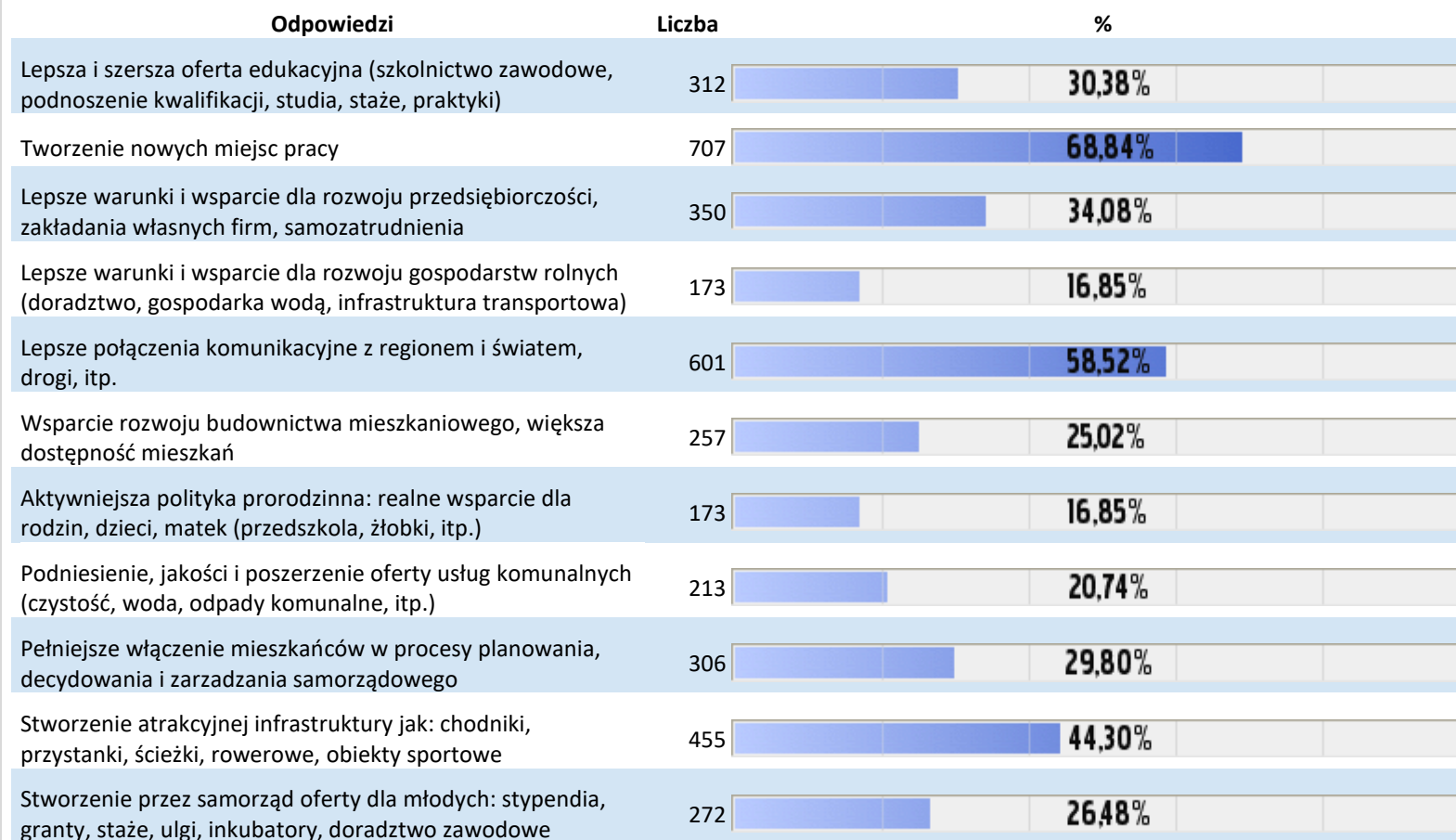
Źródło: Projekt Strategii rozwoju ponadlokalnego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Gniezna do roku 2030

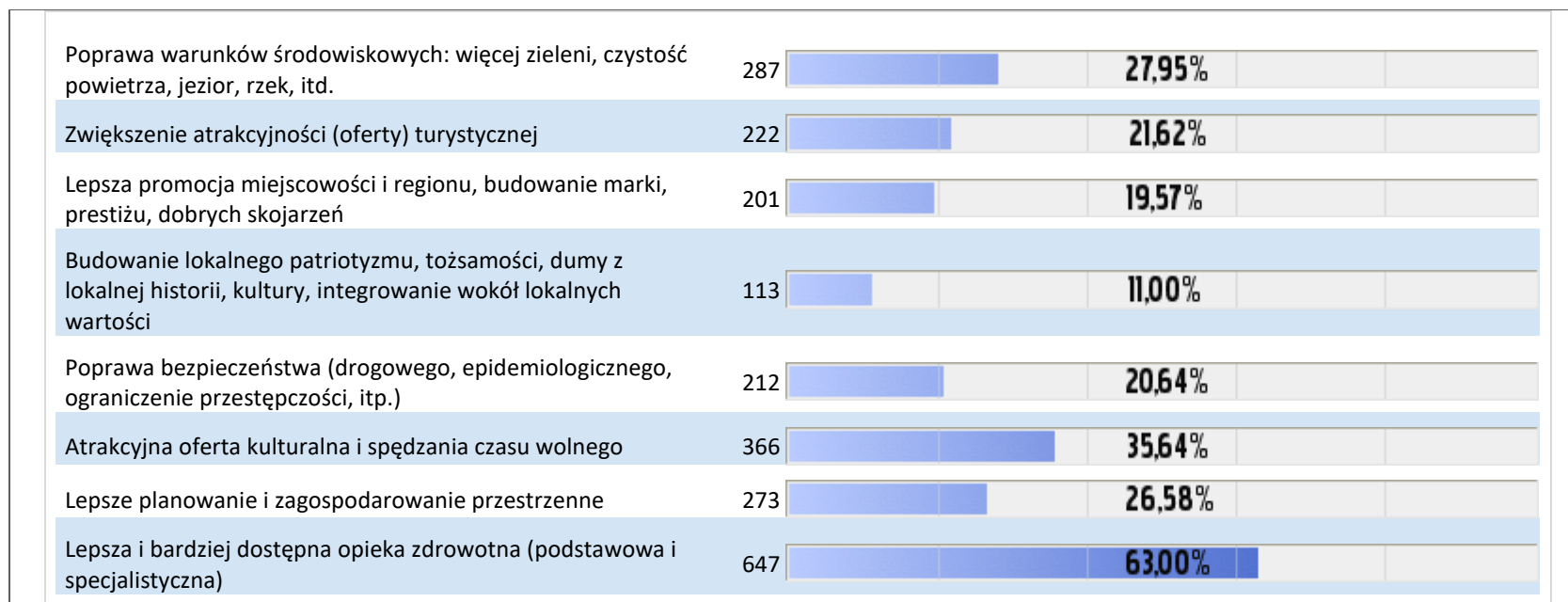
Projekty obejmują różnorodne obszary, od infrastruktury i środowiska po zdrowie i edukację, co świadczy o ich kompleksowym podejściu do rozwoju obszaru.

Projekty, takie jak rozwój mobilności miejskiej, adaptacja do zmian klimatu, cyfryzacja usług publicznych, rozwój usług społecznych, wsparcie edukacji, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, wsparcie pracowników i pracodawców, oraz budowa potencjału instytucjonalnego ZIT, są kluczowe dla osiągnięcia celów strategicznych. Ich realizacja może zbliżyć gminy, poprawić jakość życia mieszkańców, wspierać rozwój gospodarczy i społeczny, a także przyczynić się do adaptacji środowiska do zmieniających się warunków klimatycznych.

Wartą podkreślenia wydaje się zgodność projektów z oczekiwaniami mieszkańców. Została ona potwierdzona m.in. wynikami badania ankietowego wśród osób zamieszkujących obszar Partnerstwa.

Rysunek 1. Odpowiedzi na pytanie: Jakiego rodzaju przedsięwzięcia powinny zostać zrealizowane w Pana/i gminie w pierwszej kolejności, żeby poprawić warunki życia i zachęcić mieszkańców -zwłaszcza młodych, do pozostania bądź powrotu? Proszę wskazać 5 najważniejszych. (n=1027)





Źródło: Wyniki badania mieszkańców obszaru funkcjonalnego ZIT Gniezno

Analiza wyników ankiety ujawnia, że największe uznanie wśród respondentów zdobyły inicjatywy koncentrujące się na następujących obszarach:

Wsparcie dla rozwoju przedsiębiorczości: ten obszar, skoncentrowany na stworzeniu lepszych warunków dla rozwoju firm oraz zachęceniu do samozatrudnienia, zyskał najwyższe poparcie społeczne z imponującym wynikiem 68,84%. Wskazuje to na silne zapotrzebowanie na inicjatywy wspierające lokalny biznes oraz na promowanie niezależności zawodowej wśród mieszkańców. Na tę potrzebę będzie odpowiadał jeden z projektów zgłoszonych przez powiat.

Poprawa dostępności i jakości opieki zdrowotnej: ulepszenie systemu opieki zdrowotnej, zarówno w zakresie podstawowej, jak i specjalistycznej pomocy medycznej uzyskało poparcie na poziomie 63%. Jest to wyraźny sygnał, że zdrowie jest priorytetem dla społeczności, z naciskiem na dostępność i jakość usług medycznych. Tego typu potrzeby, uwzględniając możliwości jakie stwarza program FEPW, próbuje zaadresować powiat swoimi projektami.

Rozwój infrastruktury komunikacyjnej: propozycje polepszenia połączeń komunikacyjnych z regionem i światem, w tym rozbudowa i modernizacja dróg, zgromadziły ponad 58% poparcia. To świadczy o potrzebie lepszej integracji regionu z większą siecią komunikacyjną, co jest kluczowe dla mobilności mieszkańców i rozwoju gospodarczego. Biorąc pod uwagę zakres tematyczny wsparcia dla instrumentu ZIT, powyższe potrzeby są zaspokajane przez dążenie Partnerstwa do stworzenia spójnej sieci dróg rowerowych, wyrażone w zgłoszonych projektach.

Edukacja i rozwój zawodowy: Zainteresowanie lepszą i szerszą ofertą edukacyjną, obejmującą szkolnictwo zawodowe, podnoszenie kwalifikacji, studia oraz staże i praktyki, odzwierciedla się w 30% głosów. To podkreśla znaczenie inwestycji w kapitał ludzki oraz dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy. Na te potrzeby odpowiadają m.in. projekty zgłoszone przez powiat i Miasto Gniezno.

W mniejszym stopniu z ankiet zrealizowanych wśród mieszkańców wynika potrzeba realizacji projektów dotyczących zmian klimatu. Bardziej zdecydowani w tym zakresie są natomiast młodzi ludzie zamieszkujący ten obszar. W badaniu opinii oraz planów życiowych młodzieży to właśnie ok. 35% z nich wskazało poprawę warunków środowiskowych jako jeden z kluczowych obszarów, w którym powinny być realizowane projekty.

Ponadto zarówno projekty z tabeli powyżej, jak i dodatkowe, które mają być finansowane poza instrumentem ZIT były poddane konsultacjom społecznym w trakcie których nie kwestionowano potrzeby ich realizacji, a wręcz wyrażano aprobatę dla wybranych kierunków działania.

Mimo ogólnej adekwatności projektów do celów strategicznych, niektóre z nich wymagają dalszego doprecyzowania, szczególnie w kontekście późniejszego składania wniosków o dofinansowanie. W przypadku opisów niektórych projektów warto bardziej Należy podkreślić

ich zintegrowany charakter, co jest istotne dla osiągnięcia synergii między różnymi obszarami działania.

Czynnikiem, który może mieć wpływ na skuteczność realizacji zaplanowanych przedsięwzięć jest prowadzenie systematycznego monitoringu i ewaluacji efektów realizacji projektów, aby na bieżąco dostosowywać działania do zmieniających się warunków i potrzeb.

Podsumowanie

Projekty określone w Strategii Rozwoju Obszaru Funkcjonalnego, uwzględniając ich szeroki zakres, oparcie na potrzebach mieszkańców oraz zaangażowanie różnych podmiotów w ich opracowanie, mają duży potencjał do skutecznej realizacji i osiągnięcia zaplanowanych rezultatów. Ich liczba i zróżnicowanie są odpowiednie do celów strategicznych, a ich zintegrowany charakter wskazuje na dobrą koordynację działań. Wymagane jest jednak dalsze doprecyzowanie niektórych projektów, aby zapewnić ich pełniejszą ocenę i efektywną realizację.

2.4.Czy zaproponowany system realizacji umożliwi skuteczne osiągnięcie wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?

W niniejszym rozdziale dokonujemy próby oceny zaproponowanego systemu realizacji Strategii, skupiając się na analizie jego trafności oraz podejmując próbę identyfikacji potencjalnych ryzyk. System realizacji Strategii obejmuje zarówno aspekty zarządzania jej wdrażaniem, jak i system monitorowania oraz ewaluacji. Dalsza analiza ma na celu ocenę, czy jest on w stanie skutecznie przyczynić się do osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych.

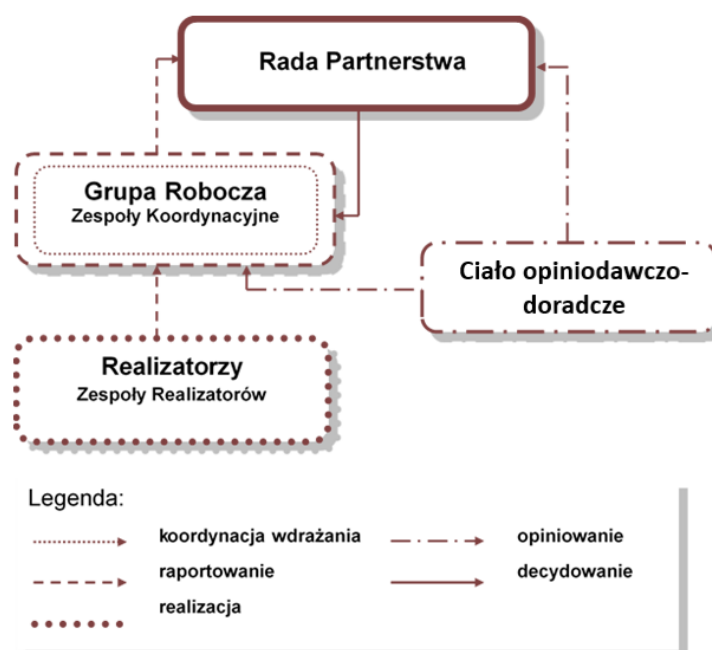
2.4.1. Instytucje zaangażowane w realizację Strategii

Projektując system zarządzania wdrażaniem Strategii przyjęto założenie o „maksymalnym jego uproszczeniu oraz wykorzystaniu dorobku instytucjonalnego i doświadczeń pozyskanych do momentu powstania strategii. W największym stopniu system wdrażania będzie opierał się o struktury działające w ramach Stowarzyszenia ZIT Gniezno”⁵.

Proponowany schemat instytucji zaangażowanych w system realizacji Strategii zaprezentowano na poniższym rysunku.

⁵ Projekt Strategii rozwoju ponadlokalnego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Gniezna do roku 2030

Rysunek 2. Schemat instytucji zaangażowanych w system realizacji Strategii



Źródło: Projekt Strategii rozwoju ponadlokalnego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Gniezna do roku 2030

Analizując przedstawioną strukturę przyjrano się następującym aspektom:

- Komunikacja i przepływ informacji;
- Proces decyzyjny;
- Odpowiedzialność i kontrola.

Analiza poszczególnych aspektów jest syntetycznie opisana poniżej.

Komunikacja i przepływ informacji: Strategia wyraźnie określa linie komunikacji (koordynacja wdrażania, raportowanie, realizacja), które pozwalają sądzić, że w docelowym systemie zaistnieje systematyczny przepływ informacji między różnymi jednostkami. Opiniodawcze ciało doradcze również jest włączone w proces, co wskazuje na możliwość weryfikacji i konsultacji zewnętrznych.

Proces decyzyjny: Schemat wskazuje, że "Ciało opiniująco-doradcze" będzie miało wpływ na "Radę Partnerstwa" w zakresie decydowania, co pozwala sądzić, że decyzje będą podejmowane na podstawie szerokiej gamy opinii i danych. To może zwiększyć jakość podejmowanych decyzji.

Odpowiedzialność i kontrola: Wydaje się, że "Rada Partnerstwa" pełniąca rolę nadzorczą, jest rozwiązaniem korzystnym, ponieważ zapewni jedno centralne ciało odpowiedzialne za nadzór. Jednakże, zależy to od tego, jak skutecznie "Rada Partnerstwa" może zarządzać i nadzorować "Grupę Roboczą" i zespoły "Realizatorów".

Na podstawie opisu w Strategii można spodziewać się, że tak zaproponowana struktura, z wyraźnie określonymi rolami i odpowiedzialnościami, może przyczynić się do efektywnego wdrażania. Jednak ostateczna jej skuteczność zależy od wielu czynników, w tym od:

- efektywności komunikacji,
- kompetencji i zaangażowania poszczególnych jednostek,
- możliwości elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków.

2.4.2. System zarządzania

Uproszczony system zarządzania wydaje się być podejściem trafnym, które może przyspieszyć proces wdrażania. Jednakże, uproszczenie może również oznaczać brak niektórych mechanizmów kontroli i równowagi, co może prowadzić do niedostatecznego nadzoru i kontroli nad realizacją Strategii. Możliwość aktualizacji Strategii jest trafna, ponieważ pozwala na dostosowanie się do zmieniających się warunków. Jednakże, zbyt częste zmiany mogą wprowadzać niepewność i utrudniać długoterminowe planowanie.

Wybór Stowarzyszenia jako platformy współpracy jest również trafny, ponieważ umożliwia integrację różnych interesariuszy, co jest kluczowe dla holistycznego podejścia do Strategii. Jednakże, istnieje ryzyko, że różnorodność interesów może prowadzić do konfliktów lub opóźnień w podejmowaniu decyzji.

Pozytywnie należy również ocenić wyodrębnienie w ramach systemu wdrażania ciała opiniodawczo-doradczego. Takie gremium, składające się z przedstawicieli różnych grup interesariuszy, może zapewnić szeroką gamę perspektyw i doświadczeń. Może to z kolei przyczynić się do bardziej kompleksowego i zrównoważonego podejścia do wdrażania Strategii. Ciało jest też przejawem wzmocnienia partycypacji społecznej. Udział społeczeństwa obywatelskiego i innych grup interesariuszy w procesie wdrażania Strategii może zwiększyć zaangażowanie społeczności lokalnych i poczucie współodpowiedzialności za realizację strategii. Otwarta wymiana opinii i dyskusje w ramach ciała doradczego mogą przyczynić się do większej przejrzystości procesu decyzyjnego. Co więcej, opinie i rekomendacje ciała doradczego mogą pomóc w podejmowaniu bardziej trafnych decyzji, co może zwiększyć skuteczność strategii.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na pewne ryzyko związane z różnorodnością reprezentacji w tej grupie. Może ona niekiedy prowadzić do konfliktów interesów i utrudniać osiągnięcie konsensusu. Jeśli ciało doradcze będzie zbyt duże lub jeśli jego działania będą źle zarządzane, może to z kolei spowolnić proces podejmowania decyzji.

Efektywność ciała doradczego będzie zatem uzależniona od skutecznego zarządzania, w tym od jasnego określenia jego roli, zakresu działania i sposobu komunikacji z innymi organami decyzyjnymi.

2.4.3. System Monitorowania i ewaluacji

W ramach procesu wdrażania Strategii, kluczowym elementem jest monitorowanie, które odgrywa zasadniczą rolę w ocenie postępu i efektywności jej realizacji. Monitorowanie procesu wdrażania Strategii obejmuje ciągłe obserwowanie i analizowanie postępu w realizacji projektów strategicznych. Kluczowe aspekty tego procesu to:

Systematyczne zbieranie danych: Monitorowanie będzie polegało na regularnym gromadzeniu informacji dotyczących postępu w realizacji Strategii, zarówno w aspekcie rzeczowym, jak i finansowym.

Ocena terminowości realizacji zadań: Szczególny nacisk kładziony będzie na terminowość wykonania zadań oraz osiągnięcie planowanych produktów i rezultatów.

Funkcja wczesnego ostrzegania: System monitorowania ma służyć również jako mechanizm wczesnego ostrzegania o potencjalnych nieprawidłowościach i ryzykach.

Zgodnie z zapisami Strategii monitorowanie jej realizacji odbywać się będzie w cyklach rocznych i obejmie:

- Raportowanie rzeczowego i finansowego postępu, możliwości finansowania, a także identyfikowanie problemów i ryzyk.
- Prezentację osiągniętych wskaźników dla poszczególnych projektów.
- Śledzenie postępu w realizacji ogólnych celów Strategii.

Powyższe założenia można uznać za trafne. Zasadniczych zastrzeżeń nie budzi też instytucjonalna strona systemu – za opracowanie rocznego raportu z monitoringu będzie odpowiadał powoływany corocznie przez Radę Partnerstwa Zespół Monitorujący. Docelowo należy jednak dążyć do tego, by komórka monitoringowa działała w strukturach Biura ZIT na stałe i miała wypracowany mechanizm pozyskiwania danych od poszczególnych samorządów – członków Stowarzyszenia. W celu zapewnienia spójności i efektywności, system monitorowania powinien być dobrze zintegrowany z innymi systemami zarządzania w organizacji.

Podsumowanie

System monitorowania wdrażania Strategii wydaje się być trafny i dobrze zaprojektowany, z potencjałem do dalszego rozwoju i dostosowania do zmieniających się potrzeb i warunków. Kluczowa będzie jego rola w zakresie identyfikacji ryzyk i problemów oraz w zapewnieniu terminowej realizacji zadań. Regularne raportowanie i ocena przez Radę Partnerstwa oraz Zespół Monitorujący będą stanowiły fundament skutecznego zarządzania i realizacji założeń Strategii.

2.4.4. Identyfikacja ryzyk dla systemu realizacji

Niniejszy podrozdział skupia się na analizie potencjalnych ryzyk związanych z wdrażaniem Strategii, uwzględniając różnorodne aspekty – od organizacyjnych po techniczne. Zrozumienie tych ryzyk jest kluczowe dla zapewnienia skuteczności i efektywności realizacji projektów. Przedstawiamy też w nim propozycje działań mitygacyjnych, których celem jest minimalizacja potencjalnych negatywnych skutków i zapewnienie, że system będzie funkcjonował efektywnie, przyczyniając się do osiągnięcia celów strategicznych. Celem tego rozdziału jest zatem nie tylko zwrócenie uwagi na możliwe przeszkody, ale także stworzenie solidnej podstawy dla proaktywnego podejścia do zarządzania ryzykiem w kontekście realizacji założeń Strategii.

Tabela 3. Potencjalne ryzyka dla systemu realizacji

Ryzyko	Działanie mitygacyjne
R1. Konflikty interesów W strukturze, gdzie różne grupy interesariuszy mają swoje reprezentacje, istnieje ryzyko konfliktów interesów, szczególnie w Radzie Partnerstwa, co może prowadzić do opóźnień w procesie decyzyjnym.	• Wprowadzenie jasnych zasad rozwiązywania konfliktów: Wspólne wypracowanie i wdrożenie jasnych procedur rozwiązywania konfliktów interesów w ramach Rady Partnerstwa i innych organów decyzyjnych. • Regularne szkolenia dla członków organów decyzyjnych Organizacja cyklicznych szkoleń dotyczących zarządzania konfliktami interesów i etyki zawodowej.
R2. Nadmierne uproszczenie systemu zarządzania: Uproszczony system zarządzania może nie gwarantować skutecznego zarządzania złożonymi projektami, co może prowadzić do problemów w realizacji strategii.	• Wzmocnienie mechanizmów kontroli i nadzoru Wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontroli i nadzoru, które będą równoważyć uproszczenie systemu zarządzania. • Elastyczność w strukturach operacyjnych Zapewnienie, że struktury operacyjne, takie jak Grupa Robocza i Zespoły Koordynacyjne, są dostatecznie

Ryzyko	Działanie mitygujące
	elastyczne, aby szybko reagować na zmieniające się wymagania.
R3. Brak elastyczności w strukturach operacyjnych Struktury operacyjne, takie jak Grupa Robocza i Zespoły Koordynacyjne, mogą nie być dostatecznie elastyczne, aby szybko reagować na zmieniające się uwarunkowania.	• Regularna ocena i dostosowanie struktur Przeprowadzanie regularnych przeglądów struktur operacyjnych i ich dostosowywanie do bieżących potrzeb. • Wprowadzenie mechanizmów szybkiego reagowania Utworzenie specjalnych zespołów lub procedur szybkiego reagowania na nieprzewidziane zmiany mające wpływ na realizację Strategii.
R4. Niewystarczający zakres monitorowania Systematyczne monitorowanie może nie uchwycić wszystkich istotnych aspektów realizacji strategii, zwłaszcza tych mniej mierzalnych, jak wpływ na społeczność lokalną.	• Rozszerzenie zakresu monitorowania Włączenie z czasem dodatkowych wskaźników, które będą monitorować nie tylko aspekty mierzalne, ale również te mniej mierzalne, jak wpływ na społeczność lokalną. • Regularne przeglądy i aktualizacje systemu monitorowania Zapewnienie, że system monitorowania jest regularnie przeglądany i aktualizowany, aby odzwierciedlać zmieniające się warunki i potrzeby. Stworzenie stałej komórki odpowiedzialnej za monitorowanie.

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Zaproponowany system realizacji strategii wydaje się być trafny w wielu aspektach, zwłaszcza w zakresie integracji różnych interesariuszy i elastyczności strategii. Powołanie ciała opiniotawczo-doradczego może być korzystne dla procesu wdrażania strategii, oferując szeroką perspektywę i zwiększając partycypację społeczną. Jednakże, aby było

ono skuteczne, wymaga starannego zarządzania, jasnych ram działania i efektywnej komunikacji z innymi organami decyzyjnymi. Kluczowe będzie równoważenie wpływu opinii doradczych z potrzebą zachowania efektywności i spójności procesu decyzyjnego. Istnieją ryzyka związane z potencjalnymi konfliktami interesów, nadmiernym uproszczeniem systemu zarządzania i możliwymi ograniczeniami w monitorowaniu i ewaluacji. Aby system był skuteczny, kluczowe będzie zarządzanie tymi ryzykami i zapewnienie, że wszystkie elementy systemu są odpowiednio zintegrowane i elastyczne.

2.5. Czy struktura treści Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę, a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?

Analizowana Strategia zawiera 9 głównych części, przy czym należy w tym miejscu zaznaczyć, że struktura dokumentu jest czytelna. Oprócz standardowych elementów takich jak skrót diagnozy i zapisy dotyczące systemu wdrażania oraz systemu instytucjonalnego na uwagę zasługuje obszerna część poświęcona wymiarowi przestrzennemu w strategii rozwoju obszaru Partnerstwa (rozdział 4.). Zawiera ona model struktury funkcjonalno-przestrzennej obszaru Partnerstwa, ustalenia i rekomendacje w zakresie polityki przestrzennej, a także obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa oraz osobno kluczowe dla Partnerstwa. Realizuje on wprost artykułowaną od lat dążenie do integracji planowania społeczno-gospodarczego z planowaniem przestrzennym, przy czym niezbędne wydaje się uzupełnienie modelu w Strategii o elementy określone w Ustawie o samorządzie gminnym, po zmianach wprowadzonych w związku z nowelizacją Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Biorąc pod uwagę zmianę stanu prawnego w okresie tworzenia strategii oraz treść przepisów przejściowych, strategia zawiera wszystkie przewidziane prawem elementy a ponadto zawiera dodatkowe zapisy, uwzględniające obligatoryjne elementy strategii powstających już na podstawie znowelizowanych przepisów, za wyjątkiem:

- zasad lokalizacji obiektów handlu wielkopowierzchniowego,
- zasad lokalizacji kluczowych inwestycji celu publicznego,
- zasad lokalizacji urządzeń wytwarzających energię o mocy zainstalowanej przekraczającej 500 kW,
- zasad lokalizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko,
- zasad kształtowania zagospodarowania przestrzennego na obszarach zdegradowanych i obszarach rewitalizacji oraz obszarach wymagających przekształceń, rehabilitacji, rekultywacji lub remediacji.

2.5.1. Część diagnostyczna

Punktem wyjścia do opracowania diagnozy był dokument *Raport diagnostyczny. Portret obszaru i partnerstwa ZIT Gniezno* stanowiący obszerną analizę obszaru Partnerstwa. Zgodnie z wymogami ustawowymi, w samej Strategii umieszczono jedynie syntezę ww. opracowania, co jest rozwiązaniem korzystnym z punktu widzenia obszerności dokumentu.

Diagnoza obrazuje potencjał społeczno-ekonomiczny obszaru z uwzględnieniem przestrzennych uwarunkowań środowiskowo-infrastrukturalnych oraz identyfikuje kluczowe problemy i główne potrzeby rozwojowe, decydujące o kierunkach rozwoju obszaru Partnerstwa. Jest pierwszym etapem w procesie kształtowania strategii Partnerstwa i zawiera uzasadnienie dla możliwych do realizacji projektów strategicznych. Diagnoza kontekstowa Partnerstwa została przeprowadzona w trzech wymiarach:

- gospodarczym - obejmującym rynek pracy, strukturę gospodarczą, atrakcyjność inwestycyjną i konkurencyjność obszaru w skali regionu, przedsiębiorczość, finanse komunalne, politykę podatkową i inwestycyjną, środki zewnętrzne, sytuację materialną mieszkańców;
- społecznym - obejmującym procesy demograficzne, usługi publiczne - edukacja i wychowanie, kultura i sztuka, sport i rekreacja, aktywność i integrację społeczną mieszkańców (w tym opieka społeczna), bezpieczeństwo (w tym zdrowotne) oraz mieszkalnictwo;
- środowiskowo-przestrzennym - obejmującym zasoby wodne i gospodarowanie wodą, jakość i ochronę powietrza, klimat (adaptacja do zmian klimatu), leśnictwo i obszary chronione, węzły i korytarze ekologiczne, zasoby surowców, usługi komunalne - gospodarowanie odpadami, infrastrukturę wodno-kanalizacyjną, infrastrukturę drogową, infrastrukturę kolejową, system ścieżek rowerowych, telekomunikację, w tym dostępność do internetu, dostępność komunikacyjną obszaru, organizację transportu publicznego, czas przejazdu między gminami. W wymiarze środowiskowo-przestrzennym analizowano także kierunki wynikające z planu zagospodarowania przestrzennego województwa, politykę przestrzenną gmin obszaru Partnerstwa, stan opracowań planistycznych (SUiKZP, MPZP), kierunki wynikające z SUiKZP, przestrzenne uwarunkowania rozwoju, sieć miast wg liczby ludności, rozkład wielkościowy miast w partnerstwie i otoczeniu, dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze.

Dodatkowo diagnoza została wzbogacona informacjami o współpracy i aktywności Partnerstwa (wymiar instytucjonalny).

Istotnym elementem diagnozy jest analiza wskaźnikowa obszaru partnerstwa wykonana z wykorzystaniem narzędzie pn. Monitor Rozwoju Lokalnego (MRL). Jest to narzędzie zbudowane w ZMP jako hurtownia danych zasilana z wielu źródeł publicznych i posiadająca 4 moduły analityczne:

- ocena potencjału rozwoju partnerstw - umożliwiający analizę potencjału rozwoju Partnerstwa i gmin Partnerstwa oraz przegląd podstawowych wskaźników rozwojowych w grupach porównawczych;
- ocena potencjału rozwoju gmin - umożliwiający analizę potencjału rozwoju gmin oraz przegląd podstawowych wskaźników rozwojowych;
- ocena potencjału rozwoju gmin wg obszarów - umożliwiający pogłębioną analizę potencjału rozwoju gmin oraz przegląd podstawowych danych i wskaźników rozwojowych;
- analiza stanu przedsiębiorczości lokalnej, atrakcyjności inwestycyjnej oraz konkurencyjności lokalnej oraz rynku pracy.

Element ten wydaje się być bardzo ciekawym ćwiczeniem, ponieważ pozwala odnieść sytuację Partnerstwa do sytuacji jednostek mających podobny potencjał społeczno-ekonomiczny. Przedstawiane w poszczególnych podrozdziałach dane, poza ukazywaniem aktualnego na dany moment stanu rzeczy, są również komentowane pod kątem ich znaczenia dla rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru, co również należy ocenić pozytywnie.

Niezwykle cennym z punktu widzenia późniejszej trafności proponowanych kierunków działań jest również wykonane w ramach prac nad diagnozą badanie samorządów w zakresie bilansu usług. Jest to analiza przepływów usług pomiędzy gminami oraz lokalizacji centrów poszczególnych kategorii usług na terenie Partnerstwa.

Część analityczną zamyka analiza czynników warunkujących rozwój (analiza SWOT) oraz podsumowanie w formie opisu potrzeb rozwojowych Partnerstwa.

Część diagnostyczna jest co do zasady dobrze powiązana z częścią strategiczną.

2.5.2. Część strategiczna

W części strategicznej analizowany dokument opisuje misję Partnerstwa, która stanowi przyczynę jego zawarcia, oparta jest o kluczowe wartości, wokół których zawiązało się i chce działać Partnerstwo. Misja wyraża ideę planowanych działań, jest skierowana do mieszkańców i do otoczenia. Kolejnym elementem Strategii jest wizja, która zakłada bliską współpracę między samorządami, w której partnerzy będą dążyć do osiągnięcia wspólnych celów w zakresie rozwoju obszaru funkcjonalnego. Oba te elementy nie budzą zastrzeżeń odnośnie ich konstrukcji.

Zastrzeżeń nie budzi co do zasady przyjęty system wskaźników, które są przypisane do realizacji poszczególnych celów, przy czym w analizowanej wersji dokumentu brakowało wskaźników z programu Fundusze Europejskie dla Wielkopolski.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania dotyczące konstrukcji Strategii, przy jej tworzeniu zachowano generalną logikę konstrukcji (diagnoza, kierunki rozwoju). Dokument jest przygotowany poprawnie, bez zasadniczych braków w sensie metodycznym.

2.6.Czy zaangażowanie interesariuszy w prace nad Strategią pozwoliło w wystarczającym stopniu uwzględnić ich potrzeby?

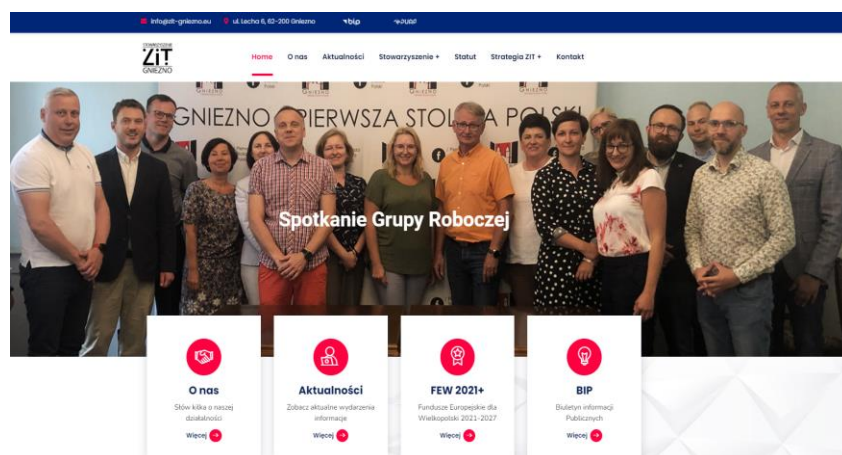
Wartym podkreślenia w ramach ewaluowanego dokumentu jest fakt, że w ramach prac nad Strategią wykorzystano różnorodne formy partycypacji społecznej. Niniejszy podrozdział ma na celu ocenę, na ile to deklarowane w dokumencie aktywne uczestnictwo umożliwiło wypowiedzenie się odpowiednio szerokiej liczbie odbiorców.

Przede wszystkim warto docenić niestandardowe mimo wszystko podejście do włączenia społeczeństwa w prace nad dokumentem jeszcze na etapie diagnozy. Zastosowanie dedykowanych badań społecznych, w tym opinii młodzieży, mieszkańców, lokalnych liderów oraz badań samorządów na etapie tworzenia portretu Partnerstwa, a następnie wykorzystanie wniosków z tych badań do tworzenia Strategii pozwoliło na głębokie zrozumienie potrzeb i oczekiwań różnych grup społecznych. Włączenie opinii kluczowych kategorii mieszkańców zapewniło wszechstronne i zróżnicowane spojrzenie na potrzeby i wyzwania obszaru funkcjonalnego.

Pozytywne wydaje się też transparentność procesu, która wydaje się być zachowana przez cały czas trwania prac nad Strategią. Regularne spotkania i debaty Grupy Roboczej i Rady Partnerstwa, zarówno online, jak i stacjonarnie, oraz otwarte konsultacje społeczne, były kluczowe dla zapewnienia przejrzystości i otwartości procesu.

Informacje dotyczące badań i spotkań były dystrybuowane poprzez lokalne media, strony internetowe oraz konta społecznościowe, co umożliwiło szeroki dostęp do informacji i zachęcało do udziału w procesie. Duże znaczenie miało tu wyodrębnienie osobnej strony internetowej Stowarzyszenia, na której można było znaleźć szczegółowy opis procesu prac nad Strategią oraz dokumenty towarzyszące tym pracom, a także informacje kontekstowe związane z funduszami UE.

Rysunek 3. Portal informacyjny zawierający najważniejsze informacje o pracach nad Strategią



Źródło: Strona www Stowarzyszenia ZIT Gniezno

Wartym podkreślenia jest również fakt, że konsultacjom pisemnym towarzyszyły również otwarte spotkania konsultacyjne, które pozwoliły na włączenie jak największej liczby mieszkańców, stwarzając możliwość wypowiedzenia się również osobom z niepełnosprawnościami.

Rysunek 4. Zdjęcie ze spotkania konsultacyjnego 18 września 2023 r. w siedzibie Urzędu Gminy i Miasta w Witkowie



Źródło: UGiM w Witkowie

To podejście zapewniło, że każdy głos był słyszany i brany pod uwagę, co przyczyniło się do stworzenia strategii, która może rzeczywiście odzwierciedlać potrzeby i oczekiwania społeczności.

Podsumowanie

Zaangażowanie partnerów społeczno-gospodarczych w przygotowanie strategii było nie tylko wczesne i ciągłe, ale także charakteryzowało się wysokim stopniem transparentności. To zaangażowanie miało kluczowe znaczenie dla opracowania strategii, która jest odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby i wyzwania społeczności, a także stanowi solidną podstawę do dalszego rozwoju i wzrostu regionu.

3. Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Odpowiedzi na pytanie: Jakiego rodzaju przedsięwzięcia powinny zostać zrealizowane w Pana/i gminie w pierwszej kolejności, żeby poprawić warunki życia i zachęcić mieszkańców -zwłaszcza młodych, do pozostania bądź powrotu? Proszę wskazać 5 najważniejszych. (n=1027)	19
Rysunek 2. Schemat instytucji zaangażowanych w system realizacji Strategii.....	23
Rysunek 3. Portal informacyjny zawierający najważniejsze informacje o pracach nad Strategią	32
Rysunek 4. Zdjęcie ze spotkania konsultacyjnego 18 września 2023 r. w siedzibie Urzędu Gminy i Miasta w Witkowie	32
Tabela 1. Matryca celów i rekomendowanych działań	10
Tabela 2. Wiązki projektów	15
Tabela 3. Potencjalne ryzyka dla systemu realizacji	26