

WIR.062.4.15.2021

Rada Miejska Łomży

Dotyczy: Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030

W załączeniu przedkładam Wysokiej Radzie projekt uchwały w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030 oraz raport ewaluacji ex-ante Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030.

W dniu 24 lutego 2021 roku Rada Miejska Łomży Uchwałą nr 357/XXXV/21 przystąpiła do prac nad utworzeniem i opracowaniem Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030, zwanej dalej Strategią. Następnie w dniu 27 października 2021 roku Uchwałą nr 425/XLV/21 oraz 29 grudnia 2021 roku Uchwałą nr 447/XLVIII/21 zmieniono pierwotną Uchwałą o przystąpieniu do opracowania „Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030”, aktualizując harmonogram oraz etapy prac nad Strategią.

Biorąc pod uwagę kompleksowy charakter opracowanej Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030 oraz chcąc sprawdzić czy Strategia odpowiada na realne potrzeby i możliwości rozwoju miasta, przeprowadzono **ewaluację ex-ante**. Podstawę prawną opracowania ewaluacji ex-ante Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030 stanowi Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1057), art. 10a. ust. 2., zgodnie z którym podmiot opracowujący strategię rozwoju przeprowadza uprzednią ewaluację trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju – przed jej przyjęciem. W procesie tym, istotne jest sprawdzenie czy Strategia charakteryzuje się odpowiednią spójnością wewnętrzną pod względem logiki interwencji oraz powiązań ze strategicznymi dokumentami na poziomie wojewódzkim, krajowym i wspólnotowym.

Uchwalana **Strategia Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030** przedstawia wizję i misję rozwoju miasta oraz wyznacza cele strategiczne i kierunki działania. Strategia również wskazuje na obszary w sferze społecznej, gospodarczej i przestrzennej, których wsparcie w ramach istniejących uwarunkowań budżetowych, przyczyni się do najbardziej efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego miasta w zakładanym horyzoncie czasu. Dokument ten określa również system wdrażania, monitoringu i ewaluacji strategii oraz ramy finansowe i źródła finansowania. Prace nad strategią poprzedzone były

konsultacjami oraz spotkaniami ze środowiskiem lokalnym. Podstawą prac nad Strategią Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030 stała się **Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Miasta Łomża**. Diagnoza została wykonana na podstawie Art. 10a. Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tj. Dz. U. z 2021 r. poz. 1057), zgodnie z którym, podmiot opracowujący projekt: strategii rozwoju, polityki publicznej, programu rozwoju lub programu służącego realizacji umowy partnerstwa, przygotowuje diagnozę sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej, z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w tym miejskich obszarów funkcjonalnych.

W związku z powyższym wnoszę do Wysokiej Rady o podjęcie przedłożonej uchwały.

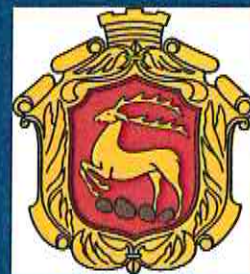
Z poważaniem,

z up. PREZYDENTA MIASTA

mgr Andrzej Zdzisław Garlicki
PASTERGA PREZYDENTA MIASTA

Załączniki:

1. Ewaluacja ex ante STRATEGII ROZWOJU MIASTA ŁOMŻA DO ROKU 2030.
2. Projekt uchwały w sprawie przyjęcia STRATEGII ROZWOJU MIASTA ŁOMŻA DO ROKU 2030 wraz z załącznikami.



Zasmakuj
w Łomży

**EWALUACJA EX ANTE
STRATEGII ROZWOJU
MIASTA ŁOMŻA
DO ROKU 2030**

z up. PREZYDENTA MIASTA

mgr Art. Andrzej Zdzisław Garlicki
ZASTĘPCA PREZYDENTA MIASTA

URZĄD MIEJSKI W ŁOMŻY

pl. Stary Rynek 14

18-400 Łomża

Tel.: 86 215 67 00

mail: ratusz@um.lomza.pl

<http://www.lomza.pl>

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE	3
2. WYNIKI EWALUACJI EX ANTE STRATEGII	5
2.1. Ocena prawidłowości określenia zakresu diagnozy	5
<i>Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?</i>	<i>5</i>
2.2. Ocena prawidłowości określenia analizy SWOT.....	6
<i>Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?6</i>	
2.3. Ocena poprawności sformułowania wizji i misji rozwoju	8
<i>Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju zostały określone prawidłowo?</i>	<i>8</i>
<i>Pytanie 4. Czy plan strategiczny Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany?.....</i>	<i>10</i>
<i>Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe?</i>	<i>12</i>
<i>Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym?</i>	<i>14</i>
<i>Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji?</i>	<i>14</i>
<i>Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne?</i>	<i>15</i>
<i>Pytanie 10. Czy przyjęty w Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?</i>	<i>15</i>
2.4. Ocena systemu realizacji.....	15
<i>Pytanie 11. Czy system realizacji określony w Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?</i>	<i>15</i>
2.5. Ocena systemu monitoringu	22
<i>Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?</i>	<i>22</i>
<i>Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji celów strategicznych i operacyjnych?</i>	<i>22</i>
2.6. Ocena realności ram finansowych i źródeł finansowania	23
<i>Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?</i>	<i>23</i>
2.7. Ocena struktury i zakresu treści Strategii	23
<i>Pytanie 15. Czy struktura treści Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?</i>	<i>23</i>
<i>Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?</i>	<i>24</i>
3. SYNTEZA, WNIOSKI I REKOMENDACJE	26
Spis pytań badawczych	28
Spis tabel.....	28

1. WPROWADZENIE

Podstawę prawną opracowania ewaluacji ex ante *Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030* stanowi Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (*t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1057*), art. 10a. ust. 2., zgodnie z którym podmiot opracowujący strategię rozwoju przeprowadza uprzednią ewaluację trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju – przed jej przyjęciem.

Definicja i podstawowy cel ewaluacji. Ewaluacja to badanie, którego zadaniem jest ocena jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania danej polityki czy interwencji publicznej. Nie jest ona badaniem naukowym, audytem ani monitoringiem, choć dzieli z tymi narzędziami wspólne cechy. Służy nie tylko zdobywaniu wiedzy, lecz również formułuje specyficzne rekomendacje dla konkretnych zadań. Bierze pod uwagę zgodność działań z procedurami oraz ocenia je także w kontekście efektów, które przynoszą. Tym samym, ewaluacja dostarcza praktycznych wniosków i rekomendacji, które służą udoskonaleniu bieżącej lub przyszłej interwencji. Ewaluacja ex ante jest jednym z typów ewaluacji, który wykonywany jest przed rozpoczęciem realizacji interwencji. Jej rolą jest dostarczenie oceny trafności założeń, ich spójności i planowanego sposobu realizacji strategii. Ocena ta ma posłużyć poprawie jakości planowanej do uruchomienia interwencji. Rekomendacje mogą dotyczyć różnych elementów strategii.¹

Zakres przedmiotowy. Ewaluacja trafności, skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju opracowana została dla dokumentu pn. *Strategia Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030*.

Zakres terytorialny. Badanie ewaluacyjne obejmowało Miasto Łomża w granicach administracyjnych.

Zakres czasowy. Badaniem ewaluacyjnym objęto zakres przyjętych założeń rozwoju miasta do roku 2030.

Metodyka badania. Ewaluacja ex ante Strategii została oparta na 16 pytaniach badawczych obejmujących takie zagadnienia tematyczne jak:

- I. Ocena poprawności Strategii pod względem merytorycznym i metodycznym,
- II. Ocena spójności Strategii w wymiarze wewnętrznym,
- III. Ocena spójności Strategii w wymiarze zewnętrznym.

¹ Hoinkis D. i in., *Strategia rozwoju gminy – Poradnik praktyczny*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2021, s. 19.

Tabela 1. Pytania badawcze w ramach ewaluacji ex ante Strategii

Lp.	Nazwa
2.1.	Ocena prawidłowości określenia zakresu diagnozy Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?
2.2.	Ocena prawidłowości określenia analizy SWOT Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?
2.3.	Ocena poprawności sformułowania wizji i misji rozwoju Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju zostały określone prawidłowo?
2.4.	Ocena poprawności sformułowania planu strategicznego Pytanie 4. Czy plan strategiczny Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany? Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe? Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym? Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji? Pytanie 8. Czy cele strategiczne określone w Strategii są powiązane wzajemnie? Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne? Pytanie 10. Czy przyjęty w Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?
2.5.	Ocena systemu realizacji Pytanie 11. Czy system realizacji określony w Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?
2.6.	Ocena systemu monitoringu Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii? Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji celów strategicznych i operacyjnych?
2.7.	Ocena realności ram finansowych i źródeł finansowania Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?
2.8.	Ocena struktury i zakresu treści Strategii Pytanie 15. Czy struktura treści Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?
2.9.	Ocena spójności Strategii z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?

Źródło: opracowanie własne

Kryteria ewaluacyjne. Jako kryteria ewaluacyjne przyjęta została ocena: trafności, spójności i skuteczności:

- kryterium trafności/adekwatności – pozwalające odpowiedzieć na pytanie: czy zapisany w Strategii plan strategiczny (obejmujący: wyzwania, wizję, misję, cele strategiczne, cele operacyjne i kierunki działań) jest trafnie/adekwatnie sformułowany w stosunku do opracowanej diagnozy?
- kryterium spójności – pozwalające odpowiedzieć na pytanie: czy poszczególne elementy Strategii są ze sobą spójne, powiązane w sposób logiczny i nie wykluczają siebie nawzajem?
- kryterium przewidywanej skuteczności – pozwalające odpowiedzieć na pytanie: czy planowany sposób realizacji Strategii został określony logicznie i trafnie oraz czy przyczyni się do osiągnięcia wskazanych celów?

Metody badawcze. W toku prowadzonego badania ewaluacyjnego zastosowana została metoda badawcza w postaci analiza danych zastanych (*desk research*), wykorzystująca następujące materiały źródłowe:

- Akty prawne, w tym ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym,
- Biała Księga w sprawie przyszłości Europy. Refleksje i scenariusze dotyczące przyszłości UE-27 do 2025 r.,
- Strategia na rzecz odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.),
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030,
- Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030,
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Podlaskiego,
- Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Miasta Łomża 2022,
- Wyniki badania opinii mieszkańców Miasta Łomża 2021 oraz gmin sąsiednich,
- Sprawozdanie z przebiegu i wyników konsultacji Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030,
- Raporty o stanie miasta za lata 2018, 2019, 2020,

- Dostępne zbiory danych statystycznych GUS/BDL,
- i inne.

2. WYNIKI EWALUACJI EX ANTE STRATEGII

2.1. Ocena prawidłowości określenia zakresu diagnozy

Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?

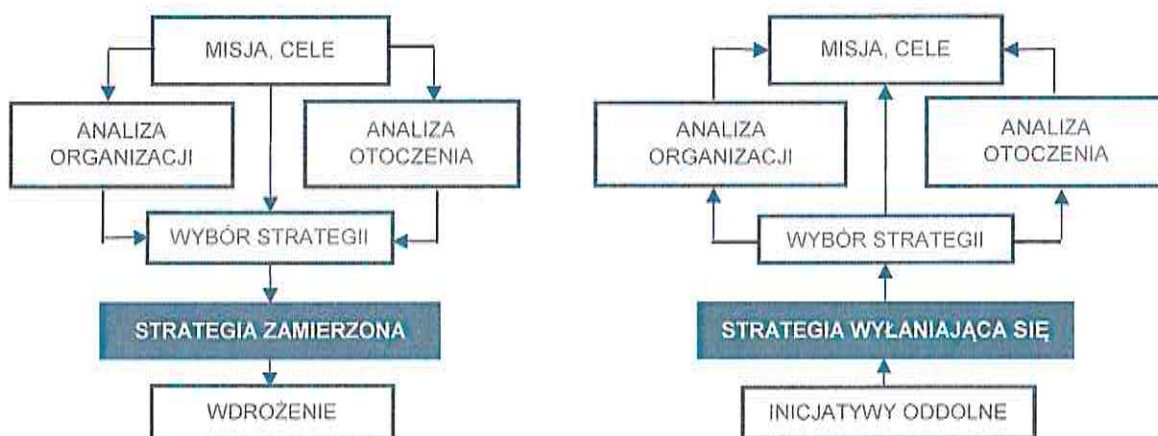
W toku odpowiedzi na pytanie wykonano ewaluację poszczególnych elementów części diagnostycznej, w tym analizy SWOT i wyzwań rozwojowych. Analiza została przeprowadzona pod kątem kompletności, trafności i spójności poszczególnych elementów.

Diagnoza strategiczna miasta obejmuje wyczerpującą analizę zagadnień społecznych, gospodarczych i przestrzennych miasta. W postaci zestawienia najważniejszych aktualnych danych o samorządzie (głównie za rok 2020), stanowi ona swoiste kompendium wiedzy o sytuacji na terenie miasta. Opracowanie oparte zostało głównie o dane pochodzące ze statystyki publicznej GUS/BDL, co umożliwia ciągłość monitorowania, jak i na danych jakościowych obejmujących badanie opinii społeczeństwa przeprowadzone w 2021 roku na potrzeby opracowania ewaluowanego dokumentu Strategii. Opracowanie zawiera również informacje zobiektywizowane, opierające się na rzetelnych źródłach danych i stroni od określeń oceniających. Diagnoza zawiera szczegółowe informacje o wielu dziedzinach ważnych dla funkcjonowania jednostki i w syntetycznym ujęciu wskazuje jej główne uwarunkowania rozwoju, a porównanie z latami poprzednimi daje możliwość analizy zachodzących zmian społeczno-gospodarczych. Przegląd zakresu tematycznego zawartego w diagnozie wskazuje na szerokie ujęcie tematu i uwzględnienie różnorodnych zagadnień, w tym m.in.:

- położenie geograficzne,
- demografia,
- rynek pracy,
- przedsiębiorczość,
- gospodarka,
- tereny inwestycyjne,
- transport i komunikacja,
- bezpieczeństwo publiczne,
- infrastruktura techniczna (w tym m.in. sieć wodociągowa, kanalizacyjna i gazowa),
- gospodarka odpadami,
- mieszkalnictwo,
- oświata i wychowanie,
- kultura i ochrona dziedzictwa narodowego,
- turystyka i rekreacja, pomoc społeczna,
- ochrona zdrowia,
- współpraca wewnętrzna i zewnętrzna,
- gospodarka finansowa.

W analizowanej Strategii przyjęta została koncepcja formułowania strategii wylaniającej się, stąd prezentacja tak szerokiej tematyki jest jak najbardziej uzasadniona.

Schemat 1. Procesy tworzenia strategii "zamierzonej" i "wylaniającej się".



Źródło: opracowanie na podstawie Z. Pięrcionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 83.

Prezentacja aktualnej, wewnętrznej i zewnętrznej, sytuacji miasta w poszczególnych dziedzinach funkcjonowania pozwoliła również wskazać wyzwania, jakie stoją przed jednostką w kolejnych latach. Wybrane uwarunkowania przedstawione zostały również w układzie porównawczym – w odniesieniu do średnich w powiecie, województwie i kraju, a także w relacji do innych miast o podobnej funkcji i uwarunkowań rozwoju w strukturze osiedleńczej kraju², pozwalając na syntetyczną ocenę potencjału społeczno-ekonomicznego miasta.

Tabela 2. Ocena zakresu diagnozy

Kryterium oceny	Uzasadnienie zgodności z kryterium	Zgodność z kryterium
aktualność danych	w diagnozie wykorzystano najaktualniejsze dostępne dane (2020/2021)	✓
prezentacja zachodzących trendów społeczno-gospodarczych	w diagnozie przedstawiono zachodzące trendy w okresie 5-letnim (2014-2020)	✓
wykorzystanie danych jakościowych w postaci opinii mieszkańców	w diagnozie wykorzystano wyniki badania opinii mieszkańców przeprowadzonego dla potrzeb opracowywanego dokumentu	✓
adekwatność zakresu do planowanej interwencji	zagadnienia przedstawione w diagnozie są adekwatne do planowanych kierunków interwencji	✓

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując stwierdzić należy, że diagnoza przygotowana została trafnie i wyczerpująco, co pozwoliło na właściwe określenie najważniejszych wyzwań stojących przed miastem. Wskazane wyżej cechy oraz uwzględnienie wyników przeprowadzonych badań jakościowych w ramach badania opinii mieszkańców pozwalają na postawienie wniosku, że diagnoza pozwoliła również na zidentyfikowanie wyzwań rozwojowych miasta uwzględniając także opinie mieszkańców.

2.2. Ocena prawidłowości określenia analizy SWOT

Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?

Analiza SWOT stanowi swoiste podsumowanie analizy strategicznej i przygotowana została w toku warsztatów strategicznych z udziałem Zespołu ds. opracowania Strategii, na podstawie m.in. informacji zebranych w diagnozie sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej oraz wyników badania opinii mieszkańców. Wskazuje ona słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia wynikające ze wskazanych problemów, potencjałów oraz uwarunkowań zewnętrznych.

² Grupa miast na prawach powiatu: rdzenie OF miast subregionalnych. Wydzielenia grup porównawczych dokonano na podstawie opracowania zrealizowanego w Komitecie Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk przez profesorów P. Śleszyńskiego i T. Komornickiego, którzy wydzielili 10 grup funkcjonalnych gmin. Na ten podział Związek Miast Polskich nałożył siatkę podziału gmin na poszczególne ich typy i w ten sposób uzyskano 24 grupy porównawcze, które pozwalają na poprawne stosowanie wielkości statystycznych (średnia, mediana, odchylenie standardowe itp.).

Tabela 3. Powiązanie elementów analizy SWOT i wyzwań rozwoju z diagnozą

MOCNE STRONY	Diagnoza	SLABE STRONY	Diagnoza
× Położenie oraz powiązania z systemem transportu regionalnego, krajowego i międzynarodowego;	✓	× Nie w pełni wykorzystany potencjał kulturalno-turystyczny m.in.: rz. Narew oraz obszaru NATURA 2000;	-
× Dostępność nieruchomości na cele rozwoju mieszkalnictwa i przedsiębiorczości;	✓	× Niewystarczające zaangażowanie sektora usług turystycznych do tworzenia markowych produktów i ofert turystycznych;	✓
× Stan zagospodarowania przestrzennego;	✓	× Niski poziom dochodów ludności;	✓
× Subregionalne centrum gospodarcze, edukacyjne, społeczne, kulturalne, sportowe;	✓	× Zmniejszający się potencjał ludnościowy pod kątem zasobów pracy, w tym na skutek drenażu wykwalifikowanej kadry;	✓
× Korzystne warunki inwestowania w ramach PSI oraz podstrefy Łomża;	✓	× Słabe powiązania szkolnictwa (w tym wyższego) ze sferą gospodarczą oraz niezadowalający stan kształcenia zawodowego i ustawicznego;	✓
× Oferta kulturalno-sportowa;	✓	× Spadek liczby ludności;	✓
× Rozwinięta infrastruktura społeczna w sferze edukacji, sportu, kultury, ochrony zdrowia;	✓	× Dominacja ludności w wieku poprodukcyjnym;	✓
× Rozwinięta sieć szkół ponadpodstawowych i uczelni wyższych;	✓	× Niesatysfakcjonująca podaż ofert pracy – brak dobrze płatnych oraz pozaprodukcyjnych ofert pracy;	✓
× Zasoby i jakość dziedzictwa kulturowego;	✓	× Słaba promocja miasta na rynku krajowym i zagranicznym;	✓
× Czyste, różnorodne oraz mało zmienione działalnością człowieka środowisko przyrodnicze;	✓	× Zły stan infrastruktury kolejowej oraz brak kolejowych połączeń pasażerskich;	✓
× Istnienie marki miasta – Zasmakuj w Łomży;	✓ / -	× Niedostateczna baza noclegowa dla grup zorganizowanych;	✓
× Aktywna polityka władz miasta w sferze współpracy międzynarodowej;	✓	× Niska dostępność do szerokopasmowego Internetu;	✓
× Aktywność i potencjał zawodowy osób starszych.	✓	× Niska świadomość proekologiczna.	✓
		× Brak terenów inwestycyjnych należących do Miasta Łomża w szczególności powyżej 1 ha	✓
		× Wysokie ceny gruntów	✓
		× Niewykorzystany potencjał osób starszych	✓
		× Brak w mieście programu na rzecz osób starszych/polityki senioralnej (dokumentu) i skoordynowanych działań na rzecz osób starszych	✓
		× Słaba współpraca środowiska organizacji pozarządowych (brak współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi, brak szerokiej oferty Centrum Organizacji Pozarządowych, brak Centrum Wolontariatu)	✓
		× Niska partycypacja mieszkańców	✓
SZANSE	Diagnoza	ZAGROŻENIA	Diagnoza
× Cenne zasoby dziedzictwa przyrodniczo-historycznego;	✓	× Kryzys gospodarczy powiązany z pandemią COVID-19;	-
× Promocja walorów przyrodniczych i kulturowych Miasta;	✓	× Ograniczenia w dostępności do funduszy UE w latach 2021-2027;	-
× Promocja województwa podlaskiego i Polski Wschodniej;	-	× Ograniczenie dochodów miasta, brak zabezpieczenia finansowego z poziomu centralnego, coraz większy udział środków własnych samorządu w finansowaniu zadań rządowych;	✓
× Realizacja krajowych inwestycji drogowych i kolejowych (Via Baltica, Rail Baltica, budowa lub/i modernizacja linii kolejowych);	✓	× Sytuacja demograficzna kraju, m.in. starzenie się społeczeństwa;	-
× Rozwój technologii i społeczeństwa sieciowego;	✓	× Destabilizacja geopolityczna (brak wschodniej polityki państwa);	✓
× Rosnąca świadomość ekologiczna;	✓	× Niska atrakcyjność lokalnego rynku pracy i możliwości rozwoju zawodowego;	✓
× Wojewódzkie, krajowe i europejskie instrumenty rozwoju, w tym możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych;	✓	× Odływ dobrze wykwalifikowanej kadry na rynku pracy do większych ośrodków;	✓
× Rosnące znaczenie ekonomii społecznej sprzyjające eliminowaniu wykluczenia;	✓	× Bierność osób objętych pomocą społeczną i nasilanie się postaw roszczeniowych;	✓
× Migracje zarobkowe do Polski, szczególnie z kierunku wschodniego;	✓	× Degradacja środowiska naturalnego.	✓
× Rozwój współpracy z jednostką wojskową;	✓	× Niechęć właścicieli prywatnych do sprzedaży gruntów pod inwestycje	✓

EWALUACJA EX-ANTE
STRATEGII ROZWOJU MIASTA ŁOMŻA DO ROKU 2030

× Wzmacnianie znaczenia współpracy między podmiotami samorządowymi oraz współpracy międzysektorowej.	✓	× Negatywny wpływ będący skutkiem zmian klimatu, głównie zagrożenie występowania suszy	✓
× Zwiększenie podaży i uzbrojenie terenów inwestycyjnych;	✓		
× Prace nad projektem poszerzenia granic administracyjnych miast o tzw. Obwarzanek.	✓		
× Rozwój trendu „srebrnej” gospodarki (wykorzystanie potencjału osób starszych);	✓		
× Skoordinowanie działań w zakresie polityki senioralnej, na rzecz wykorzystania potencjału osób starszych	✓		
× Wprowadzenie systemu „zachęt” dla osób młodych, aby pozostawały w Łomży (współpraca samorządu ze szkołami wyższymi i przedsiębiorcami);	✓		
× Prowadzenie działań w kierunku edukacji obywatelskiej i włączania mieszkańców w procesy partycypacyjne.	✓		
WYZWANIA ROZWOJU			Diagnoza
• Dynamiczny wzrost przedsiębiorczości			✓
• Promocja Miasta			✓
• Wysoka jakość usług publicznych			✓
• Komunikacja i współpraca			✓

Zródło: opracowanie własne

Analiza poszczególnych czynników wskazanych w SWOT pozwala stwierdzić, że w większości wskazanych uwarunkowań wynika z diagnozy, jednak niektóre z nich nie znalazły w niej swojego odzwierciedlenia, w szczególności w części dotyczącej szans i zagrożeń obejmujących uwarunkowania zewnętrzne, które wskazane zostały w toku prac prowadzonych podczas warsztatów strategicznych z udziałem Zespołu ds. opracowania strategii.

2.3. Ocena poprawności sformułowania wizji i misji rozwoju

Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju zostały określone prawidłowo?

Wizja i misja rozwoju zostały opracowane w toku warsztatów strategicznych z udziałem Zespołu ds. opracowania Strategii, a badanie opinii mieszkańców stanowiło materiał do dyskusji na ww. warsztatach i kluczowe źródło informacji stanowiące wkład do ich opracowania.

WIZJA ROZWOJU MIASTA ŁOMŻA:

ŁOMŻA – MIASTEM OTWARTYM, WSPÓŁPRACUJĄCYM I PRZEDSIĘBIORCZYM, KTÓRE ZAPEWNIĄ SWOIM MIESZKAŃCOM, PRZEDSIĘBIORCOM, A TAKŻE INWESTOROM I TURYSTOM: BEZPIECZEŃSTWO, WYSOKĄ JAKOŚĆ USŁUG ORAZ SZACUNEK I ZAINTERESOWANIE.



Tabela 4. Ocena poprawności określenia wizji rozwoju

Kryterium oceny	Uzasadnienie zgodności z kryterium	Zgodność z kryterium
jakość przekazu	wizja jest zbudowana w jasny, syntetyczny sposób wzmacniający siłę przekazu	✓
wyznaczenie obrazu miasta w przyszłości	wizja określa kluczowe cechy miasta w przyszłości: Łomża – miastem otwartym, współpracującym i przedsiębiorczym,	✓
emocjonalność przekazu	emocjonalny przekaz wizji obejmuje sformułowanie: ŁOMŻA – MIASTEM OTWARTYM, WSPÓŁPRACUJĄCYM I PRZEDSIĘBIORCZYM	✓
zgodność z potencjałami rozwoju	wizja odzwierciedla uwarunkowania oraz potencjały rozwoju miasta: które zapewnia swoim mieszkańcom, przedsiębiorcom, a także inwestorom i turystom: bezpieczeństwo, wysoką jakość usług oraz szacunek i zainteresowanie.	✓
określa kluczowe obszary rozwoju	Wizja określa kluczowe obszary rozwoju: <ul style="list-style-type: none"> · kultury, · edukacji, · ekologii, · usług społecznych, · przedsiębiorczości i innowacji, · partnerstwa i współpracy. 	✓

Źródło: opracowanie własne

MISJA ROZWOJU MIASTA ŁOMŻA:

MIESZKAŃCY, PRZEDSIĘBIORCY, INWESTORZY I TURYSŤI – TO PRACODAWCY, KTÓRYM SŁUŻYMY W KAŻDYM OBSZARZE AKTYWNOŚCI. WARTOŚCI: ODPOWIEDZIALNOŚĆ, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ STANOWIĄ FUNDAMENT NASZEJ MIEJSKIEJ WSPÓLNOTY.

Tabela 5. Ocena poprawności określenia misji rozwoju

Kryterium oceny	Uzasadnienie zgodności z kryterium	Zgodność z kryterium
jakość przekazu	treść misji jest zbudowana w jasny, syntetyczny i ustrukturyzowany sposób, co wzmacnia jasność i siłę przekazu	✓
zdefiniowanie celu funkcjonowania samorządu miasta	misja wskazuje cel/kierunek funkcjonowania i podejmowania działań na terenie miasta: Mieszkańcy, przedsiębiorcy, inwestorzy i turyści – to pracodawcy, którym służymy w każdym obszarze aktywności.	✓
zgodność z obszarami rozwoju	zawarty w ramach misji przekaz w pełni odzwierciedla potencjał rozwojowy miasta: MIESZKAŃCY, PRZEDSIĘBIORCY, INWESTORZY I TURYSŃCI – TO PRACODAWCY	✓
ujmuje wartości i kulturę organizacyjną	misja określa kluczowe wartości, w oparciu o które funkcjonować będzie miasto w przyszłości i odnosi się do kultury organizacyjnej: Wartości: odpowiedzialność, przedsiębiorczość i solidarność stanowią fundament naszej miejskiej wspólnoty.	✓

Źródło: opracowanie własne

Wizja i misja są silnie skorelowane i obie koncentrują się na jakości życia, rozwoju turystyki i przedsiębiorczości. W toku opracowania dokumentu zapewniona została możliwość wysłuchania głosu odbiorców Strategii.

Ocena poprawności sformułowania planu strategicznego

Pytanie 4. Czy plan strategiczny Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany?

Plan strategiczny zawarty w Strategii wyznaczony został zgodnie z metodologią i z uwzględnieniem hierarchii. Obejmuje on: wizję, misję, cel główny, obszary strategicznej interwencji, cele strategiczne, cele operacyjne, kierunki działań oraz przykładowe działania. W strategii określono 1 cel główny, 3 obszary strategicznej interwencji, kluczowe dla rozwoju miasta, do których określono 3 cele strategiczne.

Schemat 2. Hierarchiczny układ planu strategicznego Strategii



Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Struktura celów strategicznych i operacyjnych Strategii

Wymiar gospodarczy	Cel strategiczny 1. Rozwój gospodarczy Miasta Łomża kluczowym czynnikiem wzrostu dobrobytu mieszkańców	Kierunek działania 1.1.: Rozwój gospodarczy oparty na nowoczesnych i ekologicznych technologiach, w tym tworzenie lepszych warunków prawnych, organizacyjnych i infrastrukturalnych do inwestowania oraz promocja gospodarcza obszaru.	Kierunek działania 1.2.: Rozwój przedsiębiorczości mieszkańców i lokalnego biznesu, w tym wspieranie współpracy między: przedsiębiorstwami, przedsiębiorstwami a firmami zlokalizowanymi na terenach inwestycyjnych i wyższymi oraz podmiotami sektora publicznego.						
	Wymiar przestrzenny	Cel strategiczny 2. Zrównoważona i atrakcyjna przestrzeń miejska	Kierunek działania 2.1.: Zwiększenie odporności Miasta na zmiany klimatu – adaptacja i mitygacja.	Kierunek działania 2.2.: Zwiększenie efektywności systemu komunikacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem elektromobilności, cyfryzacji, niskoemisywności i dostępności.	Kierunek działania 2.3.: Poprawa funkcjonalności infrastruktury publicznej oraz estetyki i funkcjonalności przestrzeni publicznej, w tym w celu efektywnego świadczenia usług.	Kierunek działania 2.4.: Przestrzenna rewitalizacja miasta w oparciu o Lokalny Program Rewitalizacji /Gminny Program Rewitalizacji.			
Wymiar społeczny		Cel strategiczny 3. Miasto Łomża dobrym miejscem do zamieszkania	Kierunek działania 3.1.: Zapewnienie równego dostępu do dobrej jakości, włączającego kształcenia	Kierunek działania 3.2.: Zapewnienie aktywnego włączenia społecznego, przeciwdziałanie wykluczeniu oraz	Kierunek działania 3.3.: Zwiększenie potencjału lokalnej kultury, wykorzystania dziedzictwa	Kierunek działania 3.4.: Społeczna rewitalizacja miasta w oparciu o Lokalny Program Rewitalizacji /Gminny	Kierunek działania 3.5.: Rozwój mieszkalnictwa, w tym mieszkalnictwa czynszowego	Kierunek działania 3.6.: Zwiększenie świadomości obywatelskiej, promowanie	Kierunek działania 3.7.: Rozwój szkolnictwa zawodowego w oparciu o

		<p>i szkolenia od opieki nad dzieckiem po szkolnictwo wyższe, a także kształcenie i uczenie się dorosłych.</p>	<p>wspieranie integracji lokalnej społeczności, w tym zapewnienie wielowymiarowej dostępności do usług publicznych.</p>	<p>wa kulturowego dla procesów integracji lokalnej i rozwoju turystyki.</p>	<p>Program Rewitalizacji.</p>	<p>i społeczne.</p>	<p>i wykorzystanie partycypacji społecznej, ciągłe doskonalenie komunikacji władz samorządowych z mieszkańcami.</p>	<p>Strategię Rozwoju Szkolnictwa Miasta Łomża.</p>	<p>wykształconych mieszkańców.</p>
--	--	--	---	---	-------------------------------	---------------------	---	--	------------------------------------

Źródło: Strategia Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030

Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe?

W toku odpowiedzi na pytanie dokonano ewaluacji poszczególnych elementów syntezy części diagnostycznej tj. analizy SWOT oraz wyzwań rozwojowych. Siła powiązań pomiędzy potencjami (mocnymi stronami i szansami) i wyzwaniami rozwojowymi, w tym słabymi stronami i zagrożeniami, została opisana w skali czterostopniowej: silne powiązanie, przeciętne powiązanie, słabe powiązanie, brak powiązania. Przez silne powiązanie rozumie się bezpośrednie powiązanie zdiagnozowanego potencjału/wyzwania rozwojowego z osiągnięciem poszczególnych celów strategicznych. Przeciętne powiązanie wskazuje na znaczące wykorzystanie/redukowanie potencjału/wyzwania przez dany cel strategiczny. Słabe powiązanie obejmuje natomiast sytuację, gdy można spodziewać się wykorzystania/wzmocnienia potencjału lub eliminacji/redukcji wyzwania przez dany cel strategiczny w niewielkim stopniu.

Tabela 6. Ocena powiązania potencjałów i wyzwań rozwojowych z celami strategicznymi

Ocena powiązań z celami strategicznymi										
silne	+++	przeciętne	++	słabe	+	Brak				
Nazwa							Cel 1	Cel 2	Cel 3	
MOCNE STRONY										
x	Polożenie oraz powiązania z systemem transportu regionalnego, krajowego i międzynarodowego;						+++	+++	+++	
x	Dostępność nieruchomości na cele rozwoju mieszkalnictwa i przedsiębiorczości;						+++		+++	
x	Stan zagospodarowania przestrzennego;						+++		+++	
x	Subregionalne centrum gospodarcze, edukacyjne, społeczne, kulturalne, sportowe;						+++		+++	
x	Korzystne warunki inwestowania w ramach PSI oraz podstrefy Łomża;						+++		+++	
x	Oferta kulturalno-sportowa;						+++		+++	
x	Rozwinięta infrastruktura społeczna w sferze edukacji, sportu, kultury, ochrony zdrowia;						+++		+++	
x	Rozwinięta sieć szkół ponadpodstawowych i uczelni wyższych;						++	++	+++	
x	Zasoby i jakość dziedzictwa kulturowego;						+	++	+++	
x	Czyste, różnorodne oraz mało zmienione działalnością człowieka środowisko przyrodnicze;						+++	+++	++	
x	Istnienie marki miasta – Zasmakuj w Łomży;						+	+++		
x	Aktywna polityka władz miasta w sferze współpracy międzynarodowej;						+++	+++	++	
x	Aktywność i potencjał zawodowy osób starszych						+++	++	+++	
SŁABE STRONY										
x	Nie w pełni wykorzystany potencjał kulturalno-turystyczny m.in.: rz. Narzew oraz obszaru NATURA 2000;						+++	+++	+++	
x	Niewystarczające zaangażowanie sektora usług turystycznych do tworzenia markowych produktów i ofert turystycznych;						+			
x	Niski poziom dochodów ludności;						+++		++	
x	Zmniejszający się potencjał ludnościowy pod kątem zasobów pracy, w tym na skutek drenazu wykwalifikowanej kadry;						+++			
x	Słabe powiązania szkolnictwa (w tym wyższego) ze sferą gospodarczą oraz niezadowalający stan kształcenia zawodowego i ustawicznego;						+++			
x	Spadek liczby ludności;						++	+++	++	
x	Dominacja ludności w wieku poprodukcyjnym;						+++	++	++	
x	Niesatysfakcjonująca podaż ofert pracy – brak dobrze płatnych oraz pozaprodukcyjnych ofert pracy;							+++	+++	
x	Słaba promocja miasta na rynku krajowym i zagranicznym;							+++	+++	
x	Zły stan infrastruktury kolejowej oraz brak kolejowych połączeń pasażerskich;							++	+++	
x	Niedostateczna baza noclegowa dla grup zorganizowanych;						+++		+++	

EWALUACJA EX-ANTE
STRATEGII ROZWOJU MIASTA ŁOMŻA DO ROKU 2030

Nazwa	Cel 1	Cel 2	Cel 3
* Niska dostępność do szerokopasmowego internetu;	+++		
* Niska świadomość proekologiczna.	+	+++	
* Brak terenów inwestycyjnych należących do Miasta Łomża w szczególności powyżej 1 ha		+++	
* Wysokie ceny gruntów		+++	
* Niewykorzystany potencjał osób starszych	+++		
* Brak w mieście programu na rzecz osób starszych/polityki senioralnej (dokumentu) i skoordynowanych działań na rzecz osób starszych	+++		
* Słaba współpraca środowiska organizacji pozarządowych (brak współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi, brak szerokiej oferty Centrum Organizacji Pozarządowych, brak Centrum Wolontariatu)	+++		+++
* Niska partycypacja mieszkańców.	+++		+++
SZANSE			
* Cenne zasoby dziedzictwa przyrodniczo-historycznego;	+++	+++	+++
* Promocja walorów przyrodniczych i kulturowych Miasta;	+++	+++	+++
* Promocja województwa podlaskiego i Polski Wschodniej;	+++	+++	+++
* Realizacja krajowych inwestycji drogowych i kolejowych (Via Baltica, Rail Baltica, budowa lub/i modernizacja linii kolejowych);	+++	+++	++
* Rozwój technologii i społeczeństwa sieciowego;	+++	+++	+
* Rosnąca świadomość ekologiczna;	+++	+++	+++
* Wojewódzkie, krajowe i europejskie instrumenty rozwoju, w tym możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych;	+++	+++	+++
* Rosnące znaczenie ekonomii społecznej sprzyjające eliminowaniu wykluczenia;	+++	+++	+++
* Migracje zarobkowe do Polski, szczególnie z kierunku wschodniego;	+++	+++	+++
* Rozwój współpracy z jednostką wojskową;	+++	+++	+++
* Wzmacnianie znaczenia współpracy między podmiotami samorządowymi oraz współpracy międzysektorowej;	+++	+++	+++
* Zwiększenie podaży i uzbrojenie terenów inwestycyjnych;	+++	+++	+++
* Prace nad projektem poszerzenia granic administracyjnych miast o tzw. Obwarzanek;	+++	+++	+++
* Rozwój trendu „srebrnej” gospodarki (wykorzystanie potencjału osób starszych);	+++		
* Skoordynowanie działań w zakresie polityki senioralnej, na rzecz wykorzystania potencjału osób starszych;	+++		
* Wprowadzenie systemu „zachęt” dla osób młodych, aby pozostawały w Łomży (współpraca samorządu ze szkołami wyższymi i przedsiębiorcami);	+++		
* Prowadzenie działań w kierunku edukacji obywatelskiej i włączania mieszkańców w procesy partycypacyjne;	+++		
ZAGROŻENIA			
* Kryzys gospodarczy powiązany z pandemią COVID-19;	+++	++	+++
* Ograniczenia w dostępności do funduszy UE w latach 2021-2027;	+++	+++	+++
* Ograniczenie dochodów miasta, brak zabezpieczenia finansowego z poziomu centralnego, coraz większy udział środków własnych samorządu w finansowaniu zadań rządowych;	++	+++	+++
* Sytuacja demograficzna kraju, m.in. starzenie się społeczeństwa;	+++	+++	+++
* Destabilizacja geopolityczna (brak wschodniej polityki państwa);	+++	++	+
* Niska atrakcyjność lokalnego rynku pracy i możliwości rozwoju zawodowego;	+++	+++	+++
* Odpływ dobrze wykształconej kadry na rynku pracy do większych ośrodków;	+	+++	+++
* Bierność osób objętych pomocą społeczną i nasilanie się postaw roszczeniowych;	+++	+++	+++
* Degradacja środowiska naturalnego.		++	+
* Niechęć właścicieli prywatnych do sprzedaży gruntów pod inwestycje;	++	+++	
* Negatywny wpływ będący skutkiem zmian klimatu, głównie zagrożenie występowania suszy.			+++
WYZWANIA			
· Dynamiczny wzrost przedsiębiorczości	+	+++	+++
· Promocja Miasta	+++	+++	+++
· Wysoka jakość usług publicznych	++	++	+
· Komunikacja i współpraca	+++	+++	+++

Źródło: opracowanie własne

Powiązanie celów strategicznych ze zdiagnozowanymi potencjałami i wyzwaniami rozwojowymi należy ocenić wysoko. Zdecydowana większość zidentyfikowanych potencjałów i wyzwań rozwojowych dla miasta jest silnie powiązana z wyznaczonymi celami strategicznymi. Ponadto, horyzontalne ujęcie celów strategicznych, które przenikają się wzajemnie, wiąże niektóre elementy potencjałów i wyzwań z jednocześnie kilkoma celami strategicznymi. Cele strategiczne wskazane w Strategii w wysokim stopniu odpowiadają na stojące przed miastem wyzwania rozwojowe. Każde ze zdiagnozowanych wyzwań znalazło rozwiązanie w celach Strategii, a większość z nich, w więcej niż jednym celu strategicznym. Przeprowadzona analiza pozwala więc stwierdzić, że cele strategiczne i operacyjne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe.

Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym?

Przeprowadzona analiza wskazuje, że cel główny sformułowany został w sposób bardzo ogólny „Dynamiczny rozwój miejskiej wspólnoty”, w postaci hasła przewodniego, którego rozwinięcie stanowią poszczególne cele strategiczne i operacyjne. Natomiast w przypadku celów strategicznych, operacyjnych i kierunków wybrane zostały kluczowe i najistotniejsze zagadnienia do realizacji. Cele strategiczne i operacyjne nie zostały sformułowane w sposób zbyt konkretny, co mogłoby spowodować zbyt dużą koncentrację na działaniach uwzględnionych w celach lub wykluczenie istotnych działań mogących pozytywnie wpłynąć na realizację Strategii. Zastosowane podejście ocenia się jako korzystne, dające możliwość większego prawdopodobieństwa realizacji celów i zgodne z metodyką wyznaczania celów. Dodatkowo kierunki działania wskazują konkretne działania zapewniając tym samym właściwe ukierunkowanie interwencji na wymagające jej obszary. Relacje między celami strategicznymi i operacyjnymi oraz kierunkami działań są właściwe, cele operacyjne faktycznie i kierunki działania zawierają się w celach strategicznych i stanowią operacjonalizację celów strategicznych. Cele strategiczne i operacyjne zostały również sformułowane zgodnie z zasadą SMART. Określenie celów w czasie zostało rozstrzygnięte poprzez wyznaczenie horyzontu czasowego dla Strategii. Cele strategiczne i operacyjne należy również uznać za osiągalne i realne w wystarczającym stopniu. Liczba celów strategicznych i operacyjnych jest proporcjonalna i właściwa z punktu widzenia realizacji planowanej interwencji.

Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji?

Analiza trafności/adekwatności celów strategicznych i operacyjnych w odniesieniu do określonych wyzwań wskazała, że odpowiadają one na zdiagnozowane problemy. W toku badania ewaluacyjnego Strategii dokonano przypisania elementów wizji i misji do celów strategicznych wraz ze wskazaniem siły powiązań.

Tabela 7. Ocena powiązania celów strategicznych z wizją i misją

Ocena powiązań z celami strategicznymi							
	silne	+++	przeciętne	++	Słabe	+	brak
Nazwa							
WIZJA							
Łomża – miastem otwartym, współpracującym i przedsiębiorczym,		+++					+++
bezpieczeństwo, wysoką jakość usług oraz szacunek i zainteresowanie.						+++	+++
Łomża – Zielone centrum:							
· kultury,						+++	+++
· edukacji,						+++	+++
· ekologii,						+++	+++
· usług społecznych,							
· przedsiębiorczości i innowacji,							
· partnerstwa i współpracy.							
MISJA							
Mieszkańcy, przedsiębiorcy, inwestorzy i turyści – to pracodawcy,		++				+++	
którym służy w każdym obszarze aktywności.		+++				++	+++
Wartości: odpowiedzialność, przedsiębiorczość i solidarność stanowią fundament naszej miejskiej wspólnoty.		+++				+++	+++

Zródło: opracowanie własne

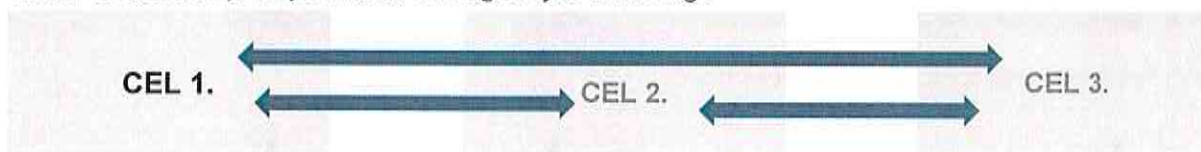
Cele strategiczne określone w strategii odpowiadają na określone elementy wizji i misji z różną siłą powiązań. Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że przypisanie celów strategicznych do wizji i misji zostało dokonane poprawnie. Odpowiednie powiązanie wizji z celami strategicznymi wskazuje na zastosowanie poprawnego podejścia, które pozwala uznać, iż zrealizowanie określonych w Strategii celów spowoduje osiągnięcie wizji i misji miasta.

Pytanie 8. Czy cele strategiczne określone w Strategii są powiązane wzajemnie?

Analiza powiązań pomiędzy celami strategicznymi i uszczegóławiającymi je celami operacyjnymi wykazała, że cele te uzupełniają się i dopełniają wzajemnie. Realizacja poszczególnych celów strategicznych wpływa na szanse osiągnięcia innych, jest częściowo zależna od realizacji innych

celów lub łącznie realizacja dwóch lub więcej celów może wywoływać efekt synergii. Wykazanie powiązań pomiędzy celami strategicznymi zostało poprzedzone analizą ich treści dzięki czemu nie wykazano powiązań fikcyjnych. Analiza ta objęła także definiowanie kierunków zależności między celami (czy dany cel wspiera realizację innego celu/czy jest wspierany realizacją innego celu), co wskazuje na przeprowadzenie prawidłowego procesu ich formułowania.

Tabela 8. Schemat powiązań celów strategicznych w Strategii



Źródło: opracowanie własne

Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne?

Osiągnięcie poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych uzależnione będzie od szczegółowych działań podjętych w toku ich realizacji oraz środków przeznaczonych na ich realizację. Jak wykazano w poprzednich analizach, zarówno cele strategiczne jak i operacyjne nie zostały sformułowane w sposób bardzo konkretny, co mogłoby stworzyć sytuację pominięcia istotnych działań i/lub nadmierną koncentrację na działaniach uwzględnionych w celach, dzięki czemu osiągnięcie celów strategii jest bardziej realne. Możliwym do wystąpienia ograniczeniem/ryzykiem przy realizacji poszczególnych celów Strategii są natomiast m.in.:

- skutki trwającej epidemii COVID-19, w tym związana z nią zmiana koniunktury gospodarczej,
- zmiany prawa/ustaw/rozporządzeń, w tym np. zwiększające zakresy działań Miasta bez wsparcia finansowego i powodujące ograniczenie (organizacyjne, finansowe) możliwości realizacji strategii,
- przekroczenie limitu obsługi długu wynikającego z art. 243 ustawy o finansach publicznych,
- ograniczenie dostępności środków zewnętrznych, w tym krajowych i z Unii Europejskiej lub ich brak na realizację strategii i konieczność zapewnienia finansowania inwestycji ze środków własnych.

Pytanie 10. Czy przyjęty w Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?

Najważniejsze dokumenty nadrzędne nad Strategią Rozwoju Miasta Łomża, tj. dokumenty o randze krajowej, regionalnej i ponadlokalnej to m.in.: Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku (SOR), Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR), Projekt Krajowego Planu Odbudowy (Projekt KPO), Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 (SRWP). Jednocześnie nowa perspektywa funduszy europejskich obejmuje lata 2021-2027, zgodny z perspektywą przyjętą w Strategii. Mając na uwadze, że Strategia pełni trzy podstawowe role: kierunkowania i zabezpieczenia ciągłości polityki rozwoju, integrującą oraz podstawy do wnioskowania o dofinansowanie, określony w strategii horyzont czasowy należy uznać za właściwie określony.

2.4. Ocena systemu realizacji

Pytanie 11. Czy system realizacji określony w Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?

Analiza systemu realizacji Strategii zawartego w Rozdziale 4. Strategii, wskazuje, że uwzględnia on najważniejsze elementy w postaci wskazania: jednostek odpowiedzialnych za realizację, określenia ich kompetencji, jak narzędzi i instrumentów wdrażania oraz terminów – zarówno w odniesieniu do poszczególnych etapów realizacji:

Tabela 9. Macierz realizacji etapów wdrażania i monitoringu Strategii

Nazwa	Jednostka odpowiedzialna	Produkt	Termin
Nadzór	Urząd Miasta Łomża	nadzór	na bieżąco do 2030
Wdrażanie	Urząd Miasta Łomża	realizacja celów strategicznych	na bieżąco do 2030

EWALUACJA EX-ANTE
STRATEGII ROZWOJU MIASTA ŁOMŻA DO ROKU 2030

	Urząd Miasta Łomża	realizacja priorytetów, działań i inwestycji	na bieżąco do 2030
Monitoring	Urząd Miasta Łomża	Raport o stanie Miasta Łomża	co roku w terminie do 31 maja
Ocena stanu realizacji	Urząd Miasta Łomża	Raport z realizacji Strategii	co 4 lata, końcowy raport w roku 2030
Aktualizacja / Zmiana	Urząd Miasta Łomża	Projekt aktualizacji / zmiany strategii	na podstawie oceny stanu realizacji

Źródło: Strategia Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030

jak i celów strategicznych i operacyjnych:

Tabela 10. Macierz wdrażania celów operacyjnych Strategii

Cele strategiczne i priorytety	Jednostka odpowiedzialna za koordynację i realizację	Rodzaje beneficjentów, w tym uprawnionych	Źródła finansowania	Termin realizacji
Cel strategiczny 1. Rozwój gospodarczy Miasta Łomża kluczowym czynnikiem wzrostu dobrobytu mieszkańców				
<p>1.1. Rozwój gospodarczy oparty na nowoczesnych i ekologicznych technologiach, w tym tworzenie lepszych warunków prawnych, organizacyjnych i infrastrukturalnych do inwestowania oraz promocja gospodarcza obszaru.</p>	<p>Prezydent Miasta Łomża</p>	<p>- Centrum Obsługi Przedsiębiorców - Park Przemysłowy - Wydział Inwestycji, Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych - Wydział Kultury, Sportu i Inicjatyw Społecznych - Wydział Edukacji - Wydział Gospodarowania Nieruchomościami</p>	<p>JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne CP5</p>	2030
<p>1.2. Rozwój przedsiębiorczości mieszkańców i lokalnego biznesu, w tym wspieranie współpracy między: przedsiębiorstwami, przedsiębiorstwami a łomżyńskimi szkołami ponadpodstawowymi i wyższymi oraz podmiotami sektora publicznego.</p>	<p>Prezydent Miasta Łomża</p>	<p>JST jednostki organizacyjne JST jednostki współpracujące mieszkańcy organizacje pozarządowe przedsiębiorcy inni</p>	<p>JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne CP5</p>	2030
<p>2.1. Zwiększenie odporności Miasta na zmiany klimatu – adaptacja i mitygacja.</p>	<p>Prezydent Miasta Łomża</p>	<p>- Wydział Inwestycji, Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych</p>	<p>JST jednostki organizacyjne JST jednostki współpracujące</p>	2030

<p>2.2. Zwiększenie efektywności systemu komunikacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem elektromobilności, cyfryzacji, niskoemisyjności i dostępności.</p>	- Wydział Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska	- mieszkańcy - organizacje pozarządowe - przedsiębiorcy - inni	środki prywatne, inne CPS
	- Zakład Gospodarowania Odpadami Sp. z o.o.		
	- Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacji w Łomży Sp. z o. o.		
	- Wydział Informatyki		
	- Wydział Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska	- JST - jednostki organizacyjne JST - jednostki współpracujące - mieszkańcy	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne 2030
	- Wydział Inwestycji, Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych	- organizacje pozarządowe - przedsiębiorcy - inni	CPS
	- Wydział Kultury, Sportu i Inicjatyw Społecznych		
	- Wydział Inwestycji, Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych	- JST	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne 2030
	- Wydział Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska	- jednostki organizacyjne JST - jednostki współpracujące - mieszkańcy	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne 2030
	- Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji w Łomży	- organizacje pozarządowe - przedsiębiorcy - inni	CPS
<p>2.3. Poprawa funkcjonalności infrastruktury publicznej oraz estetyki i funkcjonalności przestrzeni publicznej, w tym w celu efektywnego świadczenia usług</p>	- Wydział Inwestycji, Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych	- JST	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne 2030
	- Wydział Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska	- jednostki organizacyjne JST - jednostki współpracujące - mieszkańcy	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne 2030

2.4. Przestrzenna rewitalizacja miasta w oparciu o Lokalny Program Rewitalizacji/Gminny Program Rewitalizacji.

3.1. Zapewnienie równego dostępu do dobrej jakości, wiążącego kształcenia i szkolenia od opieki nad dzieckiem po szkolnictwo wyższe, a także kształcenie i uczenie się dorosłych.

3.2. Zapewnienie aktywnego włączenia społecznego, przeciwdziałanie wykluczeniu oraz wspieranie integracji lokalnej społeczności, w tym zapewnienie wielowymiarowej dostępności do usług publicznych.

3.3. Zwiększenie potencjału lokalnej kultury, wykorzystania dziedzictwa kulturowego dla procesów integracji lokalnej i rozwoju turystyki.

- Wydział Inwestycji, Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych - Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji w Łomży	-	JST	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne	2030
	-	jednostki organizacyjne JST		
	-	jednostki współpracujące		
	-	mieszkańcy		
	-	organizacje pozarządowe		
	-	przedsiębiorcy		
	-	inni		
	-	JST	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne	2030
	-	jednostki organizacyjne JST		
	-	jednostki współpracujące		
-	mieszkańcy			
-	organizacje pozarządowe			
-	przedsiębiorcy			
-	inni			
- Wydział Inwestycji, Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych - Wydział Edukacji	-	JST	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne	2030
-	jednostki organizacyjne JST			
-	jednostki współpracujące			
-	mieszkańcy			
-	organizacje pozarządowe			
-	przedsiębiorcy			
-	inni			
- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Łomży	-	JST	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne	2030
- Dom Pomocy Społecznej w Łomży	-	jednostki organizacyjne JST		
- Wydział Spraw Społecznych i Zdrowia	-	jednostki współpracujące		
- Wydział Informatyki	-	mieszkańcy		
-	organizacje pozarządowe			
-	przedsiębiorcy			
-	inni			
- Park Przemysłowy	-	JST	JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne	2030
- Wydział Kultury, Sportu i Inicjatyw Społecznych	-	jednostki organizacyjne JST		
- Miejski Dom Kultury - Dom Środowisk Twórczych w Łomży	-	jednostki współpracujące		
-	mieszkańcy			
-	organizacje pozarządowe			
-	przedsiębiorcy			
-	inni			

- Teatr Lalki i Aktora w Łomży
- Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji w Łomży

- JST
- JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne
- jednostki organizacyjne JST
- jednostki współpracujące
- mieszkańcy
- organizacje pozarządowe
- przedsiębiorcy
- CPS
- inni
- CPS
- 2030

3.4. Społeczna rewitalizacja miasta w oparciu o Lokalny Program Rewitalizacji/Gminny Program Rewitalizacji.

- Wydział Spraw Społecznych i Zdrowia
- Wydział Inwestycji, Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych
- Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej i Mieszaniowej ZB

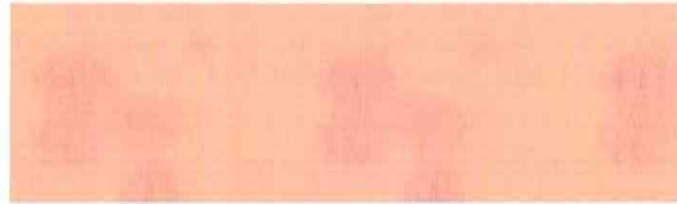
- JST
- JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne
- jednostki organizacyjne JST
- jednostki współpracujące
- mieszkańcy
- organizacje pozarządowe
- przedsiębiorcy
- inni
- CPS
- 2030

3.5. Rozwój mieszkalnictwa, w tym mieszkalnictwa czynszowego i społecznego.

- Wydział Kultury, Sportu i Inicjatyw Społecznych
- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Łomży

- JST
- JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne
- jednostki organizacyjne JST
- jednostki współpracujące
- mieszkańcy
- organizacje pozarządowe
- przedsiębiorcy
- inni
- CPS
- 2030

3.6. Zwiększenie świadomości obywatelskiej, promowanie i wykorzystanie partycypacji społecznej, ciągłe doskonalenie komunikacji władz samorządowych z mieszkańcami.



- Wydział Spraw Społecznych i Zdrowia	- JST	JST, środki krajowe i europejskie,	2030
- Wydział Edukacji	- jednostki organizacyjne JST	środkami prywatnymi,	
- Centrum Obsługi Przedsiębiorców	- jednostki współpracujące	inne	
	- mieszkańcy	CPS	
	- organizacje pozarządowe		
	- przedsiębiorcy		
	- inni		
	- JST	JST, środki krajowe i europejskie,	2030
	- jednostki organizacyjne JST	środkami prywatnymi,	
	- jednostki współpracujące	inne	
	- mieszkańcy	CPS	
	- organizacje pozarządowe		
	- przedsiębiorcy		
	- inni		
- Wydział Edukacji			

3.7. Rozwój szkolnictwa zawodowego w oparciu o Strategię Rozwoju Szkolnictwa Zawodowego Miasta Łomża.

3.8. Stworzenie warunków do utrzymania w Łomży młodych, wykształconych mieszkańców.

Źródło: Strategia Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030

Wskazuje także narzędzia realizacji w postaci dokumentów programowych i wdrożeniowych – istniejących i proponowanych wraz z wytycznymi do ich opracowania oraz monitoringu obejmujących dokumenty wchodzące w skład systemu sprawozdawczości realizacji Strategii. Pozytywnie ocenić należy fakt, że każdy z celów operacyjnych ma wskazaną jednostkę odpowiedzialną za realizację oraz jednostki współpracujące. Wskazane powyżej działania uznaje się za wystarczające pod względem organizacyjnym do zapewnienia właściwej realizacji Strategii.

2.5. Ocena systemu monitoringu

Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?

W Strategii wskazano system monitoringu i sprawozdawczości obejmujący główne podmioty odpowiedzialne za monitoring jako całość, instrumenty sprawozdawczości w postaci raportów oraz zestaw przykładowych wskaźników monitorujących wdrażanie poszczególnych celów strategicznych. W dokumencie wskazano dokładnie stanowiska odpowiadające za proces koordynacji monitoringu, rodzaje raportów oraz cykle w jakich będą przygotowywane i publikowane (coroczny Raport o stanie miasta, Raport z realizacji Strategii możliwy do opracowania w połowie obowiązywania dokumentu). System sprawozdawczości i oceny zawarty w Strategii został przedstawiony zwięźle i wyczerpująco. Dla usprawnienia procesu wdrażania monitoringu, przyjęto dodatkowo zastosowanie karty projektów realizujących poszczególne cele i kierunki działania. Analiza zapisów Strategii pozwala uznać, że zaproponowane narzędzia są wystarczające do właściwej oceny postępu realizacji dokumentu strategicznego.

Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji celów strategicznych i operacyjnych?

W Strategii do każdego z celów strategicznych zaproponowany został zestaw wskaźników pozwalający na monitorowanie stopnia osiągnięcia danego celu. System wskaźników oparty został na wskaźnikach statystyki publicznej (GUS) oraz pochodzących z danych gromadzonych przez Urząd Miejski (UM). W tym kontekście warto zauważyć, że generuje to szereg zalet, do których zaliczyć należy: stałość badań, coroczną dostępność danych, czytelność przyjętej do badania metodologii czy łatwość porównań z innymi miastami w przypadku danych GUS. Cele strategiczne zostały na ogół poprawnie zoperacjonalizowane za pomocą wskaźników. Wskaźniki syntetyczne zostały generalnie dobrane poprawnie. Do wszystkich celów strategicznych określone zostały adekwatne wskaźniki i w większości przypadków są one ściśle powiązane z celem. Są to w większości wskaźniki rezultatu: udział w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych [mln zł], liczba podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców [podm. gosp.], liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 1000 ludności [os.], powierzchnia przygotowanych terenów inwestycyjnych, w tym uzbrojonych [ha], liczba inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach inwestycyjnych, przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w relacji do średniej krajowej (Polska=100) [%], liczba odwiedzin strony www miasta [szt.], liczba nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców [podm. gosp.], instytucje otoczenia biznesu na 10 tys. podmiotów gospodarki narodowej, liczba zlikwidowanych nieekologicznych źródeł ciepła, liczba zmodernizowanych energetycznie budynków użyteczności publicznej [ob.], odpady zebrane selektywnie w relacji do ogółu odpadów [%], ścieżki rowerowe (drogi dla rowerów) ogółem [km], liczba zainstalowanych lamp oświetlenia ulicznego o wysokiej efektywności energetycznej [szt.], liczba pasażerów korzystających z usług komunikacji zbiorowej [os.], liczba zmodernizowanych obiektów sportowych [ob.], liczba zmodernizowanych obiektów kulturalnych [ob.], liczba turystycznych obiektów noclegowych [ob.], długość wybudowanych bulwarów nad Narwią [km], % powierzchni miasta objętych rewitalizacją, w tym poprzemysłowych i zielonych, udział dzieci w wieku do lat 3 objętych opieką żłobkową [%], udział dzieci w wieku przedszkolnym (3 do 5 lat) objętych wychowaniem przedszkolnym [%], zdawalność egzaminów

ósmoklasisty [%]; - j. polski – matematyka - j. angielski, gospodarstwa domowe korzystające ze środowiskowej pomocy społecznej ze względu na kryterium dochodowe [gosp.], liczba osób objętych wsparciem w ramach projektów przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu (dot. osób starszych) [os.], wdrożenie standardów dostępności: Dostępność Plus, liczba imprez kulturalnych (artystyczno-rozrywkowych) zorganizowanych na terenie miasta [szt.], liczba osób biorących udział w imprezach kulturalnych (artystyczno-rozrywkowych) [osób], liczba wprowadzonych tytułów miesięcznika na rynku (szt.), średnia trzyletnia liczby mieszkań oddanych do użytkowania na 1000 ludności, liczba lokali socjalnych w zasobach komunalnych miasta [szt.], fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców, liczba osób biorących udział w konsultacjach społecznych w ciągu roku [os.], kwota budżetu obywatelskiego [zł], liczba osób biorących udział w głosowaniu nad projektami do budżetu obywatelskiego [os.], liczba absolwentów szkół średnich zawodowych [os.], liczba nowoutworzonych kierunków kształcenia w średnich szkołach zawodowych [szt.], ilość staży/praktyk zawodowych zorganizowanych przez Powiatowy Urząd Pracy w Łomży dla mieszkańców miasta [szt.], liczba studentów [os.]. Wskaźniki te ukierunkowane są na mobilizację do podejmowania konkretnych działań w ramach celu strategicznego.

2.6. Ocena realności ram finansowych i źródeł finansowania

Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?

W Strategii wskazano ogólnie podstawowe źródła finansowania realizacji celów strategicznych obejmujące m.in.: budżet własny Miasta Łomża, fundusze celowe, środki budżetu państwa, środki pochodzące z instrumentów finansowych Unii Europejskiej, środki pochodzące z Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego. W dokumencie zaprezentowano również prognozę dochodów i wydatków w latach objętych Strategią (2021 – 2030) zgodnie z Wieloletnią Prognozą Finansową Miasta Łomża na lata 2021 – 2034. Jako szansę dla pełnej realizacji kierunków zadań wyznaczonych przez Strategię wskazano zewnętrzne źródła finansowania, w tym pochodzące z ponadlokalnych, regionalnych, krajowych i europejskich instytucji, programów, funduszy i instrumentów finansowych. Wskazano, że Istotny czynnik decydujący o pełnym osiągnięciu zakładanych celów strategicznych stanowić będzie jednak aktywność władz miasta w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Szacowanie środków, które mogą być dostępne i/lub potrzebne do pełnej realizacji Strategii jest bardzo ryzykowne, a jednocześnie brak takich szacunków wskazywany jest często jako słabość planowania strategicznego. Mając na uwadze istotne ograniczenia wynikające z trwającej epidemii COVID-19 i fakt, że prace nad Strategią były realizowane w szczególnym momencie, na przełomie dwóch perspektyw finansowania środków unijnych ogólne wskazanie ram finansowych i możliwych źródeł finansowania uznać należy za wystarczające.

2.7. Ocena struktury i zakresu treści Strategii

Pytanie 15. Czy struktura treści Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?

Strategia składa się z następujących rozdziałów:

Tabela 11. Struktura i zakres Strategii

Nazwa rozdziału	Zawartość
1. MIASTO ŁOMŻA 1.1. Wnioski z diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej 1.2. Wnioski z badań ankietowych 1.3. Analiza SWOT 1.4. Wyzwania rozwoju	Pierwszy rozdział zatytułowany Miasto Łomża obejmuje prezentację najważniejszych informacji nt. miasta, wyników badania opinii mieszkańców przeprowadzonego na potrzeby opracowania dokumentu strategii, analizę SWOT oraz syntetycznie ujęte wyzwania rozwoju.
2. PLAN STRATEGICZNY Wstęp Misja i wizja Cele i kierunki działań OSI 1. WYMIAR GOSPODARCZY OSI 2. WYMIAR PRZESTRZENNY OSI 3. WYMIAR SPOŁECZNY Oczekiwane rezultaty planowanych działań oraz wskaźniki ich osiągnięcia	Rozdział zawierający wizję i misję rozwoju Miasta Łomża w zakładanym horyzoncie czasowym, sformułowane zgodnie z zaleceniami nauk o zarządzaniu. Przedstawia także plan strategiczny, którego struktura jest hierarchiczna i obejmuje: cel główny, obszary strategicznej interwencji (OSI) kluczowe dla rozwoju Miasta Łomża oraz przyporządkowane im cele strategiczne i operacyjne, kierunki działań i przykładowe działania. Zakres poszczególnych obszarów strategicznej interwencji i celów strategicznych jest porównywalny co do zakresu i szczegółowości. Zastosowane podejście jest wewnętrznie spójne, a sama struktura wywodu logicznie uporządkowana.
3. PRZESTRZENNY WYMIAR POLITYKI ROZWOJU	Rozdział odnoszący się do przestrzennego wymiaru polityki rozwoju i przedstawiający: główne cele polityki przestrzennej na terenie Miasta Łomża; model struktury funkcjonalno-przestrzennej; podstawowe elementy układu funkcjonalnego jst, w tym podstawowy układ komunikacyjny i strefy funkcjonalne; rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej, w tym: struktury przestrzennej, kształtowania zieleni, komunikacji i parkingów, infrastruktury technicznej, ochrony środowiska i innych oraz ustalenia w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w mieście.
4. SYSTEM REALIZACJI 4.1. System wdrażania 4.2. Ramy finansowe i źródła finansowania 4.3. System monitorowania i ewaluacji 4.4. System zarządzania ryzykiem	Rozdział opisujący system realizacji, monitoringu i ewaluacji wskazujący podmioty odpowiedzialne za realizację, monitoring i ewaluację, narzędzia jakie zostaną wykorzystane przy wdrażaniu oraz w systemie sprawozdawczości. Rozdział zawiera również zestaw przykładowych wskaźników monitoringu dedykowanych do każdego z celów strategicznych. W rozdziale wskazano także ramy finansowe i potencjalne źródła finansowania określonych w Strategii celów oraz zaprezentowano szczegółowy system zarządzania ryzykiem.
5. PLAN OPERACYJNY 5.1. Zintegrowane projekty flagowe 5.2. Lista przykładowych projektów do realizacji w ramach Strategii, zgłoszonych przez JST	Rozdział zamykający dokument Strategii, przedstawiający plan operacyjny, który obejmuje: listę zintegrowanych strategicznych projektów dla każdego z celów operacyjnych oraz listę przykładowych projektów do realizacji w ramach Strategii, zgłoszonych przez jst.

Źródło: opracowanie własne

Zakres dokumentu obejmuje wszystkie elementy dokumentu strategii wskazane w art. 10e ust. 2. Ustawy o samorządzie gminnym (*t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 559*). W strategii zidentyfikowano kluczowe tematyczne obszary strategicznej interwencji, określone w granicach administracyjnych miasta wraz z zakresem planowanych działań obejmującym odpowiadające im cele strategiczne i operacyjne. Analiza struktury dokumentu wskazuje, że spełnia ona poprawnie wymagania dokumentów strategicznych. Dodatkowo, bardzo korzystnie należy ocenić zwięzłość, syntetyczność i czytelność dokumentu, który zawiera wszystkie zapisy istotne dla tego typu opracowań. Kolejność zagadnień zawartych w dokumencie jest zgodna ze zwyczajowym układem i zrozumiała dla osób nie będących specjalistami w danej dziedzinie.

Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?

Spójność celów zapisanych w Strategii rozwoju Miasta Łomża do roku 2030 z celami określonymi w strategicznych dokumentach o randze krajowej, regionalnej i ponadlokalnej, ma istotne znaczenie, ponieważ pozwoli korzystać z efektów synergii wynikającej z uczestnictwa w programowaniu i realizacji zamierzeń w kooperacji z otoczeniem. W ramach analizy zbieżności celów zweryfikowano następujące dokumenty: Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku (SOR), Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030

(KSRR), Projekt Krajowego Planu Odbudowy (Projekt KPO), Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 (SRWP), wskazując cele Strategii będące silnie powiązane (+++) z celami ww. dokumentów:

Tabela 12. Ocena spójności celów strategicznych z celami dokumentów strategicznych wyższego rzędu

A. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku (SOR)

Cele strategiczne	SOR	CEL I	CEL II	CEL III
1. Rozwój gospodarczy Miasta Łomża kluczowym czynnikiem wzrostu dobrobytu mieszkańców	II	++	+++	
2. Zrównoważona i atrakcyjna przestrzeń miejska	II		++	
3. Miasto Łomża dobrym miejscem do zamieszkania	I, II	+++	+++	

B. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR)

Cele strategiczne	KSRR	CEL I	CEL II	CEL III
1. Rozwój gospodarczy Miasta Łomża kluczowym czynnikiem wzrostu dobrobytu mieszkańców	2.2.,		++	
2. Zrównoważona i atrakcyjna przestrzeń miejska	1.5., 2.1., 3.3.,	+++	+++	+++
3. Miasto Łomża dobrym miejscem do zamieszkania	1.5., 2.2., 2.3.,	+++	+++ +++	

C. Projekt Krajowego Planu Odbudowy (Projekt KPO),

Cele strategiczne	Projekt KPO	CEL I	CEL II	CEL III
1. Rozwój gospodarczy Miasta Łomża kluczowym czynnikiem wzrostu dobrobytu mieszkańców	1.5., 2.1., 3.3.,	+++	+++	+++
2. Zrównoważona i atrakcyjna przestrzeń miejska	1.5., 2.2., 2.3.,	+++	+++ +++	
3. Miasto Łomża dobrym miejscem do zamieszkania	1.5., 2.1., 3.3.,	+++	+++	+++

D. Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 (SRWP)

Cele strategiczne	SRWP		CEL 1	CEL 2	CEL 3	CEL 4	CEL 5
1. Rozwój gospodarczy Miasta Łomża kluczowym czynnikiem wzrostu dobrobytu mieszkańców	1.1.,	1.1.5.	+++				
	1.2.,	1.2.1.	+++				
		1.2.2.	+++				
		1.2.4.	+++				
		1.3.	1.3.1.	+++			
	2.2.,	2.2.1.		+++			
	3.1.	3.1.2.			+++		
		3.1.5.			+++		
		3.6.,	3.6.1.			+++	
		3.6.2.			+++		
	4.2.,	4.2.4.				+++	
	4.5.,	4.5.1.				+++	
		4.5.2.				+++	
4.5.3.					+++		
5.1.,	5.1.10.					+++	
5.3.,	5.3.1.					+++	
	5.3.2.					+++	
2. Zrównoważona i atrakcyjna przestrzeń miejska	2.2.,	2.2.2.		+++			
		2.2.3.		+++			
		2.3.,	2.3.3.		+++		
			2.3.4.		+++		
			2.3.7.		+++		
	3.1.	3.1.3.			+++		
		3.1.4.			+++		
		3.1.5.			+++		
		3.1.6.			+++		

Cele strategiczne	SRWP	CEL 1	CEL 2	CEL 3	CEL 4	CEL 5
	3.2.,	3.2.1., 3.2.5., 3.2.6.		+++ +++ +++		
	3.3.,	3.3.1., 3.4.1.,		+++ +++		
	3.4.,	3.4.2., 3.4.4., 3.5.1.		+++ +++ +++		
	3.5.,	3.5.2., 3.6.1.		+++ +++		
	3.6.,	3.6.3.		+++		
	4.5.,	4.5.1., 4.5.2.			+++ +++	
	5.3.	5.3.1., 5.3.2.				+++ +++
3. Miasto Łomża dobrym miejscem do zamieszkania	1.1., 1.2., 1.3., 2.3., 3.3., 5.2., 5.3.	1.1.3., 1.1.5., 1.2.1., 1.2.2., 1.2.3., 1.3.2., 1.3.3., 1.3.4., 2.3.2., 3.3.2., 5.2.1., 5.3.1., 5.3.2.	+++ +++ +++ +++ +++ +++ +++ +++			
				+++		
					+++	
						+++
						+++
						+++

Źródło: opracowanie własne

Badanie spójności celów strategicznych i operacyjnych Strategii z celami strategicznymi i operacyjnymi dokumentów wyższego rzędu wykazała wysoką ich zgodność, w szczególności ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego.

Cele strategiczne	SOR	Projekt KPO	KSRR	SRWP
1. Rozwój gospodarczy Miasta Łomża kluczowym czynnikiem wzrostu dobrobytu mieszkańców	II		2.2.,	1.1., 1.2., 1.3., 2.2., 3.1., 3.6., 4.2., 4.5., 5.1., 5.3.
2. Zrównoważona i atrakcyjna przestrzeń miejska	II	III komponent A, D	1.5., 2.1., 3.3.,	2.2., 2.3., 3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5., 3.6., 4.5., 5.3.
3. Miasto Łomża dobrym miejscem do zamieszkania	I, II	I komponent A, B, C	1.5., 2.2., 2.3.,	1.1., 1.2., 1.3., 2.3., 3.3., 5.2., 5.3.

Źródło: opracowanie własne

3. SYNTEZA, WNIOSKI I REKOMENDACJE

W przeprowadzonym badaniu ewaluacyjnym udzielono odpowiedzi na wszystkie pytania ewaluacyjne. Strategii należy ocenić korzystnie, jako bazujący na diagnozie i ukierunkowany na rzeczywiste potrzeby rozwojowe miasta i realne do osiągnięcia cele. Jednocześnie prace nad Strategią toczyły się w sposób metodyczny.

Tabela 13. Synteza odpowiedzi na pytania badawcze

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?	Tak, diagnoza wykonana została w sposób poprawny metodycznie, szeroko i wyczerpująco analizuje sytuację społeczną, gospodarczą i przestrzenną miasta.
Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?	Tak, mocne i słabe strony wynikają głównie z diagnozy, w tym wyników badania opinii mieszkańców.
Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju została określona prawidłowo?	Tak, wizja i misja sformułowane zostały zgodnie z zaleceniami nauk o zarządzaniu.
Pytanie 4. Czy plan strategiczny Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany?	Tak.
Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe?	Tak.
Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym?	Tak
Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji?	Tak
Pytanie 8. Czy cele strategiczne określone w Strategii są powiązane wzajemnie?	Tak, część kierunkowa projektu wykazuje wysoki poziom spójności.
Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne?	Tak
Pytanie 10. Czy przyjęty w Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?	Tak
Pytanie 11. Czy system realizacji określony w Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?	Tak, system realizacji Strategii został zaprojektowany w sposób kompletny.
Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?	Tak, system realizacji Strategii został zaprojektowany w sposób kompletny.
Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji celów strategicznych i operacyjnych?	Tak.
Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?	Tak, w strategii wskazano ogólnie ramy finansowe i źródła finansowania.
Pytanie 15. Czy struktura treści Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?	Tak.
Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?	Tak.

Źródło: opracowanie własne

Spis pytań badawczych

Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?.....	5
Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?	6
Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju zostały określone prawidłowo?.....	8
Pytanie 4. Czy plan strategiczny Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany?	10
Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe?.....	12
Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym?.....	14
Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji?.....	14
Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne?.....	15
Pytanie 10. Czy przyjęty w Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?	15
Pytanie 11. Czy system realizacji określony w Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?.....	15
Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?.....	22
Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji celów strategicznych i operacyjnych?	22
Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?	23
Pytanie 15. Czy struktura treści Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?	23
Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?	24

Spis tabel

Tabela 1. Pytania badawcze w ramach ewaluacji ex ante Strategii.....	4
Tabela 2. Ocena zakresu diagnozy	6
Tabela 3. Powiązanie elementów analizy SWOT i wyzwań rozwoju z diagnozą.....	7
Tabela 4. Ocena poprawności określenia wizji rozwoju	9
Tabela 5. Ocena poprawności określenia misji rozwoju.....	10
Tabela 6. Struktura celów strategicznych i operacyjnych Strategii	11
Tabela 6. Ocena powiązania potencjałów i wyzwań rozwojowych z celami strategicznymi	12
Tabela 7. Ocena powiązania celów strategicznych z wizją i misją.....	14
Tabela 8. Schemat powiązań celów strategicznych w Strategii.....	15
Tabela 9. Macierz realizacji etapów wdrażania i monitoringu Strategii.....	15
Tabela 10. Macierz wdrażania celów operacyjnych Strategii.....	17
Tabela 11. Struktura i zakres Strategii.....	24
Tabela 12. Ocena spójności celów strategicznych z celami dokumentów strategicznych wyższego rzędu	25
Tabela 13. Synteza odpowiedzi na pytania badawcze	27

Spis schematów

Schemat 1. Procesy tworzenia strategii "zamierzonej" i "wylaniającej się".....	6
Schemat 2. Hierarchiczny układ planu strategicznego Strategii	10

UCHWAŁA NR

RADY MIEJSKIEJ ŁOMŻY

z dnia 2022 r.

w sprawie przyjęcia „STRATEGII ROZWOJU MIASTA ŁOMŻA DO ROKU 2030”

Na podstawie art. 10f ust. 4 w zw. z art. 10e ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (tekst jednolity: Dz.U. z 2022 r., poz. 559) w związku z art. 3 pkt 3 i art. 9 pkt 5 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tekst jednolity Dz.U. 2021 r., poz. 1057), Rada Miejska Łomży uchwała, co następuje:

§ 1. Przyjmuje się „Strategię Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030”, stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Łomża.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodnicząca Rady Miejskiej
Łomży

Alicja Konopka

152.
INSPEKTOR
Uwaga
w Paulina Klimaszewska

ZASTĘPCA NACZELNIKA
Wydziału Inwestycji, Rozwoju
i Funduszy Europejskich
Urzędu Miejskiego w Łomży

Sprawdzono
pod względem
formalno-prawnym
RADCA PRAWNY
Marek Stanisław Najda

UZASADNIENIE

W dniu 24 lutego 2021 roku Rada Miejska Łomży Uchwałą nr 357/XXXV/21 przystąpiła do prac nad utworzeniem i opracowaniem Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030, zwanej dalej Strategią. Następnie w dniu 27 października 2021 roku Uchwałą nr 425/XLV/21 oraz 29 grudnia 2021 roku Uchwałą nr 447/XLVIII/21 zmieniono pierwotną Uchwałę o przystąpieniu do opracowania „Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030”, aktualizując harmonogram oraz etapy prac nad Strategią.

We wstępnym pozyskaniu informacji i sprecyzowaniu kierunków rozwoju miasta szczególną rolę odegrały warsztaty strategiczne Zespołu ds. opracowania Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030 (Zarządzenie nr 184/21 Prezydenta Miasta Łomża z dnia 31.05.2021 r.) oraz badania opinii przeprowadzone wśród mieszkańców miasta w terminie od 25 maja 2021 roku do 8 czerwca 2021 roku oraz wśród gmin wchodzących w skład powiatu łomżyńskiego w terminie od 8 czerwca 2021 roku do 21 czerwca 2021 roku. Prace nad Strategią rozwoju Miasta Łomża prowadzone były przy ścisłej współpracy z pracownikami Urzędu Miasta Łomża, jednostkami organizacyjnymi oraz uwzględniają wyniki badania opinii mieszkańców i konsultacji społecznych.

Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030 wskazuje na obszary w sferze społecznej, gospodarczej i przestrzennej, których wsparcie w ramach istniejących uwarunkowań budżetowych, przyczyni się do najbardziej efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego miasta w zakładanym horyzoncie czasu. Dokument ten określa również system wdrażania, monitoringu i ewaluacji strategii oraz ramy finansowe i źródła finansowania. Strategia służy zaprogramowaniu długoterminowego i wielokierunkowego rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego. W tym celu wyznacza wizję i misję rozwoju miasta oraz wyznacza cele strategiczne i kierunki działania w perspektywie do 2030 roku.

Proces konsultacji projektu Strategii został przeprowadzony zgodnie z Zarządzeniem nr 29/2022 Prezydenta Miasta Łomża z dnia 08.02.2022r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji społecznych projektu Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030. Konsultacje społeczne trwały od 22 lutego do 29 marca 2022 roku i został zaplanowany w taki sposób, aby umożliwić jak najszerszą debatę publiczną nad projektem Strategii w celu uzyskania możliwie szerokiej aprobaty społeczeństwa, partnerów społeczno-gospodarczych oraz organów wykonawczych odpowiedzialnych w przyszłości za wdrażanie dokumentu. Otrzymane postulaty uzasadnione merytorycznie zostały uwzględnione w ostatecznej wersji dokumentu Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030. Część wniosków zgłoszonych podczas konsultacji należała do grupy zagadnień szczegółowych, wykraczających poza przyjęty w Strategii poziom ogólności zapisów, możliwy do uwzględnienia podczas opracowywania dokumentów wdrożeniowych. Szczegółowe wyniki konsultacji i sposób ujęcia uwag w Strategii zostały przedstawione w formie „Raportu z dnia 4 kwietnia 2022 r. z konsultacji społecznych dotyczących projektu Strategii Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030”.