

A map of the Gniezno functional area, showing the city of Gniezno and its surrounding municipalities. The area is divided into several yellow-colored regions, representing different administrative units or districts. The map is oriented with the city of Gniezno at the top left and the surrounding area extending to the right and bottom.

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**

Spis treści

Spis treści.....	3
1. Wprowadzenie	4
2. Wnioski z badania.....	6
2.1. Synteza diagnozy społeczno-gospodarczej, środowiskowej i przestrzennej.....	6
2.2. Czy w kontekście zdiagnozowanych problemów, potrzeb i potencjałów cele strategiczne są sformułowane trafnie i odpowiadają na ustalenia diagnozy?	9
2.3. Czy w kontekście przyjętych celów strategicznych kierunki działań są sformułowane trafnie i będą odpowiednio realizowały cele?	11
2.4. Czy projekty określone w Strategii, realizujące poszczególne kierunki działań mogą być zrealizowane skutecznie (mogą osiągnąć zaplanowane rezultaty)?	15
2.5. Czy zaproponowany system realizacji umożliwi skuteczne osiągnięcie wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?	20
2.5.1. Instytucje zaangażowane w realizację Strategii.....	20
2.5.2. System zarządzania.....	22
2.5.3. System monitorowania i ewaluacji	22
2.5.4. Identyfikacja ryzyk dla systemu realizacji.....	24
2.6. Czy struktura treści Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę, a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?	25
2.6.1. Część diagnostyczna	26
2.6.2. Część strategiczna	26
2.7. Czy zaangażowanie interesariuszy w prace nad Strategią pozwoliło w wystarczającym stopniu uwzględnić ich potrzeby?	28
3. Spis rysunków i tabel	30

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego badania była aktualizowana " Strategia rozwoju ponadlokalnego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Gniezna do roku 2030" (zwana dalej Strategią). Dokument został przygotowany przez Partnerów przy wsparciu ekspertów Fundacji Miasto w okresie listopad 2024 r.- lipiec 2025 r. W pracach nad dokumentem zaangażowani zostali przedstawiciele samorządów tworzących Partnerstwo oraz partnerzy społeczno-gospodarczy i interesariusze różnych środowisk.

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 miała zatem 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 pozwoliło sprawdzić, 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

Za pomocą kryterium skuteczności sprawdzamy, **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

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

² Ibidem

³ Ibidem

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 Strategii zastosowano 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 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, uwag zgłoszonych w ramach konsultacji społecznych oraz samej Strategii, na różnych etapach zaawansowania prac.

Sięgnięto również do aktów prawnych oraz opracowań regulujących kwestie związane z funkcjonowaniem instrumentu ZIT w Polsce oraz dotyczących Strategii rozwoju ponadlokalnego. Pomocnym dokumentem było tu m.in. opracowanie „Wymiar terytorialny. Zasady opiniowania strategii terytorialnych w ramach programu Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021-2027 (ZIT, IIT, GPR)”⁵, który uszczegóławia zasady realizacji instrumentów terytorialnych w województwie wielkopolskim.

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

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

⁵ Załącznik do Uchwały nr 484/2024 Zarządu Województwa Wielkopolskiego z dnia 8 sierpnia 2024 r.

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. Synteza diagnozy społeczno-gospodarczej, środowiskowej i przestrzennej

Strategia została poprzedzona obszerną diagnozą sytuacji społeczno-gospodarczej, środowiskowej i przestrzennej MOF Gniezna. Obszar ten obejmuje Miasto Gniezno (rdzeń) oraz okoliczne gminy tworzące partnerstwo ZIT.

Diagnoza dostarczyła kluczowych danych i wniosków, które stanowią podstawę sformułowanych celów. Poniżej przedstawiono najważniejsze ustalenia diagnozy w podziale na wymiary rozwoju:

- **Społeczeństwo (demografia i jakość życia):** Obszar MOF Gniezna zamieszkuje około 105 tys. osób (stan na 2021 r.), z czego ok. 68 tys. w samym Gnieźnie (drugim co do wielkości mieście w woj. wielkopolskim). Tendencje demograficzne wskazują na **postępujące starzenie się populacji** – rośnie odsetek seniorów, a grupa młodzieży stopniowo się zmniejsza. Mimo niewielkiego dodatniego salda migracji wewnętrznej, istnieje ryzyko odpływu młodych, ambitnych mieszkańców do większych ośrodków (np. Poznania) w poszukiwaniu edukacji i pracy.

Jakość życia w MOF jest oceniana umiarkowanie dobrze – mieszkańcy mają relatywnie dobrą dostępność do podstawowych usług publicznych (edukacja, kultura, opieka zdrowotna), co jest efektem inwestycji samorządów z ostatnich lat. Poprawiła się również infrastruktura komunalna i mieszkaniowa – warunki mieszkaniowe oceniane są pozytywnie, a kapitał społeczny i integracja lokalnej społeczności stanowią mocny zasób.

Największym wyzwaniem społecznym pozostaje jednak niski poziom zamożności części mieszkańców – średnie dochody gospodarstw domowych utrzymują się poniżej średniej wojewódzkiej, co zaskakuje w kontekście niezłych wskaźników rynku pracy. Pomimo spadku bezrobocia i obserwowanego wzrostu dochodów w ostatnich latach, ubóstwo i wykluczenie społeczne w niektórych grupach nadal wymagają uwagi władz lokalnych. Innym wyzwaniem jest starzenie się społeczeństwa – rosną potrzeby w zakresie usług zdrowotnych i opiekuńczych dla seniorów, co będzie obciążać budżety gmin i system pomocy społecznej w kolejnych latach.

- **Gospodarka (rynek pracy i przedsiębiorczość):** Gospodarka obszaru funkcjonalnego Gniezna jest zróżnicowana, z przewagą sektora usług (handel, usługi dla ludności) oraz przemysłu rolno-spożywczego i maszynowego. Rynek pracy wykazuje relatywnie dobrą kondycję – stopa bezrobocia w powiecie gnieźnieńskim spadła do ok. 3-4% (2022), zbliżając się do średniej krajowej. Jednak struktura przedsiębiorstw wskazuje na dominację mikrofirm (do 9 pracowników) przy jednoczesnym spadku liczby średnich i dużych przedsiębiorstw, w tym podmiotów z kapitałem zewnętrznym. Oznacza to, że gospodarka MOF opiera się głównie na drobnej przedsiębiorczości lokalnej, co z jednej strony świadczy o aktywności mieszkańców, ale z drugiej – przekłada się na ograniczoną liczbę większych inwestorów i miejsc pracy o wysokiej wartości dodanej. Konsekwencją tego jest wspomniany niski poziom dochodów części mieszkańców – wynagrodzenia oferowane lokalnie są niższe niż w aglomeracji poznańskiej, co może skłaniać wykwalifikowanych pracowników do dojazdów lub migracji za lepszymi płacami.

Diagnoza wskazała także na niedostatek innowacji i zaawansowanych usług biznesowych w regionie – brak instytucji otoczenia biznesu i centrów B+R sprawia, że potencjał rozwojowy nie jest w pełni wykorzystywany. Z pozytywnych stron, stopa przedsiębiorczości (liczba firm na 1000 mieszkańców) utrzymuje się na poziomie zbliżonym do średniej wojewódzkiej, a lokalne firmy wykazują się elastycznością. Wśród branż z potencjałem wymienia się turystykę, przemysł czasu wolnego oraz produkcję zdrowej żywności. Rolnictwo nadal odgrywa istotną rolę w gminach wiejskich partnerstwa, ale wymaga wsparcia w kierunku modernizacji i dywersyfikacji (przetwórstwo, agroturystyka), aby przeciwdziałać odpływowi młodych z obszarów wiejskich.

- **Środowisko i klimat:** Obszar partnerstwa charakteryzuje się wysokimi walorami przyrodniczymi. W granicach MOF Gniezna znajdują się cenne zasoby środowiskowe: rozległe kompleksy leśne (m.in. Puszcza Zielonka na obrzeżu obszaru), jeziora i obszary chronione (Natura 2000, park krajobrazowy). Ten bogaty potencjał przyrodniczy i turystyczny stanowi atut rozwojowy regionu – sprzyja rozwojowi rekreacji (np. turystyka rowerowa, kajakowa) oraz poprawie jakości życia mieszkańców. Zidentyfikowano liczne możliwości wykorzystania przyrody dla celów turystycznych i edukacyjnych, np. szlaki piesze i rowerowe, ścieżki tematyczne, miejsca aktywności dla seniorów i młodzieży. Diagnoza uwypukliła jednak również zagrożenia środowiskowe. Zmiany klimatu już wpływają na obszar (epizody suszy, nawałnice, okresowe podtopienia), stąd rośnie potrzeba działań adaptacyjnych – poprawy retencji wód,

nasadzeń zieleni, czy systemów ostrzegania przed ekstremalnymi zjawiskami.

Problemem jest również jakość powietrza pogarszana przez emisje komunikacyjne i tzw. niską emisję z indywidualnych źródeł ciepła. W sezonie grzewczym notowane są epizody smogowe w Gnieźnie i okolicznych wsiach. Gospodarka odpadami i wodno-kanalizacyjna stoi na dość dobrym poziomie (dzięki inwestycjom w oczyszczalnię i sieć kanalizacyjną), choć wyzwaniem jest zwiększenie poziomu recyklingu oraz rozbudowa kanalizacji na terenach wiejskich.

Diagnoza podkreśla konieczność ochrony cennych przyrodniczo terenów przed presją urbanizacyjną – rozlewanie się zabudowy podmiejskiej może zagrażać lasom i użytkom ekologicznym, jeśli nie zostanie zahamowane. Wskazano też na potrzebę silniejszego uwzględnienia aspektów klimatycznych w polityce lokalnej: promocji energetyki odnawialnej, transportu niskoemisyjnego oraz edukacji ekologicznej mieszkańców (np. programy zero-waste, warsztaty dot. adaptacji do zmian klimatu).

- **Wymiar przestrzenny (zagospodarowanie i powiązania funkcjonalne):**
Miejski Obszar Funkcjonalny Gniezna obejmuje miasto rdzeniowe oraz 9 okolicznych gmin. Analizy pokazały, że wewnątrz tego obszaru istnieją liczne powiązania funkcjonalne o charakterze codziennych dojazdów do pracy i szkół, przepływów usług oraz zależności społecznych. Miasto Gniezno pełni rolę głównego ośrodka usługowego i rynku pracy – przyciąga mieszkańców sąsiednich gmin do szkół ponadpodstawowych, urzędów, szpitala, placówek kulturalnych i centrów handlowych. Jednocześnie pewna część mieszkańców partnerstwa (zwłaszcza z gmin najbliższej Poznania) dojeżdża poza obszar w celach zawodowych lub po wyspecjalizowane usługi. Bilans usług wskazuje, że Gniezno jest eksporterem niemal wszystkich rodzajów usług (tj. świadczy je dla okolicznych gmin), podczas gdy gminy otaczające importują usługi z miasta. Taka struktura jest typowa – miasto rdzeń stanowi centrum, jednak diagnoza wykazała także wewnętrzne powiązania między mniejszymi ośrodkami (np. Czarniejewo, Trzemeszno) a okolicznymi wsiami, oraz powiązania komplementarne między samym Gnieznem a gminami ościennymi (np. Gniezno – gmina Wieś Gniezno – Niechanowo tworzą swoisty trójkąt powiązań).

W zakresie planowania przestrzennego zidentyfikowano wyzwanie w postaci rozproszenia zabudowy mieszkaniowej na terenach podmiejskich. Suburbanizacja wokół Gniezna postępuje, co skutkuje chaotycznym układem osiedli, wyższymi kosztami infrastruktury i presją na środowisko. Diagnoza rekomenduje wzmocnienie zintegrowanego planowania przestrzennego, tak aby minimalizować skutki rozlewania się zabudowy i chronić cenne grunty oraz krajobraz. Wskazano konieczność uzgadniania przez gminy dokumentów planistycznych (studiów i planów miejscowych) w skali całego obszaru funkcjonalnego – np. wyznaczenia wspólnych obszarów pod inwestycje, uzgodnienia przebiegu głównych ciągów komunikacyjnych, czy utworzenia spójnej sieci terenów zielonych. Innym istotnym aspektem przestrzennym jest rewitalizacja zdegradowanych przestrzeni: w Gnieźnie wyzwaniem jest ożywienie śródmieścia i terenów przemysłowych, a w mniejszych miastach (Czarniejewo, Witkowo) – odnowa starówek i poprawa estetyki przestrzeni publicznych.

Uwagę zwraca też dostępność transportowa – obszar ma dość dobre połączenia drogowe i kolejowe z resztą kraju (bliskość drogi S5 do Poznania i autostrady A2, linia kolejowa Poznań-Gniezno), co stanowi potencjał rozwojowy. Natomiast wewnątrz partnerstwa istnieje potrzeba lepszego skomunikowania gmin ze sobą (transport publiczny międzygminny, drogi lokalne). Podsumowując, diagnoza przestrzenna wykazała potrzebę koordynacji działań rozwojowych w układzie ponadlokalnym, tak by wykorzystać atuty (położenie, infrastruktura) i wspólnie rozwiązać problemy (suburbanizacja, wykluczenie transportowe części wsi).

Wnioski z diagnozy: MOF Gniezna jest obszarem o znacznym potencjale (dogodne położenie, cenne środowisko, bogate dziedzictwo historyczne Gniezna jako pierwszej stolicy Polski) oraz umiarkowanych wyzwaniach rozwojowych typowych dla średnich miast i ich zapleczy.

Do najważniejszych zidentyfikowanych potrzeb należą m.in.:

- podniesienie poziomu zamożności mieszkańców poprzez tworzenie lepszych warunków dla gospodarki i pracy,
- zatrzymanie młodych ludzi w regionie (m.in. poprzez poprawę oferty edukacyjnej, kulturalnej i mieszkaniowej),
- dostosowanie usług publicznych do starzejącej się populacji,
- poprawa spójności transportowej (lepszy transport publiczny i sieć drogowa, rozwój tras rowerowych)
- ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu (ograniczenie emisji, gospodarka wodna, zachowanie zieleni).

Jednocześnie duży nacisk położono na wzmocnienie współpracy między gminami – wyzwania przekraczające granice administracyjne (transport, środowisko, rynek pracy) wymagają skoordynowanych działań. Diagnoza stała się podstawą do sformułowania misji i celów Strategii, które odpowiadają bezpośrednio na zidentyfikowane problemy i potencjały obszaru partnerstwa.

2.2. 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 i alternatywnego. Jednocześnie stawia on na wykorzystanie korzystnego położenia komunikacyjnego i istniejące zasoby infrastrukturalne, w tym rozwijającą się sieć dróg rowerowych.

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 ankiet realizowanych na etapie diagnozy, w których wątek skomunikowania obszaru partnerstwa wybrzmiewał dość silnie.

2. Poprawa jakości życia mieszkańców na obszarze funkcjonalnym

Głównymi wyzwaniem 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 osią tych inicjatyw nie były wyłącznie czasy obejmujące okres początków państwa polskiego.

3. Zapewnienie wysokiej jakości środowiska, z uwzględnieniem wymiaru klimatycznego

Tak sformułowany cel miał stanowić odpowiedź na zdiagnozowane problemy z jakością wód, negatywne skutki zmian klimatu, niewystarczająco rozwiniętą infrastrukturę kanalizacyjną oraz presją urbanizacyjną i rozpraszaniem zabudowy. Potencjałem po który chcieli sięgnąć autorzy Strategii w ramach tego celu są istniejące zasoby środowiska naturalnego i warunki do wykorzystania OZE, a także możliwość zintegrowanego planowania przestrzennego.

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. Co więcej w porównaniu z poprzednią wersją Strategii, przy aktualizacji mocniej wyeksponowano wątek zmian klimatu, co również należy uznać za pozytywną zmianę.

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 *spiritus 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.

2.3. 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 transportu niskoemisyjnego. 1.1.5. Wykorzystanie potencjału kolei.
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. 2.1.6. Edukacja ekologiczna
	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. 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, 2.3.5. Poprawa warunków pracy w jednostkach sektora publicznego, 2.3.6. Rozwój i integracja usług zdrowotnych i opiekuńczych.
Cel 3: Zapewnienie wysokiej jakości środowiska, z	3.1. OCHRONA ŚRODOWISKA ORAZ	3.1.1. Porządkowanie gospodarki wodnej i przeciwdziałanie skutkom suszy, budowa strategicznych zbiorników wody i rozwój małej retencji wodnej.

Cel szczegółowy:	Cel operacyjny	Rekomendowane działania
uwzględnieniem wymiaru klimatycznego	DZIAŁANIA ADAPTACYJNE I MITYGACYJNE	3.1.2. Rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury – zwiększanie obszarów zielonych i retencji wód na obszarach zurbanizowanych. 3.1.3. Ochrona i promocja lokalnych wartości krajobrazu. 3.1.4. Rozwój i poprawa dostępności do infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej oraz lokalnych systemów grzewczych. 3.1.5. 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.
	3.2. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ GOSPODARCZY	3.2.1. Tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości na OF. 3.2.2. Wsparcie pracowników i pracodawców. 3.2.3. Tworzenie warunków do współpracy środowiska przedsiębiorców między sobą i innymi środowiskami 3.2.4. Budowa infrastruktury dla turystyki wodnej, regulacja powiązań wodnych oraz rozwój infrastruktury technicznej 3.2.5. Rozwój potencjału szlaków turystyki pieszej, rowerowej i samochodowej oraz turystyki pielgrzymkowej 3.2.6. Rozwój, obok intensywnego rolnictwa, wyspecjalizowanego rolnictwa ekologicznego, sadownictwa, upraw szklarniowych, hodowli ryb.
	3.3. POPRAWA JAKOŚCI PRZESTRZENI	3.3.1. Poprawa koordynacji i jakości zarządzania przestrzenią poprzez współpracę pomiędzy samorządami terytorialnymi i społecznością lokalną. 3.3.2. Poprawa jakości środowiska miejskiego, w tym ograniczanie hałasu i zanieczyszczenia powietrza. 3.3.3. Ochrona terenów otwartych przed niekontrolowaną zabudową. 3.3.4. Rewitalizacja miejscowości mogących stanowić centra rozwoju usług turystycznych i działalności gospodarczej
Cel 4: Rozwój współpracy na obszarze partnerstwa	4.1. ROZWÓJ WSPÓŁPRACY NA OF	4.1.1. Rozwój współpracy z przedsiębiorcami. 4.1.2. Integracja środowisk lokalnych. 4.1.3. 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.

2.4. 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.	Eliminowanie czynników zagrażających zdrowiu w miejscu pracy i poprawa ergonomii pracy w jednostkach organizacyjnych Powiatu Gnieźnieńskiego (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 ścieżki rowerowej wzdłuż drogi powiatowej nr 2149P – Zdziechowa Gniezno (Powiat Gnieźnieński/ Powiatowy Zarząd Dróg)
	Budowa ścieżek rowerowych w Gminie Czarniejewo (Gmina Czarniejewo)
	Budowa ścieżki rowerowej Osiniec - Szczytniki Duchowne (Gmina Gniezno)
	Budowa ciągu pieszo-rowerowego Sławno – Skrzetuszewo (Gmina Kiszkowo)
	Budowa ścieżki rowerowej Olekszyn-Rybnio Wielkie (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 Wierzyce – Imielno (Gmina Łubowo)
	Budowa ścieżki rowerowej Lednogóra – Rybitwy (Gmina Łubowo)

Wiązka projektów	Projekty i opisy powiązań pomiędzy nimi:
	Budowa ścieżki rowerowej Strychowo – Myślęcín (Gmina Łubowo)
	Budowa ścieżki rowerowej Łubowo – Rzegnowo (Gmina Łubowo)
	Budowa ścieżki pieszo – rowerowej wzdłuż drogi gminnej prowadzącej od miejscowości Mieleszyn przez Borzátew do Karniszewa w kierunku granicy z gminą Kłécko (Gmina Mieleszyn)
	Przebudowa drogi gminnej nr 282008P - budowa ścieżki pieszo-rowerowej w m. Mieleszyn (Gmina Mieleszyn)
	Przebudowa drogi powiatowej 2150P - budowa ścieżka pieszo - rowerowa na odcinku Przysieka - Popowo-Ignacewo (Gmina Mieleszyn)
	Budowa ścieżki rowerowej Gniezno – Witkowo (Gmina Niechanowo)
	Budowa ścieżki rowerowej Gniezno – Witkowo – etap II (Gmina Niechanowo)
	Budowa drogi dla rowerów z Gminy i Miasta Witkowo do Miasta Gniezno – etap I (odcinek Wiekowo – Strzyżewo Witkowskie) (Gmina i Miasto Witkowo)
	Budowa drogi dla rowerów z Gminy i Miasta Witkowo do Miasta Gniezno – etap II (odcinek Witkowo - Niechanowo) (Gmina i Miasto Witkowo)

Wiązka projektów	Projekty i opisy powiązań pomiędzy nimi:
Zwiększanie odporności na zmiany klimatu i klęski żywiołowe Wiążkę 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	Rozwój zintegrowanych i systemowych działań adaptacyjnych do zmian klimatu na terenach zurbanizowanych – „Rewitalizacja Parku Zabytkowego przy ul. Kostrzyńskiej w Gnieźnie”– Etap II (Powiat Gnieźnieński)
	Staw w zieleni czyli ekologiczne zagospodarowanie terenu z miejscami parkingowymi w m. Żydowo (Gmina Czarniejewo)
	Rozbudowa zbiorników retencyjnych na terenie Gminy Gniezno – staw w Mnichowie (Gmina Gniezno)
	Rozwój zintegrowanych i systemowych działań adaptacyjnych do zmian klimatu na terenach zurbanizowanych – w mieście Gnieźnie, ośrodku subregionalnym (Miasto Gniezno)
	Zapobieganie zmianom klimatycznym poprzez zagospodarowanie trwałych użytków zielonych oraz intercepcję szaty roślinnej na wybranych terenach Gminy Kiszewo
	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 oraz wykonanie zielono-niebieskiej infrastruktury (Gmina Trzemeszno)
	Rozwój zintegrowanych i systemowych działań adaptacyjnych

Wiązka projektów	Projekty i opisy powiązań pomiędzy nimi:
	do zmian klimatu na terenach zurbanizowanych, poprzez utworzenie proekologicznych zielonych stref 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)
	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)
	Nie muszę 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

Realizowane projekty obejmują szerokie spektrum tematyczne – od infrastruktury i ochrony środowiska, przez zdrowie i edukację, aż po rozwój usług społecznych. Takie zróżnicowanie potwierdza kompleksowe podejście do rozwoju obszaru funkcjonalnego. Wśród priorytetów znajdują się m.in. rozwój

mobilności miejskiej, działania adaptacyjne do zmian klimatu, cyfryzacja usług publicznych, wsparcie edukacji, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, poprawa warunków pracy oraz wzmocnienie potencjału instytucjonalnego ZIT. Realizacja tych przedsięwzięć sprzyja budowaniu współpracy między gminami, podniesieniu jakości życia mieszkańców, rozwojowi społeczno-gospodarczemu oraz zwiększeniu odporności środowiska na skutki zmian klimatycznych.

Warto podkreślić, że dobór projektów był zgodny z potrzebami mieszkańców, co potwierdzają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na obszarze Partnerstwa. Zarówno projekty planowane w ramach ZIT, jak i te finansowane z innych źródeł, zostały poddane konsultacjom społecznym, podczas których nie zgłaszano wątpliwości co do zasadności ich realizacji.

Dla skutecznej realizacji planowanych działań kluczowe będzie prowadzenie systematycznego monitoringu i ewaluacji efektów, co pozwoli na bieżąco reagować na zmieniające się uwarunkowania i potrzeby

Podsumowanie

Projekty obejmują szerokie spektrum działań – od infrastruktury i ochrony środowiska, przez edukację i zdrowie, po usługi społeczne i cyfrowe – co potwierdza kompleksowe podejście do rozwoju obszaru funkcjonalnego i sprzyja poprawie jakości życia mieszkańców.

Dobór projektów wydaje się być zgodny z potrzebami mieszkańców i został poprzedzony konsultacjami społecznymi, co zwiększa ich akceptację i szanse na skuteczną realizację.

Efektywność wdrażania przedsięwzięć będzie zależała od systematycznego monitoringu i ewaluacji, umożliwiających szybkie reagowanie na zmieniające się warunki i potrzeby

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

W tym rozdziale podjęto próbę oceny systemu realizacji Strategii, koncentrując się na analizie jego adekwatności oraz identyfikacji potencjalnych ryzyk. Obejmuje on zarówno zagadnienia związane z zarządzaniem wdrażaniem Strategii, jak i funkcjonowaniem systemu monitoringu oraz ewaluacji. Celem analizy jest ustalenie, na ile przyjęte rozwiązania mogą skutecznie wspierać osiągnięcie wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych.

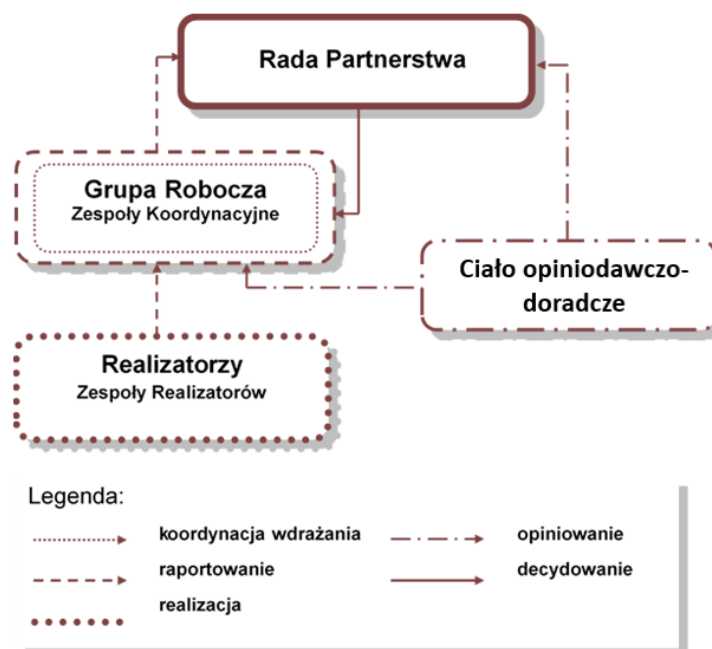
2.5.1. Instytucje zaangażowane w realizację Strategii

Projektując system zarządzania wdrażaniem Strategii, przyjęto założenie jego maksymalnego uproszczenia oraz wykorzystania istniejącego dorobku instytucjonalnego i dotychczasowych doświadczeń. Kluczową rolę w realizacji

Strategii będą odgrywać struktury funkcjonujące w ramach Stowarzyszenia ZIT Gniezno.

Proponowany układ instytucji zaangażowanych w system realizacji przedstawiono na poniższym schemacie.

Rysunek 1. 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** – Strategia wyraźnie określa linie komunikacji (koordynacja wdrażania, raportowanie, realizacja), które pozwalają sądzić, że w docelowym systemie będzie funkcjonował systematyczny przepływ informacji między jednostkami. Włączenie ciała opiniotawczo-doradczego zwiększa możliwość zewnętrznej weryfikacji i konsultacji.
- **Proces decyzyjny** – Schemat wskazuje, że „Ciało opiniotawczo-doradcze” będzie oddziaływać na „Radę Partnerstwa” w procesie decyzyjnym, co sugeruje oparcie decyzji na szerokiej gamie opinii i danych, sprzyjając ich jakości i akceptacji społecznej.
- **Odpowiedzialność i kontrola** – „Rada Partnerstwa” pełniąc rolę nadzorczą stanowi centralne ciało odpowiedzialne za monitorowanie realizacji Strategii. Efektywność tego rozwiązania zależy jednak od realnej zdolności do nadzorowania „Grupy Roboczej” i zespołów realizacyjnych oraz od jasnego przypisania obowiązków.

Zaproponowana struktura, przy wyraźnym podziale ról i odpowiedzialności, sprzyja efektywnemu wdrażaniu Strategii. Ostateczna skuteczność zależy jednak od:

- sprawnego systemu komunikacji i raportowania,
- kompetencji i zaangażowania poszczególnych jednostek,
- efektywnego systemu monitoringu i ewaluacji,
- zdolności do elastycznego reagowania na zmieniające się warunki i potencjalne ryzyka, np. przeciążenie organów decyzyjnych.

2.5.2. System zarządzania

Uproszczony system zarządzania wydaje się być trafnym podejściem, sprzyjającym przyspieszeniu procesu wdrażania i ułatwiającym koordynację działań. Jednakże, jego prostota może oznaczać ograniczoną liczbę mechanizmów kontroli i równowagi, co w konsekwencji może zwiększać ryzyko niedostatecznego nadzoru nad realizacją Strategii i opóźnień w reagowaniu na problemy.

Możliwość aktualizacji Strategii należy ocenić pozytywnie, ponieważ pozwala na elastyczne dostosowanie działań do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych i finansowych. Należy jednak pamiętać, że zbyt częste zmiany mogłyby wprowadzać niepewność, osłabiać stabilność planowania i utrudniać ocenę efektów w dłuższej perspektywie.

Wybór Stowarzyszenia ZIT Gniezno jako platformy współpracy jest zasadny, gdyż umożliwia integrację interesariuszy z całego obszaru funkcjonalnego oraz ułatwia stosowanie podejścia zintegrowanego. Jednocześnie różnorodność interesów i priorytetów gmin może generować ryzyko konfliktów, wydłużania procesu decyzyjnego oraz konieczność częstszej mediacji w Radzie Partnerstwa.

Pozytywnie należy również ocenić wyodrębnienie w ramach systemu wdrażania ciała opiniodawczo-doradczego. Takie gremium, składające się z przedstawicieli różnych grup interesariuszy, umożliwia szeroką wymianę perspektyw i doświadczeń, co sprzyja kompleksowemu i zrównoważonemu podejściu do wdrażania Strategii oraz wzmacnia partycypację społeczną. Udział społeczeństwa obywatelskiego i lokalnych partnerów może zwiększyć poczucie współodpowiedzialności za realizację Strategii i przejrzystość procesu decyzyjnego.

Pewne zastrzeżenia budzi fakt, że opinie ciała doradczego nie są wiążące, co może ograniczać realny wpływ tego gremium na ostateczne decyzje. Ponadto różnorodność jego składu może prowadzić do trudności w osiągnięciu konsensusu, a zbyt liczne lub źle zorganizowane posiedzenia mogłyby spowolnić proces podejmowania decyzji.

Efektywność ciała doradczego będzie zależała od jasnego określenia jego roli, zakresu kompetencji i sposobu komunikacji z organami decyzyjnymi, a także od powiązania jego rekomendacji z systemem monitoringu i ewaluacji Strategii.

2.5.3. System monitorowania i ewaluacji

Monitorowanie stanowi kluczowy element procesu wdrażania Strategii, pozwalając na bieżącą ocenę postępu prac, efektywności działań oraz osiągania założonych celów. Proces monitorowania będzie koncentrował się na ciągłym

śledzeniu realizacji projektów strategicznych, przy czym szczególną uwagę zwrócono na:

- Systematyczne gromadzenie danych – obejmujące zarówno informacje rzeczowe, jak i finansowe, umożliwiające śledzenie postępu realizacji Strategii.
- Ocenę terminowości działań – z naciskiem na realizację zaplanowanych zadań i osiągnięcie produktów oraz rezultatów.
- Funkcję wczesnego ostrzegania – system monitorowania ma umożliwiać szybkie identyfikowanie potencjalnych opóźnień, nieprawidłowości i ryzyk, by podjąć działania naprawcze.

Monitorowanie realizacji Strategii odbywać się będzie w cyklach rocznych i obejmie:

- raportowanie rzeczowego i finansowego postępu, w tym analizę możliwości dalszego finansowania projektów,
- prezentację osiągniętych wskaźników dla poszczególnych projektów,
- ocenę stopnia realizacji celów strategicznych i operacyjnych.

Powyższe założenia można uznać za trafne. Pewnym uchybieniem jest brak doprecyzowania, za który rok zostanie przygotowany pierwszy raport z monitoringu (np. rok następujący po przyjęciu finalnej wersji Strategii przez Walne Zgromadzenie).

Instytucjonalna strona systemu nie budzi zasadniczych zastrzeżeń – za opracowanie raportu rocznego odpowiadać będzie powoływany corocznie przez Radę Partnerstwa Zespół Monitorujący. Docelowo jednak warto, aby komórka monitorująca działała na stałe w strukturach Biura ZIT i dysponowała wypracowanym mechanizmem pozyskiwania danych od wszystkich samorządów członkowskich.

Dla zapewnienia spójności i efektywności rekomenduje się powiązanie systemu monitorowania z innymi mechanizmami zarządzania oraz z systemem ewaluacji, co umożliwi nie tylko śledzenie postępu, lecz również bieżące korygowanie działań w odpowiedzi na zmieniające się warunki.

Podsumowanie

System monitorowania Strategii jest trafnie zaprojektowany i posiada potencjał do dalszego rozwoju. Jego skuteczność zależeć będzie od:

- regularnego raportowania i wczesnej identyfikacji ryzyk,
- sprawnego przepływu informacji między gminami i Biurem ZIT,
- integracji monitoringu z systemem ewaluacji, umożliwiającej szybką reakcję na zmiany.

Ocena i raportowanie przez Radę Partnerstwa oraz Zespół Monitorujący stanowią będą fundament efektywnego zarządzania i realizacji Strategii.

2.5.4. Identyfikacja ryzyk dla systemu realizacji

Niniejszy podrozdział koncentruje się na analizie potencjalnych ryzyk związanych z wdrażaniem Strategii, obejmujących zarówno aspekty organizacyjne, instytucjonalne, jak i techniczne. Świadomość tych ryzyk jest kluczowa dla utrzymania skuteczności i efektywności realizacji projektów oraz umożliwia wdrożenie działań zapobiegawczych. Wskazano również propozycje działań mitygacyjnych, które mają na celu zminimalizowanie potencjalnych negatywnych skutków i zapewnienie ciągłości procesu wdrażania.

Celem tego podrozdziału jest nie tylko identyfikacja przeszkód, ale również stworzenie podstaw dla proaktywnego zarządzania ryzykiem, umożliwiającego elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki i wyzwania wdrożeniowe.

Tabela 3. Potencjalne ryzyka dla systemu realizacji

Ryzyko	Działanie mitygacyjne
R1. Konflikty interesów Różnorodność interesariuszy w Radzie Partnerstwa i innych organach może prowadzić do konfliktów, wydłużenia procesu decyzyjnego i spadku efektywności zarządzania.	- Wprowadzenie jasnych procedur rozwiązywania konfliktów w Radzie Partnerstwa i organach pomocniczych. - Regularne szkolenia z zakresu zarządzania konfliktem i etyki dla członków organów decyzyjnych
R2. Nadmierne uproszczenie systemu zarządzania: Prosty system może nie zapewniać wystarczającej kontroli nad złożonymi projektami i ograniczać zdolność szybkiego reagowania.	- Wzmocnienie mechanizmów nadzoru i kontroli, np. okresowe audyty wewnętrzne. - Zachowanie elastyczności struktur operacyjnych (Grupa Robocza, Zespoły Koordynacyjne), by móc reagować na zmieniające się potrzeby.
R3. Brak elastyczności w strukturach operacyjnych Niewystarczająca zdolność dostosowawcza może spowalniać proces realizacji Strategii w przypadku zmian zewnętrznych.	- Regularna ewaluacja i dostosowywanie struktur operacyjnych do bieżących potrzeb. - Utworzenie procedur szybkiego reagowania i ewentualnych zespołów ad hoc w sytuacjach kryzysowych.
R4. Ograniczony zakres monitorowanie Istnieje ryzyko, że monitoring nie uchwyci wszystkich istotnych aspektów wdrażania, zwłaszcza miękkich efektów społecznych.	- Rozszerzenie zestawu wskaźników monitorowania, obejmujących efekty społeczne i jakościowe. - Regularna aktualizacja systemu monitorowania oraz utworzenie stałej komórki monitorującej w Biurze ZIT.

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Zaproponowany system realizacji Strategii jest zasadniczo trafny, zwłaszcza w zakresie integracji różnych interesariuszy, włączenia ciała opiniodawczo-doradczego oraz elastyczności w założeniach strategicznych.

Kluczowe mocne strony:

- włączenie partnerów społeczno-gospodarczych sprzyja zwiększeniu partycypacji społecznej i przejrzystości procesu,
- istnienie ciała doradczego pozwala na szeroką wymianę perspektyw i doświadczeń,
- prosta struktura zarządzania ułatwia koordynację i skraca ścieżki decyzyjne.

Główne ryzyka:

- potencjalne konflikty interesów i rozbieżne priorytety gmin,
- możliwość niedostatecznej kontroli w uproszczonym systemie zarządzania,
- ograniczenia w monitorowaniu miękkich efektów społecznych i jakościowych.

Dla utrzymania skuteczności systemu kluczowe będzie:

- zarządzanie zidentyfikowanymi ryzykami w sposób ciągły,
- zintegrowanie monitoringu z procesami decyzyjnymi,
- utrzymanie elastyczności struktur i gotowości do szybkiego reagowania.

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

Analizowana Strategia składa się z dziewięciu głównych części i posiada czytelną, logiczną strukturę, zgodną z wymogami ustawowymi. Oprócz standardowych elementów, takich jak skrót diagnozy, opis systemu wdrażania oraz systemu instytucjonalnego, wyróżnia się obszerna część poświęcona wymiarowi przestrzennemu (rozdział 4). Zawiera ona:

- model struktury funkcjonalno-przestrzennej obszaru Partnerstwa,
- ustalenia i rekomendacje w zakresie polityki przestrzennej,
- obszary strategicznej interwencji (OSI) wynikające ze strategii rozwoju województwa, jak również obszary kluczowe z punktu widzenia Partnerstwa.

Tak ukształtowana część przestrzenna realizuje postulat integracji planowania społeczno-gospodarczego z planowaniem przestrzennym.

2.6.1. Część diagnostyczna

Część diagnostyczna jest przygotowana poprawnie i spójnie powiązana z częścią strategiczną. Jej punktem wyjścia był obszerny dokument „Raport diagnostyczny. Portret obszaru i partnerstwa ZIT Gniezno”, który spełnia rolę kompleksowej diagnozy obszaru. W samej Strategii zamieszczono jedynie syntezę tego opracowania, co ograniczyło objętość dokumentu bez utraty wartości merytorycznej.

Diagnoza obejmuje potencjał społeczno-ekonomiczny obszaru z uwzględnieniem uwarunkowań środowiskowo-przestrzennych oraz identyfikuje kluczowe problemy i potrzeby rozwojowe. Analiza została przeprowadzona w trzech wymiarach:

- gospodarczym – rynek pracy, struktura gospodarki, atrakcyjność inwestycyjna, przedsiębiorczość, finanse komunalne, polityka inwestycyjna, sytuacja materialna mieszkańców;
- społecznym – procesy demograficzne, edukacja i wychowanie, kultura, sport i rekreacja, integracja społeczna, bezpieczeństwo, mieszkalnictwo;
- klimatyczno-środowiskowym i przestrzennym – zasoby i gospodarka wodna, jakość powietrza, adaptacja do zmian klimatu, leśnictwo, obszary chronione, infrastruktura komunalna i transportowa (drogowa, kolejowa, rowerowa), telekomunikacja i dostępność komunikacyjna.

Dodatkowym atutem diagnozy jest uwzględnienie wymiaru instytucjonalnego oraz analiza przepływów usług między gminami (bilans usług), co stanowi solidną podstawę do planowania projektów strategicznych.

Na uwagę zasługuje także analiza wskaźnikowa z wykorzystaniem narzędzia „Monitor Rozwoju Lokalnego (MRL)”, umożliwiająca porównanie potencjału Partnerstwa z jednostkami o podobnym profilu społeczno-gospodarczym. Komentarz do danych w diagnozie wskazuje na ich znaczenie dla dalszego rozwoju obszaru, co należy ocenić pozytywnie.

Część diagnostyczną zamyka analiza SWOT oraz opis potrzeb rozwojowych Partnerstwa, które tworzą spójną podstawę dla części strategicznej.

2.6.2. Część strategiczna

Część strategiczna została opracowana poprawnie i logicznie wynika z diagnozy. Zawiera:

- misję Partnerstwa, która jasno wskazuje motywację jego powstania i kluczowe wartości działania,
- wizję rozwoju obszaru funkcjonalnego, opartą na bliskiej współpracy samorządów i realizacji wspólnych celów.

System wskaźników przypisanych do celów strategicznych i operacyjnych nie budzi zastrzeżeń, choć w analizowanej wersji dokumentu brakowało pełnego

zestawu wskaźników z programu Fundusze Europejskie dla Województwa Wielkopolskiego.

Podsumowanie

Struktura Strategii jest czytelna, logiczna i zgodna z wymaganiami ustawowymi.

Nie wykazuje zasadniczych braków metodycznych. Dokument:

- zachowuje klasyczny układ (diagnoza → część strategiczna → system wdrażania),
- posiada rozbudowany wymiar przestrzenny, realizując postulaty integracji planowania społeczno-gospodarczego i przestrzennego.

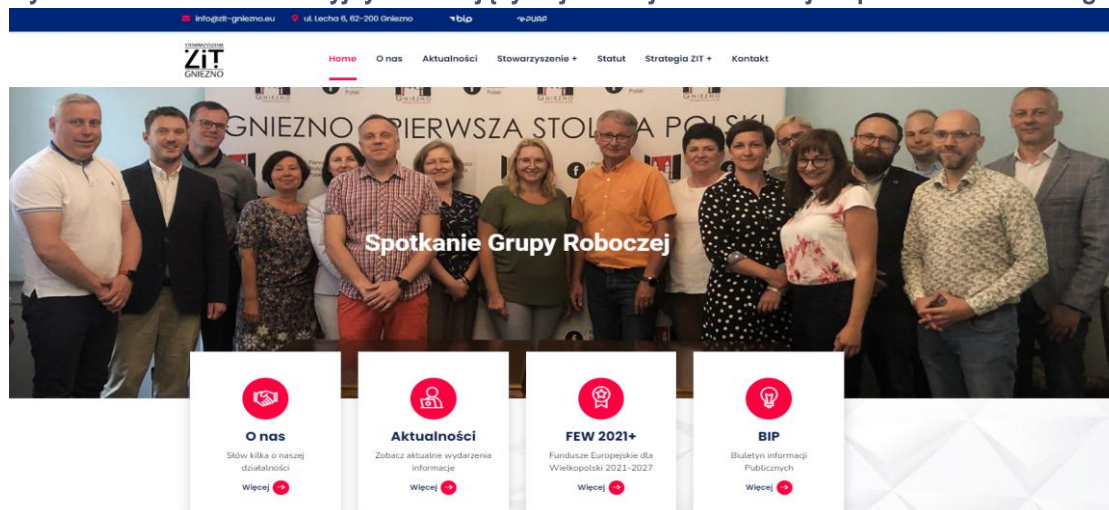
2.7. Czy zaangażowanie interesariuszy w prace nad Strategią pozwoliło w wystarczającym stopniu uwzględnić ich potrzeby?

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. .

Informacje dotyczące poszczególnych etapów prac nad Strategią były udostępniane w sposób, który umożliwił 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 2. 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.

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. Schemat instytucji zaangażowanych w system realizacji Strategii.....	21
Rysunek 2. Portal informacyjny zawierający najważniejsze informacje o pracach nad Strategią	28
Tabela 1. Matryca celów i rekomendowanych działań.....	12
Tabela 2. Wiązki projektów	16
Tabela 3. Potencjalne ryzyka dla systemu realizacji	24