



Ewaluacja ex-ante

Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku
z perspektywą do 2035 r.

Kalisz 2022

Ewaluacja ex-ante **Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku**
z perspektywą do 2035 roku

Opracowanie:

Urząd Miasta Kalisz

Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych

DELTA PARTNER

Bartosz Tyrna

Dawid Zieliński

Artur Kubica



Spis treści

1. Cel i zakres ewaluacji	4
2. Metodyka ewaluacji	5
3. Kompletność i zgodność tworzenia dokumentu z wymogami ustawowymi.....	8
3.1 Proces przygotowania dokumentu.....	8
3.2. Zawartość dokumentu.....	9
4. Spójność wewnętrzna Strategii	16
4.1 Część diagnostyczna	16
4.2 Konstrukcja części strategicznej	21
5. Zgodność zapisów Strategii z dotychczasową polityką rozwoju	29
6. Podsumowanie.....	31

1. Cel i zakres ewaluacji

Konieczność przeprowadzenia ewaluacji ex-ante projektu Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku to wynik zapisów ustawowych zawartych w aktualnych przepisach prawa, w tym w szczególności znowelizowanej ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju i ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, które wprowadziły nowe obowiązki wobec gmin, w zakresie opracowywania Strategii rozwoju.

Ustawodawca w ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju w art. 10a.2 zawarł zapis, iż podmiot opracowujący projekt Strategii rozwoju przeprowadza uprzednią ewaluację trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji Strategii rozwoju – przed jej przyjęciem. Celem przedmiotowej ewaluacji zgodnie z wytycznymi zawartymi w opracowaniu pt. „Strategia Rozwoju Gminy. Poradnik praktyczny” dostępnym na stronie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, jest zatem ocena jakości i wartości procesu oraz potencjalnych efektów wdrażania Strategii. W założeniu przeprowadzona ewaluacja służy nie tylko rewizji dokumentu, lecz pozwala także uzyskać odpowiedź na pytanie czy działania, które zostały zaplanowane w ramach Strategii, pozwolą w przyszłości na osiągnięcie zakładanych efektów, w oparciu o zestaw dedykowanych im instrumentów i zasobów. Efektem ewaluacji ma być zatem ocena trafności i spójności przyjętych założeń oraz planowanego sposobu realizacji Strategii. Docelowo ma ona na celu służyć poprawie jakości planowanej interwencji.

Zakresem ewaluacji objęto w szczególności:

- Projekt Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku,
- Dokumenty kontekstowe składające się na przeprowadzoną diagnozę strategiczną,
- Wyniki prac konsultacyjnych zawarte w udostępnionych raportach pokonsultacyjnych.

Wyniki przeprowadzonych analiz zgodnie z przyjętą metodyką pracy zaprezentowane zostały w kolejnych rozdziałach opracowania.

2. Metodyka ewaluacji

Koncepcja przyjętej metodyki ewaluacji, to wypadkowa zapisów zawartych w znowelizowanej ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym oraz wytycznych dotyczących ewaluacji ex-ante zawartych w dokumencie pt. „Strategia Rozwoju Gminy. Poradnik praktyczny”.

Zgodnie z zapisami wymienionych dokumentów, elementami które poddane zostały ewaluacji są w szczególności:

- Kompletność i zgodność konstrukcji i procesu tworzenia dokumentu z wymogami ustawowymi, w tym w szczególności procedury opracowania dokumentu i jego zawartości.
- Kompletność, poprawność, adekwatność, trafność i aktualność wniosków wynikających z przeprowadzonej diagnozy.
- Spójność wewnętrzną Strategii odnoszącą się do poprawności wniosków wynikających z przeprowadzonej diagnozy oraz ich powiązań z zaproponowanymi celami i działaniami.
- Zgodność zapisów Strategii z dotychczasową polityką rozwoju oraz zapisami dokumentów nadrzędnych.

Wobec powyższego przyjęto cztery kluczowe kryteria ewaluacyjne, którymi są:

- trafność celów strategicznych i planowanych działań względem zidentyfikowanych problemów lub wyzwań,
- przewidywana skuteczność działań na rzecz realizacji celów oraz metod ich wdrażania i zabezpieczenia odpowiednich zasobów,
- przewidywana efektywność sumy zasobów przeznaczonych na realizację działań,
- spójność wewnętrzną między celami a priorytetami i działaniami oraz zewnętrzną między założeniami Strategii a założeniami dokumentów wyższego rzędu lub równorzędnymi.

Na potrzeby przeprowadzonego badania ewaluacyjnego wykorzystano kilka różnych, wzajemnie uzupełniających się metod badawczych. Znalazły się wśród nich:

- Analiza desk research, obejmująca przede wszystkim dokumenty diagnozy strategicznej i raporty o stanie gminy, dostępne zbiory danych statystycznych, adekwatne analizy, ekspertyzy itp.
- Analiza statystyczna, wykorzystująca aktualne dane dostępne w ramach baz JST oraz statystyki publicznej.
- Analiza i ocena dotychczas realizowanej polityki rozwoju, działań i instrumentów realizacyjnych (ewaluacja dotychczasowej Strategii rozwoju lub programów branżowych).
- Doświadczenia i dobre praktyki zidentyfikowane w tym zakresie w innych gminach.

Analiza jakościowa obejmowała takie dokumenty jak:

- projekt Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku,
- diagnozę strategiczną miasta Kalisza,
- raporty z przeprowadzonych badań społecznych,
- informację podsumowującą z przebiegu konsultacji społecznych diagnozy strategicznej Miasta Kalisza,
- raporty o stanie gminy,
- Kalisz dla mieszkańców – podsumowanie diagnozy strategicznej
- Raport sprawozdawczy z realizacji celów operacyjnych strategii rozwoju miasta Kalisza na lata 2014-2024,
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Wielkopolskiego (Uchwała Sejmiku Województwa Wielkopolskiego Nr V/70/19 z dnia 25 marca 2019 r),
- Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Kalisza (Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr XIV/215/2019 Rady Miasta Kalisza z dnia 26 września 2019 r),
- Strategię rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku

Schemat ewaluacji został oparty o zalecenia zawarte w publikacji pt: *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego pod redakcją S. Bienias, P. Strzęboszewski, E. Opałka, a także *Strategia rozwoju gminy. Poradnik praktyczny* pod redakcją D. Hoinkis, J. Cieplak, T. Machowski, W. Odzimek. W związku z powyższym zadaniem ewaluacji jest odpowiedź na następujące pytania:

- Czy obszary ujęte w diagnozie kompleksowo opisują aktualną sytuację miasta w analizowanych sferach?
- Czy wskazane w diagnozie problemy są wciąż aktualne (czy się zmniejszyły, czy wręcz przeciwnie – pogłębiły)?
- Czy przedstawione w diagnozie trendy rozwojowe trafnie opisują przewidywane kierunki rozwoju Kalisza?
- Czy projekt Strategii jest spójny wewnętrznie – czy struktura treści dokumentu jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę?
- Czy spójnie zostały ze sobą powiązane wizja rozwoju miasta, cele strategiczne, operacyjne i kierunki rozwoju Kalisza do roku 2030?
- Na ile wyznaczone cele strategiczne i operacyjne są możliwe do osiągnięcia poprzez zdefiniowane priorytety i działania?

- Czy prawidłowo dobrane są wskaźniki, a ich wartości docelowe są możliwe do osiągnięcia przy wykorzystaniu alokowanych zasobów - ocena powiązania między celami (skwantyfikowanymi za pomocą wskaźnika rezultatu), produktami a alokowanymi środkami?
- Czy cele strategiczne i operacyjne oraz kierunki interwencji odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe?
- Czy cele strategiczne i operacyjne oraz kierunki interwencji przyczyniają się do osiągnięcia wizji?
- Czy projekt Strategii jest spójny z najważniejszymi, nadrzędnymi regionalnymi krajowymi i unijnymi dokumentami strategicznymi?
- Na ile planowane rezultaty projektu Strategii przyczynią się do realizacji zawartych w nim celów?
- Czy osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych jest realne?
- Czy system realizacji określony w projekcie Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych oraz kierunków interwencji?
- Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji założonych celów strategicznych i operacyjnych?
- Czy podmioty wymienione w projekcie Strategii, jako realizatorzy celów operacyjnych, zostały trafnie zidentyfikowane i czy trafnie przypisano im cele za osiągnięcie, których będą odpowiadać?

Wszystkie wskazane wyżej pytania zyskały odzwierciedlenie w strukturze dokumentu.

3. Kompletność i zgodność tworzenia dokumentu z wymogami ustawowymi

3.1 Proces przygotowania dokumentu

Strategia Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku to dokument, który powstawał zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, odnoszącymi się do zasad planowania strategicznego zawartymi w:

- Ustawie o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 713);
- Ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1057).

Ustawy te po dokonanych w ostatnich latach modyfikacjach, określiły nowe zasady planowania strategicznego w jednostkach samorządu terytorialnego. Określiły także nowe wymogi w zakresie procesu tworzenia i zawartości dokumentów strategicznych. W przedmiotowym rozdziale zarówno proces przygotowywania Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku jak i jej zawartość, poddane zostały ewaluacji pod kątem zgodności z procedurami ustawowymi i wymaganą zawartością.

Działania związane z przygotowaniem nowej Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku rozpoczęły się na przełomie lutego i marca 2021 r. w związku z czym, zarówno zawartość Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku jak i proces jej przygotowania, jest zgodny z literą i duchem nowych zapisów ustawowych.

W proces przygotowania Strategii włączony został szeroki przekrój mieszkańców, przedstawicieli poszczególnych grup interesariuszy, specjalistów, instytucji publicznych i niepublicznych. Szacuje się, iż w proces przygotowawczy Strategii włączonych zostało, co najmniej 1 400 osób. Fakt ten w sposób istotny wpływa, na jakość diagnozy i wniosków, jakie wykorzystane zostały w celu przygotowania dokumentu.

Kolejny etap w procesie tworzenia dokumentu, przypadł na marzec 2021 r. kiedy Rada Miasta Kalisza przyjęła uchwałę nr XXXVII/541/2021 w sprawie przystąpienia do sporządzenia „Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku” oraz określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu strategii, w tym trybu konsultacji, o których mowa w art. 6 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Analiza zapisów uchwały oraz przyjętego harmonogramu pozwala stwierdzić, iż proces ten przygotowany został zgodnie z obowiązującą ustawą o samorządzie gminy (art. 10 f).

Po zakończeniu prac diagnostycznych wypracowany dokument („Diagnoza strategiczna”) poddano konsultacjom społecznym. Konsultacje były prowadzone w dniach od 3 listopada do 19 listopada 2021 roku na podstawie Zarządzenia Nr 632/2021 Prezydenta Miasta Kalisza z dnia 26 października 2021 r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji społecznych diagnozy strategicznej Miasta Kalisza. Konsultacje prowadzone były w formie zbierania uwag, propozycji i opinii w postaci papierowej i elektronicznej z wykorzystaniem formularza konsultacyjnego. Do 19 listopada 2021 r. wpłynęły 4 formularze konsultacyjne zawierające łącznie 70 uwag, 36 z nich uwzględniono, 9 częściowo uwzględniono a 24 odrzucono.

Biorąc pod uwagę powyższe zapisy należy uznać, że proces przygotowania dokumentu przebiegał zgodnie z wymogami ustawowymi, a szeroki zestaw działań badawczych pomógł w stworzeniu wieloaspektowej diagnozy.

3.2. Zawartość dokumentu

W przedmiotowym rozdziale analizie poddano zgodność zawartości dokumentu z wymogami ustawowymi, które definiują zakres zawartości dokumentów strategicznych. Analizie poddano zatem kompletność zawartości dokumentu, zgodność z wymogami ustawowymi i dobrymi praktykami sporządzania dokumentów strategicznych w kraju.

Czy strategia rozwoju gminy zawiera wnioski z diagnozy, o której mowa w art. 10a ust. 1 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju?

Tak, strategia zawiera wnioski z przeprowadzonej diagnozy społecznej, gospodarczej i przestrzennej. Co więcej diagnoza prowadzona była za pomocą triangulacji metod i technik badawczych, wykorzystując szczegółowe analizy desk research, badania ilościowe i jakościowe oraz techniki warsztatowe, angażując bezpośrednio mieszkańców.

Wykorzystane na potrzeby opracowania części diagnostycznej informacje zawierają analizę porównawczą danych statystycznych, pozwalających na porównanie sytuacji Kalisza względem miast podobnych, wzorcowych, sąsiednich, tj.: Leszna, Płocka, Wałbrzycha, Tarnowa, Włocławka i Ostrowa Wielkopolskiego. Ponadto diagnoza w każdym z trzech obszarów prowadzona była metodami włączającymi mieszkańców, przez co na kształt diagnozy wpłynęły głosy około 1 400 uczestników procesu badawczego, w tym mieszkańców, przedstawicieli podmiotów gospodarczych, środowisk naukowych, organizacji pozarządowych etc. Dla każdego z obszarów opracowano szczegółowe raporty badawcze, analizy eksperckie oraz materiały wypracowane w trakcie konsultacji i warsztatów. W samej Strategii zawiera się wyłącznie streszczenie/synteza i najważniejsze wnioski płynące z przeprowadzonych prac. Elementem podsumowującym całość

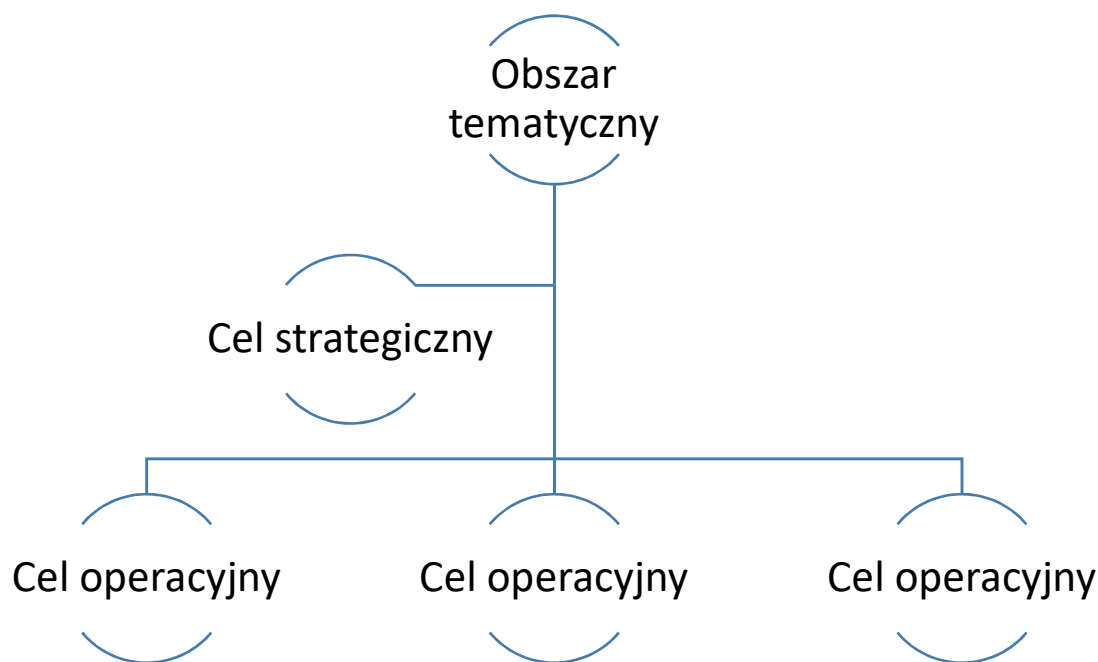
streszczenia części diagnostycznej jest zestawienie potencjałów miasta, szans rozwojowych, barier rozwojowych i problemów.

Czy strategia zawiera cele strategiczne rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym?

Strategia zawiera 3 obszary rozwojowe wraz z celami strategicznymi, opracowane zgodnie z metodyką SMART. Obszary to:

1. Kalisz – nasze miasto
2. Kalisz – nasza przyszłość
3. Kalisz – nasza przestrzeń

Dla każdego z 3 obszarów tematycznych przygotowano zestaw celów strategicznych, wraz z celami operacyjnymi, ze sposobami ich osiągnięcia, projektami kluczowymi, podmiotami odpowiedzialnymi za wdrażanie i kierunkami działań. Zagadnienia te zostały szerzej opisane w rozdziale 4 przedmiotowego opracowania. Struktura obszarów/celów



Czy strategia posiada kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych?

Autorzy opracowania zdecydowali o przypisaniu kierunków działań do każdego z celów operacyjnych. Zaproponowane w dokumencie kierunki działań mają charakter wieloaspektowy

i odnoszą się wprost do danego celu operacyjnego. Stąd też opracowane kierunki działań są specyficzne i jednocześnie spójne. W ramach kierunków działań pojawiają się zapisy odnoszące się do współpracy międzysektorowej, wzmocnienia mechanizmów konsultacji społecznych, wspierania NGO, rozwoju infrastruktury sportowej i rekreacyjnej, rozwoju usług społecznych i socjalnych. Wskazano także podmioty odpowiedzialne za wdrażania, ewentualne dokumenty wykonawcze i kluczowe projekty.

Czy strategia posiada oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym, oraz wskaźniki ich osiągnięcia?

Tak, strategia posiada zestawienie oczekiwanych rezultatów planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym wraz z listą wskaźników do ich osiągnięcia. System monitorowania dla każdego z celów zakłada monitorowanie wskaźników rezultatu. W wymiarze przestrzennym są to następujące wskaźniki:

- I. Powierzchnia nowych (lub odnowionych) atrakcyjnych miejsc spotkań, wypoczynku i rekreacji kaliszan;
- II. Udział mieszkańców obszaru rewitalizacji o ogólnej liczbie mieszkańców Kalisza;
- III. Powierzchnia zrewitalizowanego obszaru.

Czy strategia zawiera model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy?

Tak, strategia posiada model struktury przestrzenno-funkcjonalnej miasta Kalisz. Model zawarty w Strategii stanowi uproszczoną wizję obszaru Kalisza – schematycznie ukazując kierunki najważniejszych interwencji. Model został przygotowany w oparciu o Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Wielkopolskiego (Uchwała Sejmiku Województwa Wielkopolskiego Nr V/70/19 z dnia 25 marca 2019 r) oraz Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Kalisza (Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr XIV/215/2019 Rady Miasta Kalisza z dnia 26 września 2019 r). Model zawiera zatem uproszczoną wizję opracowaną w Studium, wzbogaconą o treści zidentyfikowane w toku opracowania Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku. W ramach modelu wyróżniono:

- Strefy funkcjonalne (jako ogólną charakterystykę całego miasta):
 - Strefę śródmiejską;
 - Strefę miejską;
 - Strefę podmiejską;

- Strefę aktywności gospodarczej;
- Strefę terenów otwartych;
- Obszary rozwojowe.
- Obszary rozwoju infrastruktury drogowej.
- Ochrona środowiska i kształtowanie terenów zieleni.

Każdą ze stref i każdy z obszarów został opisany wykorzystując ich charakterystykę i przeznaczenie, a także przewidywane lokalizowanie funkcji. Model dobrze obrazuje obecną i przyszłą koncepcję rozwoju miasta.

Czy strategia zawiera ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie?

Tak, strategia zawiera ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie. Opisano w nich założenia dla kształtowania poszczególnych rodzajów przeznaczenia terenu, w tym terenów (mieszkaniowych, usługowych, aktywności gospodarczej, osiedli, tereny zieleni, obszary rozwojowe). Ustalenia i rekomendacje znajdujące się w dedykowanym rozdziale opisane zostały precyzyjnie i zilustrowane za pomocą map poglądowych.

Czy strategia określa obszary strategicznej interwencji określone w Strategii rozwoju województwa, o której mowa w art. 11 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2019 r. poz. 512, 1571 i 1815 oraz z 2020 r. poz. 1378), wraz z zakresem planowanych działań?

Tak, strategia określa obszary interwencji strategicznej określonej w Strategii rozwoju województwa, w której to Kalisz wraz z Ostrowem Wielkopolskim stanowi ośrodek regionalny tworzony przez dwubiegunowy zespół miast, który wraz z powiązаныmi funkcjonalnie i przestrzennie gminami sąsiadującymi tworzy Aglomerację Kalisko-Ostrowską. W Strategii rozwoju województwa AKO (Aglomeracja Kalisko-Ostrowska) to obszar oferujący usługi wyższego rzędu, stanowiące istotne uzupełnienie oferty stolicy województwa. Potencjał społeczno-gospodarczy tego obszaru oraz zewnętrzne powiązania wynikające z położenia pomiędzy trzema ośrodkami metropolitalnymi: Poznaniem, Wrocławiem i Łodzią, odgrywają zasadniczą rolę w stymulowaniu rozwoju tej części regionu. Do mocnych stron AKO należą zasoby gospodarcze i społeczne, miejsce lokalizacji największych pracodawców, zasoby środowiska przyrodniczego i kulturowego. Zgodnie

ze strategią rozwoju województwa jak i Strategią Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku kluczowe kierunki wskazane dla AKO to:

- Podnoszenie i promocja atrakcyjności inwestycyjnej;
- Podniesienie atrakcyjności lokalnego rynku pracy;
- Rozwój usług wyższego rzędu;
- Rozwój usług społecznych;
- Rozwój obsługi turystycznej;
- Wykorzystanie potencjału turystycznego;
- Rozwój systemu komunikacji i infrastruktury transportowej;
- Sprawne i bezpieczne połączenie pomiędzy rdzeniami aglomeracji;
- Wzmacnianie wewnętrznej spójności AKO;
- Budowa węzła transportowego;
- Wsparcie kształtowania zielonego pierścienia AKO;
- Poprawa jakości powietrza;
- Prowadzenie racjonalnej polityki przestrzennej;
- Rewitalizacja obszarów zdegradowanych.

Czy strategia wyznacza obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy, jeżeli takie zidentyfikowano, wraz z zakresem planowanych działań?

Tak, w Strategii wyznaczono obszary interwencji strategicznej, które w przypadku Kalisza pokrywają się z obszarem rewitalizacji miasta. Obszar Rewitalizacji Kalisza wyznaczony został Uchwałą nr XXV/313/2016 Rady Miejskiej Kalisza z dnia 21 czerwca 2016 r. w sprawie wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji miasta Kalisza i obejmuje (3,55% powierzchni miasta oraz 19,9% ogólnej populacji miasta). Gminny Program Rewitalizacji dla Miasta Kalisza nie definiuje horyzontu czasowego i został zaktualizowany 1 marca 2018 roku (Uchwała Rady Miasta Kalisza Nr XLIX/657/2018). Zdefiniowano w nim wizję, 5 celów strategicznych, i podstawowe przedsięwzięcia (łącznie 63 przedsięwzięcia podstawowe). Wyznaczony obszar strategicznej interwencji spełnia wymogi ustawowe.

Czy strategia posiada system realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych?

Tak, w dokumencie Strategii zawarto zapisy o tym, iż jej wdrażanie powiązane będzie z szeregiem dokumentów wykonawczych (tzw. dokumentów sektorowych – strategii, programów, polityk,

planów). Dokumenty te zostały przypisane odpowiednio do każdego celu operacyjnego. Założenie to ma na celu skorelowanie i koordynację działań władz samorządowych w zakresie zarządzania strategicznego, podniesienie efektywności i sprawności realizacji usług publicznych oraz prowadzonej polityki rozwoju. Ponadto wskazano, jakie warunki powinny spełnić dokumenty wykonawcze:

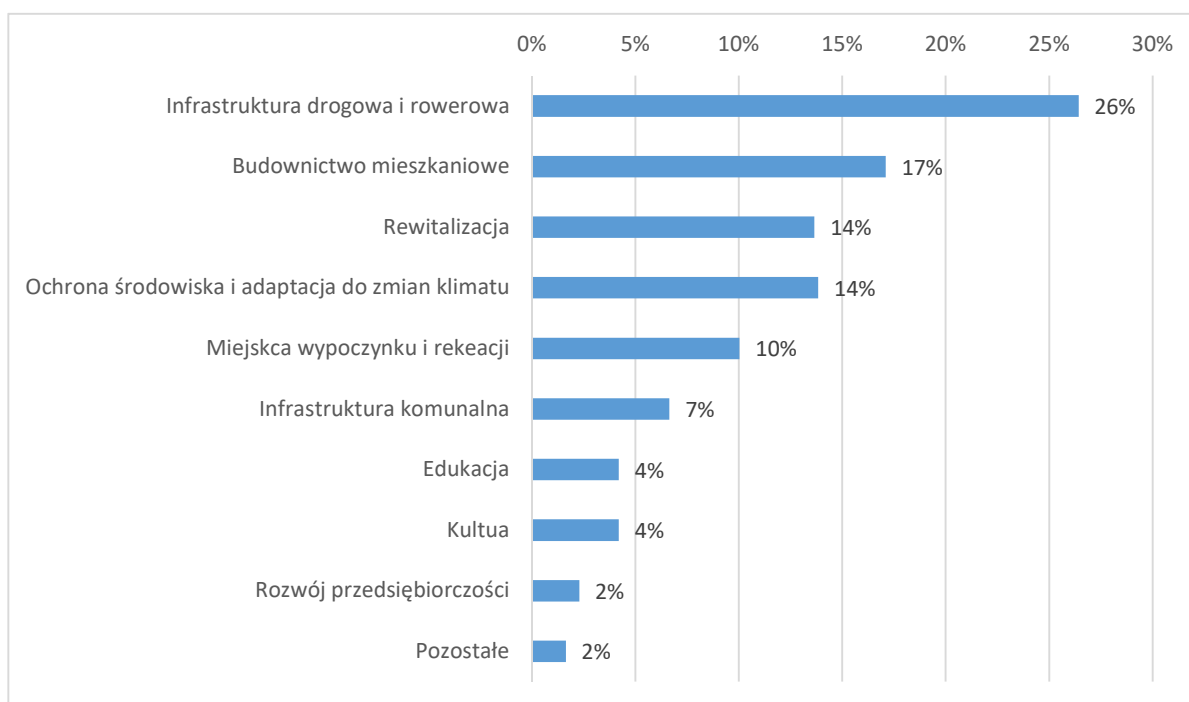
- Zgodność z celami określonymi w Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku;
- Określony horyzont czasowy (nieprzekraczający okresu obowiązywania strategii);
- System wdrażania monitorowania i ewaluacji;
- Oszacowane ramy finansowe;
- Przygotowanie w trybie partycypacji społecznej.

Czy strategia posiada wyszczególnione ramy finansowe i źródła finansowania?

Strategia posiada bardzo ogólnie określone źródła finansowania realizacji celów strategicznych. Jako główne źródło finansowania wskazuje się budżet Miasta Kalisza oraz komplementarne środki zewnętrzne:

- Środki publiczne (krajowe);
- Środki pochodzące z budżetu UE;
- Inne środki międzynarodowe (np. EOG);
- Prywatne środki inwestycyjne;
- Dodatkowe specjalne ramy wsparcia;

Autorzy Strategii oszacowali przewidywane koszty realizacji strategii, koncertując się na kosztach projektów kluczowych podkreślając jednocześnie, iż całkowity koszt realizacji strategii może być wyższy niż przyjęte wartości szacunkowe, ze względu na dodatkowe propozycje działań, które nie zostały ujęte w katalogu projektów kluczowych. Zgodnie ze wskazaniem dokumentu, zakładana kwota realizacji projektów kluczowych wyniesie 1033 mln zł. Na wykresie poniżej przedstawiono kierunki wydatkowania środków w ujęciu procentowym.



Przedstawione wydatkowanie środków w perspektywie 13 letniej wyniesie około dodatkowych 79 mln rocznie, co stanowi blisko 11% rocznych wydatków miasta Kalisz (wydatki miasta za 2020 rok wyniosły 742 mln).

Czy strategia rozwoju gminy jest spójna ze strategią rozwoju województwa oraz strategią rozwoju ponadlokalnego, obejmującą tę gminę?

Spójność Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku z dokumentami wyższego rzędu, wykazana została w odniesieniu do kluczowych dokumentów, jakimi są:

- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.),
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030,
- Krajowa Polityka Miejska 2030
- Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2030 roku.

Analizę spójności Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku wymienionymi dokumentami oparto o tabelaryczne porównanie celów prezentowanych w poszczególnych dokumentach z celami proponowanymi w Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku. W przypadku każdego z analizowanych celów i dokumentów, większość założeń Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku odznacza się zgodnością. Wskazane zestawienie pozwala stwierdzić, iż założenia Strategii Rozwoju Kalisza do

2030 z perspektywą do 2035 roku są zgodne z celami polityki regionalnej, jak i polityki krajowej.

4. Spójność wewnętrzna Strategii

4.1 Część diagnostyczna

Zgodnie z przyjętą metodyką opracowania, analiza części diagnostycznej Strategii obejmuje weryfikację jej kompletności, poprawności, adekwatności, trafności oraz aktualność wniosków wynikających z diagnozy. Analiza ta ma na celu przedstawienie ewentualnych przesłanek do wprowadzenia zmian/korekt w dokumencie.

Część diagnostyczna Strategii w świetle wymogów ustawowych, powinna zawierać diagnozę społeczną, gospodarczą i przestrzenną gminy. Każdy z tych elementów ma swoje odzwierciedlenie w Diagnozie strategicznej Miasta Kalisza. Ze względu na swą złożoność i wieloaspektowość każda ze sfer została szerzej omówiona poniżej. Zrealizowana na potrzeby opracowania Strategii diagnoza, prowadzona była przez okres od lutego do sierpnia 2021 roku, przez szereg ekspertów i specjalistów branżowych. Proces ten prowadzony był w sposób, który zapewniał szeroki udział mieszkańców i przedstawicieli zróżnicowanego grona interesariuszy z obszaru dotyczącego kwestii społecznych, gospodarczych oraz przestrzennych miasta oraz uwzględniał istniejące ograniczenia epidemiczne.

Na potrzeby opracowania wniosków z diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej, wykorzystano dane odzwierciedlające perspektywę mieszkańców opracowaną na podstawie badań społecznych i działań partycypacyjnych (przede wszystkim wywiadów indywidualnych, grupowych warsztatów), syntetyczny przegląd trendów identyfikowanych w krajowych, europejskich i globalnych strategiach rozwoju, benchmarking ukazujący pozycję Kalisza na tle grupy takich miast jak:

- | | |
|------------------------|--------------|
| ■ Leszno, | ■ Tarnów, |
| ■ Ostrów Wielkopolski, | ■ Wałbrzych, |
| ■ Płock, | ■ Włocławek. |

Każdy z obszarów diagnozy dodatkowo uzupełniony został o analizę SWOT oraz analizę trendów odnoszących się do poszczególnych zjawisk. Tak przeprowadzony proces diagnostyczny, pozwolił na opracowanie bardzo szczegółowych informacji na temat aktualnej kondycji miasta i opracowanie wniosków zawierających dane na temat potencjałów i obszarów stanowiących wyzwania rozwojowe Kalisza.

W trakcie prowadzonej ewaluacji skupiono się w szczególności na:

1. Sprawdzeniu poprawności przeprowadzenia diagnozy.
2. Zakresie danych oraz okresie objętym analizą.
3. Adekwatności źródeł danych.
4. Wiarygodności trendów prezentowanych w Strategii.

Wnioski z przeprowadzonej analizy zawarte zostały w końcowej części rozdziału.

Diagnoza społeczna

Przeprowadzona diagnoza zawiera szeroki kontekst jakości życia w mieście. Zakres opracowania zdecydowanie wykracza poza podstawowy poziom diagnozy strategicznej, opartej wyłącznie na danych statystycznych. Diagnoza uwzględnia szerokie spectrum badań ilościowych prowadzonych wśród mieszkańców, przedstawicieli podmiotów gospodarczych, środowisk naukowych, organizacji pozarządowych etc. Oparta jest o triangulację metod i technik badawczych, uwzględniając badania jakościowe, dzięki czemu zapewniona jest wieloaspektowość elementów składających się na ocenę sytuacji panującej w mieście.

Zaprezentowana w Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku diagnoza, to synteza wyników i wniosków z kompleksowej diagnozy społecznej Kalisza, która prowadzona była za pomocą zróżnicowanych i uzupełniających się podejść badawczych. Na całokształt diagnozy złożyło się wiele szczegółowych opracowań w tym: raport z badań jakościowych, raport z badań CAWI oraz podsumowanie działań diagnostycznych w postaci publikacji „Kalisz dla mieszkańców”. Konstrukcja poszczególnych diagnozowanych obszarów (społecznego, gospodarczego i przestrzennego) jest dość podobna i składa się głównie z danych statystycznych wzbogaconych o wyniki poszczególnych badań (jakościowych/ilościowych/warsztatów).

- Raport z badań jakościowych i działań partycypacyjnych, opracowany przez Huberta Sarrazina z firmy Metaphor Sp. z o.o Sp.k., który podsumowuje wyniki 20 wywiadów indywidualnych (IDI) oraz zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) realizowanych w lutym, marcu i kwietniu 2021 r. z przedstawicielami różnorodnych grup społecznych w różnym wieku, pełniących różne role społeczne i zawodowe,
- Raport CAWI, opracowany na podstawie badania ankietowego zrealizowanego w okresie maj-czerwiec 2021 r. zarówno w formie ankiety internetowej jak i ankiety papierowej PAPI. Zgodnie z raportem w badaniu wzięło udział łącznie 1324 osoby, stanowiących 1,5% populacji Kalisza.
- Kalisz dla mieszkańców. To zbiorcze opracowanie zarówno badań ilościowych jak i jakościowych, zilustrowane prostymi grafikami a także wzbogacone o analizę trendów rozumianą jako subdyscyplinę naukową. Wskazano 27 trendów, które mają związek z sytuacją społeczną, gospodarczą i przestrzenną Kalisza.

Autorzy jako źródło wiedzy i część procesu badawczego wskazali **warsztaty co-creation**, (sesje współtworzenia z mieszkańcami) w wyniku, których powstała analiza SWOT miasta.

Dodatkowo diagnoza sfery społecznej zawiera przekrojowe dane statystyczne w szczególności pozyskane z oficjalnych źródeł takich jak GUS, Bank Danych Lokalnych, sprawozdań z realizacji programów miejskich, sprawozdań jednostek miejskich.

Przeanalizowane obszary życia społecznego to:

1. Ludność i procesy demograficzne,
2. Polityka społeczna,
3. Kapitał społeczny
4. Relacje Urzędu Miasta z mieszkańcami,
5. Sytuacja materialna i mieszkaniowa mieszkańców,
6. Edukacja i wychowanie
7. Kultura i Dziedzictwo Kulturowe
8. Sport, Rekreacja i Turystyka
9. Ochrona zdrowia
10. Bezpieczeństwo publiczne.

Kluczowe wnioski z diagnozy odnoszą się między innymi do jakości życia w mieście, poziomu zaspokojenia potrzeb, aspektów życia w mieście takich jak: poziom bezpieczeństwa, poziomu kształcenia dzieci, infrastruktury dla sportu i rekreacji, troski o czystość miasta, oferty kulturalnej i działalności instytucji kultury, komunikacji publicznej czy poruszania się po mieście pieszo i rowerem. Wskazywane przez mieszkańców problemy dotyczyły:

- oferty obiektów i miejsc umożliwiających aktywne spędzanie czasu wolnego,
- oferty wydarzeń kulturalnych,
- edukacji ekologicznej i klimatycznej,
- dialogu społecznego pomiędzy samorządem a mieszkańcami,
- działań służących zapobieganiu i zwalczaniu problemów zdrowotnych spowodowanych chorobami cywilizacyjnymi.

Diagnoza gospodarcza

Podobnie jak diagnoza społeczna, część odnosząca się do diagnozy gospodarczej to synteza wyników i rekomendacji kompleksowej diagnozy gospodarczej miasta opartej o wskazane wcześniej prace badawcze oraz analizę dokumentów i statystyk.

Autorzy opracowania posłużyli się głównie danymi GUS, Urzędu Miasta Kalisz, Uchwałami oraz stroną internetową polskawliczbach.pl uzupełniając przegląd danych statystycznych wynikami przeprowadzonych badań społecznych.

Do interesujących treści należy zaliczyć analizę rynku usług turystycznych, jako potencjalnej niszy rynkowej.

W opracowaniu diagnozy gospodarczej miasta posłużono się takimi wskaźnikami jak:

1. Liczba firm zarejestrowanych w Kaliszu w latach 2015-2020 w systemie REGON,

2. Liczba pracujących w sektorach ekonomicznych w Kaliszu w 2019 roku,
3. Turyści korzystający z miejsc noclegowych oraz liczba miejsc noclegowych w Kaliszu na 1000 ludności w latach 2015-2020,
4. Ludność według ekonomicznych grup wieku,
5. Średnie wynagrodzenie w Kaliszu w latach 2015-2019 na tle Wielkopolski i Polski,
6. Dochody i wydatki budżetowe Kalisza w latach 2016-2020,
7. Dochody i wydatki budżetowe Kalisza w podziale na rodzaje w mieście i powiecie w latach 2016-2020,
8. Wydatki budżetowe Kalisza z tytułu zadań własnych i z zakresu administracji rządowej w mieście i powiecie w latach 2016-2020,
9. Wyniki budżetowe Kalisza w latach 2016-2020,
10. Wartości wybranych podatków w budżecie Kalisza w latach 2016-2020 (w zł),
11. Udział dochodów z podatków dochodowych (PIT i CIT) w dochodach podatkowych ogółem,
12. Wartość całkowita oraz poziom dofinansowania ze środków UE w Kaliszu w latach 2014-2019,
13. Wydatki na wybrane działania związane z tworzeniem i utrzymaniem infrastruktury w Kaliszu w latach 2015-2019,

Podobnie jak w przypadku diagnozy społecznej, diagnoza gospodarcza obejmowała szeroki zakres analizowanych zagadnień. W ramach analizy podjęta została próba wskazania przyczyn i skutków analizowanych zjawisk. Szeroki i wielowątkowy zakres analizy spełnia zatem kryteria kompletności, poprawności, adekwatności, trafności i aktualności danych. Wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy gospodarczej wykorzystane zostały w części strategicznej dokumentu.

Diagnoza przestrzenna

W przypadku diagnozy przestrzennej, prace badawcze prowadzono w oparciu o eksperckie diagnozy tematyczne opracowywane na potrzeby obowiązujących Strategii sektorowych oraz raportów tematycznych obejmujących swoim zakresem rozwój przestrzenny i urbanistykę, kształtowanie zieleni miejskiej i adaptację do zmian klimatu, bezpieczeństwo energetyczne i mobilność miejską.

Kluczowym elementem diagnozy były dane zawarte w miejskich dokumentach strategicznych, wśród których znalazły się:

- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kalisza
- Plan adaptacji do zmian klimatu Miasta Kalisza do roku 2030,
- Gminny Program Rewitalizacji Miasta Kalisza
- Program ochrony środowiska dla Kalisza – miasta na prawach powiatu na lata 2015-2018 z uwzględnieniem perspektywy do roku 2022
- Plan Gospodarki Niskoemisyjnej dla Miasta Kalisza
- Wieloletni Plan Rozwoju i Modernizacji Urzędzeń Wodociągowych I Urzędzeń Kanalizacyjnych Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Spółka z o. o. z siedzibą w Kaliszu na lata 2022-2024

- Rejestr zabytków nieruchomości woj. wielkopolskiego stan na dzień 30 września 2020 r.

W analizie przestrzennej uwzględniono takie wskaźniki jak:

1. Gęstość zaludnienia w Kaliszu w latach 2014-2020.
2. Powierzchnia, liczba ludności i gęstość zaludnienia w Kaliszu w podziale na osiedla i sołectwa w 2021 roku
3. Natężenie ruchu kołowego na podstawowym układzie drogowym Kalisza
4. Długość nowo wybudowanych i zmodernizowanych ulic w Kaliszu w latach 2015-2020 (w km)
5. Liczba samochodów osobowych na 1000 ludności w Kaliszu w latach 2014-2019
6. Liczba zarejestrowanych w Kaliszu samochodów zeroemisyjnych w latach 2015-2020
7. Liczba pasażerów komunikacji miejskiej w latach 2015-2020 w Kaliszu
8. Wykorzystanie roweru miejskiego w Kaliszu w latach 2015-2020
9. Podstawowe parametry sieci kanalizacyjnej
10. Powierzchnia Kalisza objęta planami miejscowymi w latach 2016-2020
11. Prognoza zapotrzebowania na tereny inwestycyjne z podziałem na funkcje zabudowy

Wykorzystano również zapisy i analizy zawarte w Gminnym Programie Rewitalizacji dla Miasta Kalisza, w szczególności w kontekście wyznaczonego obszaru zdegradowanego, Specjalnej Strefy Rewitalizacji Miasta Kalisza oraz powiązania spraw społecznych z uwarunkowaniami przestrzennymi – w szczególności rewitalizacji Śródmieścia.

Należy stwierdzić, że zakres przeprowadzonych prac badawczych i analitycznych zrealizowanych na potrzebę opracowania diagnozy przestrzennej, spełniał warunki kompletności, poprawności, adekwatności, trafności i aktualności danych. Wszystkie przeprowadzone prace pozwoliły na diagnozę problematyki przestrzennej Kalisza, uwzględniając opinie mieszkańców, zachodzące na przestrzeni lat zmiany. Diagnoza przygotowana została w sposób wyczerpujący i obiektywny.

Wnioski i uwagi do diagnozy

Ocena przeprowadzonej analizy społecznej, gospodarczej i przestrzennej Kalisza jest pozytywna. Za zalety opracowania, należy uznać zróżnicowane i kompleksowe metody analizy i prowadzonych badań. Dużą wartością zastosowanego podejścia było zaangażowanie w proces diagnostyczny ponad 1 400 interesariuszy – mieszkańców i ekspertów.

Zgromadzone na potrzeby diagnozy dane spełniają warunek kompletności, ponieważ uwzględniają szeroki zakres analizowanych zagadnień oraz punkty widzenia i potrzeby zróżnicowanych grup społecznych.

Przeprowadzona diagnoza spełnia również warunek poprawności i adekwatności, ponieważ oparta jest o liczne materiały źródłowe, triangulację metod badawczych, a także wykorzystanie przekrojowych danych statystycznych i analizę trendów zawartych w dokumentach wyższego rzędu.

Podobnie spełnione zostało kryterium trafności i aktualności danych – większość przytoczonych danych pochodzi z 2020 roku (a diagnoza była przygotowywana od lutego do sierpnia 2021). W niektórych przypadkach autorzy dokumentu powołują się na dane za 2018 i 2019 rok, które to lata wydają się odległe, jednak dane ze wskazanych lat służą głównie porównaniu poszczególnych jednostek terytorialnych do Kalisza i ich istotność jest niższa niż danych służących do opisu aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej miasta. Zawarte w materiałach źródła danych są zróżnicowane i niezależne względem siebie, co pozwala na zaprezentowanie obiektywnego obrazu miasta. Ponadto analizując dane uwzględniono nie tylko potencjał Kalisza, lecz wzięto także pod uwagę obszar Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej, a także 6 innych jednostek porównawczych. Należy także zauważyć, że ujęte w diagnozie problemy są wciąż aktualne.

Atutem diagnozy jest także podsumowanie w postaci analizy SWOT każdego rozdziału oraz osobna analiza trendów dla każdej ze sfer (społecznej, gospodarczej i przestrzennej).

Dobrą praktyką, zastosowaną przez autorów opracowania było także przygotowanie ogólnego streszczenia diagnozy w języku niespecjalistycznym pt: Kalisz dla mieszkańców.

4.2 Konstrukcja części strategicznej

Kolejnym etapem prac związanych z przeprowadzeniem ewaluacji *ex-ante* projektu Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku, była próba oceny i uzyskania odpowiedzi na pytania o to czy:

- cele zawarte w Strategii są dobrze wyznaczone i możliwe do osiągnięcia wskutek realizacji zaplanowanych działań oraz
- czy te działania są możliwe do zrealizowania przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Ponadto podjęto próbę uzyskania odpowiedzi na pytania o to czy w dokumencie występuje:

- Spójność wyników diagnozy z wizją, celami i proponowanymi działaniami.
- Adekwatność głównych celów rozwojowych do zdiagnozowanych problemów.
- Adekwatność zaproponowanych działań/przedsięwzięć do zdiagnozowanych wyzwań/probleatów.
- Adekwatność systemu monitoringu, ewaluacji i zarządzania strategią, do przyjętych wskaźników realizacji Strategii.

Analiza zawartości i przyjętej koncepcji – spójność celów strategicznych z diagnozą

Część strategiczna opracowania posiada wszystkie elementy składające się na zaprezentowanie docelowej wizji planowanej interwencji, katalog celów strategicznych, związanych z nimi kierunków działań oraz planowanych przedsięwzięć.

Najważniejsze, wyróżnione rozdziały strategii to:

- Kalisz „dziś” – podsumowanie diagnozy sytuacji miasta
- Kalisz „przyszłości” – wizja rozwoju miasta
- Kalisz „jutra” – nasze cele

Rdzeń części planistycznej stanowią 3 wymiary:

- Kalisz – nasze miasto
- Kalisz – nasza przyszłość
- Kalisz – nasza przestrzeń

Do wskazanych wyżej wymiarów przypisano 7 celów strategicznych wraz z komplementarnymi celami operacyjnymi.

- Cel strategiczny 1. Aktywna wspólnota
 - Cel operacyjny 1.1 Świadomi i zaangażowani mieszkańcy
 - Cel operacyjny 1.2 Trzeci sektor współodpowiedzialny za rozwój miasta
- Cel strategiczny 2 Miasto atrakcyjne do życia
 - Cel operacyjny 2.1 Bogata oferta czasu wolnego
 - Cel operacyjny 2.2 Wysoka jakość usług społecznych
 - Cel operacyjny 2.3 Bogata i zróżnicowana oferta kulturalna i rozrywkowa
 - Cel operacyjny 2.4 Miasto bezpieczne i dostępne
 - Cel operacyjny 2.5 Szeroka oferta mieszkaniowa
- Cel strategiczny 3 Nowoczesne zarządzanie miastem
 - Cel operacyjny 3.1 Miasto efektywnie zarządzane
 - Cel operacyjny 3.2 Miasto inteligentne
 - Cel operacyjny 3.3 Rozpoznawalna marka miasta
- Cel strategiczny 4 Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system edukacji w Kaliszu
 - Cel operacyjny 4.1 Kalisz akademicki
 - Cel operacyjny 4.2 Wysoka jakość kształcenia w kaliskich szkołach
- Cel strategiczny 5 Atrakcyjny rynek pracy w Kaliszu
 - Cel operacyjny 5.1 Miasto przyciągające nowe inwestycje
 - Cel operacyjny 5.2 Miasto wspierające przedsiębiorczość
- Cel strategiczny 6 Atrakcyjna przestrzeń
 - Cel operacyjny 6.1 Przestrzeń, która zachęca do spotkań i aktywnego spędzania czasu wolnego
 - Cel operacyjny 6.2 Atrakcyjny obszar rewitalizacji
- Cel strategiczny 7 Miasto zrównoważone

- Cel operacyjny 7.1 Ekologiczne i odporne na zmiany klimatu miasto
- Cel operacyjny 7.2 Miasto, w którym poruszanie się jest szybkie, łatwe i bezpieczne
- Cel operacyjny 7.3 Wysoka jakość i dostępność usług komunalnych

Dla wymienionych 7 celów strategicznych oraz 19 celów operacyjnych opracowano ujednoliconą strukturę opisu zawierającą:

- | | |
|--|--|
| ■ Oczekiwane rezultaty | ■ Podmioty odpowiedzialne za wdrażanie |
| ■ Kierunki działań | ■ Dokumenty wykonawcze - programy plany, polityki, strategie |
| ■ Wskaźniki rezultatu wraz z wartością bazową, śródkresową i docelową, | ■ Projekty kluczowe |

Biorąc pod uwagę zawartość części strategicznej dokumentu, konstrukcję głównych celów rozwojowych zaproponowanych działań/przedsięwzięć, należy stwierdzić, iż w znacznej części odnoszą się one do zdiagnozowanych problemów występujących w Kaliszu.

Ogólnie rzecz ujmując wskazane cele stanowią bezpośrednie nawiązanie do problemów wynikających z przeprowadzonych prac diagnostycznych, bazują na posiadanych przez miasto potencjałach jednak wymagają uzupełnienia we wskazanych kwestiach. Tym bardziej, że w zakresie sfery społecznej analiza SWOT została przeprowadzona bardzo szczegółowo ujmując poszczególne dziedziny życia społecznego (m. in. takie jak edukacja i wychowanie, zdrowie, kultura i dziedzictwo kulturowe itp.) Stwierdza się, że wyznaczone cele strategiczne i operacyjne oraz poszczególne kierunki działań określone zostały adekwatnie do wyników przeprowadzonej diagnozy jednak wymagają uzupełnienia. Jako pozytywną stronę należy wskazać przeprowadzoną analizę trendów, która w istotny sposób uzupełnia prace diagnostyczne i formułowane na tej podstawie cele.

Misja i wizja a cele rozwojowe i proponowane działania

Kolejnym elementem ewaluacji, jest ocena spójności pomiędzy przyjętą w dokumencie misją i wizją, a proponowanymi celami strategicznymi i przedsięwzięciami. Poniżej przytoczono zapisy dotyczące wizji przyjęte w Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku jednak brak jest możliwości odniesienia się do misji, ponieważ autorzy nie uwzględnili tego elementu strategii.

Wizja

Kalisz – miasto otwarte, wygodne do życia, wspierane energią swoich aktywnych i przedsiębiorczych mieszkańców, tworzące dobre warunki pracy i edukacji. To miasto zielone, bezpieczne, gotowe na wyzwania współczesności i wykorzystujące potencjał swojej bogatej historii.

Analizując przytoczone zapisy można wskazać, że w większości przyjęta na potrzeby realizacji założeń wizja pokrywa się z celami strategicznymi Kalisza:

- Aktywna wspólnota.
- Miasto atrakcyjne do życia.
- Dobre warunki do rozwoju biznesu
- Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system edukacji w Kaliszu
- Atrakcyjna przestrzeń
- Miasto zrównoważone

W wizji zabrakło odniesień do jednego celu strategicznego „Nowoczesne zarządzanie miastem”.

Cele strategiczne jak wykazano powyżej, dopełnione zostały poprzez wskaźniki, projekty kluczowe, kierunki działań, i oczekiwane efekty podejmowanych działań. Wizja oraz cele strategiczne, są częściowo spójne oraz odnoszą się do wymaganych ustawowo obszarów związanych z kwestiami społecznymi, gospodarczymi i przestrzennymi. W tym kontekście warto podkreślić spójność występującą pomiędzy celami i działaniami, oraz analizą trendów zawartą w Strategii a założeniami dokumentów wyższego rzędu. Spójność ta może mieć istotne znaczenie w zakresie możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację założeń Strategii oraz realnie przekładać się na ich stopniowe/konsekwentne wdrażanie.

Wdrażanie, monitorowanie i ewaluacja – realność realizacji założeń

Szczegóły dotyczące zarządzania procesem wdrażania Strategii opisane zostały w rozdziale pt. „System realizacji Strategii”. W rozdziale opisano założenia dotyczące:

- Systemu wdrażania strategii,
- Systemu monitorowania i ewaluacji strategii

System wdrażania strategii

W opisie koncepcji zarządzania wdrażaniem wskazano jasno podmioty odpowiedzialne za ten proces – są nimi:

- Prezydent Miasta Kalisza
- Rada miasta Kalisza
- Komórki Urzędu Miasta
- Miejskie Jednostki Organizacyjne
- Wydział Strategii i Rozwoju (koordynacja działań)

Dodatkowo wskazuje się na możliwość uczestnictwa partnerów zewnętrznych w procesie wdrażania strategii.

Zgodnie z zapisami strategia będzie częściowo wdrażana poprzez przygotowanie i realizację dokumentów wykonawczych: programów, planów, polityk oraz strategii branżowych. Na przygotowanie dokumentów wykonawczych nałożono odpowiednie rygory. Dokumenty te powinny:

-
- Być zgodne z celami Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku;
 - Posiadać określony horyzont czasowy (optymalnie 5 letni) oraz harmonogram realizacji zadań (o ile dotyczy);
 - Posiadać szczegółowe zapisy dotyczące wdrażania, monitorowania i ewaluacji wraz z katalogiem wskaźników oraz wskazaniem podmiotów odpowiedzialnych za realizację działań (o ile dotyczy);
 - Uwzględnić szacunkowe ramy finansowe (o ile dotyczy);
 - Być przygotowane w trybie partycypacji społecznej przy udziale lokalnej społeczności i kluczowych interesariuszy.

Mimo stosunkowo ogólnych zapisów dotyczących wdrażania można je uznać za poprawne i spójne logicznie. Cedują one bowiem odpowiedzialność za wdrażanie na niższe szczeble administracji, które będą odpowiedzialne za realizację konkretnych działań i w konsekwencji powinny posiadać bardziej szczegółową wiedzę dotyczącą realizacji założeń strategii.

Monitorowanie rezultatów i ewaluacja realizacji Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku.

Jak wskazano w rozdziale 7.2 strategia będzie monitorowana w cyklach dwuletnich w oparciu o informacje dostarczone przez podmioty wdrażające strategię. Raport z realizacji strategii będzie stanowił podsumowanie działań w ramach przyjętych celów strategicznych, zawierać będzie informacje na temat osiągniętych wartości wskaźników (zarówno podstawowych – zdefiniowanych w strategii jak i fakultatywnych, związanych z realizacją poszczególnych zadań/projektów kluczowych).

Ewaluacja została zaplanowana poprawnie. Przewidziano 3 stopnie ewaluacji:

- Ex-ante (przed wdrożeniem strategii)
- Mid-term (w połowie wdrażania strategii)
- Ex-post (po zakończeniu obowiązywania strategii)

Ewaluacja ex-ante powinna zostać wykonana w 2022 roku, mid-term, w 2026 roku i ex post w 2030/2031 r. Każda z prowadzonych ewaluacji winna zakończyć się raportem zawierającym cele ewaluacji, zastosowaną metodologię, opis procesu badawczego, wyniki oraz wnioski i rekomendacje.

Podstawowym narzędziem ewaluacji jest zaproponowana tabela wskaźników weryfikujących stopień osiągnięcia poszczególnych celów operacyjnych. Autorzy dokumentu zaproponowali kilkadziesiąt wskaźników, przypisując wskaźniki rezultatów do odpowiednich celów operacyjnych.

Cele operacyjne z przypisanymi wskaźnikami monitoringu (wskaźnikami produktu)
Cel operacyjny 1.1 Świadomi i zaangażowani mieszkańcy
Liczba uczestników różnych form partycypacji społecznej w mieście
Frekwencja w głosowaniu w ramach budżetu obywatelskiego
Liczba inicjatyw lokalnych zgłoszonych przez mieszkańców narastająco
Cel operacyjny 1.2 Trzeci sektor współodpowiedzialny za rozwój miasta
Wartość zadań publicznych realizowanych przez organizacje pozarządowe na zlecenie Miasta Klisza
Liczba organizacji pozarządowych realizujących zadania publiczne finansowane z budżetu miasta
Liczba organizacji pozarządowych uczestniczących w procesach dotyczących zarządzania miastem w danym roku
Cel operacyjny 2.1 Bogata oferta czasu wolnego
Liczba uczestników imprez sportowych i rekreacyjnych organizowanych w mieście
Liczba korzystających z infrastruktury sportowej w mieście
Cel operacyjny 2.2 Wysoka jakość usług społecznych
Liczba miejsc w placówkach świadczących usługi wsparcia dla seniorów oraz osób ze szczególnymi potrzebami
Liczba mieszkań dla seniorów w komunalnym zasobie gminy
Liczba godzin usług opiekuńczych świadczonych w miejscu zamieszkania przypadająca na jednego podopiecznego
Cel operacyjny 2.3 Bogata i zróżnicowana oferta kulturalna i rozrywkowa
Liczba uczestników imprez artystyczno-rozrywkowych finansowanych z budżetu miasta
Liczba oddolnych inicjatyw w zakresie kultury organizowanych przez NGO przy wsparciu miasta
Cel operacyjny 2.4 Miasto bezpieczne i dostępne
Liczba przestępstw stwierdzonych przeciwko zdrowiu i życiu
Liczba przestępstw stwierdzonych przeciwko mieniu
Liczba zamontowanych kamer monitoringu wizyjnego
Liczba uczestników inicjatyw edukacyjnych z zakresu bezpieczeństwa w ruchu drogowym narastająco
Liczba wdrożonych przez miasto rozwiązań inwestycyjnych i nieinwestycyjnych poprawiających dostępność obiektów i miejsc w przestrzeni publicznej oraz usług publicznych dla osób ze szczególnymi potrzebami narastająco
Cel operacyjny 2.5 Szeroka oferta mieszkaniowa
Powierzchnia terenów objętych planami zagospodarowania przestrzennego przeznaczonych pod budownictwo jedno i wielorodzinne
Powierzchnia terenów przeznaczonych pod zabudowę jedno i wielorodzinną, na których nastąpiła poprawa warunków zamieszkania i osiedlania się narastająco
Średnioroczna liczba nowo wybudowanych mieszkań
Liczba mieszkań w zasobie gminy
Liczba mieszkań w zasobach KTBS
Cel operacyjny 3.1 Miasto efektywnie zarządzane
Liczba jednostek objętych scentralizowaną obsługą CUW
Cel operacyjny 3.2 Miasto inteligentne
Liczba spraw w Urzędzie Miasta załatwianych drogą elektroniczną rocznie
Liczba użytkowników narzędzia typu aplikacja mobilna/serwis internetowy/platforma cyfrowa Kalisza w danym roku
Cel operacyjny 3.3 Rozpoznawalna marka miasta
Liczba uczestników wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych organizowanych w mieście

Liczba uczestników wydarzeń sportowych i rekreacyjnych organizowanych w mieście
Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w Kaliszu ogółem
Liczba osób odwiedzających Kalisz w celach turystycznych
Cel operacyjny 4.1 Kalisz akademicki
Liczba kierunków kształcenia na uczelniach w Kaliszu
Liczba studentów uczelni w Kaliszu (I i II stopnia)
Cel operacyjny 4.2 Wysoka jakość kształcenia w kaliskich szkołach
Liczba uczniów objętych projektami edukacyjnymi narastająco
Liczba nauczycieli objętych programami rozwoju kompetencji narastająco
Liczba osób objętych wsparciem w zakresie poprawy ich sytuacji na rynku pracy narastająco
Cel operacyjny 5.1 Miasto przyciągające nowe inwestycje
Powierzchnia terenów udostępnionych inwestorom narastająco
Liczba podmiotów zainteresowanych ofertą inwestycyjną w Kaliszu narastająco
Liczba podmiotów, które podjęły starania, aby ulokować swoją działalność w Kaliszu narastająco
Cel operacyjny 5.2 Miasto wspierające przedsiębiorczość
Liczba uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych biorących udział w nieobowiązkowych zajęciach z przedsiębiorczości narastająco
Liczba osób innych niż uczniowie, które wzięły udział w szkoleniach poświęconych zakładaniu lub prowadzeniu działalności gospodarczej lub działalności nierejestrowanej narastająco
Liczba osób uzyskujących dochody z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej w Kaliszu w danym roku
Liczba przedsiębiorców objętych wsparciem ze strony Miasta
Cel operacyjny 6.1 Przestrzeń, która zachęca do spotkań i aktywnego spędzania czasu wolnego
Powierzchnia nowych (lub odnowionych) atrakcyjnych miejsc spotkań, wypoczynku i rekreacji kaliszczan narastająco
Cel operacyjny 6.2 Atrakcyjny obszar rewitalizacji
Udział mieszkańców obszaru rewitalizacji w ogólnej liczbie mieszkańców Kalisza
Powierzchnia zrewitalizowanego obszaru narastająco
Liczba obiektów poddanych rewitalizacji narastająco
Cel operacyjny 7.1 Ekologiczne i odporne na zmiany klimatu miasto
Liczba dni w ciągu roku z przekroczeniami pyłu PM10
Zmniejszenie emisji pyłów PM10 w wyniku wymiany źródła ciepła na ekologiczne w danym roku
Zmniejszenie emisji CO2 w wyniku wymiany pojazdów komunikacji miejskiej na nisko- lub zeroemisyjne
Liczba miejskich obiektów użyteczności publicznej wykorzystujących energię ze źródeł odnawialnych
Powierzchnia terenów zielonych w mieście
Powierzchnia terenów, na których zastosowano rozwiązania przepuszczające wodę lub zatrzymujące wody opadowe i rozpadowe w miejscu opadu narastająco
Liczba uczestników działań z zakresu edukacji ekologicznej realizowanych wśród mieszkańców narastająco
Cel operacyjny 7.2 Miasto, w którym poruszanie się jest szybkie, łatwe i bezpieczne
Długość nowo wybudowanych dróg narastająco
Długość rozbudowanych i przebudowanych dróg narastająco
Liczba przystanków komunikacji miejskiej
Średnioroczna liczba pasażerów komunikacji publicznej w Kaliszu
Łączna długość ścieżek rowerowych i dróg dla rowerów w mieście

Liczba wypadków drogowych ogółem
Liczba ofiar śmiertelnych i rannych w wypadkach drogowych
Cel operacyjny 7.3 Wysoka jakość i dostępność usług komunalnych
Poziom odzysku odpadów
Udział odpadów zebranych selektywnie w ogóle odpadów komunalnych
Poziom recyklingu odpadów
Odsetek mieszkańców korzystających z miejskiej sieci wodociągowej
Odsetek mieszkańców korzystających z miejskiej sieci kanalizacyjnej

Wskazane elementy procesu ewaluacyjnego są spójne i logiczne nie mniej sugeruje się

- ograniczenie liczby wskaźników, ponieważ tak rozbudowany katalog będzie powodował trudności w monitorowaniu.

5. Zgodność zapisów Strategii z dotychczasową polityką rozwoju

Analizując zgodność zapisów Strategii z dotychczasową polityką rozwoju, uwagę zwrócono na zapisy celów zawartych w dokumencie pt. „Strategia Rozwoju Miasta Kalisza na lata 2014-2024”. W dokumencie tym zaproponowano 3 obszary tematyczne (społeczny, gospodarczy, przestrzenny) do obszarów tematycznych przypisano cele strategiczne (łącznie 8 celów strategicznych) oraz 42 podległych im celów operacyjnych. Na koncepcję rozwojową miasta w okresie 2014-2024 składały się (cele strategiczne wraz z przypisanymi celami operacyjnymi):

Kalisz – tu chcę żyć	
1.1	Wsparcie dla osób młodych i rodzin
1.2	Zapewnienie wysokiego komfortu życia osób starszych
1.3	Aktywizacja i wsparcie dla osób bezrobotnych i zagrożonych wykluczeniem
1.4	Podniesienie jakości i dostępności usług z zakresu ochrony zdrowia
1.5	Zwiększenie skuteczności działania służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo
1.6	Rozwijanie i promowanie oferty kulturalnej i rozrywkowej
1.7	Aktywizacja sportowa i turystyczna dzieci, młodzieży i dorosłych
Kalisz – aktywne miasto, aktywni obywatele	
2.1	Rozwój partycypacji społecznej w procesie zarządzania
2.2	Kontynuowanie wsparcia dla inicjatyw oddolnych i NGOs
2.3	Dalsza optymalizacja procesu obsługi mieszkańców w Urzędzie Miasta
2.3	Zwiększenie poczucia odpowiedzialności mieszkańców za sprawy lokalne oraz ich aktywizacja na rzecz dobra wspólnego
Kalisz – kuźnia talentów	
3.1	Podnoszenie jakości i różnorodności oferty edukacyjnej Kalisza
3.2	Tworzenie warunków do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami edukacyjnymi
3.3	Rozwój ośrodka akademickiego w Kaliszu
Kalisz biegun wzrostu	
4.1	Tworzenie sprzyjającego klimatu inwestycyjnego
4.2	Ułatwianie prowadzenia działalności gospodarczej
4.3	Wzmacnianie dostępności narzędzi ułatwiających kooperację podmiotów gospodarczych
4.4	Wspieranie kooperacji biznesu z nauką
4.5	Wzmacnianie działalności badawczo-rozwojowej
4.6	Stymulowanie rozwoju sektorów innowacyjnych w regionie
4.7	Promocja gospodarcza
Kalisz – synergia aglomeracji	
5.1	Wdrażanie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Aglomeracji Kalisko-
5.2	Poprawa systemu transportowego Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej
5.3	Wspieranie rozwoju gospodarczego Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej

5.4	Organizowanie wspólnych przedsięwzięć i wydarzeń kulturalno-rozrywkowych oraz sportowych
5.5	Wdrożenie i rozwój systemu konsultacji władz
5.6	Wspólny lobbing na rzecz rozwoju regionalnego
Kalisz – unikatowe dziedzictwo	
6.1	Rozwój i promocja unikatowego w skali kraju produktu turystycznego
6.2	Stworzenie i wypromowanie rozpoznawalnej marki Miasta Kalisza
6.3	Ochrona, promocja i rozwój dziedzictwa kulturowego i naturalnego
6.4	Wspieranie inwestycji sprzyjających rozwojowi kultury i turystyki
Kalisz – funkcjonalne miasto	
7.1	Poprawa dostępności zewnętrznej i jakości infrastruktury transportowej
7.2	Poprawa jakości i kompleksowości transportu publicznego
7.3	Tworzenie warunków oraz zachęt do osiedlania się i inwestowania w Śródmieściu poprzez podejmowanie działań rewitalizacyjnych i aktywizacyjnych
7.4	Poprawa zabezpieczenia przeciwpowodziowego miasta
7.5	Poprawa jakości i dostępności usług publicznych poprzez budowę, modernizację i doposażenie obiektów użyteczności publicznej
Kalisz – naturalna przestrzeń	
8.1	Wzmocnienie systemu zachęt do zmiany systemów grzewczych na bardziej ekologiczne
8.2	Wspieranie efektywności energetycznej i wykorzystanie odnawialnych źródeł energii
8.3	Realizacja przedsięwzięć poprawiających stan środowiska naturalnego
8.4	Rekultywacja obszarów powyrobiskowych
8.5	Preferencyjne warunki prowadzenia działalności dla przedsiębiorstw wykorzystujących ekologiczne rozwiązania
8.6	Zwiększenie świadomości ekologicznej mieszkańców

Zaproponowana koncepcja rozwojowa miasta przedstawiona w Strategii Rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku stanowi kontynuację i uzupełnienie dotychczasowej strategii rozwoju, przy czym ograniczenie liczby celów operacyjnych, pozytywnie wpłynęła na przejrzystość i czytelność strategii (zmniejszono liczbę celów operacyjnych do 19, z 41 w poprzednim dokumencie). W perspektywie do 2030 roku, podobnie jak w Strategii do roku 2024, pojawiają się odniesienia do potencjałów miasta związanych z kulturą, przedsiębiorczością, akademickością, aktywnością obywatelską i organizacjami pozarządowymi oraz zrównoważonym wykorzystaniem zasobów środowiskowych. Politykę rozwojową miasta należy określić, jako spójną i ukierunkowaną, realizowaną w sposób kompleksowy, z uwzględnieniem kwestii społecznych, gospodarczych, przestrzennych oraz środowiskowych zachowującą ciągłość względem poprzedniej strategii rozwoju.

6. Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzoną ewaluację ex-ante można stwierdzić, że opracowana Strategia rozwoju Kalisza do 2030 roku z perspektywą do 2035 roku przygotowana została zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, w tym w szczególności zapisami znowelizowanej ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Zgodność Strategii ze wskazanymi ustawami, prześledzono także w oparciu o wytyczne zawarte w dokumencie pt. „Strategia Rozwoju Gminy. Poradnik praktyczny”.

Zgodnie z przyjętą koncepcją ewaluacji, całość dokumentu przeanalizowano pod względem kompletności i zgodności z wymaganiami ustawowymi i nie stwierdzono uchybień. Prawidłowo został przeprowadzony także proces konsultowania i procedowania dokumentu, przyjęty uchwałą Rady Miasta **Kalisza**.

Następnie analizie poddano kompletność, poprawność, adekwatność, trafność i aktualność wniosków wynikających z przeprowadzonej diagnozy. W tym zakresie nie wskazano uchybień. Na pozytywną ocenę zasługuje całość prowadzonego procesu diagnostycznego, który realizowany był od lutego do sierpnia 2021 roku, z wykorzystaniem wielu uzupełniających się metod i technik badawczych, licznych źródeł danych, opracowań, analiz, przy zapewnieniu szerokiej partycypacji mieszkańców.

W proces diagnostyczny włączono ponad 1 400 osób. Wnioski wynikające z przeprowadzonej diagnozy, mają walor kompletności i kompleksowości. Zastosowane metody pozyskiwania danych, zagwarantowały uchwycenie szerokiego aspektu zjawisk związanych z funkcjonowaniem miasta, spełniają kryteria trafności, adekwatności oraz aktualności.

Wnioski z badań stały się fundamentem dla wypracowania celów strategicznych, operacyjnych i kierunków działań, dzięki czemu spełnione zostało kryterium spójności wewnętrznej dokumentu. Każdy z celów strategicznych został osobno omówiony w kontekście potencjałów, zagrożeń i trendów panujących w Kaliszu. Wypracowane w ten sposób cele i działania, mają pokrycie w przeprowadzonych analizach jednak jak wskazano sugeruje się ich uzupełnienie. Analiza strategii dowiodła, że zapisy dokumentu, wykazują spójność pomiędzy celami i działaniami, a przyjętą wizją rozwoju.

Przyjęta w dokumencie koncepcja zarządzania wdrażaniem Strategii, zawiera elementy partycypacyjne takie jak przygotowanie dokumentów wdrożeniowych w oparciu o opinie i konsultacje z interesariuszami oraz upublicznienie zarówno raportów z monitoringu oraz ewaluacji strategii. Założony system wdrażania, monitorowania i ewaluacji jest spójny i poprawnie skonstruowany. Zakres celów i działań przewidzianych do realizacji w ramach Strategii, stanowi

kontynuację działań prowadzonych na etapie wdrażania Strategia Rozwoju Miasta Kalisza na lata 2014-2024 oraz jest spójny z dokumentami wyższego rzędu, o czym świadczy przeprowadzona w dokumencie analiza.

Biorąc pod uwagę całokształt przeprowadzonej analizy można wskazać, iż w zakresie zmian w dokumencie należy rozważyć:

- 1.** Ewentualne dodanie misji, spójnej z wizją jako elementu uzupełniającego część planistyczną dokumentu. Aktualnie brak tego elementu w dokumencie.
- 2.** Ograniczenie liczby wskaźników służących ewaluacji i ponowną analizę katalogu wskaźników pod kątem precyzyjności zapisów wraz z podaniem źródeł danych.