

Strategia Rozwoju Miasta Kołobrzeg do roku 2030



**Ewaluacja ex-ante
Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg**

Opracowanie pt.

Ewaluacja ex-ante Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg

zostało przygotowane na zlecenie **Gminy Miasto Kołobrzeg**

przez:



Centrum Profilaktyki i Reeducacji Atelier

Ul. Krasickiego 27/1

30-513 Kraków

www.atelier-profilaktyka.edu.pl

Skład zespołu:

mgr Agata Kurzawa

mgr Nina Łapeta

KRAKÓW – KOŁOBRZEG
LIPIEC 2022

SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW	3
STRESZCZENIE W JĘZYKU NIESPECJALISTYCZNYM	3
1. WPROWADZENIE	6
2. RYS TEORETYCZNY	6
3. ZASTOSOWANA METODOLOGIA	7
3.1. SZCZEGÓŁOWY OPIS MODELU LOGICZNEGO INTERWENCJI DLA ZAŁOŻEŃ EWALUACJI	7
3.2. SZCZEGÓŁOWY OPIS ZAŁOŻEŃ I METODOLOGII BADAWCZEJ	8
4. OCENA TRAFNOŚCI PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG	12
5. OCENA SKUTECZNOŚCI PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG	23
6. OCENA EFEKTYWNOŚCI PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG	25
7. WYNIKI PRZEPROWADZONYCH BADAŃ JAKOŚCIOWYCH	32
7.1. PROBLEMY MIASTA KOŁOBRZEG	32
7.2. MOCNE STRONY MIASTA KOŁOBRZEG	35
7.3. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA	35
7.4. TRAFNOŚĆ WYZNACZONYCH CELÓW STRATEGICZNYCH	36
7.5. ISTNIEJĄCE ZAGROŻENIA DLA REALIZACJI DOKUMENTU	38
7.6. SYSTEM WDRAŻANIA DOKUMENTU	39
8. WNIOSKI I REKOMENDACJE	40
9. WYKAZ ELEMENTÓW GRAFICZNYCH	49
BIBLIOGRAFIA	49
ZAŁĄCZNIKI	51

Wykaz skrótów

BDL – Bank Danych Lokalnych

GUS – Główny Urząd Statystyczny

IDI – (ang. *In-depth interview*) Indywidualne wywiady pogłębione

JST – jednostka samorządu terytorialnego

OSI – Obszar strategicznej interwencji

SRMK – Strategia Rozwoju Miasta Kołobrzeg

Streszczenie w języku niespecjalistycznym

Niniejsza ewaluacja ex-ante miała na celu weryfikację trafności, skuteczności i efektywności projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg. Ewaluacja definiowana jest jako badanie z użyciem zróżnicowanych metod, w tym zbierania danych, analizy, oceny oraz informacji o wynikach. Głównym celem przeprowadzenia badania ewaluacyjnego było określenie zaleceń i rekomendacji, które podniosą jakość merytoryczną i formalną projektowanego dokumentu.

W ocenie trafności projektu SRMK brano pod uwagę następujące pytania badawcze:

- Czy mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia zostały właściwie określone w oparciu o materiał diagnostyczny?
- Czy wizja rozwoju, cele strategiczne oraz planowane kierunki interwencji są trafnie określone z punktu widzenia materiału diagnostycznego – odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom oraz oddają zależności przyczynowo-skutkowe?
- Czy w ramach celów strategicznych oraz planowanych kierunkach interwencji istnieją istotne dla rozwoju miasta zagadnienia, które nie zostały ujęte w kierunkach działań?
- Czy obrana strategia trafnie uwzględnia uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne?
- Czy w SRMK trafnie ujęto terytorialny wymiar polityki rozwoju, w tym czy obszary strategicznej interwencji zostały trafnie zidentyfikowane?

Dowiedziano, że materiał diagnostyczny w sposób szczegółowy przedstawia uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne miasta przy wykorzystaniu zróżnicowanych źródeł danych i ukazuje zachodzące procesy na tle grupy porównawczej. Zaproponowano wprowadzenie korekt w zakresie mocnych stron, dotyczących struktury przestrzennej miasta oraz atrakcyjności funkcji mieszkaniowej. Ponadto zarekomendowano uwzględnienie niestabilnej sytuacji politycznej i gospodarczej w zakresie istniejących zagrożeń. Zauważono, że dokument przedstawia dwie różne wizje, dlatego zasugerowano uspoźnienie dokumentu w danym zakresie oraz zmianę treści wizji, by trafnie określała pożądany stan miasta po zakończeniu wdrażania przedmiotowego dokumentu. Wizja przedstawiona w rozdziale 4.2. w szeroki sposób odnosi się do wszystkich zidentyfikowanych potrzeb w materiale diagnostycznym pod względem społecznym, gospodarczym i przestrzenno-środowiskowym. Zaproponowano również uwzględnienie kierunku działań *Podniesienie jakości życia i poprawa funkcjonowania osób starszych poprzez utworzenie Domu Pomocy Społecznej w celu zapewnienia*

nowych miejsc pobytu dla osób starszych oraz poprawy warunków bytowych osób wymagających całodobowej opieki w zakresie priorytetu 1.2. *Miasto zintegrowane społecznie*, nawiązującego do obecnej struktury demograficznej miasta i związanych z tym kluczowych potrzeb społeczeństwa. Dowiedziono, że projekt SRMK trafnie uwzględnił uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, wielokrotnie odwołując się do zachodzących tendencji i procesów w skali regionu oraz kraju. W przypadku terytorialnego wymiaru polityki rozwoju pozytywnie oceniono wyznaczenie obszarów strategicznej interwencji na obszarze miasta. Zauważono jednak konieczność uzupełnienia dokumentu o model struktury funkcjonalno-przestrzennej, który jest obowiązkowym elementem strategii, a także zarekomendowano uwzględnienie OSI zawartych w Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do 2030 roku nie w rozdziale 8.3. *Spójność Strategii rozwoju miasta Kołobrzeg ze Strategią Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego*, lecz w rozdziale 6.2. *Obszary strategicznej interwencji w Kołobrzegu*, w celu zachowania spójności i przejrzystości dokumentu.

Skuteczność projektu SRMK analizowana była na podstawie poniższych pytań badawczych:

- Czy cele strategiczne i kierunki działań przyczynią się do osiągnięcia wizji rozwoju?
- Czy osiągnięcie wizji, celów strategicznych jest realne?

Na podstawie analizy dokumentu stwierdzono, że przedstawione cele strategiczne odzwierciedlają zdefiniowane problemy rozwojowe miasta i wyznaczają kierunek do sukcesywnej realizacji wizji. Oceniono, że osiągnięcie wizji i celów strategicznych jest możliwe, jednak czynnikiem w głównej mierze wpływającym na stopień realizacji jest systematyczność oraz konsekwencja w działaniu. Ponadto należy mieć na uwadze, że oczekiwane zmiany mają charakter długofalowy, wykraczający poza horyzont czasowy projektu SRMK.

Ocena efektywności projektu SRMK polegała na odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

- Czy trafnie określono system realizacji SRMK z punktu widzenia realizacji wizji i osiągnięcia wyznaczonych celów i kierunków (trafność doboru realizatorów i zadań, sprawozdawczość, określenie ram finansowych etc.)?
- Czy system realizacji określony w projekcie SRMK jest trafny i daje gwarancję skuteczności z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonej wizji i celów strategicznych (czy system realizacji jest wystarczający, czy istnieją jakieś ograniczenia dla wdrażania i skuteczności założonego systemu monitoringu?)
- Czy system monitorowania SRMK umożliwi obserwowanie postępu realizacji wizji, założonych celów strategicznych i kierunków działań (jest adekwatny do oceny postępu)?
- Czy wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych są precyzyjne i kompletne? O jakie informacje i wyczerpania powinny zostać uzupełnione?
- Czy założenia SRMK umożliwiają skuteczną i efektywną realizację procesów monitorowania i ewaluacji?
- Czy podobne efekty realizacji SRMK można osiągnąć przy wykorzystaniu innych instrumentów lub niższych nakładów finansowych?
- Czy ramy finansowe zostały przygotowane kompletnie i trafnie? O jakie informacje i wyczerpania powinny zostać uzupełnione?

System zarządzania projektem SRMK oceniono jako właściwy, zalecono jednak zaakcentowanie roli lokalnej społeczności w sukcesywnym realizowaniu założeń przedmiotowego dokumentu. Pozytywnie ocenia się również określenie czynników, które mogą wpłynąć na wysokość dostępnych środków finansowych. Przedstawiony monitoring ocenia się jako prawidłowy i uwzględniający idee celów strategicznych, zaproponowano jednak uzupełnienie treści dokumentu o sposób prezentowania mieszkańcom otrzymanych wyników monitorowania oraz ewaluacji. W ramach określonych wskaźników, zasugerowano poszerzenie przedstawionej listy o *Udział powierzchni terenów zieleni w powierzchni ogółem* lub *Tereny zieleni* oraz *Powierzchnia pozyskanych terenów komunalnych i inwestycyjnych*. Podsumowując, system monitorowania oraz ewaluacji pozwoli na rzetelną ocenę uzyskiwanych efektów wdrażania dokumentu. W celu wyeliminowania zagrożenia, jakim jest niedostępność danych, zaleca się uzupełnienie tabeli 7. *Wskaźniki przypisane do priorytetów o źródła pomiaru*. Pozytywnie ocenia się określone wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych. Zaleca się jednak rozbudowanie wstępu teoretycznego do danego rozdziału. Na podstawie weryfikacji celów operacyjnych przy zastosowaniu filtru SMART (nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich wyrazów określających zasady tworzenia celów, tj. *specific (adekwatność), measurable (mierzalność), achievable/acceptable (osiągalność/akceptowalność), realistic (realistyczność), time-dependent/tracktable (terminowość)*), stwierdzono, że zdecydowana większość wyznaczonych celów spełnia dane kryteria. W nawiązaniu do ram finansowych, przedstawione zostały w sposób rzetelny, kompletny i trafny, dzięki uwzględnieniu Wieloletniej Prognozy Finansowej na lata 2022-2043 oraz udzielanych środków finansowych na bazie poprzednich lat. Zaznaczono, że nie jest możliwe określenie dokładnych kwot z powodu długofalowego charakteru dokumentu oraz dynamicznie zmieniających się czynników zewnętrznych.

Kluczowym elementem w zakresie ewaluacji ex-ante projektu SRMK były przeprowadzone indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami sfery społecznej i gospodarczej miasta, zaangażowanych w proces tworzenia przedmiotowego dokumentu. W trakcie przeprowadzania badań poruszano takie obszary tematyczne, jak problemy miasta Kołobrzeg, mocne strony miasta Kołobrzeg, partycypacja społeczna, trafność wyznaczonych celów strategicznych, istniejące zagrożenia dla realizacji dokumentu oraz system wdrażania.

Analiza materiału diagnostycznego, projektu SRMK, dokumentów o charakterze ponadlokalnym, w tym m.in. Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do 2030 roku oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych pozwoliły na opracowanie odpowiednich wniosków i rekomendacji, które przedstawiono w formie tabelarycznej.

Podsumowując, ewaluacja ex-ante pozwoliła stwierdzić, że projekt SRMK przygotowany został w sposób rzetelny i trafnie identyfikuje istniejące obszary problemowe, potencjały i kierunki rozwojowe. Mimo to, rekomenduje się wprowadzenie wskazanych zmian w celu podniesienia jakości merytorycznej i formalnej dokumentu.

1. Wprowadzenie

Strategia Rozwoju Miasta Kołobrzeg (SRMK) określa najważniejsze cele i kierunki rozwoju, dzięki którym miasto Kołobrzeg stanie się miejscem przyjaznym do życia dla wszystkich mieszkańców. Proces tworzenia dokumentu polegał na szerokim rozpoznaniu istniejących uwarunkowań miasta, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Dzięki temu możliwe było określenie jego kierunku rozwoju oraz wyzwań, jakie przed nim stoją w długookresowej perspektywie czasu. SRMK podkreśla kluczową rolę współpracy ponadlokalnej w celu przeciwdziałania zachodzącym przeobrażeniom demograficznym. Należy zaznaczyć, że to mieszkańcy w głównej mierze stanowią o potencjale miasta, dlatego też istotne jest stworzenie im odpowiednich warunków do życia, rozwoju i pracy. Aktywny udział mieszkańców w tworzeniu i realizacji założeń strategii pozwoli na zwiększenie poczucia współodpowiedzialności za jego rozwój oraz przesądzi o ich czynnej roli w zarządzaniu miastem i decydowaniu o jego przyszłości.

Określone założenia SRKM pomogą zapewnić ochronę przed wszelkimi kryzysami oraz przygotować się do perspektyw rozwojowych Unii Europejskiej. Ponadto stanowi ona odpowiedź na postępujące zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej, jak i uwarunkowań w zakresie realizacji polityki rozwoju. Horyzont czasowy SRMK określony został na co najmniej 2030 rok.

Niniejszy raport opracowany został przez Centrum Profilaktyki i Reeducacji Atelier dla Gminy Miasto Kołobrzeg w ramach realizacji projektu *Ewaluacja ex-ante Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg*. Głównym celem przeprowadzonego badania było wskazanie zaleceń i rekomendacji, które wpłyną na jakość merytoryczną i formalną projektu SRMK. Pozwoliło to również na dokonanie obiektywnej oceny zawartych w SRMK założeń oraz analizę zasadności określonych interwencji publicznych względem uwarunkowań społeczno-ekonomicznych miasta. Ponadto, opracowanie umożliwiło weryfikację poprawności systemu realizacji i ram finansowych.

2. Rys teoretyczny

Zgodnie z art. 10a ust.2 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o *zasadach prowadzenia polityki rozwoju* (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1057), *podmiot opracowujący projekt strategii rozwoju przeprowadza uprzednią ewaluację trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju – przed jej przyjęciem*. Ewaluacja określana jest jako *systematyczne badanie, prowadzone z użyciem zróżnicowanych metod, złożone ze zbierania danych, analizy, oceny oraz informowania o wynikach. Jego celem jest oszacowanie (w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów) jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych*¹. Stanowi o możliwościach zrealizowania wyznaczonych celów określonych względem dostępnych instrumentów i dysponowanych zasobów. Reasumując, ewaluacja pozwala na sprawdzenie, czy podejmowane działania i rozwiązania są właściwe, by osiągnąć wyznaczone cele w oparciu o istniejące potrzeby. Pełni również pomocniczą rolę w prowadzeniu programu – od dostarczenia cennych informacji i rekomendacji do podejmowania słusznych decyzji, co pozwala na jego udoskonalenie. Ponadto, dzięki temu możliwe jest podniesienie jakości kolejnych wdrażanych dokumentów w przyszłości.

¹ Olejniczak K., 2008, Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji, w: red. Olejniczak K., Kozak M., Lendzion B., *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa

Wyróżnia się trzy typy ewaluacji:

- ex-ante – przed rozpoczęciem wdrażania interwencji,
- on-going – w trakcie realizacji interwencji,
- ex-post – po zakończeniu wdrażania interwencji.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest ewaluacja ex-ante Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg, prowadzona w trakcie projektowania i przed jej wdrożeniem. W celu realizacji założeń wyznaczonego celu szczegółowego, wykorzystano następujące kryteria ewaluacyjne:

- trafność, określająca adekwatność określonej wizji, celów oraz kierunków interwencji względem zidentyfikowanych problemów oraz wyzwań,
- skuteczność, określająca prawidłowość wybranych działań służących osiągnięciu wyznaczonych celów,
- efektywność, określająca zasadność przewidzianych nakładów w stosunku do określonych celów oraz służąca ocenie optymalizacji zasobów.

3. Zastosowana metodologia

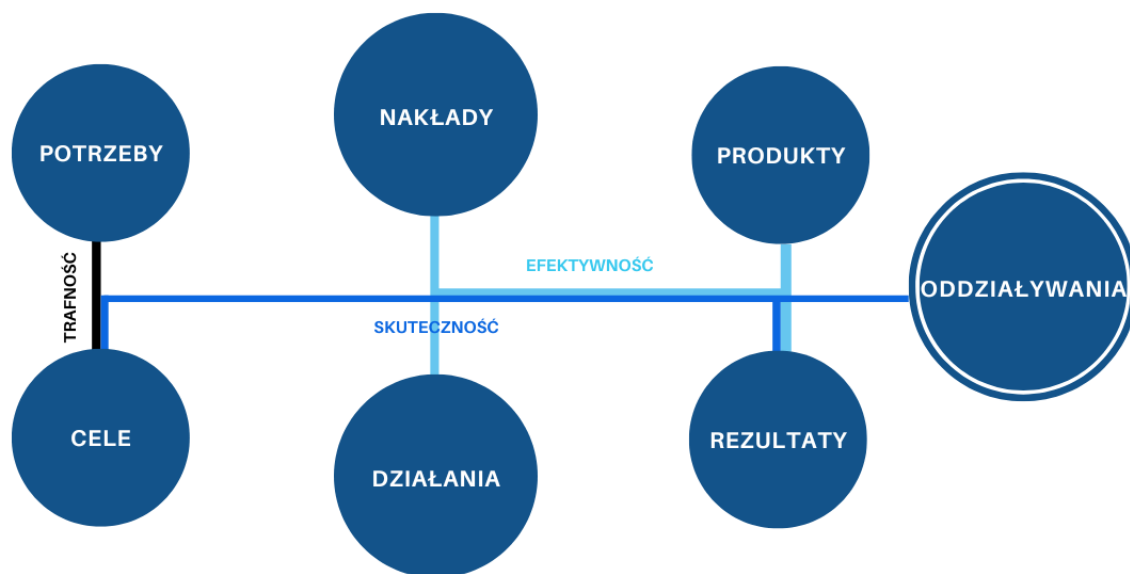
3.1. Szczegółowy opis modelu logicznego interwencji dla założeń ewaluacji

Model logiczny stanowi narzędzie ewaluacyjne, za pomocą którego możliwe jest zobrazowanie mechanizmu oddziaływania strategii na dany obszar. Ukazuje on logikę działania strategii w formie ciągu przyczynowo-skutkowego. Zastosowanie modelu logicznego pozwala uzyskać odpowiedź na pytanie: „Co, kiedy i w jaki sposób chcemy osiągnąć?”.

Przedstawiony model logiczny składa się z następujących elementów:

- potrzeby – zdefiniowane na podstawie diagnozy strategicznej,
- cele – określone kierunki rozwojowe i przedsięwzięcia w dokumencie strategii, generujące określone oddziaływania,
- nakłady – elementy stanowiące zasoby (finansowe lub inne) projektu SRMK, dzięki którym możliwe jest stworzenie produktu,
- działania – prowadzone są w oparciu o nakłady w celu utworzenia produktu, stanowią sposób osiągnięcia celów,
- produkty – są skutkiem wyżej wspomnianych działań,
- rezultaty – stanowią bezpośredni efekt utworzonych produktów,
- oddziaływania – efekty o charakterze długookresowym, będące pożądanymi następstwami celów ogólnych projektu SRMK.

Rysunek 1. Schemat modelu logicznego interwencji dla założeń ewaluacji ex-ante projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg



Źródło: opracowanie własne

Powstały łańcuch zdarzeń ukazuje proces programowania SRMK - od zdiagnozowanych potrzeb po długookresowy wpływ jej założeń na płaszczyznę społeczno-gospodarczą. Odtworzenie modelu logicznego pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi co do słuszności zdefiniowanych celów w oparciu o stwierdzone potrzeby.

3.2. Szczegółowy opis założeń i metodologii badawczej

Właściwe przeprowadzenie badania ewaluacyjnego, a co za tym idzie sukcesywne wdrażanie projektu strategii, wymaga użycia odpowiednich metod i narzędzi badawczych. Zauważa się, że wykorzystanie jednej metody badawczej nie jest wystarczające do właściwego ujęcia i analizy obszaru problemowego, dlatego też kluczowe jest zastosowanie triangulacji, polegającej na zwielokrotnieniu metod, technik i źródeł danych, mających na celu podniesienie ich wartości i tym samym jakości dokumentu².

W przeprowadzonym badaniu ewaluacyjnym wykorzystano analizę danych zastanych (ang. *desk research*), stanowiącą niezwykle ważną część procesu oceny SRMK. Polegała ona na szerokiej interpretacji dokumentacji programowej SRMK (projekt dokumentu wraz z materiałem diagnostycznym) oraz strategicznej (dokumenty na poziomie wojewódzkim, krajowym i europejskim). Istotnym elementem w zastosowanej metodzie było również odwołanie się do aktów prawnych, a w szczególności do ustawy z dnia 8 marca 1990 r. *o samorządzie gminnym* (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 559), ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. *o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1057) oraz ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie województwa* (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 583).

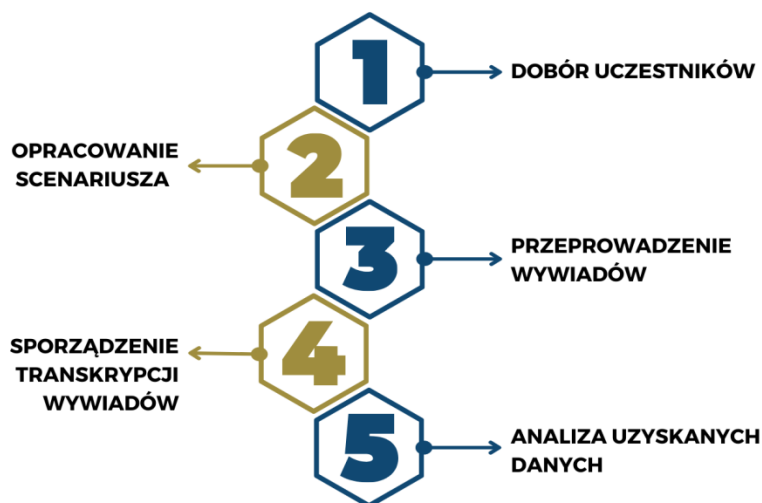
² Flick U., 2010, *Jakość w badaniach jakościowych*, przeł. Tomanek P., PWN, Warszawa

Jedną z metod badań jakościowych użytych w opracowaniu niniejszej ewaluacji ex-ante był indywidualny wywiad pogłębiony (IDI - In-depth interview), przyjmujący formę rozmowy telefonicznej z jedną osobą na podstawie określonego scenariusza³ (zbioru pytań zadawanych respondentowi), określającego jej przebieg i zakres tematyczny⁴. Zadawane pytania miały charakter otwarty, pozwalający na pełne i swobodne wyrażenie opinii. Badanie to miało na celu uzyskanie informacji na temat istniejących uwarunkowań w zakresie obszaru działalności respondenta, procesu partycypacji społecznej w ramach opracowywania projektu SRMK, wyznaczonych celów strategicznych, istniejących zagrożeń wdrażania SRMK oraz jej realizacji. Sporządzona transkrypcja wywiadów pogłębionych umożliwiła opracowanie stosownych wniosków i rekomendacji, niezbędnych do opracowania niniejszego dokumentu.

Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone zostały z osobami/przedstawicielami podmiotów włączonych w proces opracowywania Strategii, w tym przede wszystkim biur Urzędu Miasta Kołobrzeg oraz sfery społecznej i gospodarczej. Na potrzeby badania ewaluacyjnego zrealizowano sześć wywiadów pogłębionych. Ich przeprowadzenie wśród niewielkiej liczby uczestników pozwoliło na zapoznanie się z ich opiniami oraz oczekiwanymi rezultatami, co do założeń danego dokumentu. Co więcej, są one odpowiednim narzędziem stosowanym w prowadzeniu prac w zakresie planowania i ewaluacji w poszczególnych instytucjach⁵. Wśród głównych zalet wyróżnia się przede wszystkim uzyskanie szczegółowych i niestandardyzowanych informacji.

Uzyskane wyniki stanowią integralną część ewaluacji ex-ante projektu SRMK i zostały uwzględnione w opracowaniu wniosków i rekomendacji. Badania jakościowe stanowiły uzupełnienie obszarów tematycznych wynikających z analizy danych zastanych. Schemat przeprowadzenia badania jakościowego w formie wywiadów pogłębionych przedstawiony został na rysunku 2.

Rysunek 2. Schemat realizacji badania jakościowego za pomocą wywiadów pogłębionych



Źródło: opracowanie własne

³ Scenariusz wywiadu pogłębionego stanowi załącznik nr 1

⁴ Mandes S., 2008, *Metody jakościowe w ewaluacji*, w: Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B., red., *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, 2008, Warszawa

⁵ Miński R., 2017, Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych, w: *Przegląd Socjologii Jakościowej*, Tom XIII, Numer 3, Łódź

Proces ewaluacji ex-ante SRMK przeprowadzono w oparciu o poniższe pytania badawcze.

Tabela 1. Kryteria ewaluacyjne oraz pytania badawcze zastosowane w procesie ewaluacji ex-ante projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg

Kryteria ewaluacyjne	Obszar badawczy	Pytanie badawcze
Trafność	Ocena części diagnostycznej	1. Czy mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia zostały właściwie określone w oparciu o materiał diagnostyczny?
		2. Czy wizja rozwoju, cele strategiczne oraz planowane kierunki interwencji są trafnie określone z punktu widzenia materiału diagnostycznego – odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom oraz oddają zależności przyczynowo-skutkowe?
	Ocena wyznaczonych celów i kierunków działań	3. Czy w ramach celów strategicznych oraz planowanych kierunkach interwencji istnieją istotne dla rozwoju miasta zagadnienia, które nie zostały ujęte w kierunkach działań?
	Ocena trafności uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych	4. Czy obrana strategia trafnie uwzględnia uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne?
	Ocena terytorialnego wymiaru polityki rozwoju	5. Czy w SRMK trafnie ujęto terytorialny wymiar polityki rozwoju, w tym czy obszary strategicznej interwencji zostały trafnie zidentyfikowane?
Skuteczność	Ocena wyznaczonych celów i wizji	6. Czy cele strategiczne i kierunki działań przyczynią się do osiągnięcia wizji rozwoju?
		7. Czy osiągnięcie wizji, celów strategicznych jest realne?
Efektywność	Ocena systemu realizacji SRMK	8. Czy trafnie określono system realizacji SRMK z punktu widzenia realizacji wizji i osiągnięcia wyznaczonych celów i kierunków (trafność doboru realizatorów i zadań, sprawozdawczość, określenie ram finansowych etc.)?

		<p>9. Czy system realizacji określony w projekcie SRMK jest trafny i daje gwarancję skuteczności z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonej wizji i celów strategicznych (czy system realizacji jest wystarczający, czy istnieją jakieś ograniczenia dla wdrażania i skuteczności założonego systemu monitoringu?)</p>
		<p>10. Czy system monitorowania SRMK umożliwi obserwowanie postępu realizacji wizji, założonych celów strategicznych i kierunków działań (jest adekwatny do oceny postępu)?</p>
		<p>11. Czy wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych są precyzyjne i kompletne? O jakie informacje i wyliczenia powinny zostać uzupełnione?</p>
		<p>12. Czy założenia SRMK umożliwiają skuteczną i efektywną realizację procesów monitorowania i ewaluacji?</p>
		<p>13. Czy podobne efekty realizacji SRMK można osiągnąć przy wykorzystaniu innych instrumentów lub niższych nakładów finansowych?</p>
		<p>14. Czy ramy finansowe zostały przygotowane kompletnie i trafnie? O jakie informacje i wyliczenia powinny zostać uzupełnione?</p>

4. Ocena trafności projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg

1. Czy mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia zostały właściwie określone w oparciu o materiał diagnostyczny?

Diagnoza strategiczna stanowi syntetyczny i kompleksowy opis istniejących uwarunkowań pod względem społecznym, gospodarczym, przestrzennym i środowiskowym, jak również wskazuje przyszłe trendy rozwojowe. Na jej podstawie możliwe jest określenie obecnych obszarów problemowych, jak i kluczowych potencjałów stanowiących szansę na efektywny rozwój. Jest również bazą dla wypracowania odpowiednich celów strategicznych, operacyjnych i kierunków działań, które będą wdrażane w celu realizacji wyznaczonej misji i wizji. Warto zaznaczyć, że swoim zakresem nie powinna obejmować jedynie interesującego nas obszaru, lecz również wziąć pod uwagę otoczenie i zachodzące procesy o charakterze ponadlokalnym.

Diagnoza strategiczna uwarunkowań rozwojowych miasta Kołobrzeg składa się z następujących rozdziałów:

- Wstęp,
- Przestrzeń i środowisko,
- Sfera społeczna (sytuacja demograficzna, sytuacja mieszkaniowa, pomoc społeczna, kultura, sport, rekreacja i turystyka, ochrona zdrowia, edukacja, bezpieczeństwo publiczne, społeczeństwo obywatelskie),
- Sfera gospodarcza (gospodarka i przedsiębiorczość, rynek pracy),
- Sfera techniczna (transport i komunikacja, gospodarka wodno-ściekowa, gospodarka odpadami, infrastruktura techniczno-sieciowa),
- Strefa organizacyjno-finansowa,
- Podsumowanie diagnozy, analiza SWOT (sfera społeczna, sfera gospodarcza, sfera przestrzenno-środowiskowa, analiza SWOT),
- Analiza SWOT/TOWS oraz wyzwania rozwojowe,
- Spis map, wykresów i tabel.

Diagnoza strategiczna uwzględnia wszystkie kluczowe aspekty w zakresie tematycznym oraz w sposób szeroki i wielowymiarowy ukazuje zachodzące procesy w mieście Kołobrzeg. Pozytywnie ocenia się wykorzystanie danych pochodzących ze zróżnicowanych źródeł, co podnosi jakość dokumentu. Ponadto korzystnie ocenia się również przedstawienie zachodzących zjawisk i procesów w mieście Kołobrzeg na tle grupy porównawczej, na którą składają się miasta o podobnych uwarunkowaniach oraz powiatu kołobrzесьkiego, województwa zachodniopomorskiego i kraju, co pozwala na ukazanie istniejących różnic.

W dokumencie przedstawiono analizę SWOT, na którą składają się zdefiniowane mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia. W zakresie mocnych stron być może warto przeanalizować zasadność uwzględnienia *struktury przestrzennej miasta, z funkcją uzdrowiskową (czatoroczna oferta pobytowa), połączone z potencjałem usługowym miasta, kształtujące atrakcyjność funkcji mieszkaniowej oraz potencjał rozwoju funkcji gospodarczej*. W przypadku struktury przestrzennej zaznaczono istotny problem, jakim jest kolizja obciążonego systemu drogowego z siecią linii kolejowych, co stanowi istotne zagrożenie w zakresie paraliżu komunikacyjnego miasta.

W dokumencie trafnie zauważono konieczność lokalizacji bezkolizyjnych przejazdów dwupoziomowych ponad lub pod liniami kolejowymi 402 i 404. Zauważono także, że tereny kolejowe oddzielają uzdrowisko od miasta, stanowiąc tym samym barierę przestrzenną w rozwoju układu miejskiego. Ponadto na przestrzeni lat zaobserwowano spadek ilości terenów zielonych na rzecz postępującej urbanizacji. Podkreślono znaczny deficyt dostępności terenów, które można przeznaczyć na rozwój inwestycji oraz pod budownictwo mieszkaniowe. Niekorzystnym elementem jest również bezpośrednie sąsiedztwo Portu z obszarami o funkcjach mieszkalnych i wypoczynkowych, co generuje poszczególne konflikty. Ponadto, w sferze społecznej, w rozdziale 2.2. *Sytuacja mieszkaniowa*, zauważalny jest znaczny wzrost liczby mieszkań, jednak trafnie podkreślono, że co najmniej 50% zasobów lokalowych miasta jest przeznaczonych głównie do celów turystycznych. Istotnym aspektem przeważającym za niekorzystną sytuacją mieszkaniową jest wysoka cena nieruchomości w szczególności dla ludzi młodych, znacznie przewyższająca średnie wartości powierzchni mieszkania, jaką można kupić za przeciętne miesięczne wynagrodzenie przypisane dla grupy porównawczej.

Pozostałe mocne strony przedstawione w analizie SWOT trafnie uwzględniają istniejące uwarunkowania miasta, podobnie jak w przypadku słabych stron. W zakresie szans i zagrożeń również ukazano niemal wszystkie czynniki, które mogą wpłynąć na miasto Kołobrzeg. Proponuje się jednak uwzględnić obszar zagrożeń o niestabilną sytuację gospodarczą i polityczną oraz związane z tym wielowymiarowe negatywne konsekwencje o charakterze ekonomiczno-społecznym. Zaznacza się jednak, że przedstawiona w materiale diagnostycznym analiza w sposób wyczerpujący i wieloaspektowy ukazuje uwarunkowania miasta Kołobrzeg, a także przewiduje możliwość wystąpienia poszczególnych konfliktów i obszarów problemowych.

2. Czy wizja rozwoju, cele strategiczne oraz planowane kierunki interwencji są trafnie określone z punktu widzenia materiału diagnostycznego – odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom oraz oddają zależności przyczynowo-skutkowe?

Wizja, jako jeden z obowiązkowych elementów dokumentu strategii, stanowi pożądany obraz danego obszaru w przyszłości. Podstawowym narzędziem do jej realizacji są wyznaczone cele strategiczne w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym.

Zauważa się konieczność dokonania korekty, gdyż dokument SRMK zawiera dwie różne wizje. W rozdziale 4.2. *Wizja Kołobrzegu* zawarto jej rozbudowaną wersję, opracowaną dla każdej ze sfer: społecznej, gospodarczej i przestrzenno-środowiskowej. W rozdziale 5. *Cele, priorytety i kierunki działań* zawarto natomiast wizję o następującej treści:

„Kołobrzeg jest miastem prowadzącym skuteczną politykę skierowaną do osób młodych. Osoby w wieku senioralnym czują się tu dobrze.

Rozwój gospodarczy Kołobrzegu realizowany jest w oparciu o potencjał współpracy w ujęciu funkcjonalnym. Miasto nadal bazuje na wysokiej jakości oferty turystyczno-uzdrowiskowej a także rozwoju innych branż.

Kołobrzeg rozwija się w sposób zrównowagony w odniesieniu do środowiska i kurczących się zasobów naturalnych. Mieszkańcy miasta są zaangażowani w działania na rzecz ochrony środowiska. Skutecznie ograniczono natężenie ruchu kołowego w mieście oraz rozwinięto sieć dróg rowerowych”.

Przypuszcza się, że wyżej wymieniona wizja pełni rolę podstawowej wersji i stanowi pewien skrót jej szeroko rozwiniętej wersji w poprzednim rozdziale, a jej treść tworzą wyróżnione zdania dla każdej ze sfer przedstawione w rozdziale 4.2., jednak tylko wybrane. W takim wypadku należałoby ją również zawrzeć w rozdziale 4.2. oraz zamieścić stosowną informację, gdyż przedstawianie dwóch wizji w jednym dokumencie nie stanowi dobrej praktyki.

Warto zmienić szyk zdań wizji – powinna ona opisywać oczekiwany stan miasta po zakończeniu wdrażania Strategii. Wydaje się, że określone zdania w wizji powinny zachować pewną spójność w brzmieniu oraz nie odnosić się do konkretnych działań, jak m.in. *ograniczenie natężenia ruchu kołowego w mieście oraz rozwinięto sieć dróg rowerowych*. Ponadto, jako że dokument ten tworzony jest przede wszystkim dla mieszkańców, powinien być w pełni zrozumiały w odbiorze, szczególnie jeśli chodzi o wizję rozwoju. Z tego powodu zaleca się zmianę zapisu zdania *Rozwój gospodarczy Kołobrzegu realizowany jest w oparciu o potencjał współpracy w ujęciu funkcjonalnym*. Jednocześnie zaleca się, by w wizji uwidocznić wzrost powierzchni terenów zielonych w mieście, których dotyczy wiele kierunków działań w obrębie celu strategicznego 2. *Miasto zrównoważone*.

Wizja w rozdziale 4.2. SRMK została wypracowana we współpracy z lokalnymi liderami oraz mieszkańcami miasta Kołobrzeg, co podkreśla jej partycypacyjny charakter. Zdefiniowana została dla trzech sfer: społecznej, gospodarczej i przestrzenno-środowiskowej. Odnosi się ona w sposób dogłębny do wszystkich obszarów problemowych analizowanych w materiale diagnostycznym.

W sferze społecznej wizja porusza trzy główne tematy:

- ✓ **„Kołobrzeg jest miastem prowadzącym skuteczną politykę skierowaną do osób młodych.** Składa się na nią m.in. polityka mieszkaniowa ukierunkowana na przyciąganie i zatrzymanie w mieście osób w wieku produkcyjnym i przedprodukcyjnym. Miasto inwestuje w budowę mieszkań dla młodych, mieszkań komunalnych oraz prowadzi politykę podatkową sprzyjającą rozwojowi budownictwa mieszkaniowego ukierunkowanego na osiedlanie się w Kołobrzegu. Rozwija usługi publiczne i usługi czasu wolnego dedykowane tej grupie wiekowej. W mieście rozbudowano infrastrukturę żłobkową oraz utrzymano wysoką dostępność do infrastruktury przedszkolnej i szkolnej. Podjęto działania mające na celu rozwój szkolnictwa wyższego zawodowego służącego rozwojowi inteligentnej specjalizacji miasta.
- ✓ **Osoby w wieku senioralnym czują się dobrze i bezpiecznie w mieście.** Składa się na to możliwość korzystania z infrastruktury dedykowanej seniorom. Powstało wiele miejsc spędzania czasu wolnego, gdzie osoby w różnym wieku mogą się integrować. Seniorom ułatwiono funkcjonowanie w mieście. W budynkach mieszkaniowych wielokondygnacyjnych oraz w obiektach użyteczności publicznej zainstalowano windy, zlikwidowano wiele barier architektonicznych utrudniających seniorom przemieszczanie w mieście). Kołobrzeg jest modelowym w skali kraju miastem w zakresie standardów dostępności.
- ✓ **Kołobrzeg jest miastem aktywnym społecznie.** Aktywność społeczną pobudzają liderzy społeczni, organizacje społeczne oraz odpowiednia infrastruktura (inkubator organizacji pozarządowych, centrum rozrywkowe, farmy miejskie, ogrody społeczne oraz LABy społeczne). Miasto w ramach budżetu obywatelskiego finansuje projekty społeczne oraz dzieli się informacjami o podmiotach i działaniach społecznych”.

Obszary te stanowią odpowiedź na główne problemy społeczne w mieście, które dotyczą odpływu ludzi młodych, kształtujących kapitał ludzki, starzejącego się społeczeństwa oraz poziomu aktywności społeczności lokalnej. Przeciwdziałanie wspomnianym czynnikom jest kluczowe w celu sukcesywnego rozwoju Kołobrzegu i zapewnienia odpowiednich warunków dla obecnych i przyszłych mieszkańców.

W sferze gospodarczej uwzględniono następujące tematy przewodnie:

- ✓ **„Rozwój gospodarczy Kołobrzegu realizowany jest w oparciu o wykorzystanie potencjału współpracy w ujęciu funkcjonalnym** zarówno z sąsiednimi gminami oraz na poziomie obszaru funkcjonalnego Koszalin-Kołobrzeg-Białogard oraz subregionalnego - Słupsk Współpraca ta polega na wykorzystaniu wzajemnych atutów dla zapewnienia synergii rozwoju.
- ✓ **Kołobrzeg bazuje na wysokiej jakości ofercie turystyczno-uzdrowiskowej.** Jednocześnie intensywnie rozwija sektor usług silver economy oraz beauty & wellness, a także promuje i wspiera rozwój innowacyjnych firm (m.in. prężnie funkcjonuje centrum wsparcia przedsiębiorczości).
- ✓ **Innowacyjna turystyka w skali pasa nadmorskiego wyróżnia się jakością przestrzeni oraz nowoczesnymi formami.** Jednym z istotniejszych elementów ekoturystyki jest Ekopark, sąsiadujące z nim tereny Podczela i lotniska w Bagiczu. Charakteryzują się unikalnymi rozwiązaniami w zakresie dbałości o środowisko, przemian klimatycznych, ochrony krajobrazu.
- ✓ **Port w Kołobrzegu rozwinął swoją działalność handlową, jachtową, rybacką i pasażerską.** Wzmocnił swoją rolę jako węzła transportowego i swoistego centrum logistycznego, łączącego międzynarodowy transport lądowy z morskim. Ponadto stał się ważnym centrum serwisowym dla instalacji OZE budowanych na morzu. Przestrzeń Portu jest miejscem budującym tożsamość miasta, gdzie tradycja łączy się z funkcją usługową związaną z np. działalnością rybacką. Jest miejscem gdzie turysta i mieszkaniec spędza czas w klimatycznej dzielnicy z możliwością obcowania z działalnością portową.
- ✓ **W celu pobudzenia rozwoju gospodarczego nastąpiło usprawnienie systemu komunikacji publicznej** głównie poprzez uruchomienie szybkich połączeń kolejowych między Kołobrzegiem a sąsiednimi gminami oraz obszarem funkcjonalnym Koszalin-Kołobrzeg-Białogard. Ponadto miasto jest dobrze skomunikowane z portem lotniczym w Goleniowie oraz rozbudowało infrastrukturę parkingów buforowych.
- ✓ **W celu dywersyfikacji działalność gospodarczej w mieście zdecydowano się na zmniejszenie udziału obszarów uzdrowiskowych.** Miasto nadal posiada status uzdrowiska cenionego w kraju i za granicą, jednocześnie ma możliwość wprowadzania na swój teren nowych rodzajów działalności gospodarczej. Podjęto także działania zmierzające do ograniczenia inwestycji deweloperskich ukierunkowanych na dalsze poszerzanie bazy obiektów noclegowych.
- ✓ **Miasto nie stanowi monokultury gospodarczej, m. in. poprzez wykorzystanie potencjału terenów podmiejskich powiązanych z miastem - stanowiących funkcjonalnie i przestrzennie spójną tkanę.** Rynek pracy jest heterogeniczny.

- ✓ *W mieście zlokalizowane są instytucje sprzyjające rozwojowi naukowemu oraz inwestycje z branży BPO/SSC/IT/R&D⁶ oferujące wysokiej jakości miejsca pracy.*
- ✓ *Dbając o uzdrowiskowy i wypoczynkowy charakter miasta, skutecznie ograniczono zjawisko nieuregulowanego handlu”.*

Gospodarka jest kolejnym obszarem, który ma kluczowe znaczenie dla rozwoju miasta. Materiał diagnostyczny trafnie podkreślił współpracę oraz budowę wzajemnych powiązań między poszczególnymi regionami Pomorza Zachodniego, gmin miejsko-wiejskich oraz wyodrębnionych obszarów funkcjonalnych jako pierwszorzędny element, dzięki któremu rozwój ten będzie znacznie efektywniejszy. Zaznaczono również dominującą rolę usług turystyczno-uzdrowiskowych, która jest okazją na rozwój bliskich sfer, takich jak usługi silver economy, beauty&wellness oraz propagowanie innowacyjnych przedsiębiorstw.

Wizja odnosi się również do Portu w Kołobrzegu, który dzięki swojej wielofunkcyjności w materiale diagnostycznym wskazywany był jako potencjał rozwojowy Kołobrzegu. Zakres jego działalności uwzględnia i wykorzystuje szanse pochodzące z odnawialnych źródeł energii oraz rozwoju usług logistycznych, mogących zapewnić miejsca pracy dla przyszłych mieszkańców miasta, odpowiadające ich potrzebom.

W sferze gospodarczej podkreślano problemy komunikacyjne miasta, na które składa się nieodpowiedni stan infrastruktury spowodowany przeciążonym systemem transportowym, przede wszystkim w czasie natężenia ruchu turystycznego. Uruchomienie Lekkiej Kolei Nadmorskiej wydaje się koniecznym działaniem, ponieważ jak zauważono w materiale diagnostycznym, integrowanie obszarów inwestycyjnych z terenami o charakterze turystycznym będzie stanowić rozwiązanie alternatywne w stosunku do połączeń autobusowych. Kluczowym aspektem, wpływającym na jakość i poziom życia mieszkańców jest gwarancja odpowiedniej mobilności, dzięki stworzeniu zintegrowanego systemu transportowego. Wizja nawiązuje również do potencjału, którym są kolejowe i drogowe połączenia z Portem Lotniczym Szczecin-Goleniów. *Diagnoza strategiczna uwarunkowań rozwojowych miasta Kołobrzeg* trafnie zwróciła uwagę na potrzebę tworzenia parkingów buforowych, co również jest odzwierciedlone w wypracowanej wizji rozwoju.

W materiale diagnostycznym wskazywano na brak możliwości rozwoju gospodarczego i jej dywersyfikacji poprzez istniejące strefy uzdrowiskowe w obrębie miasta. W sytuacji, w jakiej znalazło się miasto, konieczne wydaje się poszerzenie gałęzi gospodarki przy szerokiej współpracy lokalnej i ponadlokalnej. Dlatego też, jako element wizji, słusznie nawiązano do zmniejszenia udziału stref ochronnych, co pozwoli na wielofunkcyjny rozwój przy dalszym utrzymaniu jego uzdrowiskowego charakteru.

Szczególnym zdiagnozowanym problemem miasta Kołobrzeg, oddziałującym nie tylko na gałąź gospodarki, ale również stanowiącym zagrożenie dla sfery społecznej, jest dominacja usług turystycznych w strukturze zatrudnienia. Określona wizja zakłada dywersyfikację rynku pracy przy wykorzystaniu przestrzeni podmiejskich. Nacisk kładziony jest przede wszystkim na rozwój branż

⁶ BPO - Business Process Outsourcing, outsourcing procesów biznesowych/ SSC – Shared Services Centers, centra usług wspólnych/ IT – Information Technology – branża technologii informacyjnych/ R&D – prace badawczo-rozwojowe

technologii informacyjnych oraz badawczo-rozwojowych, które odpowiadają potrzebom społeczeństwa w zakresie rozwoju zawodowego i osobistego.

W sferze przestrzenno-środowiskowej wizja miasta Kołobrzeg nawiązuje do następujących elementów:

- ✓ **„Kołobrzeg rozwija się w sposób zrównoważony w odniesieniu do środowiska i kurczących się zasobów naturalnych.** Proces ten realizuje poprzez rozważne korzystanie z posiadanych walorów przyrodniczych oraz dbałość o liczne formy ochrony przyrody.
- ✓ Rzeka Parsęta oraz pozostałe ciek wodne występujące w mieście stanowią ważną składową korytarzy ekologicznych a istotny element przyrody miejskiej stanowią zadbane i uporządkowane tereny zieleni (parki spacerowo-wypoczynkowe, zieleńce, zieleń uliczna, zieleń osiedlowa), które powstają dzięki skutecznemu zahamowaniu przez miasto procesu tzw. betonozy.
- ✓ **Mieszkańcy miasta są zaangażowani w działania na rzecz ochrony środowiska, w tym zmierzające do zwiększania małej retencji (m.in. poprzez zagospodarowanie wód opadowych).**
- ✓ **Jakość powietrza w Kołobrzegu jest bardzo dobra.**
- ✓ **Zaangażowanie mieszkańców w kwestie ochrony środowiska i ekologii widoczne jest również w aktywności organizacji społecznych.** W Kołobrzegu działa silna, osadzona lokalnie, z udziałem młodych osób, organizacja pozarządowa, która porusza i zajmuje się kwestiami ekologicznymi.
- ✓ **Skutecznie ograniczono natężenie ruchu kołowego w mieście** poprzez stworzenie stref wolnych od samochodów, utworzenie parkingów buforowych oraz udostępnienie mieszkańcom oraz turystom darmowej, zelektryfikowanej komunikacji miejskiej.
- ✓ **Kołobrzeg zamieszkuje mieszkańcy świadomi ekologicznie,** którzy poprzez swoje działania ograniczają wykorzystanie zasobów nieodnawialnych, redukują powstawanie odpadów i dbają o estetykę swojego miejsca zamieszkania. W działaniach tych mieszkańcy są wspierani przez miasto, które prowadzi szeroko zakrojoną edukację proekologiczną, współpracuje z organizacjami pozarządowymi o profilu środowiskowym oraz jest konsekwentne w egzekwowaniu wymogu segregowania odpadów.
- ✓ **W Kołobrzegu rozwinięto sieć dróg rowerowych, dokonano integracji poszczególnych elementów tej sieci w spójną całość oraz rozbudowano projekt rowerów miejskich”.**

Materiał diagnostyczny oraz przedstawiona w nim analiza SWOT wskazują na problemy środowiskowe miasta. Wizja trafnie odnosi się do zrównoważonego korzystania z zasobów naturalnych oraz dbałości o istniejące formy ochrony przyrody w perspektywie długoterminowej, zwłaszcza przy uzdrowiskowym charakterze miasta, bazującym na wysokiej jakości środowiska. Ponadto, w materiale diagnostycznym podkreślono coraz mniejszy udział terenów zielonych w przestrzeni miasta, dlatego też odwołanie się do danego obszaru w wizji ocenia się jako w pełni uzasadnione. Istotnym elementem jest również wysoka jakość powietrza, na którą negatywny wpływ ma przede wszystkim obciążony system transportowy miasta w sezonie letnim. W sposób trafny nawiązano również do aspektów związanych z podniesieniem świadomości mieszkańców w zakresie ekologii oraz ochrony środowiska.

Materiał diagnostyczny uwzględniał również zbyt intensywny stopień natężenia ruchu kołowego w centrum, co niekorzystnie wpływało zarówno na jakość środowiska, jak i codzienne funkcjonowanie miasta. Kluczowym aspektem jest również rozwinięcie infrastruktury rowerowej, oddziałującej nie tylko na środowisko oraz zdrowie mieszkańców, ale zapewniającej także odpowiedni poziom atrakcyjności turystycznej i rekreacyjnej. Dlatego też zawarcie wyżej wspomnianych aspektów wydaje się odpowiednim i w pełni słusznym działaniem.

Podsumowując, wizja określona w rozdziale 4.2. projektu SRMK stanowi szeroki i kompleksowy opis pożądanego obrazu miasta, dążąc tym samym do niwelowania istniejących barier rozwojowych, przy jednoczesnym wykorzystywaniu lokalnych atutów oraz zewnętrznych szans rozwojowych. Zawiera odpowiedzi na kluczowe wyzwania zdefiniowane w oparciu o materiał diagnostyczny. Wizja przedstawiona w rozdziale 5., stanowiąca skrót szczegółowej wersji, zawiera najważniejsze obszary rozwojowe miasta oraz wskazuje pożądaną formę miasta, lecz zaleca się jej korektę pod względem stylistycznym. W związku z tym proponuje się następujący zapis wizji:

„Kołobrzeg miastem dobrego życia, zaspokajającym potrzeby każdej grupy społecznej ze szczególnym uwzględnieniem ludzi młodych i seniorów.

Kołobrzeg miastem opierającym swój rozwój na współpracy w ujęciu funkcjonalnym, gdzie potencjał turystyczno-uzdrowiskowy uzupełniony jest o rozwój innych branż.

Kołobrzeg miastem wykorzystującym potencjał środowiska przyrodniczego, dbającym o ekologię i rozwój odnawialnych źródeł energii.

Kołobrzeg miastem dobrze skomunikowanym i bezpiecznym, kładącym nacisk na ograniczenie natężenia ruchu kołowego w mieście przy jednoczesnym rozwoju sieci dróg rowerowych”.

W SRMK wyznaczono następujące cele strategiczne i priorytety:

Cel strategiczny 1. Współpraca i partnerstwo na rzecz rozwoju miasta	Cel strategiczny 2. Miasto zrównoważone	Cel strategiczny 3. Rozwinięta, innowacyjna i konkurencyjna gospodarka
Priorytet 1.1. Aktywni mieszkańcy, liderzy społeczni i organizacje pozarządowe	Priorytet 2.1. Miasto zielone	Priorytet 3.1. Kołobrzeg otwarty na nowe branże
Priorytet 1.2. Miasto zintegrowane społecznie	Priorytet 2.2. Rozwinięta oferta mieszkaniowa	Priorytet 3.2. Konkurencyjna turystyka i działalność uzdrowiskowa
Priorytet 1.3. Dostępne i dobrej jakości usługi publiczne	Priorytet 2.3. Miasto przyjaznej mobilności	Priorytet 3.3. Kadry kołobrzesckiej gospodarki

Cele strategiczne dotyczą trzech obszarów tematycznych, tj. sfery społecznej, przestrzenno-środowiskowej oraz gospodarczej. Wyróżnione priorytety w każdym celu trafnie odpowiadają na zidentyfikowane problemy oraz potrzeby przedstawione w materiale diagnostycznym. Ponadto stanowią one szczegółowe ukierunkowanie realizacji wyznaczonej wizji.

Głównymi założeniami celu strategicznego 1. *Współpraca i partnerstwo na rzecz rozwoju miasta* jest zwiększenie aktywności mieszkańców przede wszystkim wśród ludzi młodych i seniorów

za pomocą zróżnicowanych narzędzi. Podkreślono również wzrost znaczenia konsultacji społecznych w codziennym życiu kołobrzeżan, co wzmaga konieczność poszerzenia kompetencji pracowników służb publicznych w tym zakresie. Ponadto trafnie podkreślono strukturę demograficzną miasta oraz potrzebę tworzenia miejsc integracyjnych dla seniorów, którzy stanowią coraz większą część społeczeństwa. Zaleca się, by kierunek działań nr 6. *Wdrażanie i promocja standardów dostępności w Kołobrzegu, umożliwiającym korzystanie przez mieszkańców i turystów w ofercie miasta z priorytetu 1.2. Miasto zintegrowane społecznie* przenieść do priorytetu 1.3. *Dostępne i dobrej jakości usługi publiczne*, gdyż bardziej wpisuje się w kanon szeroko pojętych usług publicznych dedykowanych nie tylko dla mieszkańców, ale również turystów.

Wśród głównych idei celu strategicznego 2. *Miasto zrównoważone* zwrócono szczególną uwagę na tereny zielone, które wpływają nie tylko na atrakcyjność turystyczną miasta, ale poprawiają komfort życia mieszkańców oraz pośrednio oddziałują na środowisko przyrodnicze. W kierunkach działań trafnie uwzględniono cały szereg aspektów, mających na celu przeobrazenie Kołobrzegu w miasto zrównoważone. Kolejny priorytet dotyczy oferty mieszkaniowej skierowanej głównie do osób młodych oraz rodzin. Podkreśla on rolę miasta oraz powiązań ponadlokalnych w budowaniu atrakcyjnych osadniczo przestrzeni.

Kolejny priorytet, tj. 2.3. *Miasto przyjaznej mobilności* również w sposób trafny i wyczerpujący wyznacza kierunki działań w obszarze systemów transportowych. Szczególnie pozytywnie ocenia się kierunek nr 2. *Zamknięcie lub ograniczanie ruchu w strefie ochrony uzdrowskiej „A” oraz w centrum miasta*, co stanowić będzie odpowiedź na kilka istotnych problemów o charakterze przestrzennym, środowiskowym i społecznym. Kluczowe jest również uwzględnienie rozwoju komunikacji publicznej, w tym przede wszystkim kolejowej, nie tylko na obszarze samego miasta, ale rozpatrując dany czynnik pod względem ponadlokalnym.

Cel strategiczny 3. *Rozwinięta, innowacyjna i konkurencyjna gospodarka* zakłada poprawę sytuacji gospodarczej miasta, w tym przede wszystkim ukierunkowuje interwencje na dywersyfikację obszarów działalności, wzmocnienie poziomu konkurencyjności w porównaniu do innych ośrodków o podobnych uwarunkowaniach oraz zatrzymanie w Kołobrzegu wyspecjalizowanej kadry pracowniczej. Określone kierunki działań we wszystkich priorytetach zostały trafnie uwzględnione i odpowiadają na wyzwania rozwojowe, jakimi są dominacja jednej branży gospodarczej, niewykorzystanie potencjału Portu w Kołobrzegu, brak terenów inwestycyjnych, dalszy rozwój infrastruktury i oferty turystycznej oraz rozwinięcie systemu kształcenia zawodowego i wyższego w celu zabezpieczenia zasobów ludzkich.

Zaleca się, by każdy cel strategiczny wyróżnić w spisie treści, by ułatwić nawigację po dokumencie.

3. Czy w ramach celów strategicznych oraz planowanych kierunkach interwencji istnieją istotne dla rozwoju miasta zagadnienia, które nie zostały ujęte w kierunkach działań?

Cele strategiczne i kierunki działań ściśle odpowiadają uwarunkowaniom oraz potrzebom miasta Kołobrzeg. Zauważa się jednak, że z racji zachodzących zmian demograficznych dotyczących pogłębiającego się zjawiska starzenia się społeczeństwa zaleca się utworzenie następującego kierunku działań: *Podniesienie jakości życia i poprawa funkcjonowania osób starszych poprzez*

utworzenie Domu Pomocy Społecznej w celu zapewnienia nowych miejsc pobytu dla osób starszych oraz poprawy warunków bytowych osób wymagających całodobowej opieki w zakresie priorytetu 1.2. *Miasto zintegrowane społecznie*. Materiał diagnostyczny podkreśla, że liczba osób w wieku poprodukcyjnym będzie stale wzrastać. Z tego powodu zapewnienie odpowiedniego poziomu opieki wydaje się konieczne i należałoby uwzględnić dane działanie w dokumencie SRMK.

4. Czy obrana strategia trafnie uwzględnia uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne?

Projekt SRMK szczegółowo przedstawia sytuację społeczną, gospodarczą oraz przestrzenno-środowiskową miasta. Pozwoliło to na wyciągnięcie właściwych wniosków oraz określenie stojących przed nim wyzwań rozwojowych.

Miasto boryka się z kilkoma kluczowymi problemami, jakimi są: starzejące się społeczeństwo, odpływ młodych ludzi, dominacja branży turystycznej oraz związane z tym oferty pracy nieadekwatne do potrzeb mieszkańców, a także niewydolność systemu komunikacyjnego, znacznie obciążonego w sezonie letnim. Uwarunkowania te trafnie określono na stronie 9: *Niestety nie będą temu sprzyjać wspomniane czynniki zewnętrzne oraz duża presja konkurencyjna o zasoby ludzkie w całym kraju, a być może również większy potencjał przyciągania przez miasta i regiony, które oferują lepiej płatną pracę i niższe koszty „startu”, związane m. in. z zakupem mieszkania, zaznaczając tym samym problem w skali całego kraju.*

Kolejnym przykładem przemawiającym za uwzględnieniem czynników zewnętrznych wpływających na rozwój miasta jest zwrócenie uwagi na konkurencyjny rynek pracy: *Miasto i kołobrzescy przedsiębiorcy muszą uwzględnić potencjał konkurowania o zasoby kapitału ludzkiego, biorąc pod uwagę presję wywieraną przez wzrost wynagrodzeń m. in. w sektorze przemysłowym, rozwój nowych innowacyjnych gałęzi gospodarki, a także rosnącą konkurencję o pracownika w samej branży turystycznej.*

Ponadto porównano poszczególne uwarunkowania Kołobrzegu do innych miast o podobnych cechach, jak np. Świnoujście (szczegółowe dane znajdują się w materiale diagnostycznym). Często odwoływano się również do niekorzystnych tendencji w skali kraju.

Odniesienie do zewnętrznych uwarunkowań zauważyć można również w zaakcentowaniu konieczności współpracy regionalnej w celu osiągnięcia odpowiedniego stopnia rozwoju, wykraczającej poza granice administracyjne miasta. Podkreślono istotność dogodnej dostępności komunikacyjnej z Koszalinem, Szczecinem i Berlinem oraz przyszłych prac modernizacyjnych, generujących potencjał rozwojowy.

Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne przedstawione zostały również w analizie SWOT, gdzie ukazano mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia. W zakresie uwarunkowań zewnętrznych proponuje się jednak uwzględnić zagrożenia płynące z niestabilnej sytuacji politycznej i gospodarczej, oddziałujące na m.in. sytuację finansową społeczeństwa, poczucie bezpieczeństwa czy też wzrost bezrobocia.

Środowisko wewnętrzne i zewnętrzne trafnie scharakteryzowano również w rozdziale 8.3. *Spójność Strategii rozwoju miasta Kołobrzeg ze Strategią Rozwoju Województwa*

Zachodniopomorskiego, gdzie dokonano analizy powiązań miasta z pozostałą częścią regionu.

Uwarunkowania o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym właściwie uwzględniono również w rozdziale 7. *System zarządzania*, gdzie wzięto pod uwagę czynniki wpływające na wartość środków finansowych przeznaczonych na realizację założeń przedmiotowego dokumentu.

5. Czy w SRMK trafnie ujęto terytorialny wymiar polityki rozwoju, w tym czy obszary strategicznej interwencji zostały trafnie zidentyfikowane?

Terytorialny wymiar polityki rozwoju ma za zadanie zdefiniowanie indywidualnych potrzeb, barier oraz potencjałów danego obszaru, co pozwala na wzmocnienie istniejących przewag konkurencyjnych. Umożliwia on również wykorzystanie narzędzia, jakim jest strategia rozwoju, do szerzenia i propagowania współpracy ze wszystkimi interesariuszami, w tym społecznością lokalną i regionalną oraz pozostałymi jednostkami samorządu terytorialnego. Strategia rozwoju miasta musi być komplementarna co do założeń strategii na poziomie wojewódzkim. *Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030* podkreśla istotną rolę wykorzystywania istniejących potencjałów oraz powiązań funkcjonalnych przy nawiązywaniu szerokiej współpracy w celu przeprowadzenia wspólnych i koniecznych interwencji. Wymiar terytorialny polityki rozwoju ukierunkowany jest na obszary strategicznej interwencji (OSI), wyznaczonych w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Obszary te posiadają szczególne znaczenie w polityce rozwojowej kraju. W województwie zachodniopomorskim OSI wyznaczono na bazie obszarów funkcjonalnych zawartych w *Planie Zagospodarowania Województwa Zachodniopomorskiego*. Polityka terytorialna województwa ukierunkowana jest na dwa poziomy obszarów funkcjonalnych: o znaczeniu ponadregionalnym i regionalnym. Miasto Kołobrzeg zidentyfikowane zostało jako ośrodek subregionalny oraz wchodzi w skład Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Ośrodka Regionalnego Koszalin-Kołobrzeg-Białogard.

W SRMK odniesienia do założeń terytorialnego wymiaru polityki rozwoju na poziomie regionalnym znajdują się w rozdziale 8.3. *Spójność Strategii rozwoju miasta Kołobrzeg ze Strategią Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego*. Zaleca się, by informacje dotyczące obszarów strategicznej interwencji uwzględnione w *Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do 2030 roku* umieścić w rozdziale 6.2. *Obszary strategicznej interwencji w Kołobrzegu*. Struktura dokumentu zostanie w ten sposób ujednolicona, zachowa spójność i będzie przejrzysta dla odbiorcy dokumentu. W odniesieniu do spójności projektu SRMK i *Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do 2030 roku*, między dokumentami widoczny jest znaczny stopień zgodności zarówno celów strategicznych, jak i priorytetów, co ukazane zostało w wyżej wspomnianym rozdziale.

W SRMK wyodrębniono trzy obszary strategicznej interwencji:

- Port w Kołobrzegu,
- Dzielnica uzdrowiskowa,
- Podczele II.

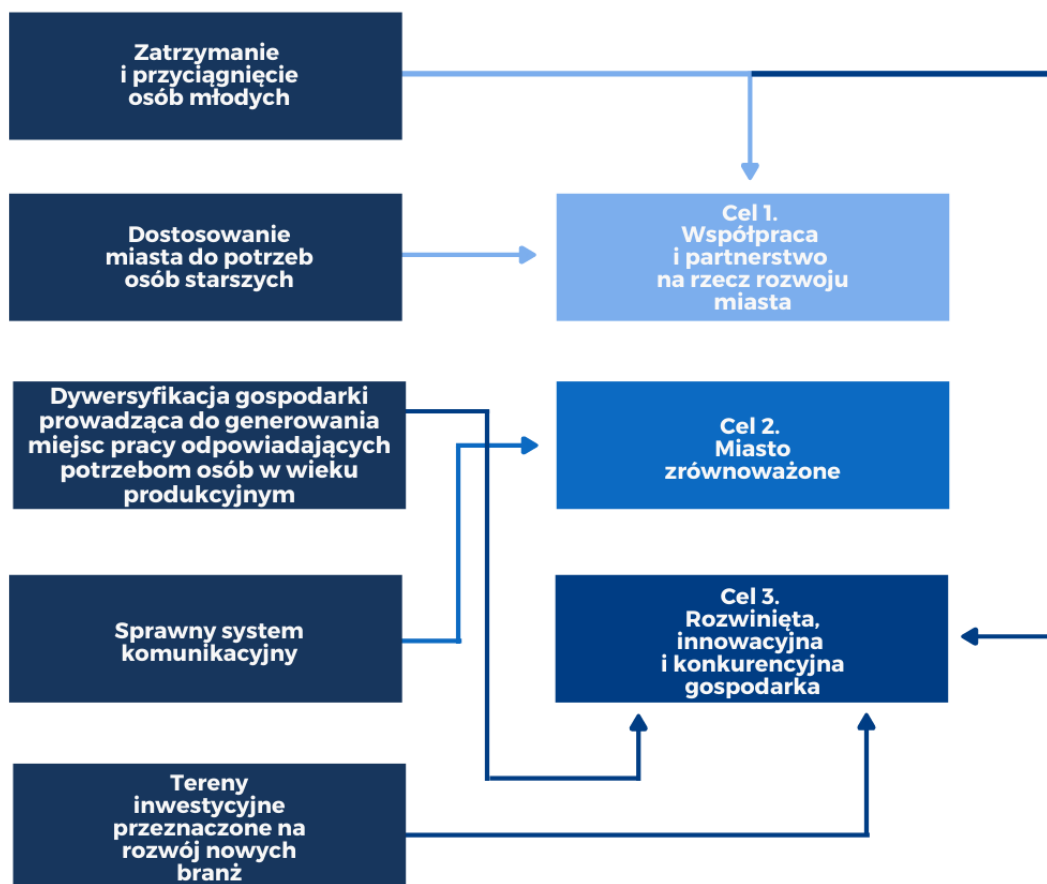
Biorąc pod uwagę uwarunkowania miasta pod względem licznych potencjałów gospodarczych, możliwości pełnienia różnorodnych funkcji, intensyfikacji konkurencyjności miasta oraz wykorzystania niezagospodarowanych terenów ocenia się, że OSI wyznaczone zostały

w sposób trafny i uwzględniający obszary koncentrujące impulsy rozwojowe. Korekty wymaga zapis legendy mapy 3. *Obszary strategicznej interwencji w Kołobrzegu*, gdzie przedstawione OSI posiadają inne oznaczenia niż te przedstawione na mapie.

Zaznacza się brak modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, który w nawiązaniu do założeń *ustawy o samorządzie gminnym*, jest wymaganym i obowiązkowym elementem. Model ma za zadanie przedstawić w sposób graficzny kierunki rozwojowe, powiązania społeczno-gospodarcze, długookresową wizję rozwoju oraz planowane inwestycje w przestrzeni. Powinien również uwzględniać OSI wyznaczone w obrębie miasta oraz zawarte w dokumentach nadrzędnych, tj. *Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030*.

Podsumowując, projekt SRMK powinien zostać przekształcony w zakresie terytorialnego wymiary polityki rozwoju na poziomie województwa, tj. zawrzeć OSI uwzględnione w *Strategii Rozwoju Województwa do 2030 roku w rozdziale 6.2. Obszary strategicznej interwencji w Kołobrzegu*. W przypadku określonych OSI w mieście Kołobrzeg, uwzględniają one najbardziej kluczowe tereny posiadające szczególne znaczenie dla rozwoju miasta pod względem koncentracji potencjałów rozwojowych. Ponadto rozdział 6. powinien zostać uzupełniony o model struktury funkcjonalno-przestrzennej.

Rysunek 3. Schemat modelu logicznego oceny trafności projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg



Źródło: opracowanie własne

5. Ocena skuteczności projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg

1. Czy cele strategiczne i kierunki działań przyczynią się do osiągnięcia wizji rozwoju?

Wizja rozwoju miasta Kołobrzeg swoją treścią nawiązuje do każdej ze sfer, tj. społecznej, gospodarczej i przestrzennej, uwzględnionych również w celach strategicznych.

W przypadku odniesienia do sfery społecznej, wizja podkreśla dążenie do przyciągnięcia osób młodych do miasta, co kształtować będzie jego przyszły charakter, jednocześnie niwelując występujące problemy. Zwraca również uwagę na osoby starsze, które stanowią i będą stanowić znaczną część społeczeństwa Kołobrzegu. Zdanie *Osoby w wieku senioralnym czują się tu dobrze* oznacza, że podjęto działania na rzecz ich aktywizacji, włączenia społecznego oraz zapewnienia opieki. Z tego powodu stwierdza się, że w sposób trafny odwołuje się do sytuacji społecznej miasta. Wyznaczone kierunki działań w sposób szczegółowy wskazują drogę do osiągnięcia wyznaczonej wizji poprzez konkretne zadania celu strategicznego 1. *Współpraca i partnerstwo na rzecz rozwoju miasta* i 2. *Miasto zrównoważone*, nastawione na rozwój infrastruktury społecznej, integrację środowisk, zwiększenie dostępu do opieki żłobkowej i przedszkolnej, poprawy bezpieczeństwa, intensyfikacji partycypacji społecznej, rozwoju usług zdrowotnych oraz tworzenia atrakcyjnych ofert mieszkaniowych dla osób młodych i rodzin.

W zakresie sfery gospodarczej, wizja podkreśla istotną rolę współpracy o charakterze ponadlokalnym, włączając sąsiednie gminy oraz OF Koszalin-Kołobrzeg-Białogard wraz z szerokim gronem interesariuszy. Kluczowym elementem w rozwoju miasta jest dywersyfikacja gospodarcza, ściśle oddziałująca na sferę społeczną. Wizja podkreśla, że w celu uzyskania odpowiedniego poziomu rozwoju miasta, branża turystyczna nadal musi funkcjonować na wysokim poziomie ze względu na wysoką konkurencyjność ośrodków o podobnych uwarunkowaniach. Nawiązanie do danych uwarunkowań widoczne jest w celu strategicznym 3. *Rozwinięta, innowacyjna i konkurencyjna gospodarka* oraz w kierunkach działań określonych dla każdego z priorytetów. Dotyczą one aktywnej współpracy samorządów, prowadzenia inwestycji gospodarczych, rozwinięcia funkcji Portu w Kołobrzegu, pozyskania terenów inwestycyjnych, szerokiego wsparcia rozwoju turystyki oraz wzmacniania systemu edukacyjnego ukształtowanego na istniejące branże gospodarcze.

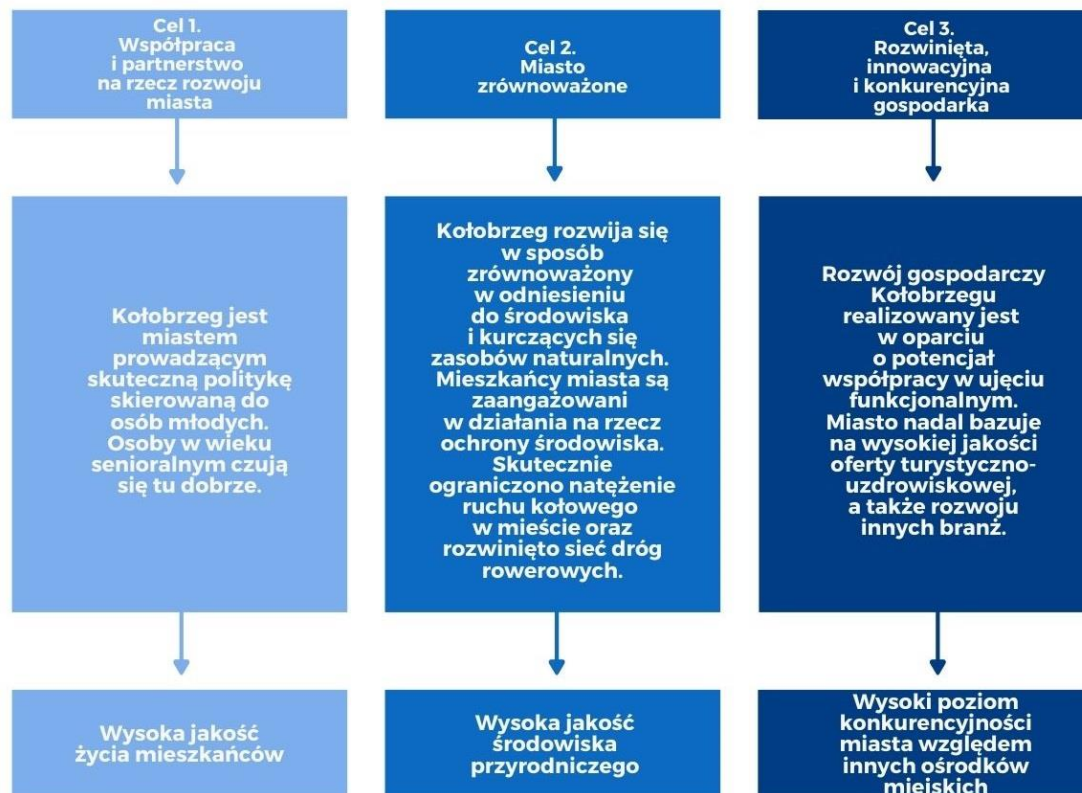
W ramach sfery przestrzenno-środowiskowej, w 2030 roku Kołobrzeg dba o istniejące zasoby naturalne, rozwijając się tym samym zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. W trosce o miasto, mieszkańcy odznaczają się ekologiczną postawą, a problemy z uciążliwością systemu transportowego znacznie ograniczono, przy jednoczesnym rozwoju sieci rowerowej. Również w tym przypadku kierunki działań, przede wszystkim w zakresie priorytetu 2.3. *Miasto przyjaznej mobilności* odnoszą się do wskazanej wizji.

Podsumowując, wyznaczone w SRMK cele strategiczne ściśle nawiązują do określonej wizji dla miasta Kołobrzeg. Mając na uwadze wysoki stopień zgodności oraz fakt, że cele te pełnią rolę pewnego rodzaju drogowskazu do osiągnięcia wizji, ocenia się, że w znacznym stopniu przyczynią się one do jej realizacji. Ponadto, są one trafnie sformułowane w celu zapewnienia korzystnych zmian zarówno w mieście, jak i w całym regionie.

2. Czy osiągnięcie wizji, celów strategicznych jest realne?

Podkreśla się, że realizacja zarówno wyznaczonej wizji, jak i celów strategicznych będzie procesem długofalowym, a biorąc pod uwagę przede wszystkim planowane przemiany demograficzne – wykraczającym poza horyzont czasowy SRMK. Kluczowym elementem jest przede wszystkim wysoki poziom aktywności mieszkańców, przedsiębiorców oraz pozostałych zainteresowanych. Jednostki samorządów terytorialnych mogą zainicjować wiele działań, lecz bez wyraźnej chęci działania interesariuszy zadanie to będzie trudne do wykonania. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że wyżej wspomniane założenia dokumentu SRMK opracowane były w formule partycypacyjnej, dlatego też przewiduje się ich sukcesywną realizację lub też rozpoczęcie procesu ze względu na charakter działań zgodny z oczekiwaniami interesariuszy, spełniający ich zidentyfikowane potrzeby i wpływający na stopień zadowolenia z życia w mieście. Na osiągnięcie wizji i celów strategicznych w znacznym stopniu oddziałuje również systematyczność i konsekwencja wobec ujętych w dokumencie założeń, włączając w to przede wszystkim urzędujące władze miasta.

Rysunek 4. Schemat modelu logicznego oceny skuteczności projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg



Źródło: opracowanie własne

6. Ocena efektywności projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg

1. Czy trafnie określono system realizacji SRMK z punktu widzenia realizacji wizji i osiągnięcia wyznaczonych celów i kierunków (trafność doboru realizatorów i zadań, sprawozdawczość, określenie ram finansowych etc.)?

Projekt SRMK wskazuje najważniejsze podmioty odpowiedzialne za realizację zadań, tj. Radę Miasta, Prezydenta i Koordynatora Strategii oraz określa zakres ich działań (rysunek 5).

Rysunek 5. Podmioty zaangażowane we wdrażanie Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg



Źródło: opracowanie własne na podstawie projektu SRMK

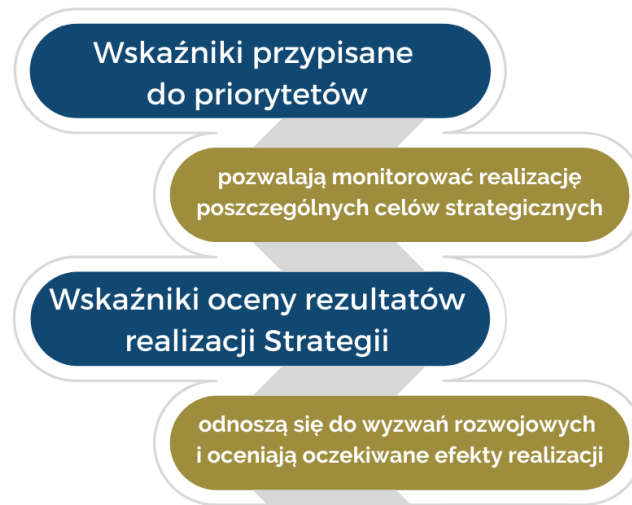
Ocenia się, że struktura ta umożliwi sukcesywne wdrażanie dokumentu, podział obowiązków jest klarowny i uwzględniający kompetencje poszczególnych organów samorządowych.

W rozdziale 7.1. *Wdrażanie i monitoring* warto zaznaczyć pośrednią rolę mieszkańców, partnerów gospodarczych oraz organizacje pozarządowe, bez których wdrażanie i realizacja dokumentu nie przebiegnie pomyślnie. Rola współpracy samorządów terytorialnych, mieszkańców i podmiotów gospodarczych była wielokrotnie podkreślana w materiale diagnostycznym oraz w dokumencie strategii, również w priorytecie 1.1. *Aktywni mieszkańcy, liderzy społeczni i organizacje pozarządowe*.

Rozdział 7.2. przedstawia ramy finansowe i źródła finansowania. Uwzględnione w nim zostały najważniejsze możliwe źródła pozyskiwania funduszy na realizację założeń SRMK. Ponadto trafnie zanalizowano sytuację finansową miasta ze wskazaniem na potencjalne zagrożenia: inflację, odpływ mieszkańców kształtujących sytuację dochodową miasta oraz politykę fiskalną państwa.

Monitoring SRMK ocenia się jako trafny i uwzględniający istotę celów strategicznych. W dokumencie zaznaczono, że monitoring przeprowadzany będzie przy wykorzystaniu wskaźników przypisanych do priorytetów oraz oceny rezultatów realizacji Strategii (rysunek 6).

Rysunek 6. System monitoringu uwzględniony w projekcie Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg



Źródło: opracowanie własne na podstawie projektu SRMK

Ponadto wskazano, że monitoring prowadzony będzie co rok, co jest optymalnym rozwiązaniem w zakresie nadzorowania postępów realizacji strategii, umożliwiającym podjęcie potencjalnych interwencji w przypadku wystąpienia niekorzystnych tendencji.

W dokumencie podkreślono również możliwość aktualizacji strategii w przypadku zmian uwarunkowań miasta oraz przeprowadzenie ewaluacji on-going i ex-post, co pozytywnie wpłynie na jakość SRMK i realizowanych przedsięwzięć w oparciu o istniejące uwarunkowania miasta. W przedstawionym projekcie SRMK zauważa się jednak brak informacji dotyczącej sposobu prezentowania społeczności lokalnej wyników monitorowania oraz ewaluacji, dlatego też zaleca się jej uzupełnienie o dany zakres.

Rozdział 7.4. *Oczekiwane rezultaty planowanych działań* zawiera listę wskaźników przypisanych do priorytetów oraz oceny rezultatów realizacji SRMK. Pozytywnie ocenia się dobranie mierzalnych wskaźników do każdego priorytetu. Zauważa się jednak, że tabelę 8. *Ocena rezultatów Strategii* warto uzupełnić o wskaźnik *Udział powierzchni terenów zieleni w powierzchni ogółem* lub *Tereny zieleni* w ramach celu strategicznego 2. *Miasto zrównoważone*, dla których źródłem jest Główny Urząd Statystyczny. Ponadto, w zakresie celu strategicznego 3. *Rozwinięta, innowacyjna i konkurencyjna gospodarka* zaleca się wprowadzenie wskaźnika *Powierzchnia pozyskanych terenów inwestycyjnych*, prowadzonego przez Gminę Miasto Kołobrzeg w celu monitorowania postępów w zakresie zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej miasta, stanowiącej jeden z jego głównych problemów.

Przedstawiony system monitorowania oraz ewaluacji uważa się za trafny oraz umożliwiający rzetelną ocenę efektów wdrażania celów, kierunków oraz realizacji wizji, co będzie mieć pozytywny wpływ na trwałość i stabilność założeń projektu Strategii.

2. Czy system realizacji określony w projekcie SRMK jest trafny i daje gwarancję skuteczności z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonej wizji i celów strategicznych (czy system realizacji jest wystarczający, czy istnieją jakieś ograniczenia dla wdrażania i skuteczności założonego systemu monitoringu?)

Na podstawie analizy dokumentu stwierdza się, że system realizacji opracowano w sposób trafny i w większości gwarantuje skuteczność wprowadzania jego założeń. Wśród istniejących zagrożeń wdrażania i skuteczności założonego systemu monitoringu wskazuje się przede wszystkim na brak źródeł wskaźników przypisanych do priorytetów, przedstawionych na stronie 85, w tabeli 7. *Wskaźniki przypisane do priorytetów*. Na stronie 84 zawarto informację „*Kluczowe dla pomiaru przedstawionych wskaźników będzie zorganizowanie systemu pozyskiwania danych pochodzących z rozproszonego systemu. Jednocześnie przy doborze wskaźników kierowano się zasadą możliwości pozyskania danych przez zasoby partnerów samorządowych*”, dlatego też zaleca się uzupełnienie tabeli o źródła pozyskania danych, w celu wyeliminowania ryzyka braku dostępności danych w trakcie ich zbierania.

Należy również uspoźnić zapis w tabeli 8. *Ocena rezultatów realizacji Strategii* na stronie 88. W kolumnie *Źródła i częstotliwość pomiaru* zastosowano dwa odmienne zapisy odnośnie jednego źródła, tj. *UM Kołobrzeg* oraz *Urząd Miasta*. Ponadto zaleca się uporządkowanie celów w kolejności takiej, jaką przedstawiono w rozdziale 5. *Cele, priorytety i kierunki działań*.

3. Czy system monitorowania SRMK umożliwi obserwowanie postępu realizacji wizji, założonych celów strategicznych i kierunków działań (jest adekwatny do oceny postępu)?

Głównym celem monitoringu jest bieżące zbieranie danych dotyczących efektów wskazanych w dokumencie działań. Umożliwia również dokonywanie zmian w trakcie wdrażania interwencji na podstawie gromadzonej bazy danych za pomocą uwzględnionych wskaźników⁷. Wskaźniki te powinny oddawać istotę określonych celów i uwidoczniać uzyskiwane efekty ich realizacji⁸.

W przypadku projektu SRMK, jednostką odpowiedzialną za monitorowanie ustaleń jest Koordynator Strategii, którego funkcja polegać będzie na gromadzeniu dokumentacji dotyczącej prac nad Strategią oraz tworzenie corocznych sprawozdań z jej wykonania, pod warunkiem dostępności wcześniej wspomnianych źródeł danych dotyczących wskaźników przypisanych do priorytetów. W przypadku ich dostępności ocenia się, że określony system monitorowania w pełni umożliwi obserwowanie postępu realizacji wizji, założonych celów strategicznych i kierunków działań.

Przyjęty system monitoringu w ramach wskaźników oceny rezultatów realizacji bazuje na powszechnie dostępnych bazach danych (GUS/BDL) oraz informacjach gromadzonych przez organy administracji publicznej (Urząd Miasta Kołobrzeg). Gwarantuje to odpowiednią jakość danych oraz wpływa na poziom ich rzetelności, aktualności i kompletności. Ponadto, umożliwia porównanie poszczególnych uwarunkowań miasta Kołobrzeg względem innych JST.

⁷ S. Bienias, P. Strzęboszewski, E. Opałka, 2012, *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Warszawa

⁸ Kot T., Weremiuk A., 2012, *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa

4. Czy wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych są precyzyjne i kompletne? O jakie informacje i wyliczenia powinny zostać uzupełnione?

Jednym z obowiązkowych elementów strategii rozwoju w ramach systemu realizacji jest opracowanie wytycznych do sporządzania dokumentów wykonawczych, będących obligatoryjnymi planami i programami w JST. Przedmiotowy dokument powinien ocenić ich aktualność oraz zgodność z założeniami strategii. Projekt SRMK w sposób rzetelny i precyzyjny przedstawia obowiązujące dokumenty w Kołobrzegu, ocenia aktualności ich zapisów oraz określa rekomendacje i uwagi co do stopnia zgodności z treścią strategii. W dokumencie wykazano konieczność aktualizacji Strategii Rozwoju Portu Morskiego Kołobrzeg oraz opracowanie Planu adaptacji do zmian klimatu. Przeprowadzona analiza wykazała, że konieczna jest aktualizacja Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Kołobrzeg. Zwraca się jednak uwagę na aktualizację nazwy dokumentu zgodnie z uchwałą Nr XLIX/698/22 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 30 marca 2022 r. w sprawie zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg.

Pozytywnie ocenia się uwzględnienie w dokumencie zmian ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (t.j. Dz. U. z 2022 r., poz. 503) dotyczącej wprowadzenia nowego narzędzia planistycznego, jakim będzie plan ogólny.

Jednocześnie zaleca się rozbudowanie wstępu teoretycznego w rozdziale 7.3. *Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych* w celu uatrakcyjnienia treści dokumentu oraz zwiększenia wartości przekazywanej do jego odbiorców. Ponadto podobnie brzmiące zdanie w stosunku do zawartego wstępu znajduje się na stronie 71 dokumentu w rozdziale 7.1. *Wdrażanie i monitoring*: „Strategia Rozwoju jest również dokumentem wyjściowym dla szeregu polityk rozwojowych poziomu lokalnego, w tym związanych z planowaniem przestrzennym, zagadnieniami społecznymi, promocją gminy, rewitalizacją.”

5. Czy założenia SRMK umożliwiają skuteczną i efektywną realizację procesów monitorowania i ewaluacji?

Skonstruowane cele pełnią rolę wyznacznika oczekiwanych efektów podejmowanych interwencji. Mają one za zadanie ograniczyć występujące bariery i problemy rozwojowe. Należy mieć na uwadze, że powinny one również ułatwić prawidłowe ukierunkowanie zadań oraz stwarzać możliwość do monitorowania postępów. Dobrą praktyką weryfikacji celów jest zastosowanie filtra SMART (nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich wyrazów określających zasady tworzenia celów)⁹:

- *Specific* (adekwatność) – cele powinny być na tyle konkretne i precyzyjne, by nie można ich było interpretować w inny, niewłaściwy sposób,
- *Measurable* (mierzalność) – cele powinny być określone w taki sposób, aby można było przypisać im konkretne miary,
- *Achievable* (osiągalność) – cele powinny być możliwe do zrealizowania (niekiedy stosuje się również *Acceptable* – akceptowalny przez podmioty realizujące strategię),

⁹ J. Górniak, S. Mazur, 2012, *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa

- *Realistic* (realistyczność) – cele powinny być określone adekwatnie i realistycznie co do posiadanych zasobów i możliwe było ich osiągnięcie w wyznaczonej perspektywie czasu,
- *Time-dependent* (terminowość) – cele powinny być sformułowane w taki sposób, by możliwe było określić stan ich realizacji i prowadzić monitoring (z tego powodu niekiedy stosuje się również *Trackable*).

W tabeli poniżej dokonano klasyfikacji celów zgodnie z wyżej wymienionymi kategoriami. Analiza celu strategicznego 1 oraz wyznaczonych w jego obrębie priorytetów wykazała, że są skonstruowane w prawidłowy sposób, co pozwoli na skuteczną i efektywną realizację procesów monitorowania. W przypadku celu strategicznego 2, zaznacza się częściowe spełnienie kryterium pod względem *realistic* (realistyczności) w priorytecie 2.1. *Miasto zielone*. Nie oznacza to jednak, że cel ten jest nieprawidłowo skonstruowany, lecz jego realizacja może przekroczyć zakres czasowy obowiązywania dokumentu. Podobne uwarunkowania określa się dla celu strategicznego 3. W ramach priorytetu 3.1. *Kołobrzeg otwarty na nowe branże* również zauważa się, że jego sukcesywne wykonanie jest procesem długookresowym, czego skutki mogą być widoczne w dłuższej perspektywie czasu, wykraczającej poza ramy czas strategii. Nieco inna sytuacja przedstawia się w przypadku priorytetu 3.3. *Kadry Kołobrzesckiej gospodarki*. Jak wcześniej wykazano, określony cel ma za zadanie uwidocznienie pożądanego efektu. Z tego powodu zaznacza się częściowe spełnienie kryterium *specific* (adekwatność) i zaleca dokonanie korekty treści priorytetu 3.3. *Kadry kołobrzesckiej gospodarki*, aby był konkretny i precyzyjny. W związku z tym proponuje się uzupełnienie zapisu o: *wyspecjalizowane/ wykształcone/wykwalfikowane kadry kołobrzesckiej gospodarki*. Częściowe spełnienie kryterium widoczne jest również w przypadku *realistic* (realność) oraz *time-dependent* (terminowość), na co wpływ ma przede wszystkim długoterminowy charakter celu, wykraczający poza ramy czasowe projektu SRMK. Zaznacza się jednak zgodność z zasadą *achievable/acceptable* (osiągalność/akceptowalność) oraz *measurable* (mierzalność) w związku z możliwością realizacji priorytetu oraz uznanie za słuszny i właściwy przez wszystkie podmioty biorące udział w opracowaniu projektu strategii, a także sposobność badania postępów w jego realizacji przez poszczególne wskaźniki.

Tabela 2. Ocena przyjętych celów strategicznych w projekcie Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg zgodnie z kryterium SMART

	S	M	A	R	T
Cel strategiczny 1. Współpraca i partnerstwo na rzecz rozwoju miasta					
Priorytet 1.1. Aktywni mieszkańcy, liderzy społeczni i organizacje pozarządowe	+	+	+	+	+
Priorytet 1.2. Miasto zintegrowane społecznie	+	+	+	+	+
Priorytet 1.3. Dostępne i dobrej jakości usługi publiczne	+	+	+	+	+
Cel strategiczny 2. Miasto zrównoważone					
Priorytet 2.1. Miasto zielone	+	+	+	+/-	+
Priorytet 2.2. Rozwinięta oferta mieszkaniowa	+	+	+	+	+
Priorytet 2.3. Miasto przyjaznej mobilności	+	+	+	+	+
Cel strategiczny 3. Rozwinięta, innowacyjna i konkurencyjna gospodarka					
Priorytet 3.1. Kołobrzeg otwarty na nowe branże	+	+	+	+/-	+
Priorytet 3.2. Konkurencyjna turystyka i działalność uzdrowiskowa	+	+	+	+	+
Priorytet 3.3. Kadry kołobrzesckiej gospodarki	+/-	+	+	+/-	+/-

+ - spełnienie kryterium, +/- - częściowe spełnienie kryterium, - - niespełnienie kryterium

6. Czy podobne efekty realizacji SRMK można osiągnąć przy wykorzystaniu innych instrumentów lub niższych nakładów finansowych?

Analiza dokumentu wykazała, że w sposób prawidłowy wskazano kluczowe źródła finansowania oraz określono potencjalne zagrożenia wpływające na wielkość nakładów finansowych. Z tego powodu ocenia się, że podobnych efektów realizacji SRMK nie można osiągnąć za pomocą innych, dodatkowych instrumentów.

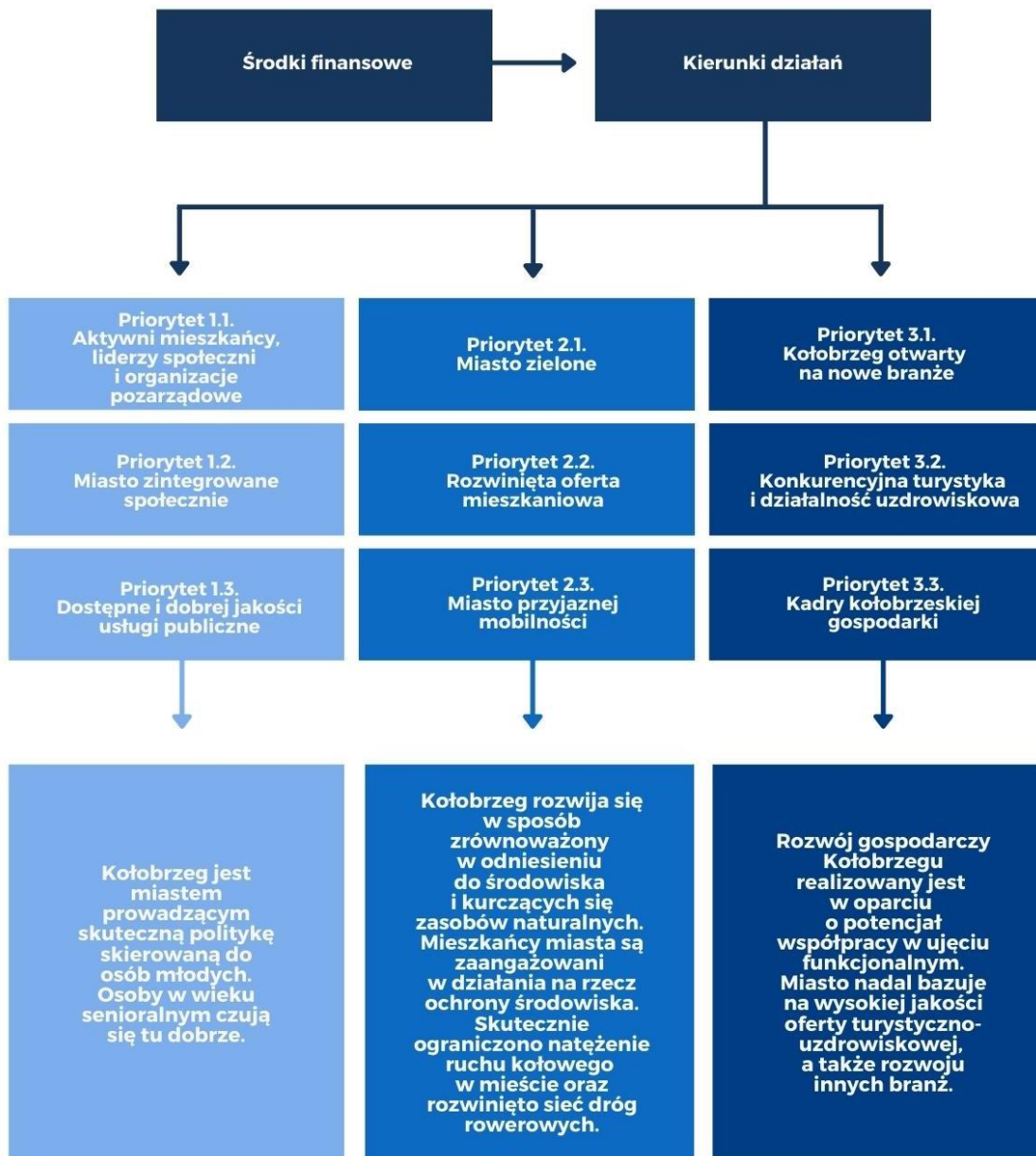
Na podstawie Wieloletniej Prognozy Finansowej na lata 2022-2043, w projekcie SRMK oszacowano, że miasto Kołobrzeg na działania rozwojowe do 2030 roku przeznaczy około 180 mln zł, bez uwzględnienia środków zewnętrznych. Zwrócono przy tym uwagę na istniejące zagrożenia, które mogą wpłynąć na realizację zadań rozwojowych. Dzięki analizie finansowej zarówno środków wewnętrznych, jak i zewnętrznych stwierdza się, że nakłady finansowe określone zostały w sposób prawidłowy i nie jest możliwe osiągnięcie podobnych efektów realizacji przy zastosowaniu niższych środków finansowych.

7. Czy ramy finansowe zostały przygotowane kompletnie i trafnie? O jakie informacje i wyliczenia powinny zostać uzupełnione?

Projekt SRMK w rozdziale 7.2. *Ramy finansowe i źródła finansowania* zawiera analizę zdolności budżetu miasta do realizacji uwzględnionych założeń z wykorzystaniem Wieloletniej Prognozy Finansowej, analizy dochodów i wydatków w poprzednich latach, prognozę przyszłej sytuacji budżetowej miasta oraz pozyskanych środków zewnętrznych w latach 2010-2020.

Warto zaznaczyć, że ze względu na charakter dokumentu, jakim jest strategia rozwoju, nie jest możliwe dokładne oszacowanie kwoty przeznaczonej na realizację poszczególnych celów i działań z powodu jej kilkuletniego czasu obowiązywania i dynamicznie zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, na które JST nie ma wpływu. W związku z powyższym ocenia się, że ramy finansowe zostały przygotowane w sposób rzetelny, kompletny, trafny i odpowiedni, mając na uwadze zmieniające się czynniki zewnętrzne oraz udzielane środki finansowe w poprzednich latach.

Rysunek 7. Schemat modelu logicznego oceny efektywności projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg



Źródło: opracowanie własne

7. Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych

W niniejszym rozdziale przedstawiono uwarunkowania miasta Kołobrzeg, ocenę przebiegu procesu partycypacji społecznej, trafność wyznaczonych celów strategicznych, istniejące zagrożenia dotyczące wdrażania dokumentu oraz systemu jego realizacji z perspektywy przedstawicieli sfery społecznej i gospodarczej, zaangażowanych zarówno w proces tworzenia projektu SRMK, jak i szeroko rozumiany rozwój miasta. Osoby te mają bezpośredni kontakt z miastem oraz wiedzę o jego funkcjonowaniu, co pozwoliło na dokładniejsze rozpoznanie skali występujących problemów oraz potrzeb lokalnej społeczności w kontekście przyszłego rozwoju miasta. Badanie to zrealizowano za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych. Dzięki temu możliwe było wypracowanie właściwych wniosków i rekomendacji w zakresie przedstawionych w projekcie SRMK obszarów problemowych, kierunków rozwojowych oraz systemu wdrażania dokumentu, co wpłynie na podniesienie jego jakości, a finalnie na efektywny i zrównoważony rozwój miasta, zgodny z oczekiwaniami mieszkańców.

7.1. Problemy miasta Kołobrzeg

Jednym z poruszanych problemów w trakcie wywiadów była struktura demograficzna miasta Kołobrzeg - starzejące się społeczeństwo przy jednoczesnym znacznym odpływie ludzi młodych poza granice miasta.

- ➔ *„Przybywa seniorów, nasze miasto się starzeje, jak zresztą w całym kraju. Ponad 31% mieszkańców miasta to seniorzy z tendencją, że z każdego roku na rok ich przybywa. Rodzi to określone problemy”.*
- ➔ *„Struktura demograficzna - ponad 30% mieszkańców to osoby w wieku poprodukcyjnym, czyli tym problemem jest odpływ osób w wieku produkcyjnym, ujemny przyrost naturalny, co powoduje, że przyszłość jawi się nam w czarnych barwach. Miasto musi robić wszystko, aby te młode osoby zatrzymać, chociażby poprzez propozycje i mieszkaniowe i tworzenie nowych obszarów w gospodarce. Ważne jest pozyskiwanie nie tylko rdzennych mieszkańców, ale żeby ludzie chcieli u nas zamieszkać”.*

Z tego powodu zaproponowano, by jednym z kierunków działań, które należałoby zawrzeć w przedmiotowym dokumencie było utworzenie Domu Pomocy Społecznej, co odpowiadałoby na istniejące wyzwania rozwojowe miasta w tym zakresie. Uwidoczniona została również potrzeba poprawy dostępności zarówno do podstawowej, jak i specjalistycznej opieki zdrowotnej, co trafnie zostało odzwierciedlone w projekcie strategii w zakresie priorytetu 1.2. *Miasto zintegrowane społecznie*. Pozytywnym aspektem dokumentu jest kompleksowe odwołanie się do zdiagnozowanych potrzeb seniorów. Ponadto, kluczowym elementem jest wzrost ich aktywności w zakresie współdecydowania o kierunkach rozwoju miasta.

- ➔ *„Władze miasta zauważyły, że są seniorzy w mieście, a pierwszym tego objawem było powołanie Rady Seniorów. Jesteśmy zapraszani do udziału w opracowaniu różnych dokumentów. Każda pomoc dla seniorów jest cenna”.*

Kolejnym sygnalizowanym obszarem problemowym przez respondentów jest dominacja branży turystycznej, w znacznym stopniu ograniczająca wieloaspektowy rozwój gospodarczy miasta. W trakcie przeprowadzania badań zwracano uwagę na konieczność dywersyfikacji gospodarki w celu

wykreowania miasta atrakcyjnego dla ludzi młodych, odpowiadającego na ich potrzeby.

- ➔ *„Powinniśmy myśleć o sprowadzeniu ludzi młodych, którzy wyjeżdżają na studia do innych miast i tam zostają. Pandemia pokazała, że jeden kierunek działalności nie jest dobry”.*
- ➔ *„Ludzie młodzi nie chcą zostawać, bo branża turystyczna kreuje określony profil zawodowy. Moglibyśmy pomyśleć o jakiejś miękkiej logistyce, branży IT czy branży okołoportowej związanej z rozwojem farm wiatrowych na Morzu Bałtyckim i stać się portem serwisowym”.*
- ➔ *„Brak dywersyfikacji gospodarki Kołobrzegu moim zdaniem jest dosyć problematyczny. Miasto powinno zainteresować się wspieraniem innych dziedzin, które oczywiście mogłyby się wpasować w charakter miasta. Nie jesteśmy miejscem, gdzie można ulokować poważny przemysł, ale rzeczy dookoła usług na pewno mogłyby w Kołobrzegu fajnie się rozwijać. Miastu powinno zależeć, żeby wspierać tego typu inne formy działalności”.*

Gospodarka jednosektorowa generuje istotne problemy, zwłaszcza w obliczu dynamicznie zmieniających się uwarunkowań i otoczenia zewnętrznego, niezależnych od działań podejmowanych w mieście Kołobrzeg. W trakcie badania respondenci podkreślali wpływ pandemii COVID-19 na uzyskiwane dochody miasta nie tylko w ciągu ostatnich dwóch lat, ale oddziałujący również na ich przyszłą strukturę oraz funkcjonowanie miasta.

- ➔ *„Pandemia pokazała, że jeżeli wszystko jest postawione na turystykę, która może być bardzo zmienna, przez COVID-19 były bardzo ograniczone podróże i teraz widać, że ludzie mają mniej pieniędzy i zaczynają mniej podróżować, co może stanowić w dłuższym okresie problem dla Kołobrzegu”.*
- ➔ *„Moim zdaniem w kolejnych latach możemy się spodziewać mniejszej ilości turystów, związaną ogólnie z pogarszającą się sytuacją w kraju. Cała branża w pewnym momencie się przygotowywała na to, że tych turystów będzie więcej, powstało mnóstwo nowych nieruchomości pod wynajem – jeżeli one będą gorzej prosperowały, to będzie to miało przełożenie na finanse miasta. A to zaczyna być odczuwalne, z tego co się obserwuje już teraz, z pewnością będzie się to przekładać na to jak nam będzie się żyło w mieście”.*

W trakcie przeprowadzania badania podkreślono, że turystyczny charakter miasta pośrednio oddziałuje również na lokalną społeczność, determinując wysokość kosztów życia i tym samym wpływając na odpływ młodych ludzi poza obszar Kołobrzegu.

- ➔ *„Z racji swojego turystycznego charakteru są bardzo wysokie koszty życia, szczególnie jeśli chodzi o kwestię mieszkaniową”.*

Zaznaczono jednak, że Miasto podejmuje działania w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom danego zjawiska i zachęcające do osiedlenia się na jego obszarze.

- ➔ *„Miasto w ramach swoich obowiązków na przestrzeni lat wywiązuje się z nich dosyć dobrze, ponieważ na każdą kadencję samorządu przypada realizacja inwestycji i budownictwa komunalnego, czy też wcześniej socjalnego. Obecnie miasto realizuje mieszkania sprofilowane dla ludzi młodych do 35 roku życia, którzy nie mają zdolności kredytowej, ale mają zdolności płatnicze, żeby wynająć od miasta lokal i go utrzymać”.*

Projekt SRMK w szerokim zakresie nawiązuje do danych uwarunkowań w celu strategicznym 3. *Rozwinięta, innowacyjna i konkurencyjna gospodarka*, nawiązującego przede wszystkim do rozwoju inteligentnych specjalizacji, generowania wysokiej jakości miejsc pracy, tworzenia odpowiednich warunków do inwestycji z branż BPO/SSC/IT/R&D, nieuciążliwych dla uzdrowskiego charakteru miasta oraz wykorzystanie wielofunkcyjnego charakteru Portu Kołobrzeg, w tym promowanie miasta jako miejsca atrakcyjnego dla rozwoju przedsiębiorczości.

- *„Jeśli chodzi o Port Kołobrzeg to największym atutem jest jego wielofunkcyjność, czyli to, że pełniemy zarówno rolę bazy rybackiej i mamy funkcję turystyczną, mamy port pasażerski, jak również port przeladunkowy – co jest rzadko spotykane w portach tej skali”.*

Ponadto, jak podkreślił jeden z respondentów, jedną ze słabych stron jest niewłączenie Portu Morskiego Kołobrzeg do sieci TEN-T¹⁰, przez co nie jest możliwe w pełni wykorzystanie jego potencjałów.

W celu podniesienia konkurencyjności miasta, a także kompleksowego wsparcia przedsiębiorców działających na jego terenie, utworzono Kołobrzesckie Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości. Ma ono również za zadanie wspieranie inicjatyw społecznych w zakresie aktywizacji bezrobotnych, integracji zawodowej, promowanie współpracy gospodarczej o charakterze międzynarodowym oraz udzielanie pomocy w pozyskiwaniu inwestorów krajowych i zagranicznych. Zwracano jednak uwagę, że kluczowym aspektem decydującym o właściwym kierunku rozwoju miasta jest pozyskanie terenów inwestycyjnych, co oddziałuje na zróżnicowanie branż gospodarczych w mieście.

- *„Miasto uruchomiło punkt aktywizacji przedsiębiorców, gdzie można tam uzyskać porady prawne itd. Jest to na pewno jakiś krok, natomiast trzeba się zastanowić nad przygotowaniem jakichś terenów pod zainwestowanie – tym razem nie turystyczne. Aby ściągnąć przedsiębiorców trzeba stworzyć infrastrukturę, żeby firmy mogły tu funkcjonować. Myślę, że to byłby dobry kierunek”.*
- *„Nie mamy terenów, które mogłyby być wykorzystane na rozwój gospodarczy, poza terenem portu morskiego i to jest jednym z głównych problemów miasta, ponieważ nie można zdywersyfikować branż pracy, co jest ważne bo młodzi ludzie wyjeżdżają na studia i nie chcą wracać, bo nie mają atrakcyjnej możliwości pracy”.*

Wśród kluczowych zadań zwracano uwagę na konieczność odciążenia centrum miasta od ruchu samochodowego, co znalazło odzwierciedlenie w zapisach strategii w ramach priorytetu 2.3. *Miasto przyjaznej mobilności*. Jest on również odpowiedzią na inny problem wskazywany przez respondentów, czyli system komunikacyjny miasta. Wskazywano, że dzięki stosunkowo małej powierzchni Kołobrzegu, system komunikacyjny mógłby opierać się na dobrze zorganizowanej komunikacji publicznej, a także pieszej i rowerowej.

¹⁰ TEN-T – Transeuropejska sieć transportowa, stanowiąca instrument do koordynacji i zapewnienia spójności i komplementarności inwestycji infrastrukturalnych. W jej skład wchodzi szlaki drogowe, kolejowe, lotnicze, morskie oraz rzeczne, będące najważniejszymi połączeniami z punktu widzenia rozwoju Unii Europejskiej oraz punktowe elementy infrastruktury w postaci portów morskich, lotniczych, śródlądowych i terminali drogowo-kolejowych.

7.2. Mocne strony miasta Kołobrzeg

Jako największy atut miasta respondenci wskazywali przede wszystkim położenie geograficzne, występowanie złóż borowiny oraz źródeł solankowych, definiujących leczniczo-uzdrowiskowy charakter miasta, a także rozwinięty system ścieżek rowerowych. Zaznaczano jednak, że mimo wspomnianych zalet, dane uwarunkowania generują istotne problemy związane ze znacznym wzrostem liczby ludności przebywających w Kołobrzegu w sezonie letnim, co wpływa na obciążenie miasta. Mimo niepodważalnych zalet, do jakich należy m.in. rozwinięta branża turystyczno-uzdrowiskowa, podkreślono konieczność dywersyfikacji gospodarki.

- ➔ *„Głównym atutem miasta są silne walory turystyczne. Stanowią one główną gałąź naszej gospodarki, czyli zakwaterowanie, gastronomia i zestaw usług towarzyszących turystyce. To z pewnością stanowi najmocniej rozwiniętą gałąź gospodarki naszej lokalnej. Jest to ważne i cały czas też się rozwija, w ostatnich latach przybyło mnóstwo apartamentowców, hoteli, całkiem fajnie rozwija się branża gastronomiczna – jest teraz na zdecydowanie wyższym poziomie”.*
- ➔ *„Charakter uzdrowiskowy, lokalizacja, duży zasób terenów zielonych. Charakter uzdrowiska powoduje, że przemysł ani inna gałąź gospodarki nie może się u nas rozwijać, ze względu na to, żeby zachować status uzdrowiska i te walory podtrzymać. Trzeba to zrównoważyć, niejako oddzielić tą ścisłą strefę A od pozostałej części miasta i budować element tzw. drugiej nogi, czyli profilu gospodarczego, który powodowałby dywersyfikację i usług i zatrudnienia i stwarzałby możliwości takiego dualizmu, a nie takiej monokultury jeśli chodzi o turystykę”.*

Osoby biorące udział w badaniu zaznaczały, że w związku z nadmorskim położeniem Miasta, istotnym potencjałem rozwojowym jest Port Kołobrzeg, dzięki któremu możliwe będzie kreowanie nowych, innowacyjnych branż i gałęzi gospodarki. Przewiduje się, że działania te są szansą na przyciągnięcie nowych mieszkańców, szczególnie w wieku produkcyjnym.

- ➔ *„Położenie nadmorskie, dzięki którym Kołobrzeg rozwinął się jako uzdrowisko. Potencjałem jest też port, który umożliwia nam prowadzenie pewnych działalności gospodarczych i tworzenie nowych branż związanych z portem i okołoportową gospodarką. Port może stać się zapleczem dla stworzenia farm wiatrowych, jest to szansa rozwojowa żeby przyciągnąć pracowników technicznych, ponieważ bardzo nam zależy żeby zwiększyć ilość mieszkańców w wieku produkcyjnym, bo to jest jeden z naszych największych problemów”.*

7.3. Partycypacja społeczna

Kluczowym elementem w projektowaniu przedmiotowego dokumentu był udział lokalnej społeczności: mieszkańców, przedsiębiorców, partnerów społecznych oraz pracowników samorządowych, bez którego wspólnie trudno wyobrazić sobie prawidłowe tworzenie, a następnie wdrażanie dokumentu. Na podstawie zrealizowanych wywiadów pogłębionych stwierdza się, że proces partycypacji, w tym informowanie mieszkańców o organizowanych spotkaniach, został przeprowadzony w sposób rzetelny i odpowiadający ich potrzebom.

- ➔ *„Kanały komunikacji były różne, poczynsz od mediów społecznościowych i informacji na stronach internetowych, publikacji w różnego rodzaju portalach regionalnych”.*
- ➔ *„Te spotkania odbywały się popołudniami, były dostosowane nie tylko do osób, które mają czas w godzinach przedpołudniowych, ale również dla osób, które pracują i chciały*

uczestniczyć w tym procesie. Moim zdaniem było wiele możliwości wzięcia udziału w konsultacjach. Oczywiście nie wszystkim pasował ten termin, bo są ludzie którzy pracują zmianowo. Niektórych pandemia mogła przerazić - spotkania w urzędzie, czy innych salach (są ludzie starsi, którzy chorują), więc to na pewno też było jakimś problemem”.

Respondenci podkreślali, że przeprowadzone warsztaty i spotkania konsultacyjne spełniły swoją rolę, dzięki czemu przedmiotowy dokument uwzględnił aspekty, które są spójne z oczekiwaniami mieszkańców.

→ *„Tematy które poruszaliśmy znalazły swoje odzwierciedlenie w dokumencie Strategii, więc moim zdaniem te konsultacje miały sens.”*

Odpowiednie zaangażowanie lokalnej społeczności w rozwój miasta zdecydowanie podnosi jakość projektu SRMK oraz daje pewność, że zostały uwzględnione najważniejsze zdiagnozowane problemy, potrzeby i oczekiwania mieszkańców. Jednocześnie zwrócono uwagę na stosunkowo niski stopień aktywności ludzi młodych w pracach nie tylko nad projektem SRMK, ale również pozostałych programowych dokumentów. Osoby biorące udział w badaniu podkreślały istotną rolę społeczeństwa we współdecydowaniu o kierunkach rozwoju oraz konieczność włączania ich w życie publiczne miasta, co pozwoli na eliminowanie wielu konfliktów między zainteresowanymi stronami.

- *„Z racji takiej, że nie mamy studentów, nie mamy młodej grupy aktywistów”.*
- *„Trudno rozmawiać o możliwościach rozwiązań dla młodzieży jeśli się nie zna ich potrzeb, jeżeli z ich strony jest mniejsze zaangażowanie”.*
- *„Wydaje mi się, że w tego typu procesach ten udział społeczny jest dość mały, nie wszyscy się interesują tego typu zagadnieniami. Myślę, że pozostawiają to bardziej radnym lub osobom, które bezpośrednio uczestniczą w tych wszystkich procesach, czyli pracownicy urzędu, pracownicy spółek itd. Brakuje młodzieży, wszyscy na wszystko narzekają, ale nic od siebie nie chcą dać, nawet uwag, chociaż te uwagi mogłyby być krytyczne, ale dające też obraz i ogląd na daną sytuację. Tego mi brakuje, również w przypadku innych dokumentów”.*
- *„Trzeba docierać do ludzi i przekonywać do wzięcia w czymś udziału, zachęcać do dyskusji. Na pewno korzystne, z tego co postrzegam w innych rozwiązaniach przy innych dokumentach, są spotkania nie stricte pracownicze dotyczące pracowania nad samym dokumentem, ale też wokół tego dokumentu i przyciąganie mieszkańców innymi atrakcjami po to, aby zebrało się ich jak najwięcej i aby można było wciągnąć ich w dyskusję nad danym dokumentem”.*

Zaangażowanie lokalnej społeczności we współdecydowanie o kierunkach rozwoju miasta znalazło odzwierciedlenie w priorytecie 1.1. *Aktywni mieszkańcy, liderzy społeczni i organizacje pozarządowe.*

7.4. Trafność wyznaczonych celów strategicznych

Kolejny z analizowanych obszarów tematycznych dotyczył trafności określonych celów strategicznych. Osoby biorące udział w wywiadach pogłębionych stwierdziły, że określone cele strategiczne w projekcie SRMK zostały właściwie zdefiniowane i odzwierciedlają istniejące potencjały i bariery rozwojowe miasta. W celu ich sukcesywnego realizowania istotnym elementem wskazywanym przez respondentów jest monitorowanie postępów programowania dokumentu już od samego początku.

- ➔ *„Były trzy główne obszary strategiczne. Myślę, że prawidłowo zdefiniowały to, w jakim stanie oraz na jakim etapie jest obecnie miasto i co nas ewentualnie czeka. Strategia ma to do siebie, że musi odpowiedzieć na jedno zasadnicze pytanie, czyli jaki mamy pomysł i plan na rozwój miasta. Myślę, że te trzy cele strategiczne zostały postawione trafnie”.*

W opinii respondentów efektywność realizacji celów strategicznych zależy głównie od zaangażowania wszystkich interesariuszy w proces realizacji, aktywnej współpracy, otoczenia zewnętrznego. Ponadto podkreślano fakt, że określony czas obowiązywania dokumentu może być niewystarczający, by zauważyć istotne zmiany – mają one bowiem charakter długookresowy, wykraczający poza ramy czasu SRMK.

- ➔ *„Jest możliwe, natomiast będzie wymagało wiele pracy, dużego zaangażowania wszystkich stron”.*
- ➔ *„Myślę, że większość z tych celów jest możliwa do osiągnięcia, ale jedynie przy prężnym działaniu i współpracy wszystkich środowisk”.*
- ➔ *„Jeśli się zabierzemy do pracy, to tak. Zależy dużo od otoczenia zewnętrznego i kondycji finansowej miasta, ale myślę, że na pewno one zostaną rozpoczęte, jedne się zakończą, inne będą w trakcie, ale myślę, że jest to możliwe do realizacji, pod warunkiem, że będą siły, środki i chęci”.*
- ➔ *„Tak, jest to możliwe jeżeli miasto faktycznie będzie szło w tym kierunku krok po kroku to można większość z tych celów zrealizować”.*
- ➔ *„Uważam, że wiele rzeczy można zrobić, chociaż osobiście myślę, że około 10 lat to nie jest dużo. Żeby dokonać pewnej zmiany to jest tylko wtedy możliwe, kiedy jest zgoda i konsensus wielu stron, nie tylko jeśli chodzi o zarząd miasta i kierownictwo, ale również jeśli chodzi o przedsiębiorców, o możliwą zmianę demograficzną, żeby były zauważalne te trendy. Obawiam się, że te 10 lat to troszkę za mało, żeby to w pełni osiągnąć. Uważam, że planowanie na tak długi czas konkretniejszych zadań to nie jest celowe, bo uwarunkowania się zmieniają, bo żyjemy w ciągłej zmianie, więc dobrze że te dokumenty są częściej poddawane jakiejś ewaluacji i pewnym zmianom”.*

Jak zauważył jeden z respondentów, w strategii brakuje konkretnych, nastawionych działań na rozwój transportu kolejowego, który stanowi jeden z niewykorzystanych potencjałów miasta. Szansą na jego rozwój są zewnętrzne środki finansowe.

W opinii badanych dokument trafnie ukierunkowuje rozwój miasta nie tylko w jego granicach, ale również wykraczający i oddziałujący poza jego obszar administracyjny.

- ➔ *„Myślę, że cele strategiczne pokazują, że myślimy o mieście, gospodarce, rozwoju społecznym i obszarze funkcjonalnym, czyli wykraczający poza granice miasta i powiatu, związane z regionem”.*
- ➔ *„Mocno wyartykułowane było budowanie rozwoju nie samego miasta, ale regionu”.*

7.5. Istniejące zagrożenia dla realizacji dokumentu

Na sukcesywną realizację założeń strategii wpływ mają określone czynniki. Wśród głównych zagrożeń dotyczących sukcesywnej realizacji dokumentu najczęściej wskazywano na poziom zaangażowania mieszkańców oraz ich chęć do działania. Jak stwierdził jeden z respondentów, głównym problemem w zakresie programowania dokumentu jest brak konsekwencji w działaniu, co jest mankamentem miasta również w przypadku pozostałych realizacji.

- ➔ *„Myślę, że wszystkie dokumenty strategiczne, przez te lata, które tu pracuję, pokazują tak naprawdę, że one są tworzone ale chyba jednak nie są do końca realizowane. Nie są realizowane w taki sposób spektakularny”.*
- ➔ *„Cele są dalekosiężne i wychodzą poza ramy jednej, dwóch czy trzech kadencji. Pytanie, czy kolejne władze miasta będą chciały iść tym torem i uznają taki dokument, czy też jego ewentualne dokumenty wykonawcze w postaci uchwał Rady Miasta czy też działań Prezydenta za właściwe, bo to jest główny problem tego typu dokumentów i podejścia do nich, bo coś dla jednych jest priorytetem, a dla kogoś innego trzeciorzędne”.*

W opinii badanych czynnikiem warunkującym spełnienie zamierzonych idei jest również stopień zaangażowania mieszkańców, przedsiębiorców oraz pozostałych zainteresowanych interesariuszy. Ich udział oraz zgodność co do kierunków rozwoju miasta determinuje sukces realizacji dokumentu.

- ➔ *„Myślę, że te działania nie będą wystarczające bez zaangażowania mieszkańców. Z jednej strony należy przyjąć jakąś politykę, ale dużo zależy od wciągnięcia w to mieszkańców i przedsiębiorców oraz innych interesariuszy, bo samo miasto nie ma takich możliwości, ani prawnych, ani finansowych, żeby wszystko przeprowadzić samodzielnie. Miasto może dużo zainicjować, ale biorąc pod uwagę sytuację lokalną, gdzie nie ma pełnej zgodności co do pewnych kierunków, to jest to niewykonalne”.*

Jako element oddziałujący na efektywne wdrażanie SRMK wskazywano również czynniki zewnętrzne, niezależne od podejmowanych w mieście działań. Mają one znaczny wpływ na środowisko gospodarcze Kołobrzegu, m.in. poprzez generowanie kwoty przychodów.

- ➔ *„Przede wszystkim niekontrolowana zabudowa, to jest duży proces. Jak i również czynniki zewnętrzne – to ostatnie lata pokazały, że najpierw mieliśmy COVID, teraz mamy tą sytuację na Ukrainie. Jakby czynniki zewnętrzne mogą wpłynąć na możliwość osiągnięcia w wyznaczonym terminie wskazanych założeń. Jakby przez czynniki zewnętrzne rozumiem także turystykę krajową. To jak ona się zachowa, jak zareaguje na to co się dzieje z dzisiejszymi cenami, to ten sezon tak naprawdę już pokaże. Przystopowanie przychodów zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla Gminy Miasto Kołobrzeg, czy to z opłat uzdrowiskowych, czy po prostu przychodów z działalności też będzie miało bardzo duży wpływ na to co będzie mogło miasto zrobić, szczególnie przedsiębiorcy”.*
- ➔ *„Środki, chęci, otoczenie zewnętrzne – zmagamy się z konfliktem zbrojnym, bardzo dużym wzrostem cen, inflacji, stagnacją gospodarczą za kilka miesięcy, - to są czynniki, na które miasto ma średni wpływ”.*

Istotnym zagrożeniem wskazywanym przez osoby biorące udział w badaniu są czynniki związane z dalszą ekspansją sektora deweloperskiego, oddziałującego zarówno na środowisko oraz przestrzeń miasta, jak i lokalną społeczność.

- ➔ *„Myślę że to co może zaburzyć, to grupy interesów chcące osiągnąć swoje cele niekoniecznie spójne z celami wskazanymi w Strategii. W dokumencie duży obszar poświęcono starzejącemu się społeczeństwu, wyludnianiu się miasta, ukierunkowaniu tylko na turystów. Krótko mówiąc, lobby hotelarsko-deweloperskie może zaburzyć wiele z aspektów, zarówno tych dotyczących ochrony środowiska, zatrzymaniu młodych ludzi itd. Bo dopuszczenie do swobodnej działalności, założymy deweloperów, może spowodować dalsze zagrożenie dla mieszkańców i dla osiągnięcia celów wskazanych w Strategii”.*

Kluczową rolę w zakresie realizacji założeń SRMK przypisano również współpracy regionalnej, która ma niebagatelny wpływ na rozwój gospodarczy całego obszaru.

- ➔ *„Moim zdaniem bardzo istotna jest chęć współpracy w wymiarze regionalnym, z obszarem Koszalina i gminami naszymi ościennymi. Bo ciężko będzie realizować tematy związane ze strefą ekonomiczną, jeżeli na terenie miasta nie ma do tego przestrzeni. Tak więc dużo zależy od chęci i zaangażowania gminy, powiatu i regionu”.*

7.6. System wdrażania dokumentu

Prawidłowe programowanie strategii w głównej mierze uzależnione jest od konsekwentnego monitorowania jej założeń oraz dążenia do osiągnięcia wyznaczonych celów. Wdrażanie dokumentu angażuje nie tylko sektor publiczny, a więc podmioty wchodzące w skład struktury organizacyjnej i instytucjonalnej Miasta, ale również partnerów społecznych i gospodarczych.

Z perspektywy osób biorących udział w badaniu, oczekiwane rezultaty wdrażania dokumentu dotyczą przede wszystkim osiągnięcia założonych celów strategicznych. Ponadto, według respondentów kluczowym elementem wpływającym na efektywność dokumentu jest konsekwentna realizacja wskazanych założeń. Z tego względu powinny być one systematycznie monitorowane za pomocą określonych wskaźników. Zwracano również uwagę na fakt, że projekty nie powinny się wzajemnie wykluczać, czym negatywnie oddziaływałyby na rozwój miasta.

- ➔ *„Najważniejszy jest harmonogram - bez mapy wskazującej, jak mamy dojść do zamierzonych celów, będzie trudno. Dlatego moje oczekiwania są takie, że w ślad za przyjęciem strategii miasto zdecyduje, co najpierw i tą drogą będziemy szli”.*
- ➔ *„Chciałbym, aby były one skutecznie monitorowane. Dobrze by było aby projekty, które wchodzi w jej skład były spójne. Oczekuję, że jeżeli plan strategiczny będzie zawierał szczegółowe projekty, to będą one konsekwentnie realizowane, a nie nastąpi zmiana zdania za parę lat albo zaczną się odchodzić od tego kierunku”.*

Wśród oczekiwanych rezultatów wskazano również na znaczącą rolę współpracy nie tylko w obrębie miasta Kołobrzeg, ale również w zakresie całego regionu. Podkreślono wartość sieci wzajemnych powiązań, bez których rozwój nie przyniesie korzyści w odpowiedniej skali.

- ➔ *„Marzy mi się, żeby ta współpraca była większa, żeby była ta lokalna współpraca, prowadząca do rozwoju regionu, a nie tylko stricte „mojego miasta w moich granicach”, bo*

wszystko jest powiązane i mamy mieszkańców, którzy nie są już niby mieszkańcami miasta, bo mieszkają w miejscowościach podmiejskich, ale korzystają całkowicie z usług z tego ośrodka Kołobrzegu. Te powiązania są bardzo silne, natomiast nie widać tego w innych działaniach. Więc marzy mi się, żeby cały obszar, nie tylko miasto Kołobrzeg, ale również ościenne miejscowości dobrze się zgrały i rozwijały”.

8. Wnioski i rekomendacje

Dogłębna analiza zarówno materiału diagnostycznego, jak i projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg wykonana na potrzeby oceny ewaluacji ex-ante pozwoliła stwierdzić, że dokumenty te opracowane zostały w sposób rzetelny, uwzględniając istniejące uwarunkowania o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Przygotowany projekt SRMK przedstawia w sposób spójny i trafny kierunki rozwojowe w perspektywie co najmniej najbliższych 10 lat, wyznaczone odpowiednio w oparciu o zidentyfikowane problemy miasta. Opracowany system zarządzania dokumentem pozwoli na skuteczną realizację wskazanych założeń.

Przeprowadzone indywidualne wywiady pogłębione z osobami zaangażowanymi w proces tworzenia projektu SRMK miały na celu przedstawienie istotnych problemów rozwojowych miasta Kołobrzeg, wskazanie jego mocnych stron oraz ocenę potencjalnych zagrożeń, które mogą wpłynąć na stopień realizacji przedmiotowego dokumentu. Wzięto również pod uwagę sposób konsultowania projektu Strategii, w tym poziom aktywności lokalnej społeczności. Na podstawie przeprowadzonego badania wnioskuje się, że projekt SRMK trafnie ukazał stojące przed miastem wyzwania rozwojowe, a rozwiązania zostały prawidłowo odzwierciedlone w wyznaczonych celach strategicznych. Ponadto, pozytywnym aspektem jest zaangażowanie lokalnej społeczności, w tym również przedstawicieli sfery gospodarczej w proces tworzenia dokumentu. Z tego względu przewiduje się jego sukcesywną realizację z uwagi na uwzględnienie założeń zgodnych z potrzebami interesariuszy.

Rekomendacje dla projektu SRMK oraz materiału diagnostycznego przedstawione zostały odpowiednio w tabeli 3 i 4.

Tabela 3. Rekomendacje dla projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg

Lp.	Element projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg	Proponowana zmiana
1.	Rozdział 1. Wstęp, s. 6: <i>Sukces miasta w sferze usług turystyczno-uzdrowiskowych , doprowadził jednocześnie do problemów komunikacyjnych.</i>	<i>Sukces miasta w sferze usług turystyczno-uzdrowiskowych doprowadził jednocześnie do problemów komunikacyjnych.</i>
2.	Rozdział 2.4. Analiza SWOT, s. 16	Zaleca się usunięcie pustej strony.
3.	Rozdział 4.2. Wizja Kołobrzegu, s. 34: <i>W budynkach mieszkaniowych wielokondygnacyjnych oraz w obiektach użyteczności publicznej zainstalowano windy, zlikwidowano wiele barier architektonicznych utrudniających seniorom przemieszczanie w mieście).</i>	<i>W budynkach mieszkaniowych wielokondygnacyjnych oraz w obiektach użyteczności publicznej zainstalowano windy, zlikwidowano wiele barier architektonicznych utrudniających seniorom przemieszczanie w mieście.</i>
4.	Rozdział 4.2. Wizja Kołobrzegu, s. 35: <i>Rozwój gospodarczy Kołobrzegu realizowany jest w oparciu o wykorzystanie potencjału współpracy w ujęciu funkcjonalnym zarówno z sąsiednimi gminami oraz na poziomie obszaru funkcjonalnego Koszalin-Kołobrzeg-Białogard oraz subregionalnego - Słupsk Współpraca ta polega na wykorzystaniu wzajemnych atutów dla zapewnia synergii rozwoju.</i>	<i>Rozwój gospodarczy Kołobrzegu realizowany jest w oparciu o wykorzystanie potencjału współpracy w ujęciu funkcjonalnym zarówno z sąsiednimi gminami oraz na poziomie obszaru funkcjonalnego Koszalin-Kołobrzeg-Białogard oraz subregionalnego – Słupsk. Współpraca ta polega na wykorzystaniu wzajemnych atutów dla zapewnia synergii rozwoju.</i>
5.	Rozdział 4.2. Wizja Kołobrzegu, s. 35: <i>Jednym z istotniejszych elementów ekoturystyki jest Ekopark, sąsiadujące z nim tereny Podczela i lotniska w Bagiczu.</i>	<i>Jednym z istotniejszych elementów ekoturystyki jest Ekopark oraz sąsiadujące z nim tereny Podczela i lotniska w Bagiczu.</i>
6.	Rozdział 4.2. Wizja Kołobrzegu, s. 35: <i>Ponadto miasto jest dobrze skomunikowane z portem lotniczym w Goleniowie oraz rozbudowało infrastrukturę parkingów buforowych.</i>	<i>Ponadto miasto jest dobrze skomunikowane z portem lotniczym w Goleniowie oraz posiada rozbudowaną infrastrukturę parkingów buforowych.</i>
7.	Rozdział 4.2. Wizja Kołobrzegu, s. 36: <i>Rzeka Parsęta oraz pozostałe ciek wodne występujące w mieście stanowią ważną składową korytarzy ekologicznych a istotny element przyrody miejskiej stanowią zadbane i uporządkowane tereny zieleni (parki spacerowo-wypoczynkowe, zieleńce, zieleń uliczna, zieleń osiedlowa), które powstają dzięki skutecznemu zahamowaniu przez miasto procesu tzw. betonozy.</i>	<i>Rzeka Parsęta oraz pozostałe ciek wodne występujące w mieście stanowią ważną składową korytarzy ekologicznych, a istotny element przyrody miejskiej stanowią zadbane i uporządkowane tereny zieleni (parki spacerowo-wypoczynkowe, zieleńce, zieleń uliczna, zieleń osiedlowa), które powstają dzięki skutecznemu zahamowaniu przez miasto procesu tzw. betonozy.</i>

<p>8.</p>	<p>Rozdział 4.2. <i>Wizja Kołobrzegu</i> Rozdział 5. <i>Cele, priorytety i kierunki działań</i></p>	<p>Rekomenduje się zawarcie docelowej wizji w rozdziale 4.2. <i>Wizja Kołobrzegu</i>. Ponadto, proponuje się zmianę treści wizji, w tym uspoźnienie jej brzmienia i rezygnację z uwzględnienia konkretnych działań, takich jak: <i>ograniczono natężenie ruchu kołowego w mieście oraz rozwinięto sieć dróg rowerowych</i>. Powinna ona określać pożądany stan miasta po zakończeniu wdrażania dokumentu, a także motywować do ciągłego działania, by ją zrealizować.</p> <p>Sugeruje się również uwzględnienie w wizji wzrostu terenów zielonych w strukturze przestrzennej miasta, do czego nawiązuje wiele kierunków działań w ramach celu strategicznego 2. <i>Miasto zielone</i>.</p> <p>Sugeruje się następujący zapis wizji: <i>Kołobrzeg miastem dobrego życia, zaspokajającym potrzeby każdej grupy społecznej ze szczególnym uwzględnieniem ludzi młodych i seniorów. Kołobrzeg miastem opierającym swój rozwój na współpracy w ujęciu funkcjonalnym, gdzie potencjał turystyczno-uzdrowiskowy uzupełniony jest o rozwój innych branż. Kołobrzeg miastem wykorzystującym potencjał środowiska przyrodniczego, dbającym o ekologię i rozwój odnawialnych źródeł energii. Kołobrzeg miastem dobrze skomunikowanym i bezpiecznym, kładącym nacisk na ograniczenie natężenia ruchu kołowego w mieście przy jednoczesnym rozwoju sieci dróg rowerowych</i>.</p>
<p>9.</p>	<p>Rozdział 5. <i>Cele, priorytety i kierunki działań</i>, s. 43</p>	<p>Proponuje się, by kierunek działań <i>Wdrażanie i promocja standardów dostępności w Kołobrzegu, umożliwiających korzystanie przez mieszkańców i turystów w ofercie miasta</i> zawarty w priorytecie 1.2. <i>Miasto zintegrowane społecznie</i> przenieść do priorytetu 1.3. <i>Dostępne i dobrej jakości usługi publiczne</i>.</p> <p>Ponadto proponuje się jego korektę: <i>Wdrażanie i promocja standardów dostępności w Kołobrzegu, umożliwiających korzystanie przez mieszkańców i turystów z oferty miasta</i>.</p>
<p>10.</p>	<p>Rozdział 5. <i>Cele, priorytety i kierunki działań</i>, s. 43</p>	<p>Ze względu na strukturę demograficzną miasta rekomenduje się uwzględnienie kierunku działań: <i>Podniesienie jakości życia i poprawa funkcjonowania osób starszych poprzez utworzenie Domu Pomocy Społecznej w celu zapewnienia nowych miejsc pobytu dla osób starszych oraz poprawy warunków bytowych osób wymagających całodobowej opieki</i> w ramach priorytetu 1.2. <i>Miasto zintegrowane społecznie</i>.</p>

11.	Rozdział 5. <i>Cele, priorytety i kierunki działań</i> , s. 48	Zaleca się, by w kierunku działań nr 7. <i>Wspieranie rozwoju komunikacji publicznej w ujęciu ponadlokalnym i funkcjonalnym, zwiększającej mobilność mieszkańców na rynku pracy</i> podkreślić znaczenie transportu kolejowego.
12.	Rozdział 5. <i>Cele, priorytety i kierunki działań</i>	Sugeruje się uzupełnienie zapisu priorytetu 3.3. <i>Kadry kołobrzesckiej gospodarki o wyrażenie wyspecjalizowane/wykształcone/wykwalfikowane.</i>
13.	Rozdział 5. <i>Cele, priorytety i kierunki działań</i> , s. 38-54	Proponuje się uwzględnienie każdego celu strategicznego w spisie treści, by ułatwić nawigację po dokumencie.
14.	Rozdział 6.2. <i>Obszary strategicznej interwencji w Kołobrzegu</i> Rozdział 8.3. <i>Spójność Strategii rozwoju miasta Kołobrzeg ze Strategią Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego</i>	W celu zachowania spójności poruszanych zagadnień w dokumencie rekomenduje się przeniesienie informacji dotyczących OSI z rozdziału 8.3. do rozdziału 6.2. Ponadto należy zastosować pełną nazwę dokumentu, tj. <i>Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do 2030 roku.</i>
15.	Rozdział 6.2. <i>Obszary strategicznej interwencji w Kołobrzegu</i> , s. 61, Mapa 3. <i>Obszary strategicznej interwencji w Kołobrzegu</i>	Należy zastosować jednolite oznaczenia kolorystyczne na mapie oraz w legendzie.
16.	Rozdział 6.2. <i>Obszary strategicznej interwencji w Kołobrzegu</i>	Rekomenduje się przedstawienie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, ukazującego określone kierunki rozwojowe, planowane inwestycje oraz zależności o charakterze społeczno-gospodarczym. Element ten jest obowiązkową częścią dokumentu strategii.
17.	Rozdział 7.1. <i>Wdrażanie i monitoring</i>	Warto zaznaczyć rolę interesariuszy w sukcesywnym realizowaniu założeń strategii.
18.	Rozdział 7.1. <i>Wdrażanie i monitoring</i>	Zaleca się zawarcie informacji o sposobie prezentowania wyników corocznego monitoringu oraz ewaluacji.
19.	Rozdział 7.3. <i>Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych</i> , Tabela 6. <i>Ocena aktualności lokalnych planów i polityk rozwoju Kołobrzegu</i> , s. 78	Należy zaktualizować zapis dotyczący Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego - Uchwała Nr XLIX/698/22 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 30 marca 2022 r.
20.	Rozdział 7.3. <i>Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych</i>	Sugeruje się rozszerzenie treści wstępu do niniejszego rozdziału. Ponadto zdanie o podobnym brzmieniu znajduje się na s.71 w rozdziale 7.1. <i>Wdrażanie i monitoring: Strategia Rozwoju jest również dokumentem wyjściowym dla szeregu polityk rozwojowych poziomu lokalnego, w tym związanych z planowaniem przestrzennym, zagadnieniami społecznymi, promocją gminy, rewitalizacją.</i>

21.	Rozdział 7.4. <i>Oczekiwane rezultaty planowanych działań</i> , Tabela 7. <i>Wskaźniki przypisane do priorytetów</i> , s. 85	Zaleca się wprowadzenie do tabeli 7. <i>Wskaźniki przypisane do priorytetów</i> kolejną kolumnę ze wskazanymi źródłami pomiaru.
22.	Rozdział 7.4. <i>Oczekiwane rezultaty planowanych działań</i> , Tabela 8. <i>Ocena rezultatów realizacji Strategii</i> , s.86-88	Proponuje się uzupełnienie tabeli 8. <i>Ocena rezultatów realizacji Strategii</i> o następujące wskaźniki: - <i>Udział powierzchni terenów zieleni w powierzchni ogółem/Tereny zieleni</i> , - <i>Powierzchnia pozyskanych terenów inwestycyjnych</i> .
23.	Rozdział 7.4. <i>Oczekiwane rezultaty planowanych działań</i> , Tabela 8. <i>Ocena rezultatów realizacji Strategii</i> , s.88	W kolumnie <i>Źródła i częstotliwość pomiaru</i> należy uspoźnić zapis dotyczący Urzędu Miasta Kołobrzeg. Ponadto proponuje się wyrównanie do lewej strony treści kolumny <i>Metodyka pomiaru</i> .

Tabela 4. Rekomendacje dla Diagnozy strategicznej uwarunkowań rozwojowych miasta Kołobrzeg

Lp.	Element Diagnozy strategicznej uwarunkowań rozwojowych miasta Kołobrzeg	Proponowana zmiana
1.	<i>Wstęp</i>	Zaleca się uzupełnienie <i>Wstępu</i> o informację czym jest diagnoza strategiczna oraz w jakim celu ją sporządzono. Warto zaznaczyć, że wstęp zawiera trafne informacje, takie jak zastosowane metody i narzędzia oraz przyjęty na potrzebę przeprowadzenia analizy zakres czasowy.
2.	<i>Spis treści</i> Rozdział 5. <i>Strefa organizacyjno-finansowa</i>	Zaleca się, by nazwę rozdziału przekształcić na „ <i>Sfera organizacyjno-finansowa</i> ”, tak jak w przypadku pozostałych rozdziałów.
3.	Rozdział 1. <i>Przestrzeń i środowisko</i> , s. 10	Brak uwzględnionego obszaru Natura 2000 Zatoka Pomorska.
4.	Rozdział 1. <i>Przestrzeń i środowisko</i> : Mapa 3. <i>Obszar rewitalizacji miasta Kołobrzeg</i> , s.13	Zaleca się, by przedstawić na rycinie lokalizację wskazanych podobszarów.
5.	Rozdział 1. <i>Przestrzeń i środowisko</i>	Być może należałoby utworzyć podrozdziały dla danych uwarunkowań ukazanych w rozdziale, w celu zwiększenia przejrzystości dokumentu.
6.	Rozdział 2. <i>Sfera społeczna</i> , s. 16: <i>Wymywanie z miast ludności w wieku produkcyjnym oraz odpływ młodych osób, kształtuje obraz demograficzny.</i>	<i>Wymywanie ludności w wieku produkcyjnym oraz odpływ młodych osób kształtuje obraz demograficzny miasta Kołobrzeg.</i>

8.	Rozdział 2. <i>Sfera społeczna</i> , s. 21/22: Wykres 7. <i>Średnioroczne saldo migracji wybranych miast w Polsce – (Serie1)</i> Wykres 8. <i>Migracje w Kołobrzegu w okresie od 2009 do 2018 roku wg wybranych grup wieku (Źródło: https://monitormiasta.pl/)</i>	Wykres 7. – korekty wymaga zapis w legendzie <i>Serie1</i> . Źródło pod wykresem 8. należy skorygować. Prawdopodobnie źródłem był tutaj Monitor Rozwoju. Warto również, by źródło znajdowało się bezpośrednio pod wykresem i nie stanowiło wpisu na kolejnej stronie. Ponadto zaleca się, by opis danej sytuacji znajdował się przed wykresem.
9.	Rozdział 2. <i>Sfera społeczna</i> , s. 23: <i>Był to wynik wyraźnie wyższy na tle analizowanych jednostek: wyższy od średniej dla Polski (385,9 mieszkania na 1000 ludności), województwa zachodniopomorskiego (394,3), powiatu kołobrzесьkiego (467,3).</i>	<i>Był to wynik wyraźnie wyższy na tle analizowanych jednostek: Polski (385,9 mieszkania na 1000 ludności), województwa zachodniopomorskiego (394,3) oraz powiatu kołobrzесьkiego (467,3).</i>
10.	Rozdział 2. <i>Sfera społeczna</i> , s. 30: tabela 5. <i>Centra, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice w Kołobrzegu w latach 2012-2020</i>	Korekty wymaga zapis tytułu tabeli lub treści, gdyż nie ma odwołania do centrów, domów i ośrodków kultury oraz świetlic. Należy również przenieść źródło bezpośrednio pod tabelę.
11.	Rozdział 2. <i>Sfera społeczna</i> , s. 34: <i>W Kołobrzegu widoczny był trend spadkowy liczby uczniów szkół średnich, zarówno zawodowych, jak też średnich.</i>	<i>W Kołobrzegu widoczny był trend spadkowy liczby uczniów szkół średnich, zarówno zawodowych, jak też liceów.</i>
12.	Rozdział 3. <i>Sfera gospodarcza</i> , s. 47: <i>Wyjątkowość Portu polega z jednej strony na jego wielkości, lokalizacji w przestrzeni regionu i kraju, lokalizacji w przestrzeni miasta oraz zróżnicowanej funkcjonalności.</i>	<i>Wyjątkowość Portu polega z jednej strony na jego wielkości, lokalizacji w przestrzeni miasta, regionu i kraju oraz zróżnicowanej funkcjonalności.</i>
13.	Rozdział 4. <i>Sfera techniczna</i> , s. 52: <i>System dróg w Kołobrzegu tworzą drogi krajowe i ekspresowe, wojewódzkie, powiatowe oraz gminne.</i> <i>Transport drogowy w mieście odbywa się z wykorzystaniem systemu dróg krajowych, wojewódzkich, powiatowych i miejskich.</i>	Należy przekształcić treść, by nie powtarzać informacji.
14.	Rozdział 4. <i>Sfera techniczna</i> , s. 53:	Ponowny opis portu handlowego i rybackiego, co miało już miejsce na s. 47. Być może warto skupić się w tym miejscu jedynie na aspektach transportowych, by nie powielać informacji.

15.	Rozdział 4. Sfera techniczna, s. 53/54: Potencjał ten dotyczy zarówno funkcji komunikacyjnej (planowane docelowo uruchomienie połączeń pasażerskich i samochodowych w Bornholmem), jak też transportowych (zwiększenie ilości towarów).	Potencjał ten dotyczy zarówno funkcji komunikacyjnej (planowane docelowo uruchomienie połączeń pasażerskich i samochodowych z Bornholmem), jak też transportowych (zwiększenie ilości towarów).
16.	Rozdział 4. Sfera techniczna, s. 54: Polityka transportowa Nadmorskiego Obszaru Funkcjonalnego obejmuje Gminę Miasto Kołobrzeg, Gminę Kołobrzeg oraz Gminę Ustronie Morskie.	Należy uregulować rozmiar akapitu.
17.	Rozdział 4. Sfera techniczna, s. 55: Zgodnie z przyjętym w wyżej wymienionych dokumencie założeniem mobilność powinna być traktowana w kontekście „usługi publicznej”, polegającej na zapewnieniu możliwości przemieszczania się wszystkim użytkownikom miasta.	Zgodnie z przyjętym w wyżej wymienionym dokumencie założeniem, mobilność powinna być traktowana w kontekście „usługi publicznej” polegającej na zapewnieniu możliwości przemieszczania się wszystkim użytkownikom miasta.
18.	Rozdział 4. Sfera techniczna, s. 55: Sytuacja ta wymaga podjęcia pilnych działań, wiążących się z powzięciem poważnych decyzji polityczno-gospodarczych (takimi jak: budowa parkingów buforowych, dalsza przebudowa systemu drogowego i systemu przejazdów drogowo- - kolejowych, zmianami jakościowymi w sieci linii komunikacji miejskiej, a docelowo pracami koncepcyjnymi w kierunku dalszego zwiększenia roli transportu szynowego w obsłudze komunikacyjnej miasta).	Sytuacja ta wymaga podjęcia pilnych działań, wiążących się z powzięciem poważnych decyzji polityczno-gospodarczych (takimi jak: budowa parkingów buforowych, dalsza przebudowa systemu drogowego i systemu przejazdów drogowo-kolejowych, zmianami jakościowymi w sieci linii komunikacji miejskiej, a docelowo pracami koncepcyjnymi w kierunku dalszego zwiększenia roli transportu szynowego w obsłudze komunikacyjnej miasta).
19.	Rozdział 4. Sfera techniczna, s. 57: Zmiany w zakresie dostępności kolejowej Kołobrzegu mogą mieć znaczenie z punktu widzenia działalności logistycznej portu, nawet jeśli regularny bezpośredni wjazd pociągów towarowych w obszar portowy nie będzie możliwy.	Zmiany w zakresie dostępności kolejowej Kołobrzegu mogą mieć znaczenie z punktu widzenia działalności logistycznej portu, nawet jeśli regularny bezpośredni wjazd pociągów towarowych w obszar portowy nie będzie możliwy.

20.	<p>Rozdział 4. Sfera techniczna, s. 58: <i>MWiK pozyskuje wodę z 17 ujęć wody o łącznej nominalnej wydajności na poziomie 25 000 m³ na dobę oraz produkcji dobowej w wielkości 19 032 m³ na dobę.</i></p> <p><i>Miejska spółka wodociągowa w 2019 roku sprzedała ponad 3,4 mln m³ wody, w tym ponad 1,9 mln m³ gospodarstwom domowym (56%), zaś niemal 1,5 mln m³ przeznaczono na potrzeby przemysłu i innych odbiorców (44%).</i></p>	<p>Przenieść liczbę 19 032 m³ do nowego wiersza.</p> <p><i>Miejska spółka wodociągowa w 2019 roku sprzedała ponad 3,4 mln m³ wody, w tym ponad 1,9 mln m³ gospodarstwom domowym (56%), zaś niemal 1,5 mln m³ przeznaczono na potrzeby przemysłu i innych odbiorców (44%).</i></p>
21.	<p>Rozdział 4. Sfera techniczna, s. 59: <i>Zakład Ochrony Środowiska świadczy m.in. usługi z obszarze wywozu nieczystości stałych, oczyszczania miasta oraz eksploatacji składowiska odpadów.</i></p>	<p><i>Zakład Ochrony Środowiska świadczy m.in. usługi w obszarze wywozu nieczystości stałych, oczyszczania miasta oraz eksploatacji składowiska odpadów.</i></p>
22.	<p>Rozdział 4. Sfera techniczna, s. 60: <i>Możliwe jest zlecenie odbioru odpadów wielkogabarytowych oraz zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego z załadunkiem ręcznym</i></p>	<p><i>Możliwe jest zlecenie odbioru odpadów wielkogabarytowych oraz zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego z załadunkiem ręcznym.</i></p>
23.	<p>Rozdział 4. Sfera techniczna, s. 61: <i>Tabela 23. Zmieszane odpady zebrane w ciągu roku w Kołobrzegu w latach 2012-2019</i></p>	<p>Korekty wymaga układ nagłówek tabeli (litera a w słowie <i>Zmiana</i> przeniesiona do kolejnego wiersza). Ponadto należy zaznaczyć, że mowa tam o %, a nie (t).</p>
24.	<p>Rozdział 5. Strefa organizacyjno-finansowa, s. 64: <i>Wykres 13. Dochody ogółem budżetu Miasta Kołobrzeg w mln zł</i></p>	<p>Korekty wymaga zapis źródła, zaleca się by je ujednoczyć GUS/BDL.</p>
25.	<p>Rozdział 5. Strefa organizacyjno-finansowa, s. 64/65: <i>opis + tabela 27. Dochody własne na 1 mieszkańca w latach 2012-2020 (gminy bez miast na prawach powiatu)</i></p>	<p>Błędna analiza danych w przypadku powiatu kołobrzegskiego (dochody własne na 1 mieszkańca w latach 2012-2020 (gminy bez miast na prawach powiatu)).</p>
26.	<p>Rozdział 5. Strefa organizacyjno-finansowa, s. 67,68: <i>Wykres 16. Dochody gmin z podatku od nieruchomości,</i> <i>Wykres 17. Dochody gmin z podatku PIT,</i> <i>Wykres 18. Dochody gmin z podatku CIT</i></p>	<p>Korekty wymaga sposób przedstawienia legendy.</p>
27.	<p>Rozdział 5. Strefa organizacyjno-finansowa, s. 70: <i>Wykres 22. Wydatki majątkowe i bieżące Miasta Kołobrzeg</i></p>	<p>Zaleca się przeniesienie wykresu 22 do wcześniejszego fragmentu dokumentu, gdzie dane uwarunkowania były analizowane dla samego miasta Kołobrzeg.</p>

28.	Rozdział 5. <i>Strefa organizacyjno-finansowa</i> , s. 70: Wykres 22. <i>Wydatki majątkowe i bieżące Miasta Kołobrzeg</i>	Zaleca się ponowną analizę danych przedstawionych na wykresie. W zawartym opisie wspomniane są zarówno dochody, jak i wydatki, natomiast wykres przedstawia jedynie wydatki majątkowe i bieżące.
29.	Rozdział 6. <i>Podsumowanie diagnozy, analiza SWOT</i> , s. 72	Podsumowanie powinno odbyć się w kolejności zgodnej ze spisem treści, tj. Sfera przestrzenno-środowiskowa, sfera społeczna, sfera gospodarcza. Ponadto brak podsumowania sfery technicznej i organizacyjno-finansowej.
30.	Rozdział 6.4. <i>Analiza SWOT</i> , s. 79 <i>Nadmorskie położenie, struktura przestrzenna miasta</i> , z funkcją uzdrowiskową (całoroczna oferta pobytowa), połączone z potencjałem usługowym miasta, <i>kształtujące atrakcyjność funkcji mieszkaniowej</i> oraz potencjał rozwoju funkcji gospodarczej.	<i>Nadmorskie położenie, funkcja uzdrowiskowa miasta (całoroczna oferta pobytowa), połączone z potencjałem usługowym miasta oraz funkcji gospodarczej.</i>
31.	Rozdział 6.4. <i>Analiza SWOT</i> , s. 79: <i>Rosnąca aktywność społeczna mieszkańców, widoczna m. im. w działalności organizacji pozarządowych, inicjatywach miejskich, takich jak budżet obywatelki, aktywność instytucji kultury, sportu i rekreacji, ograniczana jednak przez deficyt liderów oraz umiarkowaną zdolność do integrowania działań.</i>	<i>Rosnąca aktywność społeczna mieszkańców, widoczna m. im. w działalności organizacji pozarządowych, inicjatywach miejskich, takich jak budżet obywatelski, aktywność instytucji kultury, sportu i rekreacji, ograniczana jednak przez deficyt liderów oraz umiarkowaną zdolność do integrowania działań.</i>
32.	Rozdział 6.4. <i>Analiza SWOT</i> , s. 79: <i>Potencjał wolnych terenów pod inwestycje w Kołobrzegu, w szczególności zlokalizowany na terenie dawnego lotniska w Podczelu.</i>	Zaleca się ujednoczenie zapisu w treści strategii, jak i diagnozy. W projekcie Strategii zapis brzmi: <i>Potencjał wolnych terenów pod inwestycje w Kołobrzegu, w szczególności zlokalizowany na terenie dawnego lotniska w Podczelu -Bagiczu.</i>
33.	Rozdział 6.4. <i>Analiza SWOT</i> , s. 80: <i>Ograniczona zdolność miasta do kształcenia dostosowanego do aktualnych i przyszłych potrzeb lokalnej gospodarki, zarówno w ujęciu oferty szkół średnich na poziomie miasta, jak też kształcenia na poziomie wyższym w ujęciu funkcjonalnym (w pobliskim Koszalinie), skutkująca odpływem młodych osób w miasta.</i>	<i>Ograniczona zdolność miasta do kształcenia dostosowanego do aktualnych i przyszłych potrzeb lokalnej gospodarki, zarówno w ujęciu oferty szkół średnich na poziomie miasta, jak też kształcenia na poziomie wyższym w ujęciu funkcjonalnym (w pobliskim Koszalinie), skutkująca odpływem młodych osób z miasta.</i>
34.	Rozdział 6.4. <i>Analiza SWOT</i> , s. 81	Brak treści dla punktu 5.
35.	Rozdział 6.4. <i>Analiza SWOT</i> , s. 82	Proponuje się uzupełnić listę zagrożeń o niestabilną sytuację gospodarczą i polityczną, oddziałującą na sytuację społeczno-ekonomiczną.

9. Wykaz elementów graficznych

RYSUNEK 1. SCHEMAT MODELU LOGICZNEGO INTERWENCJI DLA ZAŁOŻEŃ EWALUACJI EX-ANTE PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG.....	8
RYSUNEK 2. SCHEMAT REALIZACJI BADANIA JAKOŚCIOWEGO ZA POMOCĄ WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH	9
RYSUNEK 3. SCHEMAT MODELU LOGICZNEGO OCENY TRAFNOŚCI PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG	22
RYSUNEK 4. SCHEMAT MODELU LOGICZNEGO OCENY SKUTECZNOŚCI PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG	24
RYSUNEK 5. PODMIOTY ZAANGAŻOWANE WE WDRAŻANIE STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG	25
RYSUNEK 6. SYSTEM MONITORINGU UWZGLĘDNIONY W PROJEKCIE STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG.....	26
RYSUNEK 7. SCHEMAT MODELU LOGICZNEGO OCENY EFEKTYWNOŚCI PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG	31
TABELA 1. KRYTERIA EWALUACYJNE ORAZ PYTANIA BADAWCZE ZASTOSOWANE W PROCESIE EWALUACJI EX-ANTE PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG.....	10
TABELA 2. OCENA PRZYJĘTYCH CELÓW STRATEGICZNYCH W PROJEKCIE STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG ZGODNIE Z KRYTERIUM SMART	29
TABELA 3. REKOMENDACJE DLA PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU MIASTA KOŁOBRZEG	41
TABELA 4. REKOMENDACJE DLA DIAGNOZY STRATEGICZNEJ UWARUNKOWAŃ ROZWOJOWYCH MIASTA KOŁOBRZEG.....	44

Bibliografia

Literatura:

1. Bienias S., Strzęboszewski P., Opałka E., 2012, *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Warszawa.
2. Flick U., 2010, *Jakość w badaniach jakościowych*, przeł. Tomanek P., PWN, Warszawa.
3. Górniak J., Mazur S., 2012, *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
4. Kot T., Weremiuk A., 2012, *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
5. Mandes S., 2008, *Metody jakościowe w ewaluacji*, w: Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B., *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
6. Miński R., 2017, *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, w: Przegląd Socjologii Jakościowej, Tom XIII, Numer 3, Łódź.
7. Olejniczak K., 2008, *Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji*, w: red., Kozak M., Ledzion B., *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.

Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. *o samorządzie gminnym* (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 559).
2. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie województwa* (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 583).
3. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. *o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1057).
4. Uchwała Nr VIII/100/19 Sejmiku Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 28 czerwca 2019 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030”.

Załączniki

Załącznik 1. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego na rzecz opracowania ewaluacji ex-ante projektu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg

Obszar badawczy	Pytanie
Wstęp	<i>Dzień dobry, nazywam się..... i reprezentuję firmę Centrum Profilaktyki i Reeducacji Atelier z Krakowa, realizującą badania na zlecenie Gminy Miasto Kołobrzeg. Celem naszej rozmowy jest ocena zawartych w Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg założeń oraz analiza zasadności określonych interwencji publicznych względem uwarunkowań społeczno-ekonomicznych. Będę zadawać Panu/i różne pytania i chciałabym poprosić o swobodne wyrażanie swoich opinii, ponieważ każda informacja będzie dla nas cenna. Nie ma tu złych ani dobrych odpowiedzi. Rozmowa będzie trwać do 45 minut. Przebieg wywiadu będzie rejestrowany, przy czym posłuży nam on jedynie do przygotowania transkrypcji, która ułatwi opracowanie ewaluacji ex-ante. W żadnym miejscu dokumentu nie pojawią się Pana/i dane. Przy opracowywaniu wyników zachowana zostanie zasada poufności. Nagranie nie będzie w żaden sposób rozpowszechniane ani publikowane. Czy wyraża Pan/i na to zgodę? Czy ma Pan/i jakieś pytania dotyczące przebiegu wywiadu? Czy możemy zaczynać?</i>
	W jakiej instytucji Pan/i pracuje i jak długo?
	Czy brał(a) Pan/i udział w tworzeniu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg? Jeśli tak, na czym polegała Pana/i rola?
Pytania dotyczące obszaru działalności respondenta	Proszę scharakteryzować istniejące uwarunkowania miasta Kołobrzeg w Pana/i obszarze działalności.
	Co Pana/i zdaniem jest największym atutem miasta Kołobrzeg?
	Co Pana/i zdaniem stanowi największy problem w mieście Kołobrzeg?
	Proszę wskazać główne podmioty o charakterze publicznym, prywatnym i pozarządowym, które będą brać udział w realizacji założeń Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg w ramach Pana/i obszaru działalności.
Pytanie dotyczące procesu partycypacji społecznej	Czy według Pana/i udział społeczności lokalnej był wystarczający w tworzeniu Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg? W jaki sposób mieszkańcy byli informowani o możliwościach uczestnictwa w opracowywaniu dokumentu?
Pytania dotyczące wyznaczonych celów Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg	Jakie potencjały i bariery rozwojowe miasta Kołobrzeg zostały uwzględnione w wyznaczonych celach strategicznych?
	Czy Pana/i zdaniem kierunki rozwojowe miasta Kołobrzeg zostały właściwie zdefiniowane?
	Czy według Pana/i osiągnięcie wyznaczonych celów strategicznych w wyznaczonej perspektywie czasu jest możliwe? (Jeśli nie, to jakie istnieją ku temu przeszkody?)

Pytanie dotyczące innych zagrożeń wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg	Czy widzi Pan/i zagrożenia dotyczące prawidłowej realizacji założeń Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg? Jeśli tak, to jakie?
Pytanie dotyczące realizacji Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg	Jaki będzie Pana/i udział w realizowaniu założeń Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg?
	Jakie ma Pan/i oczekiwania co do rezultatów wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg?
	Czy według Pana/i istnieją kwestie, które nie zostały uwzględnione w Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg?
Podsumowanie i zakończenie wywiadu	Czy chciał(a)by Pan/i podzielić się spostrzeżeniami, których nie poruszono w trakcie niniejszego wywiadu?
	<i>To już było ostatnie pytanie. Dziękuję za rozmowę i poświęcony czas.</i>