



**KOMPLEKSOWA DIAGNOZA KOF
POD KĄTEM TRANSFORMACJI
W OBSZAR INTELIGENTNY**

Metryka dokumentu					
Tytuł	Kompleksowa diagnoza KOF pod kątem transformacji w obszar inteligentny				
Projekt	Opracowanie kompleksowej diagnozy w powiązaniu z wizją przyszłości dla potrzeb Ramowej Strategii Smart City dla Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego 2030+				
Odbiorca dokumentu:	Urząd Miasta Kielce, Biuro Zarządzania Funduszami Europejskimi Biuro Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych al. Solidarności 34, 25-323 Kielce				
Wykonawca:	Smart Factor Sp. z o.o. ul. Algierska 17K, 03-977 Warszawa NIP: 522-308-82-99 REGON 366984323 KRS 0000672154 Kapitał zakładowy: 100.000,00 złotych, wpłacony w całości tel. 573 984 277 e-mail: mail@smartfactor.pl				
Autor dokumentu:	Zespół firmy Smart Factor sp. z o.o. w składzie: Szymon Ciupa (kierownik projektu) Ewelina Adamczyk Dr inż. Aleksandra Ciastoń-Ciulkin Dr Piotr Fogel Paulina Gąsiorowska Marcin Goss Dr Monika Kniefel Dr Andrzej Kościółek Mariusz Olszowski Sergiusz Parszowski Piotr Prudzik Dr inż. Sabina Puławska-Obiedowska Katarzyna Sowińska Dr hab. inż. Andrzej Szarata, prof. Politechniki Krakowskiej Bartłomiej Tkaczyk Tomasz Turczynowicz				
Numer wersji:	2.0	Status:	Po uwzględnieniu uwag Zamawiającego	Data:	19.12.2019
Opracowanie dokumentu współfinansowane ze środków Unii Europejskiej z Programu Pomoc Techniczna”					



Rzeczpospolita
Polska



WOJEWÓDZTWO
ŚWIĘTOKRZYSKIE

Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

Dziękujemy wszystkim pracownikom Urzędów Miast i Gmin wchodzących w skład Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego oraz ich jednostek organizacyjnych i spółek komunalnych, a także przedstawicielom uczelni wyższych, organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorców, którzy brali udział w pracach warsztatowych oraz opracowaniu niniejszej dokumentacji za zaangażowanie i istotny wkład merytoryczny.

Zespół firmy Smart Factor sp. z o.o.

SPIS TREŚCI

Spis treści	4
1 WPROWADZENIE	7
2 ANALIZA CECH DOJRZAŁOŚCI MIASTA I SPOŁECZNOŚCI INTELIGENTNEJ.....	12
3 PODSUMOWANIE BADANIA ANKIETOWEGO	24
4 DIAGNOZA OBSZARÓW TEMATYCZNYCH SMART KOF	46
4.1 TRANSPORT I MOBILNOŚĆ.....	46
Analiza SWOT.....	46
Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.	50
Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF	52
4.2 CYFRYZACJA	53
Analiza SWOT.....	53
Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.	58
Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF	59
4.3 SPOŁECZEŃSTWO	60
Analiza SWOT.....	60
Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.	66
Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF	68
4.4 ŚRODOWISKO I ŁAD PRZESTRZENNY	69
Analiza SWOT.....	69
Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.	72

	Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF	73
4.5	GOSPODARKA I INNOWACJE.....	74
	Analiza SWOT.....	74
	Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.	76
	Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF	78
4.6	BEZPIECZEŃSTWO.....	79
	Analiza SWOT.....	79
	Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.	81
	Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF	83
4.7	INFRASTRUKTURA KOMUNALNA I EFEKTYWNOŚĆ ENERGETYCZNA.....	84
	Analiza SWOT.....	84
	Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.	87
	Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF	88
4.8	PODSUMOWANIE	89
5	KLUCZOWE PROBLEMY I BARIERY, KTÓRE MOGĄ UNIEMOŻLIWIĆ URZECZYWISTNIENIE PROPONOWANEJ WIZJI	92
6	KLUCZOWE POTENCJALNE MOŻLIWOŚCI LUB SYNERGIE, KTÓRE POWINNY ZOSTAĆ ROZWAŻONE W CELU MAKSYMALIZACJI KORZYŚCI DLA SMART KOF	102
7	ANALIZA JAKOŚCI PARTNERSTWA MIĘDZYSAMORZĄDOWEGO W KOF	109
	Metodologia samooceny	109
	Diagnoza zasobów i konkurencyjności obszaru funkcjonalnego (OF)	110
	Analiza powiązań funkcjonalnych w zakresie usług publicznych na terenie OF jako element diagnozy	112
	Programy rozwoju dla obszaru funkcjonalnego (OF)	114
	Integracja usług publicznych i infrastruktury w OF	116

Stożenie integracji między dokumentami strategicznymi i operacyjnymi partnerstwa a odpowiadającymi im dokumentami partnerów (JST).....	118
Skład partnerstwa z punktu widzenia jego potrzeb	120
Komunikacja partnerstwa z mieszkańcami i innymi interesariuszami OF	122
Przestrzeń debaty i dialogu między partnerami oraz komunikacja wewnętrzna	124
Monitoring i ewaluacja działań partnerstwa.....	126
Wzajemne zaufanie wśród partnerów	128
Wyniki samooceny.....	130
Diagnoza zasobów i konkurencyjności obszaru funkcjonalnego (OF) – ocena (1/5)	130
Analiza powiązań funkcjonalnych w zakresie usług publicznych na terenie OF jako element diagnozy (1/5).....	131
Programy rozwoju dla obszaru funkcjonalnego (OF) (1/5)	132
Integracja usług publicznych i infrastruktury w OF (1/5).....	133
Stożenie integracji między dokumentami strategicznymi i operacyjnymi partnerstwa a odpowiadającymi im dokumentami partnerów (JST) (2/5)	134
Skład partnerstwa z punktu widzenia jego potrzeb (1/5).....	135
Komunikacja partnerstwa z mieszkańcami i innymi interesariuszami OF (2/5)	136
Przestrzeń debaty i dialogu między partnerami oraz komunikacja wewnętrzna (1/5)....	137
Monitoring i ewaluacja działań partnerstwa (1/5)	138
Wzajemne zaufanie wśród partnerów	138
Ocena syntetyczna	139
8 PODSUMOWANIE.....	140
9 MACIERZ OCENY DOJRZAŁOŚCI SPOŁECZNOŚCI INTELIGENTNEJ.....	142

1 WPROWADZENIE

Niniejszy dokument pt. „Kompleksowa diagnoza KOF pod kątem transformacji w obszar inteligentny” powstał w ramach realizacji umowy nr „-W/U-WB/1078/ZFE/7/UM/1361/2019” pomiędzy Gminą Kielce a firmą Smart Factor sp. z o.o. na opracowanie:

- 1) Wizji KOF jako zrównoważonego obszaru inteligentnego
- 2) Kompleksowej diagnozy KOF pod kątem transformacji w obszar inteligentny.

Opracowanie zostało przygotowane na podstawie:

1. Analizy dokumentów i materiałów źródłowych, w tym dokumentów strategicznych i programów obowiązujących w miastach i gminach KOF
2. Analizy najważniejszych projektów, inicjatyw i programów wpisujących się w ideę smart city / community, które zostały realizowane, są w trakcie wdrożenia lub są planowane do realizacji w miastach i gminach KOF (zidentyfikowanych w trakcie badania ankietowego interesariuszy wewnętrznych)
3. Analizy postulatów zgłaszanych w trakcie badania ankietowego interesariuszy wewnętrznych.
4. Analizy postulatów i wniosków zgłaszanych podczas warsztatów fokusowych z aktywnym udziałem przedstawicieli miast i gmin KOF (urzędów, jednostek organizacyjnych, spółek komunalnych), kieleckich uczelni wyższych oraz organizacji pozarządowych, które odbyły się w dniach 10-13.09.2019, 7-9.10.2019 oraz warsztatu strategicznego z Komitetem Sterującym KOF w dniu 26.11.2019. W trakcie realizacji projektu odbyło się 14 sesji warsztatów fokusowych (po 2 na każdy obszar tematyczny).
5. Wiedzy i doświadczenia zespołu ekspertów zaangażowanych w realizację projektu.

Analizy, o których mowa w punktach 1 oraz 2 znajdują się w załączniku nr 1 do niniejszego dokumentu pn. „Zbiorcze wnioski z przeprowadzonej ankiety z interesariuszami wewnętrznymi w odniesieniu do obszarów tematycznych”

Na podstawie ww. materiałów i analiz opracowano kompleksowe analizy **SWOT** (S (ang. Strengths) – mocne strony; W (ang. Weaknesses) – słabe strony; O (ang. Opportunities) – szanse; T (ang. Threats) – zagrożenia)) dla poszczególnych obszarów tematycznych smart city / community. Analizę SWOT wykonano w celu identyfikacji cech wewnętrznych KOF (mocnych i słabych stron), a także aspektów mogących wpływać na realizację idei Smart City / Community w KOF w sposób pozytywny i negatywny (szanse i zagrożenia).

Dla poszczególnych obszarów tematycznych wykonano również ekspercką ocenę miasta wg macierzy dojrzałości miasta inteligentnego w obszarach tematycznych oraz przedstawiono ocenę dojrzałości wykonaną przez Interesariuszy wewnętrznych. Oceny te zostały wykonane zgodnie z metodyką „**Modelu dojrzałości miasta inteligentnego**” (ang. Smart Cities Maturity Model). Metoda ta pozwalała sklasyfikować KOF (jako całość) oraz poszczególne obszary jego funkcjonowania (Transport i mobilność, cyfryzacja, środowisko i ład przestrzenny, gospodarka i innowacje, bezpieczeństwo, infrastruktura komunalna i efektywność energetyczna) według następujących poziomów:

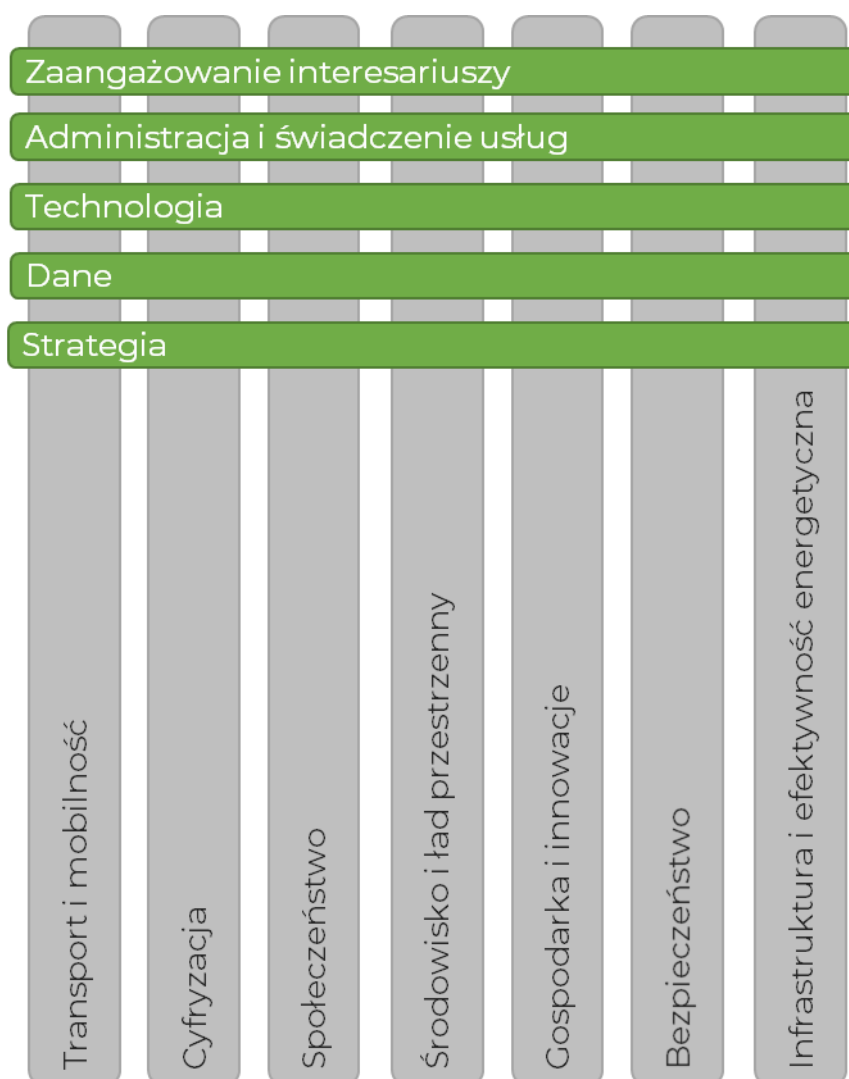
- 1) Poziom 1: Podejście Ad-hoc do idei Smart City
- 2) Poziom 2: Podejście oportunistyczne do idei Smart City
- 3) Poziom 3: Podejście celowe i powtarzalne do idei Smart City
- 4) Poziom 4: Podejście operacjonalizacji do idei Smart City
- 5) Poziom 5: Podejście zoptymalizowane do idei Smart City

Charakterystyka ww. poziomów diagnozy została przedstawiona w tabeli poniżej:

	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Model zarządzania miastem	Silosowy	Współpraca systemów	Integracja systemów	System zarządzany	Zrównoważony i otwarty „system systemów”
Status zastosowania technologii cyfrowych	Działania ukierunkowane na poprawę usług opartych na danych cyfrowych i danych	Holistyczny sposób myślenia oraz rodząca się potrzeba wymiany danych	Cyfryzacja prowadzona strategicznie i ukierunkowana na wyniki – uwzględnia ogólnomiejskie inwestycje technologiczne.	Technologie i dane uwzględniają dynamiczną aktualizację danych i bieżące reagowanie	Stale rozwijany, dostosowujący się do zmian ogólnomiejski, inteligentny system
Wpływ na wyniki	Ewidencjonowanie spraw, dowodów i danych oraz tworzenie przypadków użycia	Powstają partnerskie inicjatywy międzywydziałowe w celu skupienia się na wspólnych korzyściach	Współdzielona odpowiedzialność za wyniki i wspólny ogólnomiejski program inwestycyjny	Lepsze przewidywanie, zapobieganie i reagowanie w czasie rzeczywistym zapewnia lepsze wyniki.	Okołomiejski, otwarty „system systemów” stymuluje innowacje, które zwiększają konkurencyjność miasta

Model uwzględnia dojrzałość miasta w 5 wymiarach w kontekście których analizowane są obszary miasta / gminy:

- 1) **Strategia** – samorządy inteligentne posiadają strategie i plany działania określające w jaki sposób inwestycje, w tym inwestycje w dane i technologie cyfrowe umożliwiają ulepszanie usług miejskich i współpracę partnerską. Skuteczna strategia koncentruje się na poprawie wyników dostosowanych do strategicznych priorytetów.
- 2) **Dane i informacje** – samorządy inteligentne w efektywny sposób wykorzystują swoje zasoby danych, aby świadczyć usługi wyższej jakości, usprawniać pracę i podejmować lepsze decyzje. Takie społeczności inwestują w systemy umożliwiające wprowadzanie, integrację i analizę danych. Otwarte dane samorządowe stanowią podstawę dla przejrzystości, innowacyjności i zaangażowania.
- 3) **Technologia** – samorządy inteligentne inwestują w otwarte, elastyczne, zintegrowane i skalowalne architektury ICT, które umożliwiają efektywne wsparcie procesów strategicznych i operacyjnych, a także umożliwiają przyspieszone wykorzystanie innowacji i nowych rozwiązań.
- 4) **Administracja i świadczenie usług** – samorządy inteligentne dostosowują tradycyjne modele zarządzania i świadczenia usług w celu wykorzystania możliwości związanych z zastosowaniem technologii. Inwestują w systemowe modele partnerstwa, które koncentrują się na wspólnych wynikach.
- 5) **Zaangażowanie interesariuszy** – Zaangażowanie interesariuszy, w szczególności mieszkańców miast i gmin jest centralnym elementem smart city / community. Samorządy inteligentne wykorzystują różnorodne metody w celu zwiększenia zaangażowania mieszkańców w życie społeczności. Jednocześnie inwestują w technologie i dane cyfrowe aby zwiększyć swoją otwartość i przejrzystość. Samorządy inteligentne proaktywnie poprawiają absorpcję usług cyfrowych, jednocześnie wspierając osoby wykluczone cyfrowo.



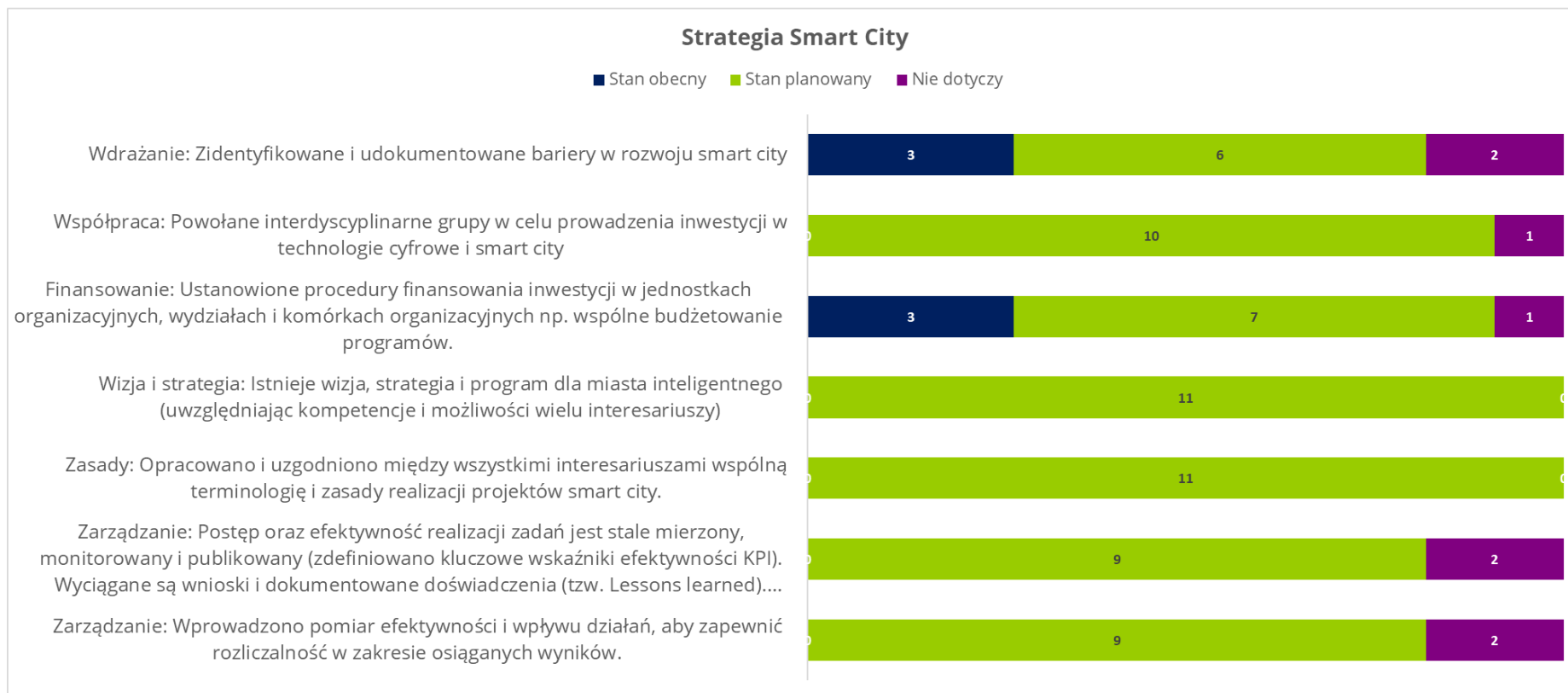
Rysunek 1 Metoda „Model dojrzałości miasta inteligentnego” w odniesieniu do obszarów tematycznych Smart KOF 2030+. Źródło: opracowanie własne.

W niniejszej diagnozie określono również kluczowe problemy, bariery, wyzwania oraz potencjalne możliwości lub synergie, związane z wdrażaniem idei miasta inteligentnego, które powinny zostać rozważone w celu maksymalizacji korzyści dla miasta.

2 ANALIZA CECH DOJRZAŁOŚCI MIASTA I SPOŁECZNOŚCI INTELIGENTNEJ

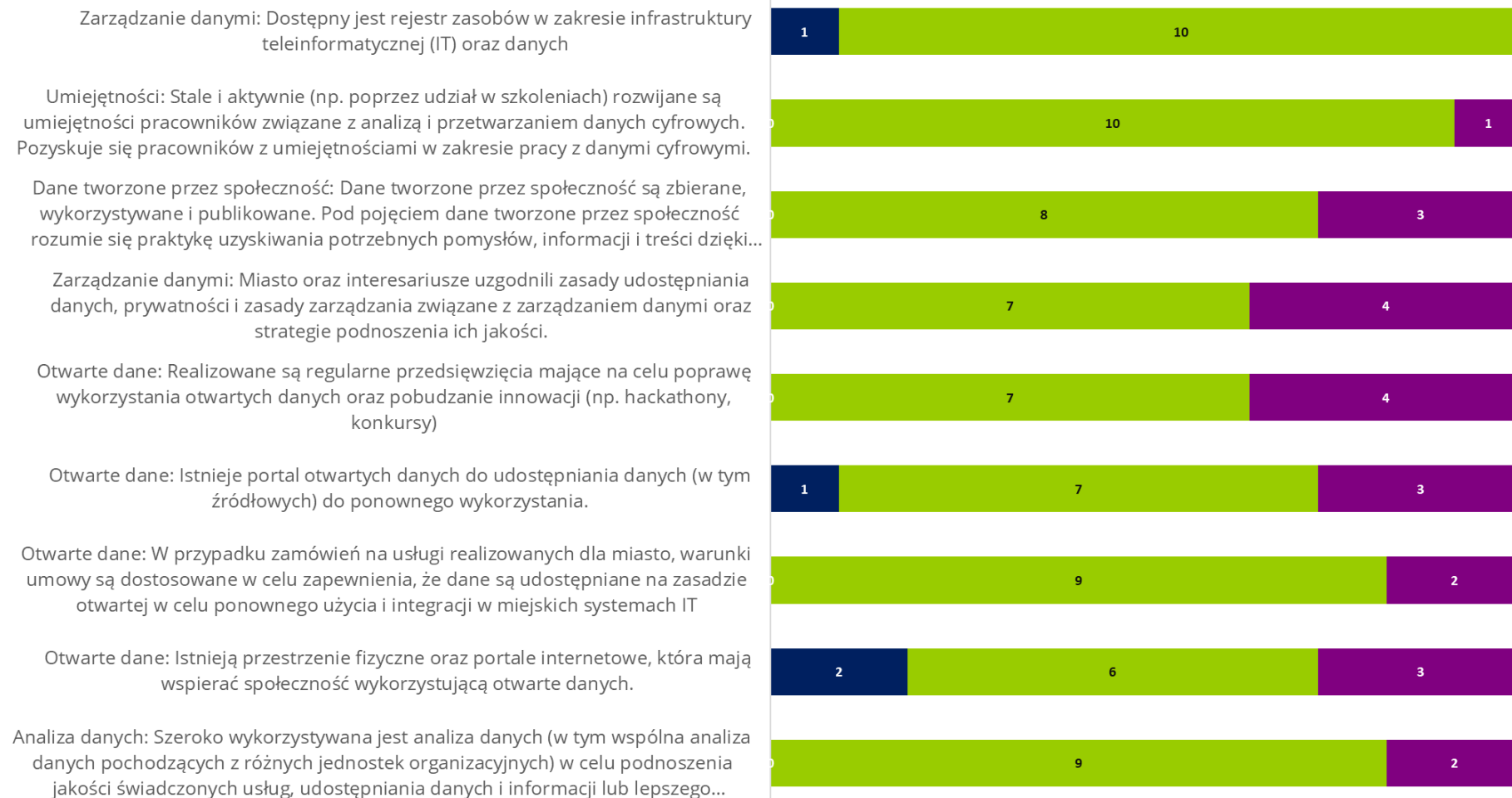
Podczas diagnozy wykonano ocenę cech dojrzałości miasta i społeczności inteligentnej poprzez analizę twierdzeń definiujących poziom implementacji idei Smart City / Community w poszczególnych wymiarach. Interesariusze wewnętrzni mieli za zadanie określić, które z przedstawionych stwierdzeń dot. implementacji idei smart city / community w ich gminach są prawdziwe w chwili obecnej, będą prawdziwe w stanie planowanym lub w ogóle nie dotyczą ich gminy.

Poniżej przedstawiono wyniki analizy:

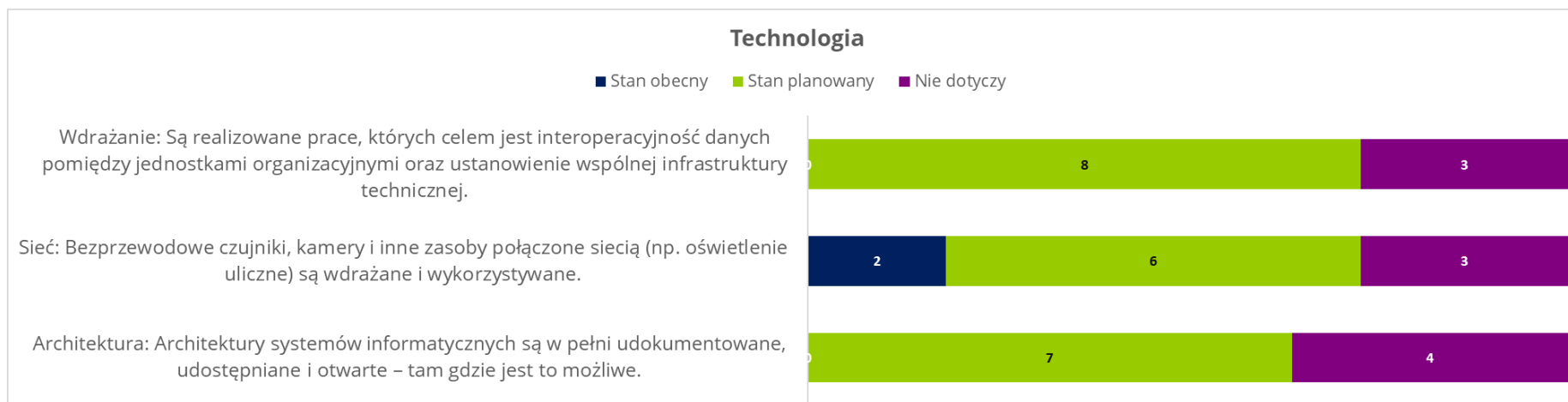
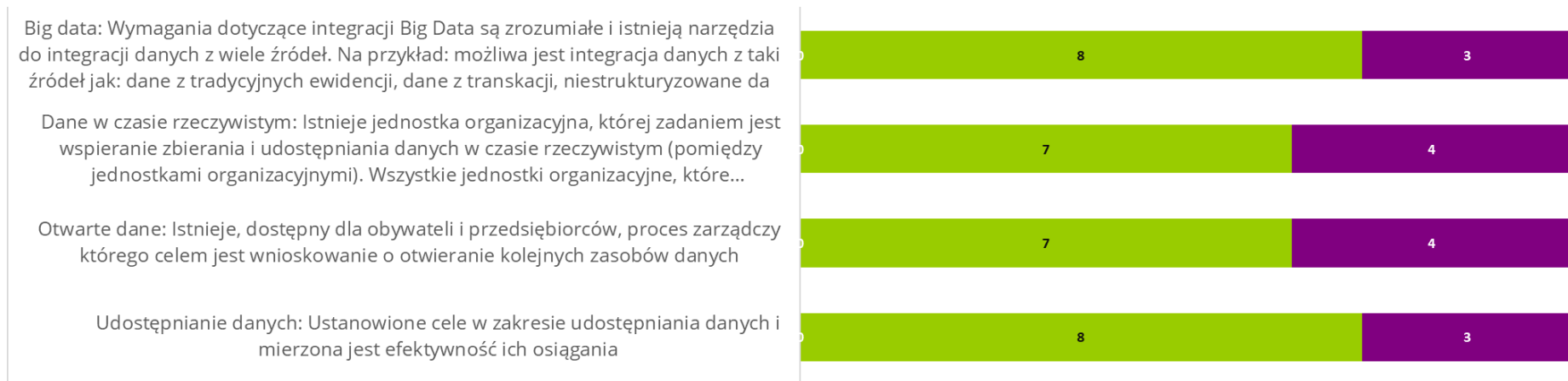


Dane i informacje

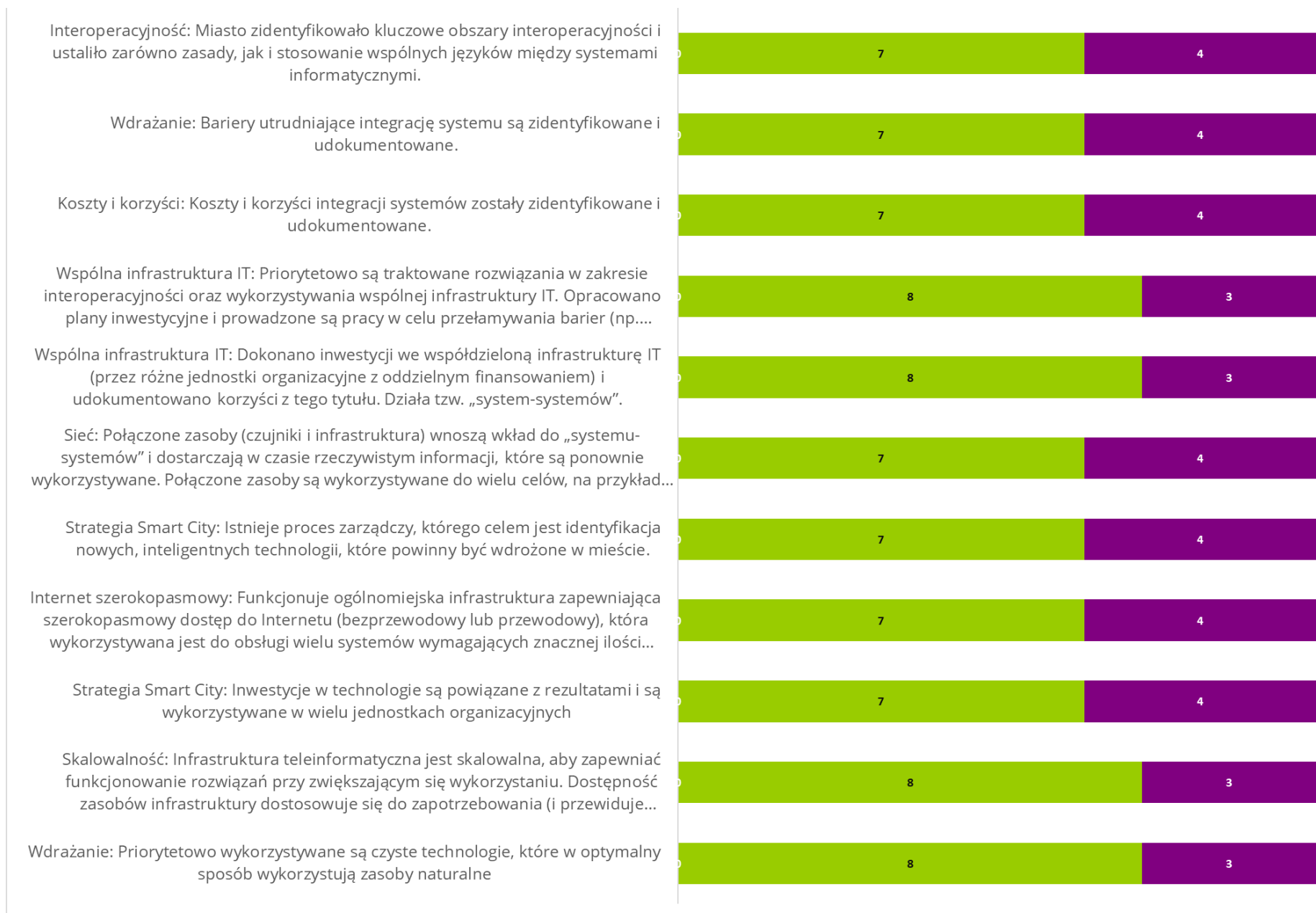
■ Stan obecny ■ Stan planowany ■ Nie dotyczy



Kompleksowa diagnoza KOF pod kątem transformacji w obszar inteligentny

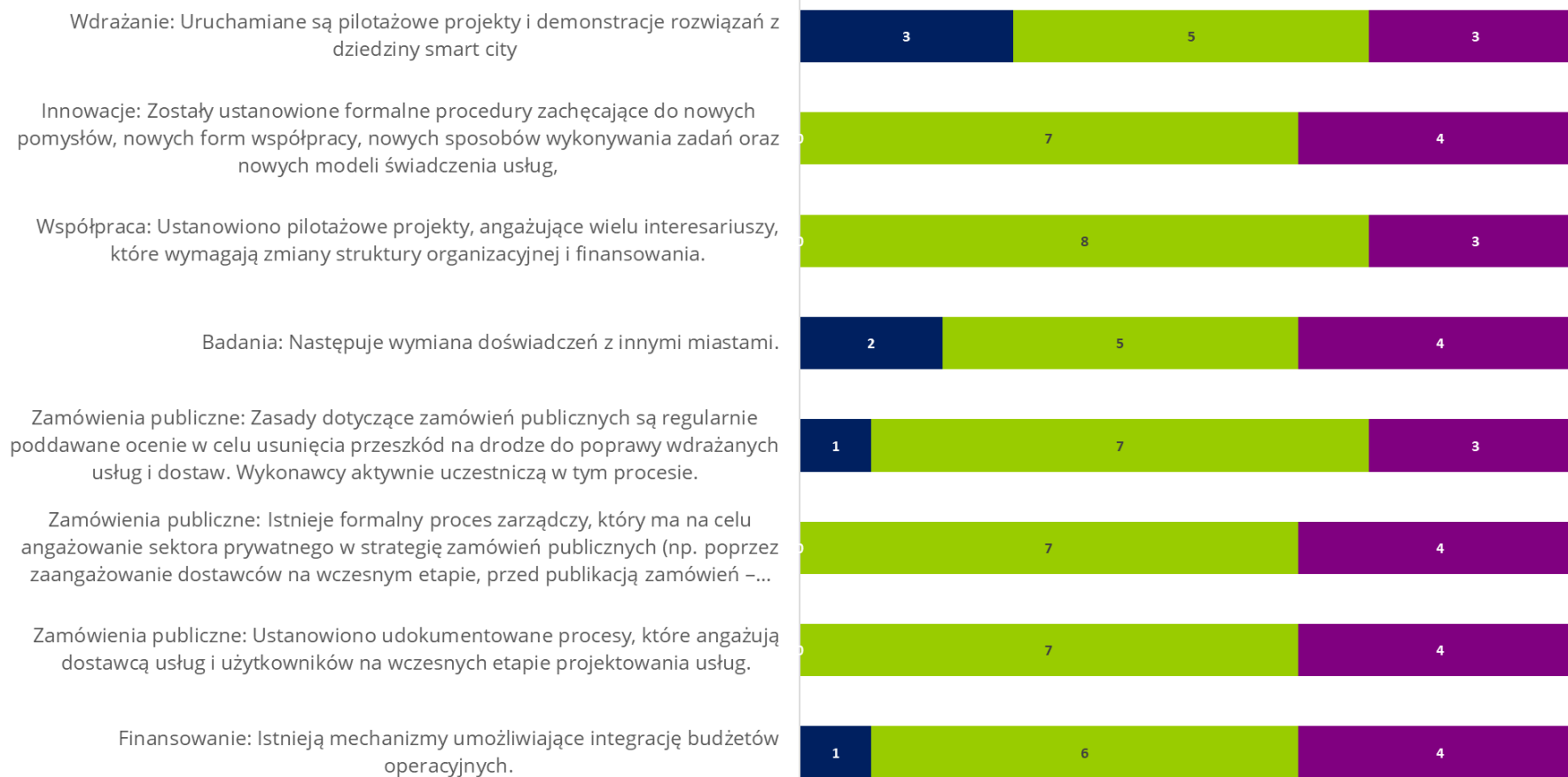


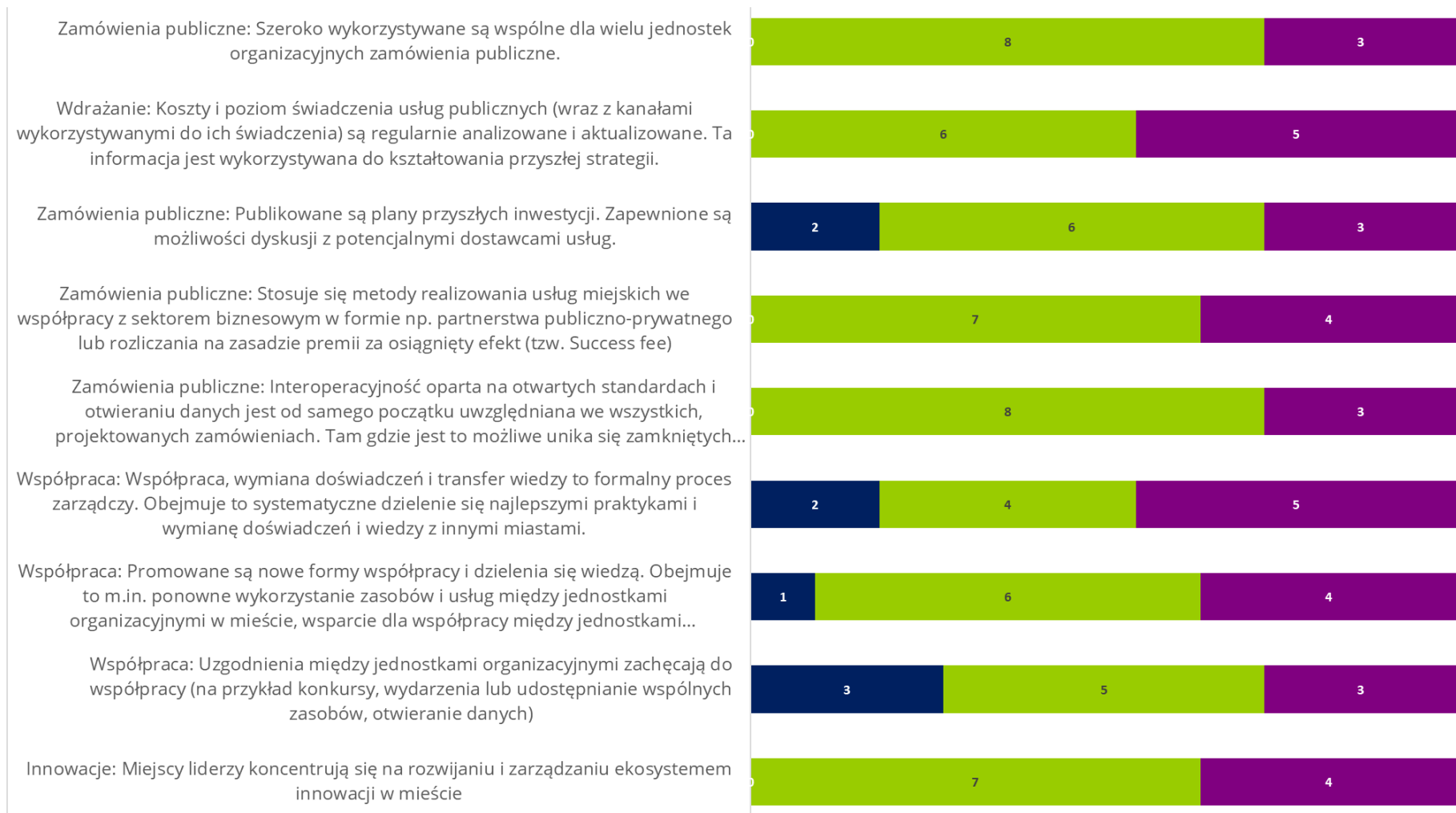
Kompleksowa diagnoza KOF pod kątem transformacji w obszar inteligentny

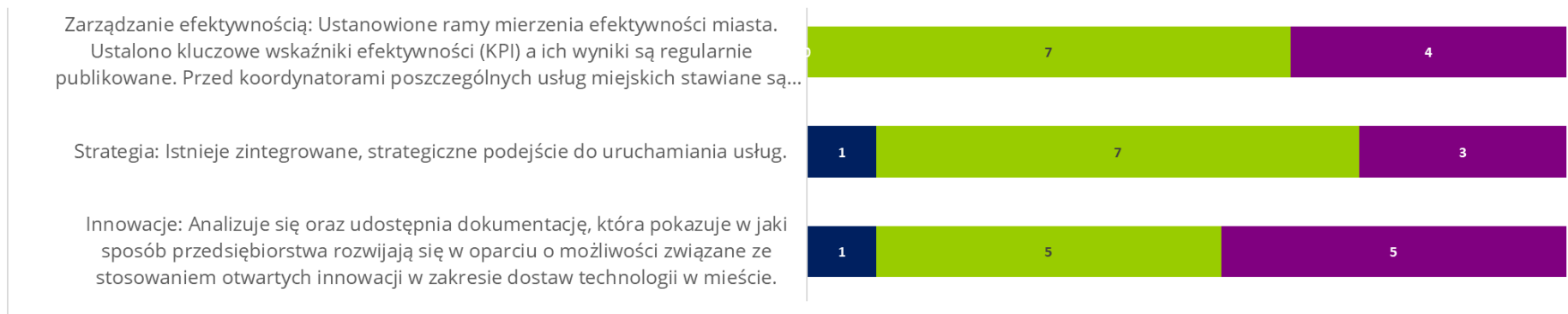


Administracja i świadczenie usług

■ Stan obecny ■ Stan planowany ■ Nie dotyczy







Zaangażowanie interesariuszy

■ Stan obecny ■ Stan planowany ■ Nie dotyczy





Miasta i gminy KOF w zdecydowanej większości określiły, że twierdzenia opisują stan planowany lub nie dotyczą ich samorządów. Jedynie w przypadku kilku twierdzeń wskazano, że odpowiadają stanowi obecnemu. Są to np.:

- Wdrażanie: Zidentyfikowane i udokumentowane bariery w rozwoju smart city (3 odpowiedzi)
- Finansowanie: Ustanowione procedury finansowania inwestycji w jednostkach organizacyjnych, wydziałach i komórkach organizacyjnych np. wspólne budżetowanie programów (3 odpowiedzi)
- Sieć: Bezprzewodowe czujniki, kamery i inne zasoby połączone siecią (np. oświetlenie uliczne) są wdrażane i wykorzystywane (2 odpowiedzi)
- Wdrażanie: Uruchamiane są pilotażowe projekty i demonstracje rozwiązań z dziedziny smart city (3 odpowiedzi)
- Badania: Następuje wymiana doświadczeń z innymi miastami (2 odpowiedzi)
- Media społecznościowe: Media społecznościowe, portale internetowe oraz aplikacje mobilne są wykorzystywane w celu umożliwienia partycypacji społecznej, zbierania opinii i informowania o projekcie usług (5 odpowiedzi)
- Zaangażowanie: Mieszkańcy oraz przedsiębiorcy dysponują skutecznymi możliwościami uczestnictwa w tworzeniu wizji i strategii rozwoju miasta inteligentnego i jego usług. Nowe sugestie dotyczące zaangażowania obywateli i przedsiębiorców są analizowane i wykorzystywane w stosownych przypadkach (3 odpowiedzi)
- Zarządzanie kanałami: Wiele kanałów jest używanych do współpracy z obywatelami i firmami - w zależności od preferencji użytkownika. Obejmuje to: strony internetowe, kontakt telefoniczny, kontakt osobisty, aplikacje mobilne. Kanały cyfrowe są zintegrowane z kanałami z innymi niż cyfrowe (np. kontakt osobisty, wnioski papierowe) (3 odpowiedzi)

Jednocześnie znacząca liczba odpowiedzi „Nie dotyczy” oraz odpowiedzi niezgodnych ze stanem faktycznym (np. Otwarte dane: Istnieje portal otwartych danych do udostępniania danych (w tym źródłowych) do ponownego wykorzystania)) **wskazuje na niską świadomość realizowanych inicjatyw Smart City w miastach i gminach KOF oraz niewystarczający poziom wiedzy z zakresu idei smart city / community.** W związku z powyższym można stwierdzić, że miasta i gminy KOF znajdują się na początkowym etapie transformacji w społeczności inteligentne.

Poniżej przedstawiono analizę odpowiedzi udzielonych w ramach zagadnień poszczególnych wymiarów Smart City.

Strategia

Największa część respondentów uznała, że powinno się powołać interdyscyplinarne grupy w celu prowadzenia inwestycji w technologie cyfrowe i smart city, opracować wizję, strategię i program dla wdrażania idei smart city (uwzględniając kompetencje i możliwości wielu interesariuszy) oraz opracować i uzgodnić z między wszystkimi interesariuszami wspólną terminologię i zasady realizacji projektów smart city, Niemal równie znacząca liczba ankietowanych uznała, że niezbędne jest systemowe podejście do transformacji miasta. Świadczy to znaczącej potrzebie koordynacji w zakresie implementacji rozwiązań smart.

Informacje i dane

Przeważają odpowiedzi „planowane” co świadczy o rodzącej się potrzebie i wiedzy wśród miast i gmin na temat potencjału wykorzystania danych w zarządzaniu miastem oraz jego rozwoju. Problematyka otwierania danych miejskich (promowania ich wykorzystania, formalizowania i monitorowania procesu otwierania danych) nie jest jednak nadal powszechnie zrozumiała i uznawana za ważną dla rozwoju społeczności. Zdecydowana większość respondentów uważa, że w przyszłości powinno wykorzystywać się analizę danych w celu podnoszenia jakości świadczonych usług czy optymalizacji wykorzystania zasobów miejskich. Zdecydowana większość ankietowanych uważa, że potrzebne jest stałe rozwijanie kompetencji pracowników miasta w zakresie umiejętności analizy i wykorzystania danych.

Technologia

Znacząca część respondentów dostrzega potencjał tkwiący w zastosowaniu technologii w zarządzaniu samorządem. Jednak ponad 30% respondentów uważa, że kwestie wdrażania technologii w zarządzaniu miastem w tym stosowanie czystych technologii nie dotyczy ich miast i gmin. Z drugiej strony dostrzegana jest konieczność zapewnienia interoperacyjności systemów i technologii wykorzystywanych w miastach i gminach KOF oraz możliwości wynikające ze stosowania technologii Internetu Rzeczy.

Administracja i świadczenie usług

Prawie połowa miast i gmin KOF uruchamia projekty pilotażowe i demonstracje z zakresu smart city. Analiza przedstawionych odpowiedzi wskazuje jednak, że przeważa tradycyjne podejście do świadczenia usług miejskich np. prawie 50% respondentów nie uważa za ważne, aby koszty i poziom świadczenia usług publicznych (wraz z kanałami wykorzystywanymi do ich świadczenia) były regularnie analizowane i aktualizowane a także, że należy położyć większy nacisk na nowe formy współpracy i dzielenie się wiedzą. Z drugiej strony dostrzegana jest otwartość na zmiany w procesie zamówień publicznych np. szersze stosowanie dialogu technicznego.

Zaangażowanie interesariuszy

Większość respondentów uważa, że w przyszłości powinno się położyć nacisk na zaangażowanie interesariuszy. Większość jednostek już stosuje lub w przyszłości będzie stosować wiele kanałów, w tym cyfrowych do współpracy z obywatelami i przedsiębiorcami w samorządzie.

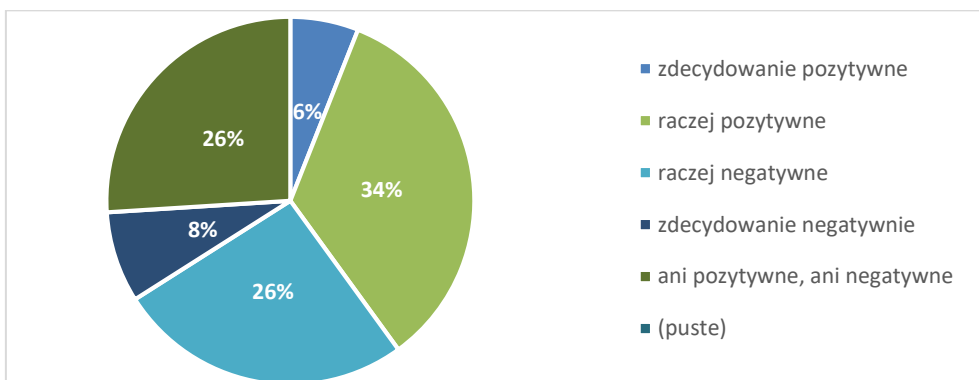
Z punktu widzenia poszczególnych wymiarów Smart City najwięcej cech miasta inteligentnego zidentyfikowano jako prawdziwe dla stanu istniejącego dla wymiarów: „Strategia” oraz „Zaangażowanie interesariuszy”. Należy podkreślić, że zdecydowana większość miast i gmin KOF oceniła, że przedstawiane twierdzenia są ważne i powinny zostać zrealizowane w przyszłości.

3 PODSUMOWANIE BADANIA ANKIETOWEGO

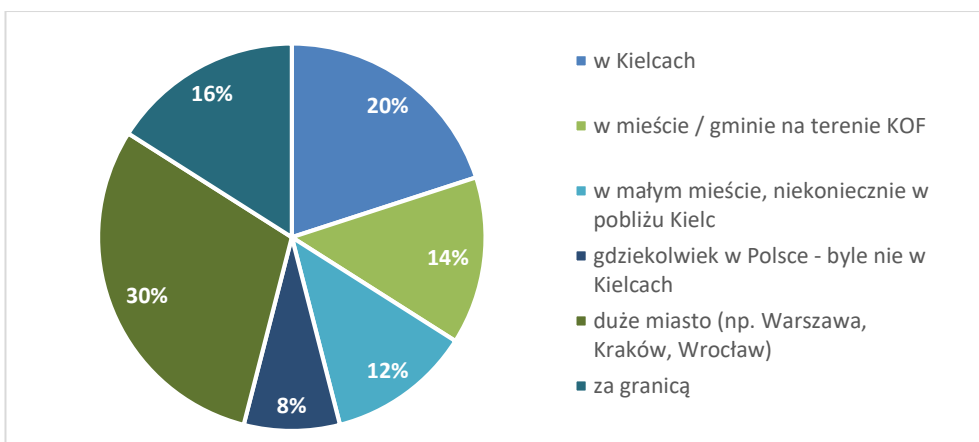
Mieszkańcy KOF mieli możliwość wypowiedzenia się w ankiecie internetowej, w której zawarto 35 pytań odnoszących się obszarów tematycznych miasta i społeczności inteligentnej. Pytania zostały opracowane w taki sposób, aby pozwalały na uzyskanie możliwie kompleksowych danych na temat odczuć mieszkańców miasta Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego w zakresie jakości życia, ale również sposobu funkcjonowania mieszkańców w mieście (np. mobilności), poczucia bezpieczeństwa, jakości przestrzeni, subiektywnej oceny jakości środowiska naturalnego, prowadzonych przez miasta i gminy KOF działań czy spojrzenia mieszkańców na kwestię problemów społecznych.

Ankieta była dostępna w serwisie idea.kielce.eu. Odpowiedzi udzieliło 50 osób. Poniżej przedstawiono wyniki badania.

1. Kiedy myśli Pan(i) o swoim mieście (gminie) jako o miejscu, w którym Pan(i) żyje, to jakie towarzyszą Panu(i) wówczas odczucia?



2. Proszę powiedzieć, czy mając możliwość wyboru miejsca zamieszkania wolał(a)by Pan(i) mieszkać w swoim mieście / gminie, czy może gdzieś indziej?



3. Czy jest Pan(i) zadowolony(a):

	jestem zadowolony	jestem niezadowolony	trudno powiedzieć
warunki mieszkaniowe	58%	24%	18%
praca zawodowa	34%	30%	36%
sąsiedztwo	52%	30%	18%

4. W jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza z każdym z następujących stwierdzeń mając na uwadze swoje miasto (gminę)?

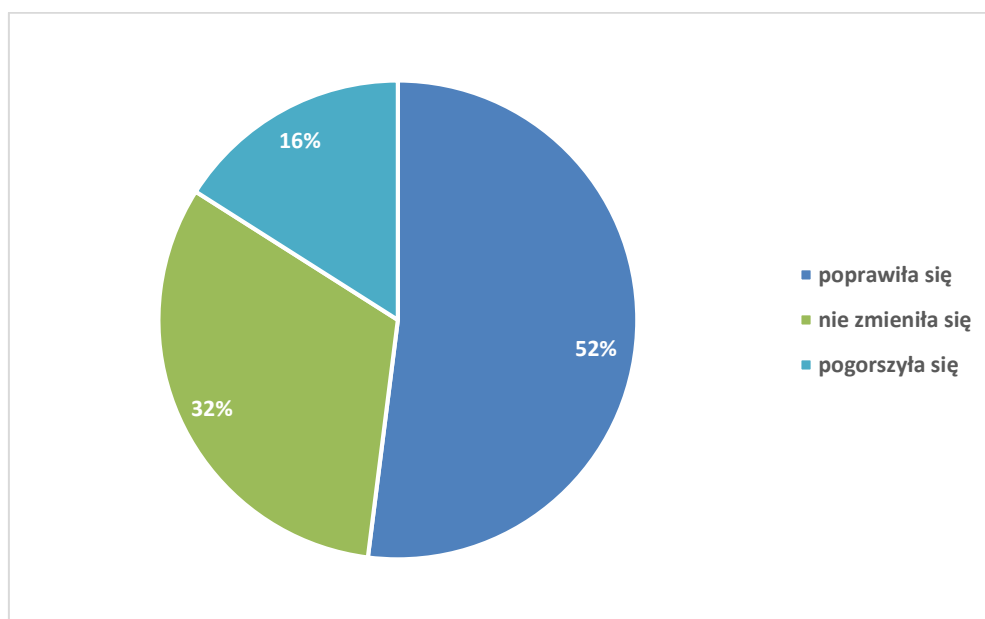
	zdecydowanie zgadzam się	zgadzam się	całkowicie nie zgadzam się	nie zgadzam się	nie jestem zdecydowany
tęsknię, gdy długo mnie nie ma w mieście (gminie)	6%	28%	10%	26%	30%
mam poczucie, że mogę wpływać na sprawy związane z miastem (gminą)	0%	10%	28%	52%	10%
czuję się mocno związany z miastem (gminą)	4%	50%	6%	26%	14%
chciałbym, żeby w przyszłości moi bliscy mieszkali w moim mieście (gminie)	6%	36%	24%	20%	14%

5. Proszę ocenić dostępność w Pana(i) okolicy następujących obiektów:

	idealnie	przeciętnie	w sam raz	za mało	zdecydowanie brak
park, skwer	8%	32%	20%	16%	24%
zielen	8%	18%	40%	20%	14%

chodniki	4%	34%	20%	34%	8%
miejsca parkingowe	4%	28%	16%	30%	22%
przystanki autobusowe	4%	28%	10%	30%	28%
obiekty i tereny sportowo-rekreacyjne	6%	24%	52%	14%	4%
plac zabaw dla dzieci	6%	34%	22%	32%	6%
sklepy spożywcze	12%	18%	36%	20%	14%
sklepy sprzedające alkohol	14%	20%	56%	8%	2%
apteki	20%	14%	62%	4%	0%
bazarki, targowiska	20%	10%	56%	8%	6%
ławeczki	4%	28%	32%	14%	22%
banki	6%	32%	16%	28%	18%
kluby, puby i restauracje	4%	20%	34%	26%	16%

6. W jaki sposób zmieniła się estetyka okolicy miejsca zamieszkania w przeciągu ostatnich 5 lat?



7. Jak ocenia Pan(i):

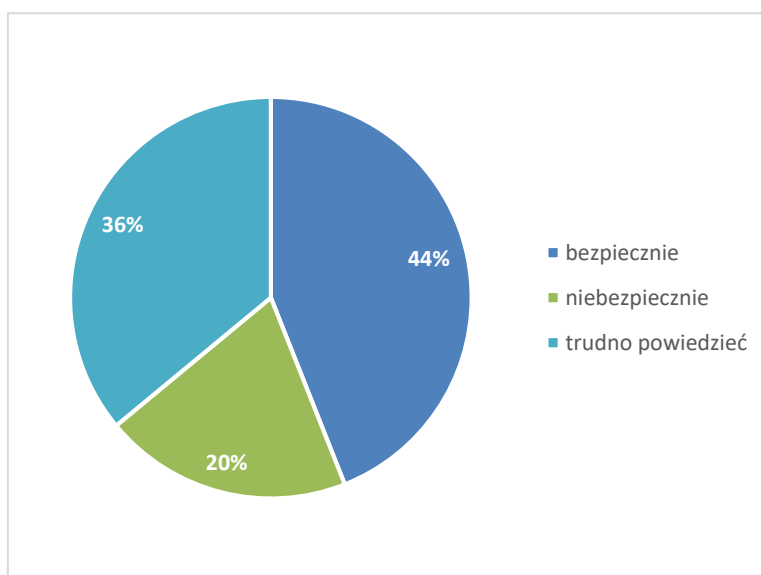
	bardzo dobrze	raczej dobrze	przeciętnie	raczej źle	bardzo źle
porządek i czystość w swojej gminie	2%	26%	30%	20%	22%
stan zieleni w swojej gminie	4%	30%	28%	14%	24%
ilość zieleni w swojej gminie	8%	34%	22%	16%	20%

8. W jakim stopniu dany aspekt jest problemem okolicy Pana(i) miejsca zamieszkania?

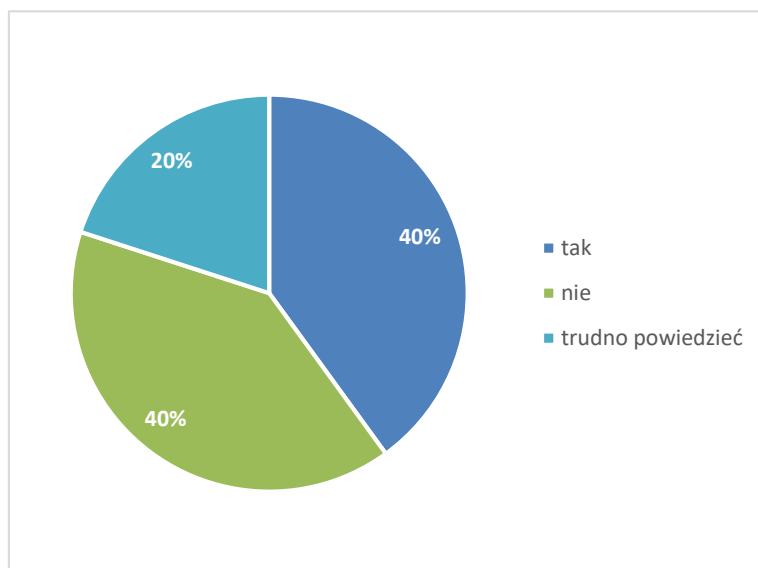
	nie jest problemem	raczej małym	przeciętnym	raczej dużym	ogromnym
korki uliczne	16%	12%	42%	20%	10%
hałas	20%	18%	28%	22%	12%
zaniedbane chodniki	8%	4%	22%	40%	26%
bariery architektoniczne dla osób niepełnosprawnych	4%	8%	26%	48%	14%
brak porządku i czystości	10%	10%	30%	28%	22%
zdeprawowane przystanki	12%	28%	38%	16%	6%
estetyka budynków	12%	12%	34%	26%	16%
zbyt duża odległości do najbliższego przystanku	30%	22%	34%	8%	6%
zaniedbana zieleń	8%	20%	34%	14%	24%

przepełnione śmietniki, altanki śmietnikowe	8%	22%	20%	36%	14%
zły stan nawierzchni ulic	36%	0%	38%	4%	22%
brak dogodnych połączeń komunikacyjnych	18%	14%	24%	28%	16%

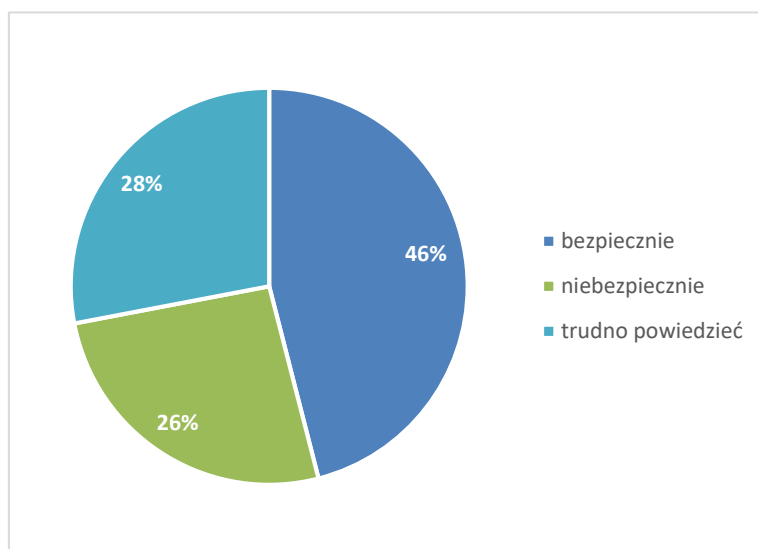
9. W jakim stopniu czuje się Pan(i) bezpiecznie lub niebezpiecznie w swoim mieście (gminie)?



10. Czy czuje się Pan(i) bezpiecznie spacerując w swojej okolicy po zmroku?



11. W jakim stopniu czuje się Pan(i) bezpiecznie lub niebezpiecznie w okolicy miejsca zamieszkania?



12. Mając na uwadze najbliższą okolicę Pana(i) miejsca zamieszkania, proszę powiedzieć, w jakim stopniu zgadza się Pan(i) lub nie zgadza ze stwierdzeniem: W okolicy mojego domu/osiedla.

	bardzo często	często	nigdy	przeciętnie	rzadko
zdarzają się kradzieże	0%	18%	12%	32%	38%
najbliżsi sąsiedzi często hałasują	10%	16%	26%	10%	38%
w okolicy mojego domu osiedla w nocy hałasują grupki młodzieży	14%	18%	12%	18%	38%
kierowcy jeżdżą niebezpiecznie	24%	24%	2%	40%	10%
zdarzają się przypadki wandalizmu: zniszczone ławki, przystanki, połamane krzewy, grafitti	12%	24%	4%	34%	26%
spotyka się osoby żebrzące lub zaczepiające przechodniów	8%	14%	14%	24%	40%
spotyka się osoby pijane lub pod wpływem innych środków odurzających	22%	22%	2%	38%	16%
spotyka się osoby bezdomne	12%	6%	20%	16%	46%

13. Korzystanie z usług.

	nie	tak
czy w czasie ostatnich 12 miesięcy:		
korzystałeś z ofert biblioteki	40%	60%
czy w czasie ostatniego miesiąca byłeś:		

w kinie?	48%	52%
w teatrze?	80%	20%
w muzeum, galerii?	78%	22%
na koncercie?	84%	16%
w restauracji, kawiarni, pubie?	34%	66%
na imprezie plenerowej?	88%	12%
z wizytą u przyjaciół, znajomych?	16%	84%

14. Proszę o ocenę funkcjonowania w swoim mieście, gminie lub Kielcach:

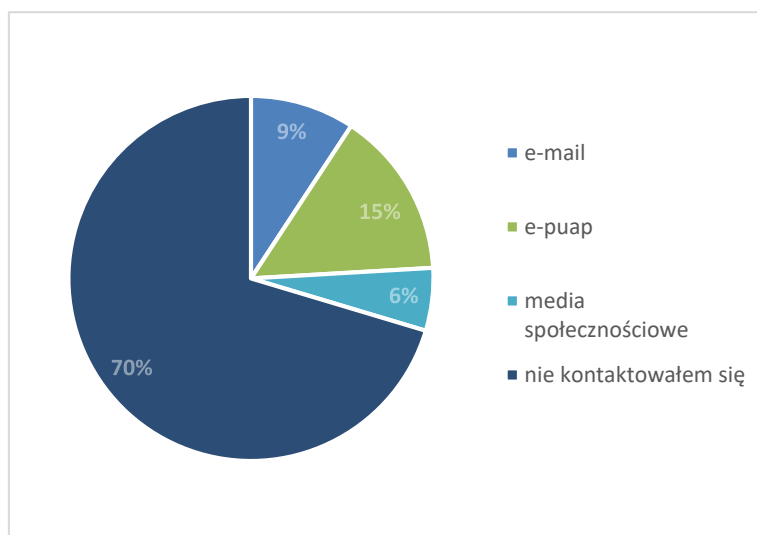
	bardzo dobrze	dobrze	przeciętnie	raczej dobrze	raczej źle
funkcjonowanie publicznej służby zdrowia	2%	20%	28%	14%	36%
jakość pomocy społecznej	2%	10%	58%	18%	12%
jakość usług edukacyjno-opiekuńczych publicznych przedszkoli	4%	6%	42%	38%	10%
dostępność usług edukacyjno-opiekuńczych publicznych przedszkoli	0%	4%	46%	38%	12%
dostępność usług edukacyjnych publicznych szkół podstawowych	8%	4%	38%	42%	8%
dostępność usług edukacyjnych publicznych szkół ponadpodstawowych	0%	10%	38%	40%	12%

15. Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy:

	tak	nie
Używałeś Internetu do dyskusji lokalnych spraw?	60%	40%
Działałeś nieodpłatnie w organizacji pozarządowej?	22%	78%
Podejmowałeś działania na rzecz mieszkańców?	36%	64%
Brałeś udział w proteście, wiecu dotyczącym kwestii związanej ze sprawami lokalnymi?	12%	88%
Zbierałeś podpisy pod petycją lub interweniowałeś w Urzędzie Miasta lub innej jednostce samorządowej w sprawie lokalnych kwestii?	18%	82%
Działałeś w parafii, organizacji kościelnej lub innej organizacji religijnej?	8%	92%
Brałeś udział w konsultacjach społecznych w sprawach dotyczących Twojej najbliższej dzielnicy?	42%	58%
Brałeś udział w zebraniach swojej wspólnoty mieszkaniowej lub spółdzielni?	42%	58%

16. Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy kontaktował się Pan(i) z Urzędem Miasta z wykorzystaniem internetu? Jeśli tak to w jakiej formie:

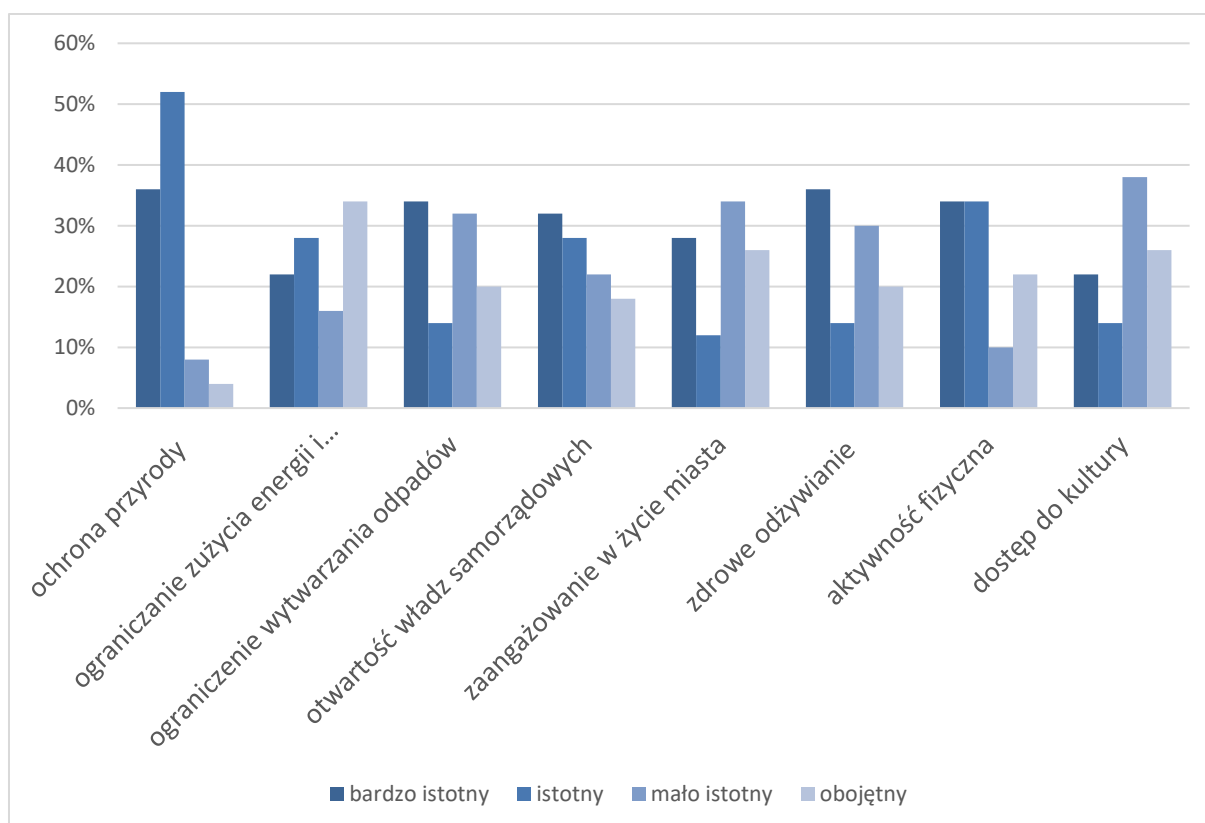
- E-mail
- Media społecznościowe
- E-PUAP



17. W jakim celu korzysta Pan(i) z Internetu (możliwość wyboru kilku odpowiedzi)?

	tak	nie
komunikacja z rodziną, przyjaciółmi	74%	26%
poszerzanie wiedzy i umiejętności	78%	22%
sprawdzanie wiadomości	88%	12%
załatwianie spraw urzędowych/bankowych	68%	32%
angażowanie się w życie miasta (dział w konsultacjach społecznych)	32%	68%
nie korzystam	2%	98%

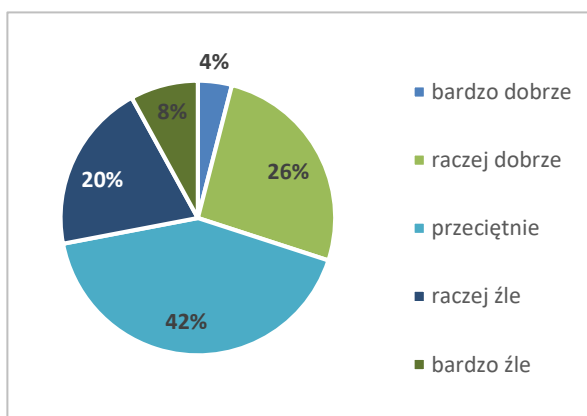
18. W jakim stopniu dany aspekt jest dla Pana/Pani istotny?



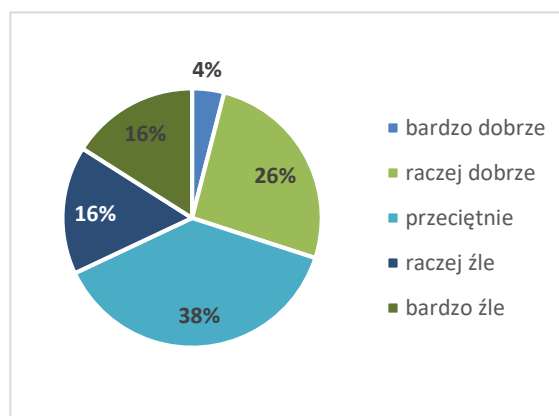
	bardzo istotny	istotny	mało istotny	obojętny
ochrona przyrody	36%	52%	8%	4%
ograniczenie zużycia energii i surowców	22%	28%	16%	34%
ograniczenie wytwarzania odpadów	34%	14%	32%	20%
otwartość władz samorządowych	32%	28%	22%	18%
zaangażowanie w życie miasta	28%	12%	34%	26%
zdrowe odżywianie	36%	14%	30%	20%
aktywność fizyczna	34%	34%	10%	22%
dostęp do kultury	22%	14%	38%	26%

19. Jak ocenia Pan(i) jakość podróżowania po Kieleckim Obszarze Funkcjonalnym komunikacją zbiorową?

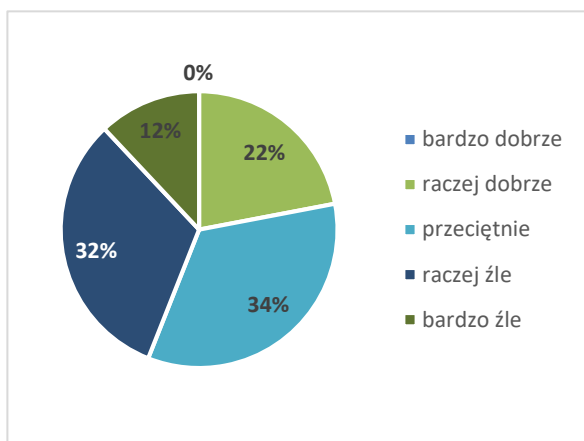
Częstotliwość kursowania



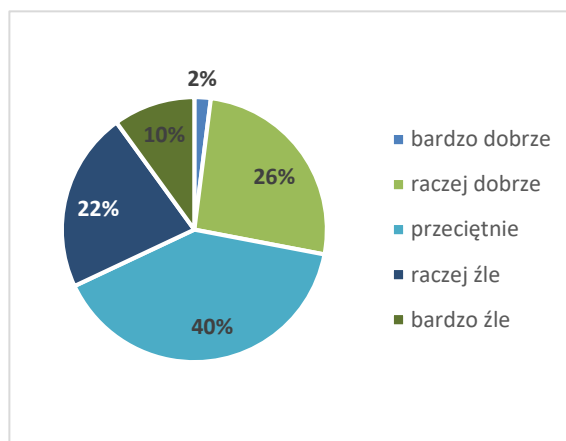
Czas jazdy



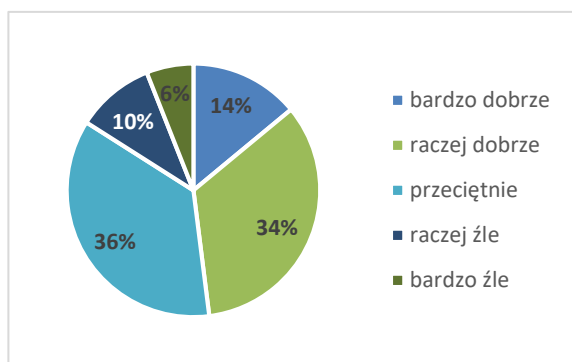
Tłok



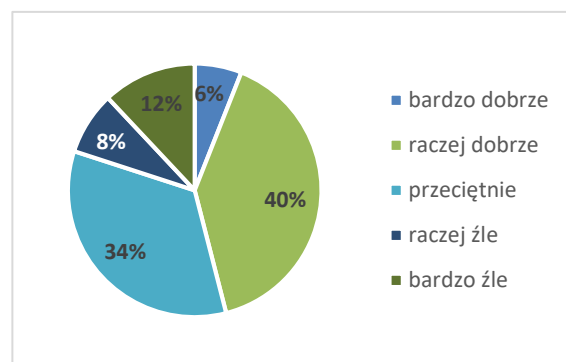
Punktualność



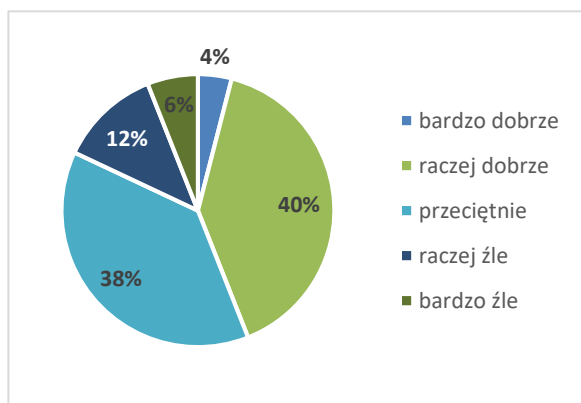
Możliwość dojazdu prawie wszędzie



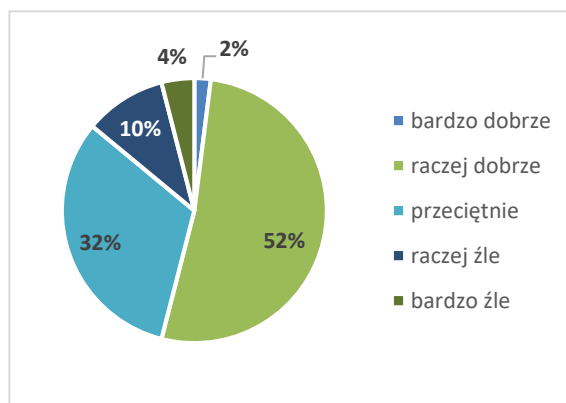
Wentylacja, ogrzewanie, klimatyzacja



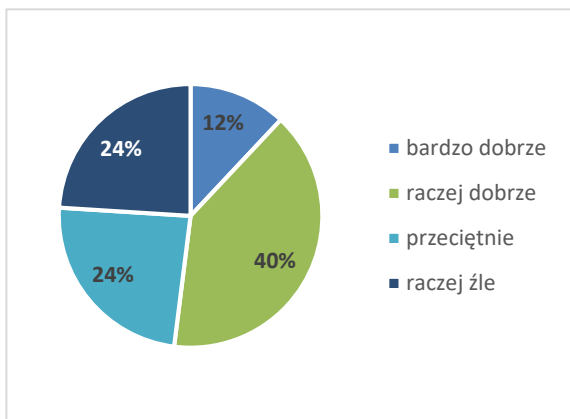
Nowoczesny tabor



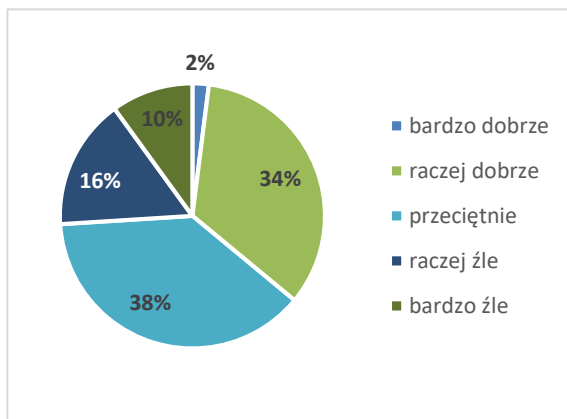
Kultura osobista kierowców



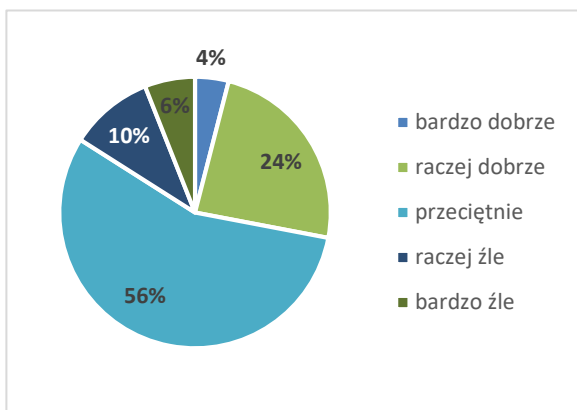
Dobra informacja i oznaczenia



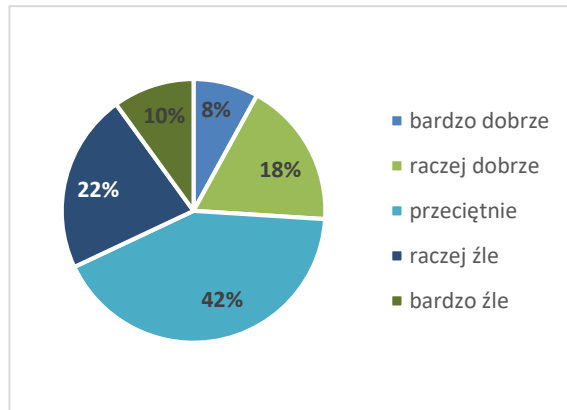
Bezpieczeństwo



Dostosowanie do potrzeb ludzi starszych i niepełnosprawnych

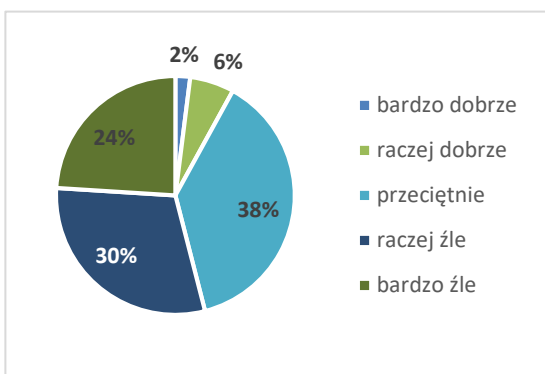


Ceny biletów

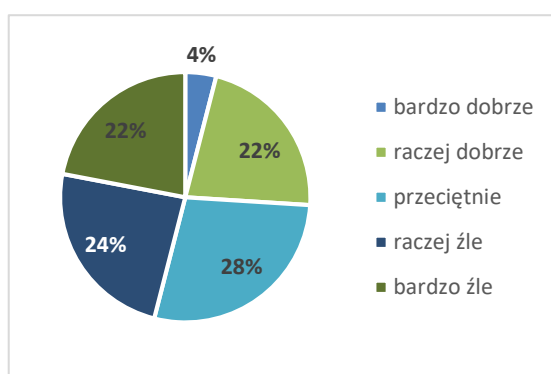


20. Jak ocenia Pan(i):

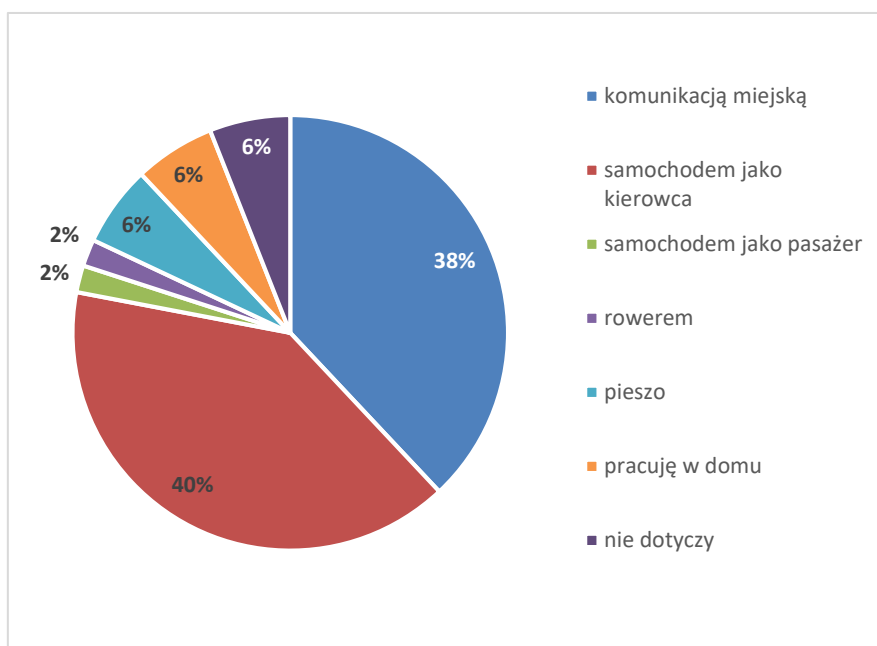
Jakość podróżowania po KOF samochodem



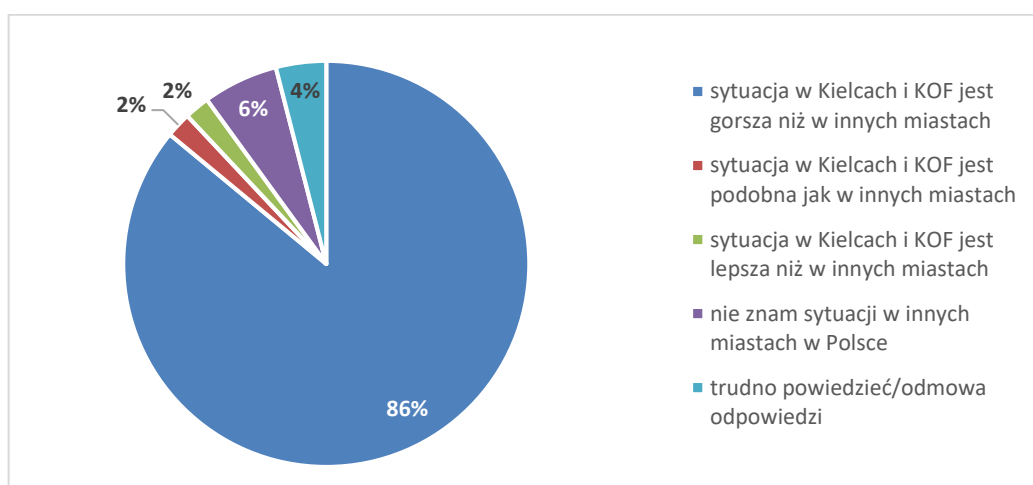
Jakość podróżowania po KOF rowerem



21. W jaki sposób najczęściej dociera Pan(i) do pracy, szkoły, na uczelnię itp.?



22. Czy porównując Kielecki Obszar Funkcjonalny i miasto Kielce z innymi miastami w Polsce pod względem możliwości znalezienia pracy, uważa Pan(i), że:



23. Jak ocenia Pan(i) działania podejmowane swoje miasto (gminę) mające na celu:

	bardzo nisko	bardzo wysoko	nisko	średnio	wysoko
Wsparcie przedsiębiorców	26%	2%	38%	32%	2%

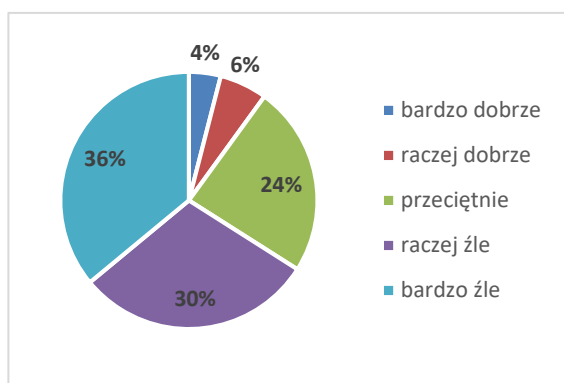
Wsparcie młodych firm	26%	2%	40%	30%	2%
Przyciąganie do miasta przedsiębiorców	58%	2%	28%	10%	2%
Wsparcie innowacyjnych firm działających w obszarze nowych technologii i powstawania w nich miejsc pracy dla młodych ludzi	40%	0%	38%	20%	2%

24. Czy uważa Pan(i), że:

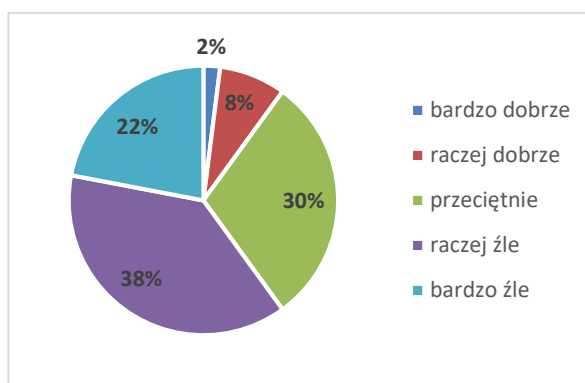
	zdecydowanie zgadzam się	zgadzam się	nie jestem zdecydowany	nie zgadzam się	całkowicie nie zgadzam się
władze miasta (gminy) dbają o środowisko naturalne	2%	18%	26%	36%	18%
sami mieszkańcy dbają o środowisko naturalne miasta	0%	18%	22%	44%	16%

25. Jak Pan(i) ocenia stan wymienionych składników środowiska w swoim mieście (gminie).

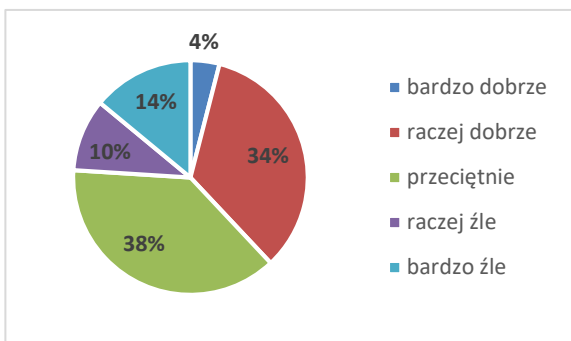
Powietrze



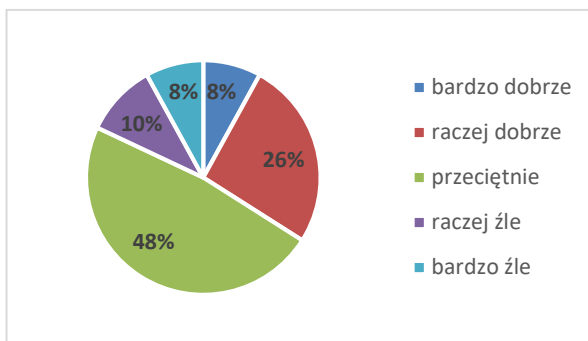
Wody powierzchniowe (rzeki, zbiorniki)



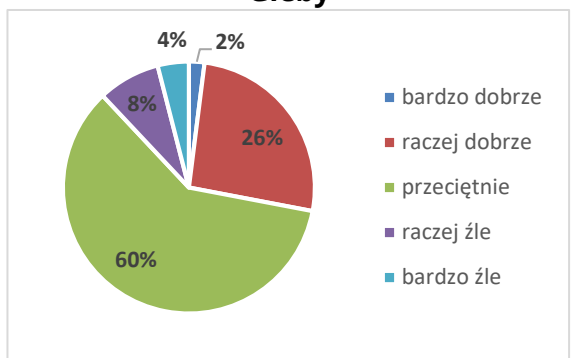
Podtopienia



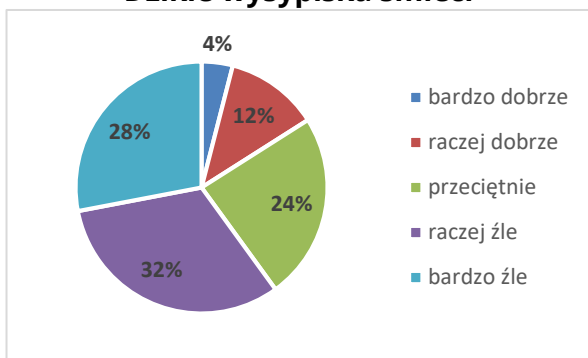
Wody podziemne



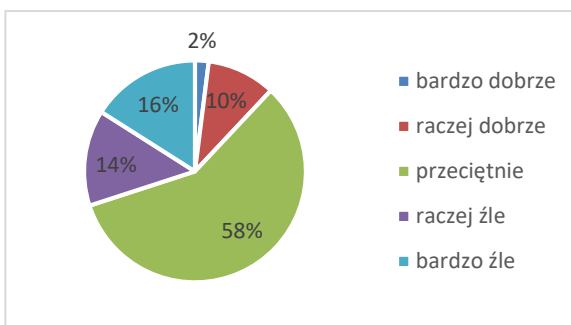
Gleby



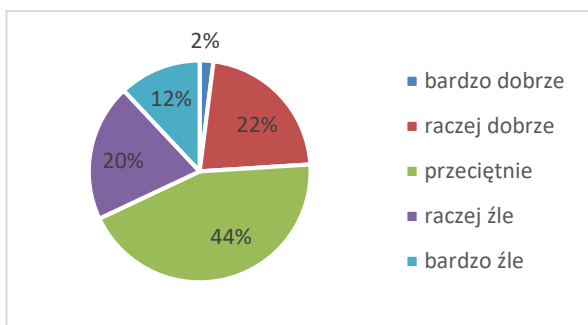
Dziki wysypiska śmieci



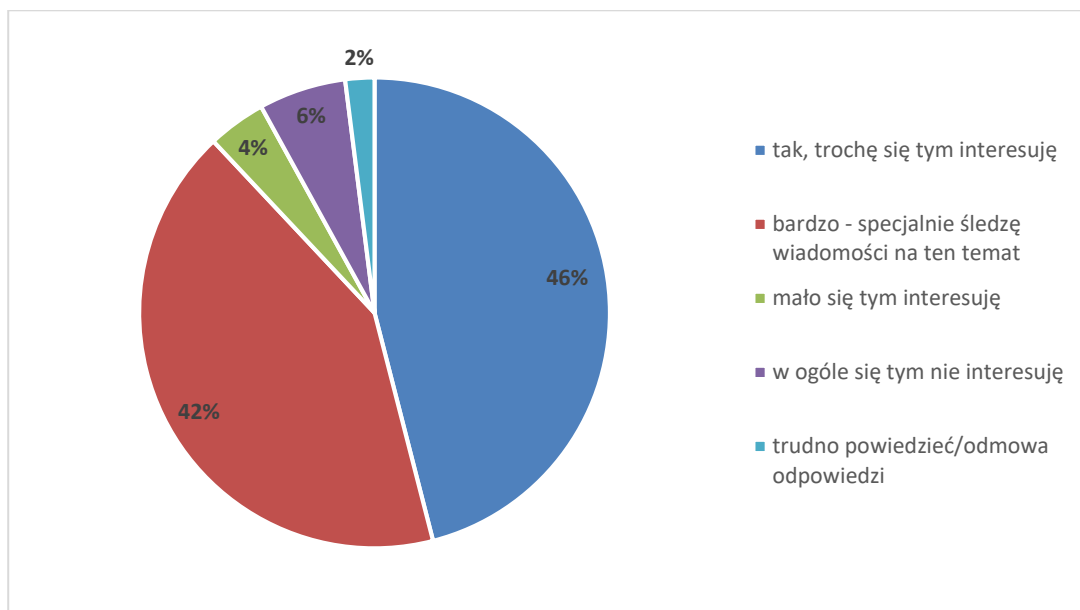
Hałas



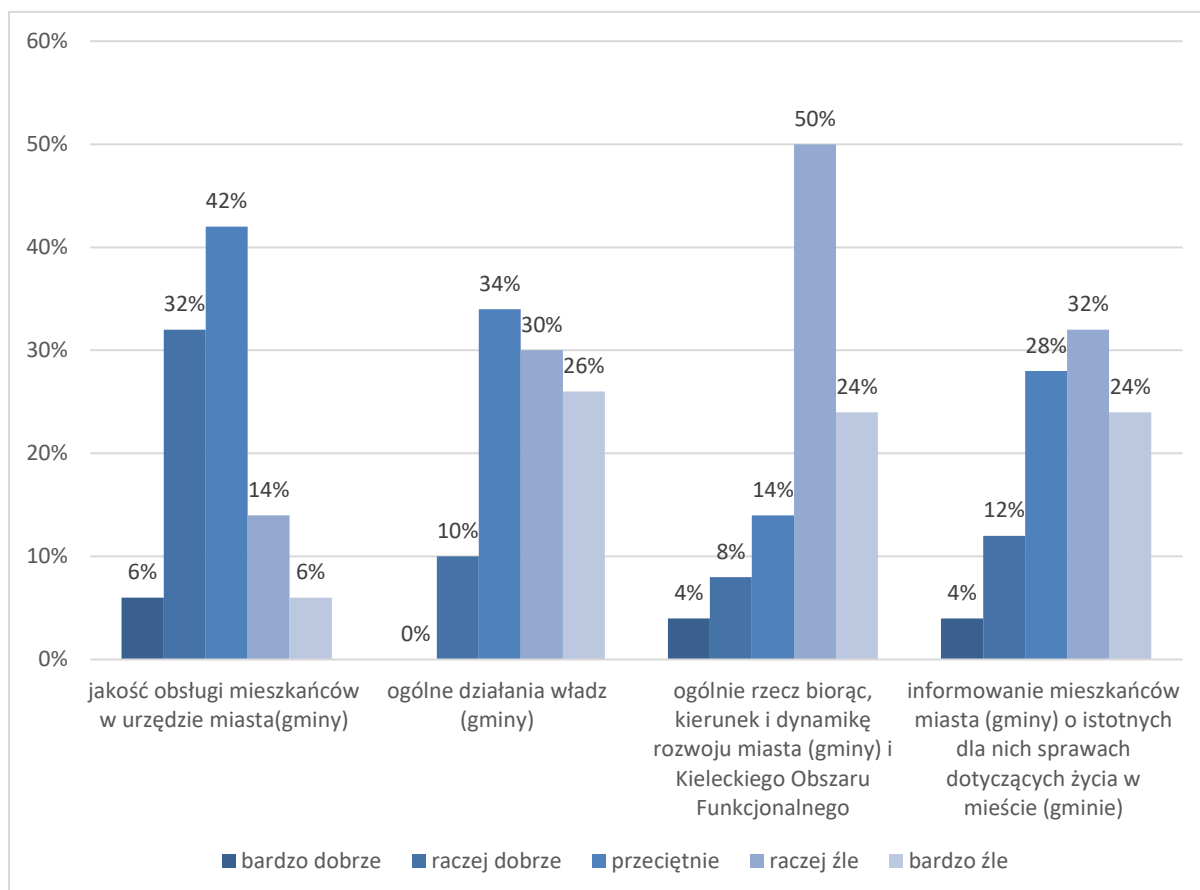
Nieprzyjemny zapach



26. W jakim stopniu interesuje się Pan(i) działaniami władz miasta (gminy)?

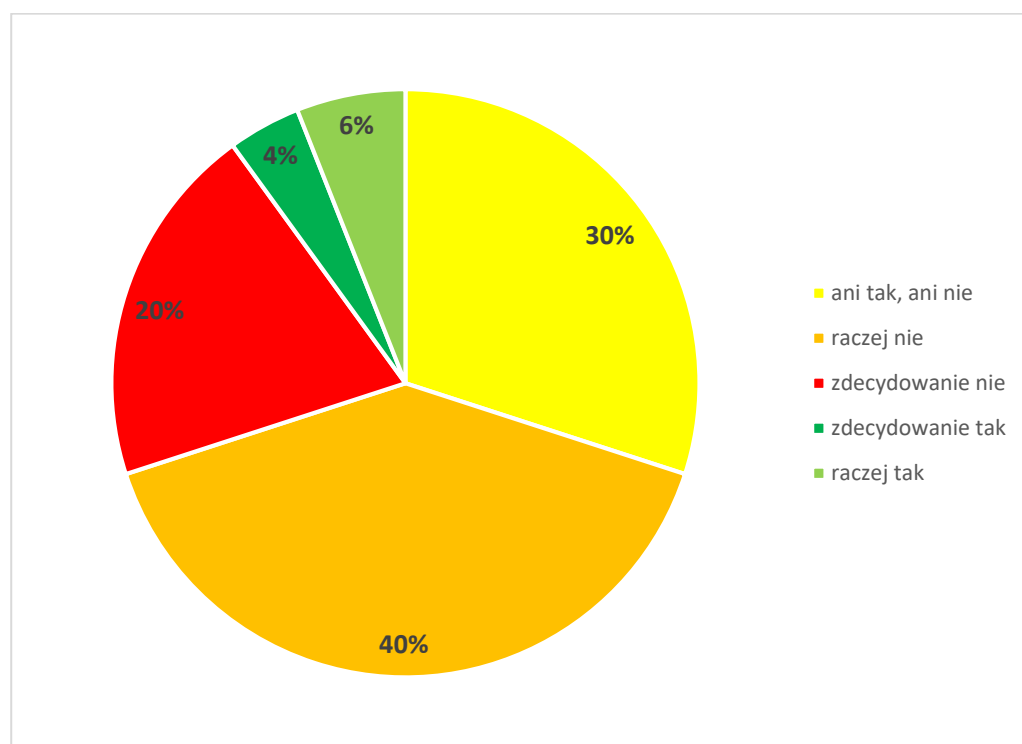


27. Jak ocenia Pan(i):



	bardzo dobrze	raczej dobrze	przeciętnie	raczej źle	bardzo źle
jakość obsługi mieszkańców w urzędzie miasta(gminy)	6%	32%	42%	14%	6%
ogólne działania władz (gminy)	0%	10%	34%	30%	26%
ogólnie rzecz biorąc, kierunek i dynamikę rozwoju miasta (gminy) i Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego	4%	8%	14%	50%	24%
informowanie mieszkańców miasta (gminy) o istotnych dla nich sprawach dotyczących życia w mieście (gminie)	4%	12%	28%	32%	24%

28. Miasto i gmina inteligentna to innowacyjny samorząd, który wykorzystuje technologie informacyjno – komunikacyjne (ICT) oraz inne metody w celu poprawy jakości życia mieszkańców, zwiększenia efektywności zarządzania i świadczenia usług oraz wzrostu konkurencyjności, przy jednoczesnej koncentracji na potrzebach obecnych i przyszłych pokoleń przy poszanowaniu ekonomicznych, społecznych i środowiskowych uwarunkowań. Czy Pana(i) zdaniem Pan(i) miasto (gmina) należy do miast inteligentnych:



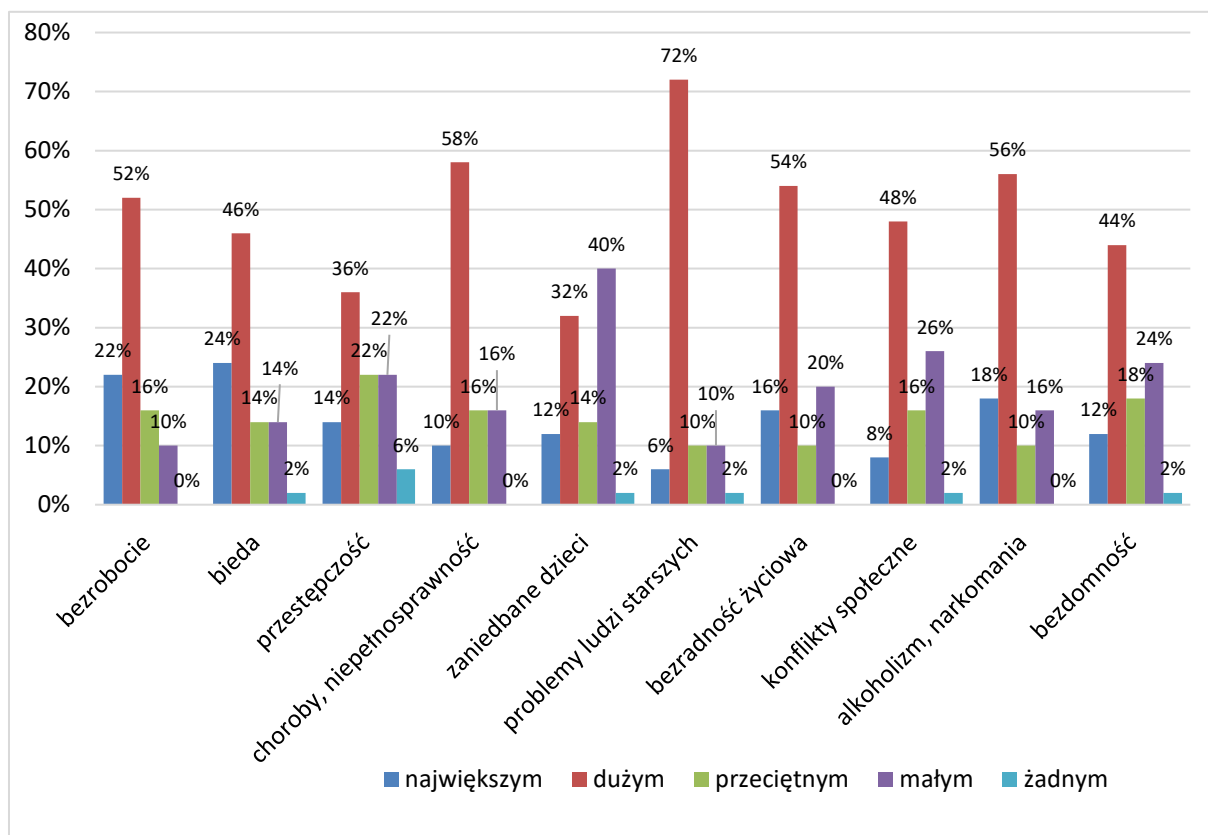
29. Jakie znasz projekty wpisujące się w ideę miasta inteligentnego realizowane przez swoje miasto (gminę) lub miasto Kielce?

Ankietowani wskazywali na:

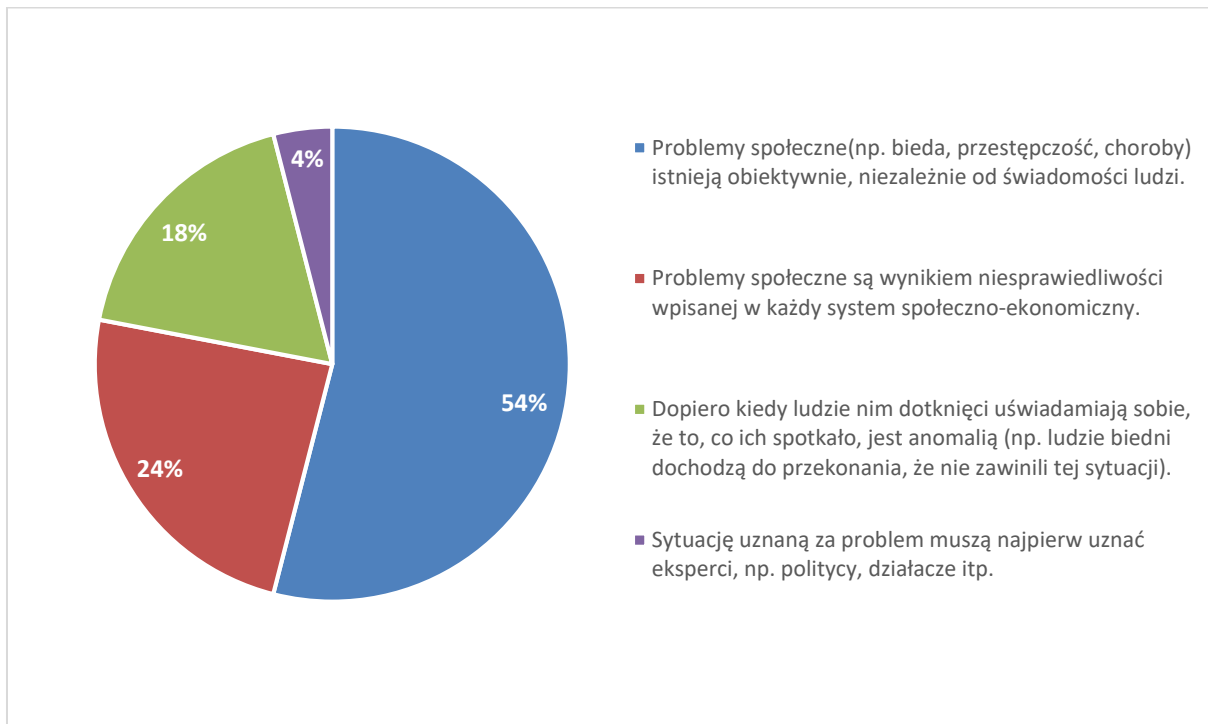
- Tablice informacyjne zmiennej treści z rozkładami autobusów
- Elektroniczne zapisy do szkół i przedszkoli
- Kielce 4D
- Geoportal Kielce
- Portal Idea Kielce
- Monitoring wizyjny
- Inteligentne oświetlenie
- Światłowodowy
- Program „Stop czad”
- Darmowe szczepienia dla dzieci
- Odnowienia boisk
- Strategia Smart City Kielce 2030+
- Miejski System Informacji Przestrzennej
- Place zabaw
- Ścieżki rowerowe
- Energetyczne Centrum Nauki
- Budżet obywatelski
- Hackathon Idea Kielce
- Monitorowanie zużycia energii
- System kontroli i monitoringu odbioru odpadów komunalnych
- Kielecka Karta Miejska
- Płatności mobilne za bilety i parkowanie
- Plan Gospodarki Niskoemisyjnej
- Hybrydowe autobusy
- Portal Inwestuj w Kielcach
- Powiadomienia smsowe mieszkańców

44% odpowiedzi to odpowiedzi wskazujące na brak znajomości projektów i inicjatyw smart city na terenie KOF.

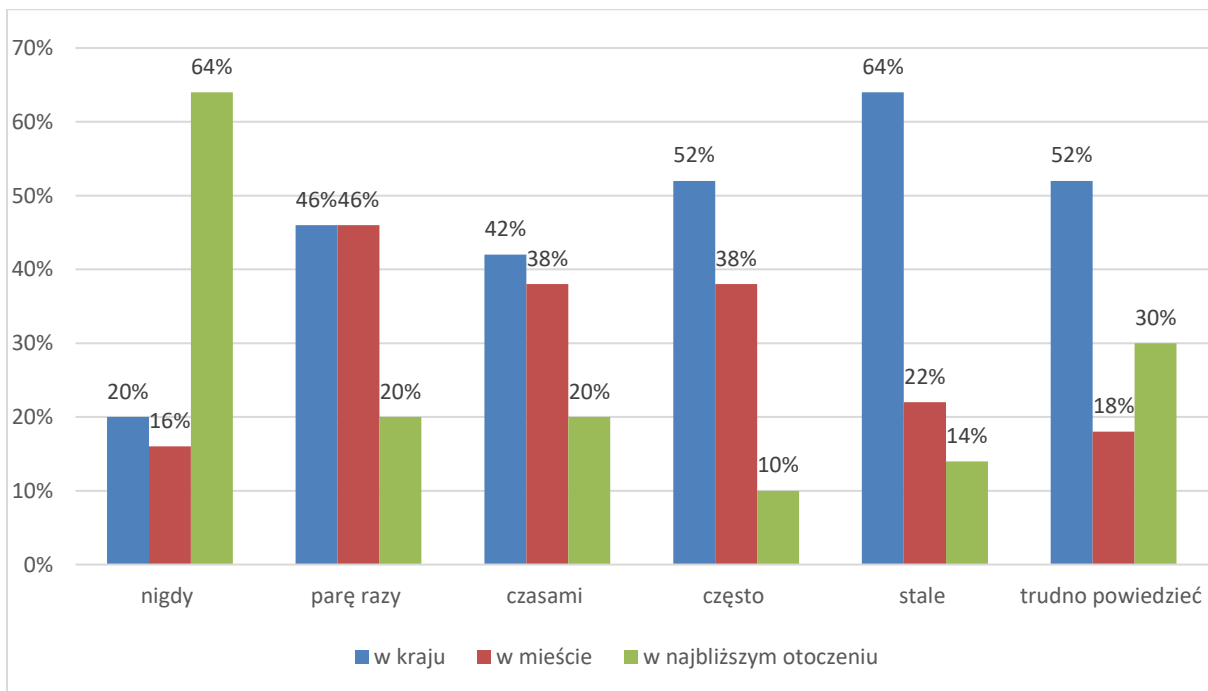
30. Jak Pan/i sądzi, które z poniższych negatywnych zjawisk jest najbardziej dotkliwe i niebezpieczne? Proszę określić w jakim stopniu:



31. Kiedy mamy do czynienia z problemem społecznym? Proszę wskazać jedną odpowiedź.

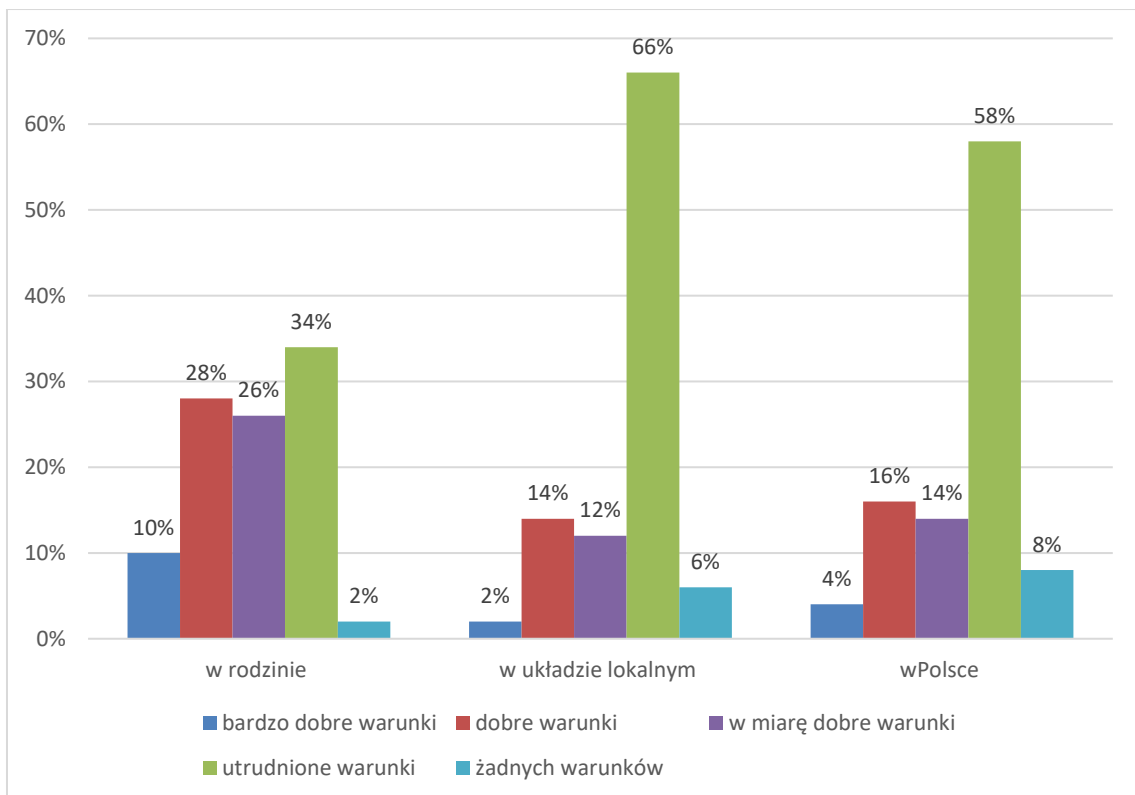


32. Czy czuje się Pan/i lub czuł/a zagrożony/a z powodu pospolitych przestępstw (rozbojów, kradzieży, zatargów na ulicy, napadów, itp.)?

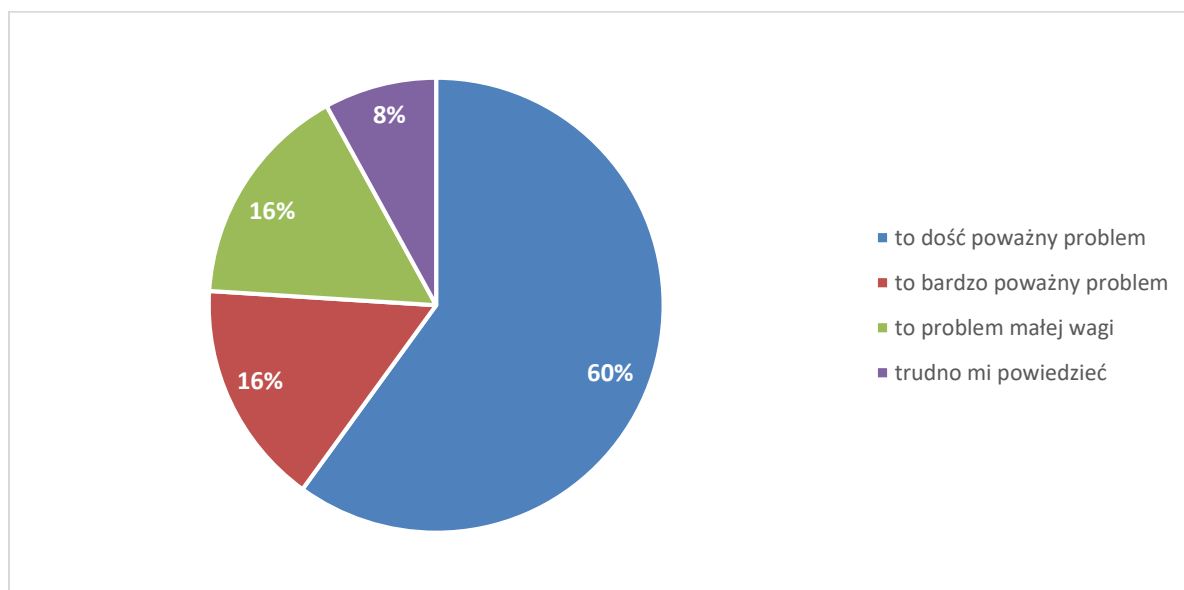


	nigdy	parę razy	czasami	często	stale	trudno powiedzieć
w kraju	20%	46%	42%	52%	64%	52%
w mieście	16%	46%	38%	38%	22%	18%
w najbliższym otoczeniu	64%	20%	20%	10%	14%	30%

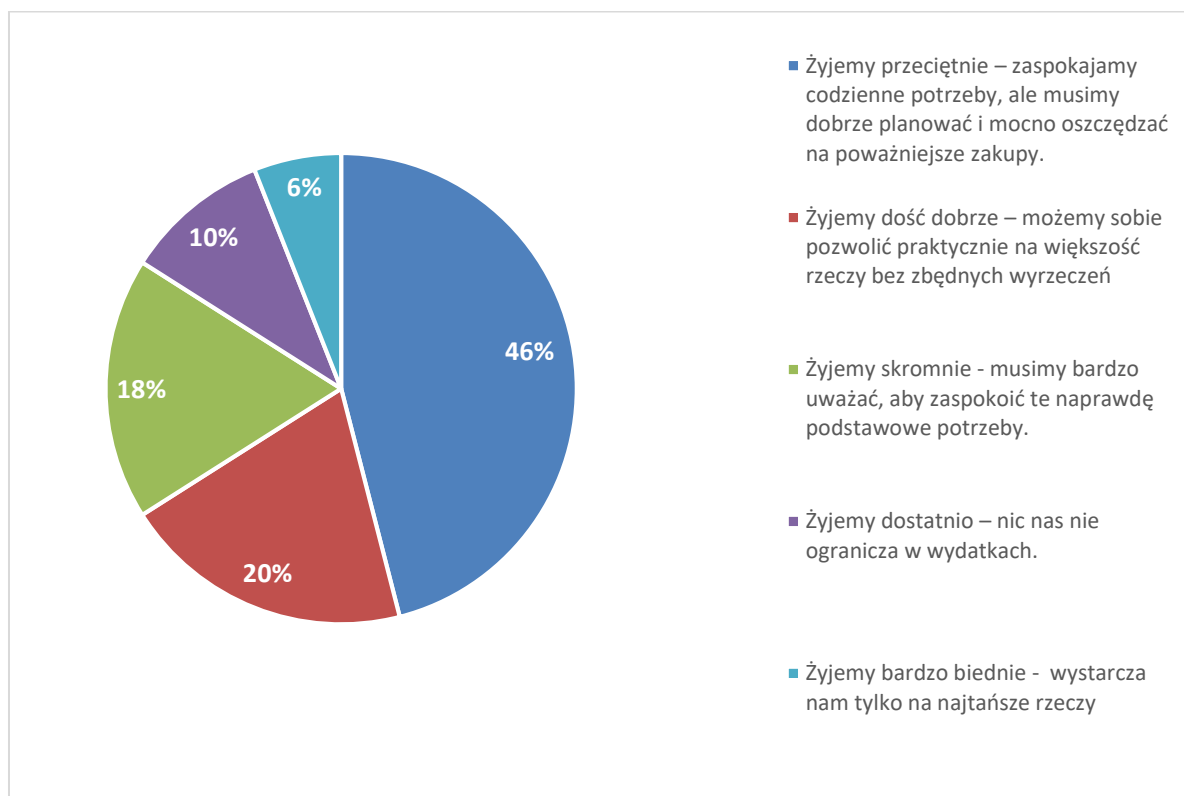
33. Czy osoby niepełnosprawne mają warunki do w miarę normalnego funkcjonowania?



34. Czy ludzie chorzy i niepełnosprawni to obecnie poważny problem całego społeczeństwa?



35. Jak Pan/i ocenia swoją obecną sytuację materialną?



4 DIAGNOZA OBSZARÓW TEMATYCZNYCH SMART KOF

4.1 TRANSPORT I MOBILNOŚĆ

Analiza SWOT

4.1.1 Mocne strony

- 1) Opracowany Plan Mobilności dla miasta Kielce oraz KOF
- 2) Opracowana Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2014 – 2020 wskazująca między innymi na konieczność poprawy dostępności transportowej całego obszaru KOF i wspieranie zrównoważonej mobilności
- 3) W większości gmin leżących w obszarze KOF opracowane zostały Strategie rozwoju oraz plany gospodarki niskoemisyjnej
- 4) Podjęte działania w zakresie konieczności współpracy gmin leżących w obszarze KOF, w ramach porozumienia ws. ZIT.
- 5) Stale modernizowana flota autobusów ZTM, która obsługuje również gminy KOF
- 6) Nowa infrastruktura przystankowa (wiaty, perony, tablice informacyjne zmiennej treści) na terenie miasta Kielce
- 7) Możliwość wykorzystania sieci kolejowej do prowadzenia połączeń w aglomeracji
- 8) Próby wdrażania zmian w komunikacji publicznej podjęte przez ZTM w 2019 roku
- 9) Duża liczba tras rowerowych na terenie Kielc oraz rozbudowywana sieć dróg rowerowych w innych gminach;
- 10) Funkcjonowanie biletu w komunikacji miejskiej w Kielcach w postaci e-portfometki;
- 11) Zaawansowane prace przygotowawcze zmierzające do wprowadzenia systemu ITS. Pozyskane środki finansowe na wdrożenie ITS.
- 12) Zaawansowane prace przygotowawcze zmierzające do wprowadzenia publicznego roweru miejskiego na terenie miasta Kielce
- 13) Dostępne aplikacje mobilne umożliwiające bezgotówkowe płatności elektroniczne za przejazdy (np. Mpay, Skycash) oraz planerów podróży (np. Jak dojadę) oraz aplikacji mobilnej systemu dynamicznej informacji pasażerskiej (MyBus).

4.1.2 Słabe strony

- 1) Duży stopień zużycia infrastruktury transportowej, w tym dróg i chodników niewystarczająca jakość infrastruktury punktowej (punkty przesiadkowe);
- 2) Niewystarczające dostosowanie infrastruktury transportowej oraz pojazdów komunikacji miejskiej dla osób z ograniczoną mobilnością;
- 3) Duży udział transportu indywidualnego w podziale zadań przewozowych w obszarze KOF;

- 4) Znaczące rozproszenie i brak integracji usług transportowych zarówno na poziomie infrastrukturalnym, organizacyjnym, taryfowym oraz informacyjnym (ZTM, MPK, bus, kolej);
- 5) Nerozwinięty rynek transportu współdzielonego (np. rower aglomeracyjny, car-sharing);
- 6) Niedoinwestowany sektor transportu kolejowego (zarówno infra-jak i suprastruktura);
- 7) Ukształtowanie terenu KOF utrudniające szersze wykorzystanie roweru;
- 8) Brak dostatecznej liczby ścieżek rowerowych umożliwiających wykorzystanie roweru jako pełnoprawnego i bezpiecznego środka transportu w mieście. Brak polityki rowerowej. Brak koncepcji budowy aglomeracyjnego roweru miejskiego (nie ograniczającej się do miasta Kielce)
- 9) Brak spójnej koncepcji układu sieci dróg rowerowych w obszarze KOF jako elementu zrównoważonej mobilności
- 10) Brak spójnej polityki parkingowej oraz zaawansowanych systemów zarządzania parkingami;
- 11) Niskie wykorzystanie narzędzi ITS w zarządzaniu systemem transportowym na terenie KOF;
- 12) Brak wspólnej platformy do pozyskiwania danych ruchowych ułatwiających planowanie sieci transportowych i organizowanie usług przewozowych, brak badań i analiz potrzeb mieszkańców i użytkowników;
- 13) Brak aktualnych i kompleksowych danych na temat infrastruktury drogowej i pasa drogowego, w tym ewidencji dróg wykonywanych nowoczesnymi metodami takimi jak skaning laserowy, fotorejestracja.
- 14) Brak przepływu danych oraz integracji pomiędzy systemami funkcjonującymi w poszczególnych obszarach (gminach);
- 15) Brak centrum zarządzania ruchem drogowym dla całego obszaru KOF oraz jednostki instytucjonalnej zarządzającej transportem publicznym w całym obszarze KOF;
- 16) Minimalny udział niskoemisyjnych samochodów osobowych;
- 17) Niewystarczające angażowanie mieszkańców i badanie ich potrzeb w celu optymalnego dostosowania usług komunikacyjnych. Brak partycypacji społecznej, pilotaży i testów wdrażanych rozwiązań.
- 18) Niewystarczająca edukacja mieszkańców, w tym liderów miast i gmin KOF w zakresie zrównoważonej i nowoczesnej mobilności;
- 19) Przyzwyczajenie mieszkańców do komunikacji indywidualnej samochodowej
- 20) Słaba znajomość technologii cyfrowych przez osoby starsze;
- 21) Niewystarczająca współpraca gmin KOF z uczelniami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz lokalnymi przedsiębiorstwami w zakresie rozwoju

zrównoważonego systemu transportowego wspieranego przez nowoczesne technologie teleinformatyczne.

4.1.3 Szanse

- 1) Włączenie Kielc w system dróg ekspresowych (S-7) i możliwość rozwoju zaplecza logistycznego w obszarze skrzyżowań dróg krajowych (powstanie nowych generatorów ruchu);
- 2) Modernizacja linii kolejowych zwiększających dostęp zewnętrzny
- 3) Potencjał ruchotwórczy w postaci Specjalnej Strefy Ekonomicznej zlokalizowanej na obszarze Kielc;
- 4) Uwarunkowania wynikające z dokumentów strategicznych Polski i Unii Europejskiej obligujących do zmiany zachowań transportowych polegającej na ograniczeniu podróży realizowanych transportem indywidualnym na korzyść podróży pieszych, rowerowych i realizowanych transportem publicznym;
- 5) Większa możliwość finansowania niskodochodowych połączeń autobusowych (ustawa o Funduszu rozwoju przewozów autobusowych o charakterze użyteczności publicznej);
- 6) Nowa perspektywa finansowania projektów unijnych dająca szansę na realizację projektów transportowych wpisujących się w strategię zrównoważonej mobilności;
- 7) Dostępne fundusze unijne na rozwój nowoczesnego taboru kolejowego;
- 8) Dobre przykłady rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju systemów transportowych w obszarach zurbanizowanych w kraju (integracja różnych środków transportu, systemy rowerów miejskich, UTO, przykłady wdrożeń zintegrowanych biletów, aplikacji ułatwiających podróżowanie, etc.);
- 9) Duża dostępność i rosnąca powszechność rozwiązań ITS wspierających rozwój systemów transportowych w obszarach zurbanizowanych oraz związane z tym malejące koszty wdrożeń;
- 10) Wdrożenie ITS o otwartej architekturze, która będzie zdolna do współdzielenia/zintegrowania w ograniczonym zestawie usług. Infrastruktura detektorów, różnego rodzaju, wdrożona w ramach systemu ITS może zostać wykorzystywana do różnych celów nie tylko związanych z zarządzaniem mobilnością.
- 11) Rozwój technologii pojazdów zasilanych paliwem alternatywnym;
- 12) Rozwój ruchów miejskich i prowadzonych przez nie inicjatyw mających na celu podnoszenie świadomości mieszkańców oraz decydentów na temat ruchów miejskich.
- 13) Rosnąca świadomość w Polsce problemu zanieczyszczenia powietrza i negatywnego wpływu transportu na środowisko naturalne.

4.1.4 Zagrożenia

- 1) Słabo rozwinięta i wolna pod względem prędkości sieć kolejowa zarządzana przez PKP PLK
- 2) Układ dróg krajowych zarządzany przez GDDKiA obciążający nadmiernie obszary zurbanizowane KOF (DK 73, 74)
- 3) Zmniejszająca się liczba populacji w regionie w wyniku ujemnego salda migracji ludności i ujemnego przyrostu naturalnego;
- 4) Zwiększająca się mobilność mieszkańców obszaru KOF wynikająca z suburbanizacji stolicy regionu (rozwój transportu indywidualnego w przypadku braku dobrej oferty dla transportu publicznego)
- 5) Większa konkurencyjność innych regionów Polski ze względu na dostępny rynek pracy, lepiej rozwinięty system transportowy
- 6) Brak wystarczających środków finansowych umożliwiających rozwój systemu transportowego w kierunku zrównoważonej mobilności
- 7) Rosnące koszty transportu
- 8) Wysoka kapitałochłonność i czasochłonność inwestycji transportowych
- 9) Perspektywiczne zmniejszanie dostępnej pomocy finansowej ze strony UE
- 10) Brak wykwalifikowanej kadry pracowniczej
- 11) Ograniczenia prawne i ustawodawcze, lobbing wybranych grup interesu oraz tzw. ryzyko polityczne (kadencyjność władz) mogące wpływać hamująco na proces wdrażania rozwiązań sprzyjających zrównoważonej mobilności
- 12) Niewystarczająco szeroka paleta rozwiązań prawnych umożliwiających skuteczne powstrzymanie napływu samochodów do obszarów śródmiejskich, które skutecznie mogłyby stosować władze samorządowe.
- 13) Niewystarczające wdrażanie ustaleń planu zrównoważonej mobilności

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.

	Ocena dojrzałości (1 – 5)	Uzasadnienie
Strategia Smart City	2	<p>Gminy należące do Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego dają wyraz swojej świadomości w zakresie tworzenia wspólnej strategii Smart City. Przejawem działań jest utworzenie między innymi strategii ZIT KOF, której jednym z głównych celów jest poprawa dostępności komunikacyjnej i bezpieczeństwa drogowego. Dużym uszczegółowieniem jest strategia i wizja rozwoju zrównoważonej mobilności w mieście Kielce i Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego przedstawiona w Planie Mobilności (2016). Zapisy dokumentów strategicznych nie mają wyraźnego odzwierciedlenia w procesie zintegrowanych działań w obszarze inwestycji i dostarczania usług. Na plus należy przyjąć integrację inwestycji w zakresie infrastruktury rowerowej, która jest istotnym komponentem zrównoważonej mobilności.</p> <p>Zaczynają być realizowane usługi smart w zakresie mobilności, ale mają one charakter wyspowy i dotyczą głównie miasta Kielce.</p> <p>Działania w zakresie popularyzacji transportu publicznego i alternatywnych środków komunikacji jak np. rower w celu osiągnięcia strategicznego podziału modalnego są dalece niewystarczające.</p>
Informacje i dane	1	<p>Możliwość pozyskiwania danych jest ograniczona ewentualnie do poziomu jednego podmiotu (przewoźnika lub organizatora przewozów). Zazwyczaj spójne informacje o wielkości natężeń ruchu na infra- i w suprastrukturze, potrzebach i zachowaniach transportowych w ogóle nie są monitorowane, stąd też zupełny brak możliwości ich późniejszego wykorzystania do określania działań usprawniających system transportowy. Dostępne narzędzia przekazujące użytkownikom transportu użyteczne informacje (np. w zakresie informacji o rozkładach jazdy) nie są zintegrowane co do całego obszaru KOF i wszystkich środków transportu. Nie opracowano dynamicznego modelu ruchu dla miasta Kielce i KOF. Nie wykorzystuje integracji i analiz danych o mieście w procesie optymalizacji usług transportowych.</p>

Technologia	1	<p>Dostępna architektura Inteligentnych Systemów Transportowych jest zaprojektowana głównie w celu wspierania użytkowników transportu zbiorowego poprzez dostarczanie im pełniejszej, bardziej zintegrowanej informacji o dostępnych usługach (dynamiczna informacja pasażerska), czy też ułatwień taryfowych (e-portmonetka). Wykorzystywana technologia nie gwarantuje jednak użytkownikom równego dostępu do wszystkich świadczonych usług przewozowych, ze względu na brak zastosowań technologii typu ITS wśród wszystkich podmiotów świadczących usługi. Występują również znaczące ograniczenia interoperacyjności. Stopień wykorzystania technologii teleinformatycznych w procesie poprawy efektywności przewoźników jest znikomy.</p> <p>W przypadku zagadnień transportowych konieczne stają się inwestycje drogowe dające warunki prowadzenia zrównoważonej polityki transportowej.</p>
Administracja i świadczenie Usług	1	<p>Na terenie większości gmin leżących w obszarze KOF (poza gminą Chmielnik i Strawczyn) funkcjonuje zintegrowane zarządzanie i organizowanie transportu publicznego w ramach porozumień międzygminnych podpisanych dnia 1.12.2005 r. Funkcję organizatora transportu zbiorowego o charakterze użyteczności publicznej na terenie wszystkich tych gmin powierzono Zarządowi Transportu Publicznego w Kielcach. W przypadku tej inicjatywy występuje wspólne finansowanie. Inne, poza transportem publicznym, obszary związane z transportem są zarządzane osobno, z pozycji każdej gminy, brak przykładów tworzenia wspólnych rozwiązań i integrowania usług.</p> <p>Brak przykładów usług integrujących różnych organizatorów transportu.</p> <p>Ograniczone wykorzystanie usług cyfrowych w zarządzaniu i komunikacji w zakresie transportu.</p>
Zaangażowanie interesariuszy	1	<p>Udział zainteresowanych stron w ulepszeniach usług koncentruje się ewentualnie na konkretnych zadaniach i jest ograniczony brakiem jasnych i dostępnych informacji oraz wiedzy na temat funkcjonowania usług transportowych. Ograniczenia wynikać mogą ze skomplikowanych procedur decyzyjnych, ograniczeń finansowych, kadrowych i technologicznych. W proces doskonalenia usług transportowych nie angażuje się w dużych pracodawców i innych podmiotów generujących duże potoki pasażerskie oraz kadry naukowej z</p>

	<p>kieleckich uczelni wyższych. Uznaje się możliwości zwiększenia partycypacji społecznej za pośrednictwem kanałów sieciowych i społecznościowych dla podnoszenia jakości usług transportowych, ale jednocześnie ogranicza się możliwość udziału strony społecznej (np. w przypadku budowy systemu ITS).</p> <p>Brak systemu umożliwiającego sprawne przyjmowanie zgłoszeń dotyczących poprawy usług komunikacyjnych.</p> <p>Funkcjonują inicjatywy w tym zakresie np. organizacje zrzeszające rowerzystów np. „Kielecka Masa Krytyczna” lub promujące zrównoważoną mobilność „Kielecki Rzecznik Osób Niezmotoryzowanych”</p>
--	---

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF

Interesariusz	Ocena dojrzałości				
	Strategia Smart City	Informacje i dane	Technologia	Administracja i świadczenie usług	Zaangażowanie interesariuszy
Miasto i Gmina Chęciny	2	2	1	2	2
Miasto i Gmina Chmielnik	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Miasto i Gmina Daleszyce	2	2	2	3	4
Gmina Górno	2	2	2	2	2
Gmina Masłów	1	1	1	1	1
Gmina Miedziana Góra	2	3	3	3	2
Gmina Morawica	3	3	2	2	2
Gmina Piekoszów	2	2	2	2	2
Gmina Sitkówka Nowiny	2	2	4	1	1
Gmina Strawczyn	2	2	2	2	2
Gmina Zagnańsk	4	3	2	4	4
ŚREDNIA	2,2	2,2	2,1	2,2	2,2

4.2 CYFRYZACJA

Analiza SWOT

4.2.1 Mocne strony

- 1) Doświadczenie miasta Kielce zdobyte w trakcie uzyskania platynowego certyfikatu ISO37120 „Sustainable development of communities indicators for city services and quality of life” – „Zrównoważony rozwój społeczny – Wskaźniki usług miejskich i jakości życia”, co potwierdza znaczną dostępność zbiorów danych, dokumentowanie i monitorowanie działań oraz zdolność do integracji danych. Daje to podstawę do wykorzystania tego doświadczenia we wszystkich miastach i gminach KOF.
- 2) Funkcjonowanie w Urzędzie Miasta Kielce komórki organizacyjnej, której celem jest koordynowanie wdrażania idei Smart City w Kielcach tj. Biura ds. Inteligentnego Zarządzania Zrównoważonym Rozwojem – Smart City, która ściśle współpracuje z Biurem Zarządzania Funduszami Europejskimi.
- 3) Uruchomienie Portalu ZIT KOF, który jest cenną inicjatywą w zakresie integracji danych z terenu całego KOF oraz wykorzystania zasobów i doświadczenia miasta Kielce dla wsparcia współpracy z pozostałymi miastami i gminami Kielce.
- 4) Rozbudowany i dojrzały Miejski System Informacji Przestrzennej budowany w Kielcach jako zintegrowany system zarządzania zrównoważonym rozwojem i środowiskiem miasta Kielce (nominacja w konkursie „Smart City Expo World Congress na najlepszy projekt oraz specjalne wyróżnienie w konkursie „Miasto Szans – Miasto Zrównoważonego Rozwoju” za holistyczne podejście do zarządzania zrównoważonym rozwojem miasta” przyznane podczas Kongresu Regionów w Świdnicy), który może być załącznikiem procesów cyfryzacji na terenie KOF.
- 5) Doświadczenie zdobyte przez miasta i gminy KOF, w szczególności miasto Kielce w trakcie wdrażania systemów informatycznych np. w zakresie systemu gospodarki odpadami, systemy wspierające realizację zadań miasta (z grupy OTAGO), e-geodezja, rozwiązania informatyczne wspierające partycypację społeczną (Geoportal MSIP, Budżet obywatelski online, Idea Kielce – moduły „Wypowiedz się” oraz „Konsultacje”).
- 6) Wdrożony system inteligentnego transportu publicznego, obejmujący również miasta i gminy KOF, mimo że poza miastem Kielce nie uruchomiono fizycznych obiektów jego infrastruktury (np. tablic informacyjnych)
- 7) Kielecki Park Technologiczny, który gromadzi społeczność zaangażowaną w rozwój i stosowanie nowoczesnych technologii (np. firmy technologiczne, startupy).

- 8) Funkcjonujące systemy informatyczne w jednostkach organizacyjnych miast i gmin KOF np. MPEC, Wodociągi Kieleckie.
- 9) Dwie publiczne uczelnie wyższe – Uniwersytet Jana Kochanowskiego oraz Politechnika Świętokrzyska, które kształcą studentów na szeregu kierunków związanych z zintegrowanym zarządzaniem oraz różnymi aspektami Smart City (np. Ekologia i zarządzanie zasobami przyrody, Geografia, Ochrona Środowiska, Architektura, Budownictwo, Elektronika i Telekomunikacja, Elektrotechnika, Energetyka, Informatyka, Inżynieria Środowiska, Transport).

4.2.2 Słabe strony

- 1) Brak strategii oraz polityk informatyzacji zarówno w mieście Kielce jak i pozostałych miastach i gminach KOF.
- 2) Brak współpracy w zakresie cyfryzacji pomiędzy miastami i gminami KOF (są realizowane projekty we współpracy ale na zasadzie gmina z KOF + 2-3 gminy z poza KOF).
- 3) Brak otwartej, zorientowanej na usługi, ogólnomiejskiej architektury informatycznej.
- 4) Systemy informatyczne i analityka danych w niewielkim stopniu jest wykorzystywana do optymalizacji zarządzania infrastrukturą (np. drogową). Jednostkowe przypadki wykorzystania danych do uszczelnienia systemu opłat lokalnych (dot. systemu podatków od nieruchomości). Brak wykorzystania analityki danych do uszczelnienia opłat z tytułu zajęcia pasa (reklamy, zajęcia pasa drogowego).
- 5) Duże zróżnicowanie w zakresie świadczonych e-usług
- 6) Zróżnicowany poziom świadczonych e-usług (często nie są zbyt zaawansowane).
- 7) Niewystarczająca użyteczność i przejrzystość e-usług (np. BIP)
- 8) Duplikacja e-usług i systemów, które mają podobny charakter (np. SIPWŚ, e-mapy gmin)
- 9) Braki w dostępie do zintegrowanych danych dla KOF (wyjątek: portal ZIT KOF)
- 10) Niewystarczająca liczba pracowników IT w obliczu potrzeb i wyzwań
- 11) Konieczność stałego podnoszenia cyfrowych kompetencji pracowników JST KOF
- 12) Niewystarczająca świadomość i niski poziom zaufania mieszkańców KOF dot. e-administracji
- 13) Brak portalu otwartych danych, w tym możliwości udostępniania danych w czasie rzeczywistym przez API
- 14) Trudności w integracji i zapewnieniu interoperacyjności pomiędzy systemami funkcjonującymi w urzędach KOF

- 15) Występujące braki i problemy w dostępności wiarygodnych i aktualnych danych (szczególnie w zakresie zmiennych danych z obszaru środowiska).
- 16) Brak lub tylko teoretyczne stosowanie praktyk z zakresu zarządzania projektami.
- 17) Brak systemowych zasad w zakresie ciągłej współpracy między miastem Kielce, miastami i gminami KOF oraz uczelniami, maksymalizacji efektów synergii oraz koordynacji wspólnych projektów.
- 18) Niewystarczający poziom integracji zarządzania strategicznego i operacyjnego z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi
- 19) Zdarzające się problemy z jakością danych cyfrowych, niewystarczający poziom digitalizacji zasobów oraz niewystarczająca dostępność danych o różnych zjawiskach i zdarzeniach występujących na terenie miasta
- 20) Niewystarczająca efektywność wykorzystywania posiadanych zasobów danych cyfrowych
- 21) Niewystarczająca integracja i interoperacyjność systemów informatycznych wspierana brakiem woli współpracy ze strony ich dostawców
- 22) Przechyłane (od strony technologicznej) systemy informatyczne tzw. Legacy systems, które są stale wykorzystywane do wspierania kluczowych zadań miasta
- 23) Nie wszystkie jednostki miejskie podłączone są do sieci światłowodowej. Rosnące potrzeby w zakresie przesyłania danych.
- 24) Brak odpowiedniej organizacji i struktur organizacyjnych w celu zapewnienia skutecznego i systemowego podejścia do świadczenia usług, w tym usług cyfrowych (np. brak Miejskiego Centrum Kontaktu, brak Centrum Usług Wspólnych)
- 25) Niewystarczający poziom kompetencji cyfrowych pracowników jednostek miejskich
- 26) Niewystarczające wykorzystywanie danych do optymalizacji i poprawy jakości świadczenia usług miejskich, w tym e-usług
- 27) Niewystarczająca koordynacja i integracja w zakresie planowania i świadczenia usług cyfrowych
- 28) Brak ważnych e-usług publicznych, ich niewystarczająca dojrzałość oraz niedopasowanie do rzeczywistych potrzeb użytkowników (w szczególności:
 - a. niewielka liczba spraw możliwych do pełnej realizacji drogą elektroniczną,
 - b. archaiczny i nieintuicyjny Biuletyn Informacji Publicznej
 - c. przestarzała strona internetowa urzędu
 - d. brak usług e-płatności
 - e. brak spersonalizowanych e-usług
- 29) Niedopasowanie usług cyfrowych do rzeczywistych potrzeb użytkowników. Skomplikowane i nieintuicyjne usługi cyfrowe.

- 30) Niski poziom innowacyjności części świadczonych usług cyfrowych i wdrażanych rozwiązań
- 31) Niska świadomość mieszkańców, przedsiębiorców oraz organizacji pozarządowych w zakresie funkcjonowania usług cyfrowych i możliwości ich wykorzystania.
- 32) Brak zintegrowanej polityki miasta w zakresie podnoszenia kompetencji cyfrowych mieszkańców miasta

4.2.3 Szanse

- 1) Dynamiczny rozwój technologii i systemów informatycznych oraz technicznych z dziedziny Smart City / Community.
- 2) Dynamiczny rozwój interoperacyjnych technologii internetowych.
- 3) Dostępne do wykorzystania dobre praktyki w zakresie zastosowań technologii Smart City (szczególnie w krajach zachodniej Europy oraz USA), specyfikacje techniczne (INSPIRE) oraz inne wytyczne techniczne wydane przez Komisję Europejską.
- 4) Zwiększający się wybór w zakresie możliwych opcji realizacyjnych, ich bezpieczeństwa i kosztów utrzymania (np. cloud computing).
- 5) Zwiększające się zasoby danych publicznych dostępnych przy pomocy e-usług.
- 6) Smart City oraz zintegrowane zarządzanie to priorytetowo traktowane obszary rozwoju Unii Europejskiej (inicjatywy: European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities; Urban Europe Joint Programming Initiative; Intelligent Energy Europe; AgileCities; URBACT i inne).
- 7) Rosnąca znajomość metodyk zarządzania projektami (np. PRINCE2, PMBOK), co może pozytywnie wpłynąć na jakość organizacji i zarządzania realizowanych projektów.
- 8) Zwiększające się lobby ogólnościatowe w zakresie promowania idei Smart City oraz szerzące dobre praktyki w tym zakresie.
- 9) Przygotowana dokumentacja wdrożenia Platformy Smart City – systemu zintegrowanego zarządzania zrównoważonym rozwojem, bezpieczeństwem oraz usługami inteligentnego Miasta z wykorzystaniem Miejskiego Systemu Informacji Przestrzennej w Kielcach, który stanowiłby ważny element otwartej architektury informatycznej miasta (przygotowany projekt funkcjonalno – techniczny, studium wykonalności). Projekt może być w krótkim czasie dostosowany do potrzeb całego KOF.
- 10) Możliwość zawiązania ścisłej współpracy pomiędzy KOF, a Uczelniami w zakresie wspólnej realizacji projektów, badań i inicjatyw z dziedziny Smart City.

- 11) Rosnące zapotrzebowanie na wysokiej jakości specjalistów z branży IT oraz absolwentów kierunków informatycznych dzięki funkcjonowaniu Kieleckiego Parku Technologicznego oraz lokalizacją nowych firm informatycznych w Kielcach.
- 12) Środki zewnętrzne (głównie z funduszy europejskich) na rozwój bazy naukowej i dydaktycznej kieleckich uczelni.

4.2.4 Zagrożenia

- 1) Konieczność stałego podnoszenia cyfrowych kompetencji pracowników JST KOF
- 2) Niewystarczająca świadomość i niski poziom zaufania mieszkańców KOF dot. e-administracji
- 3) Niewystarczające zaangażowanie interesariuszy, w tym w szczególności społeczności w transformację w duchu smart city / community
- 4) Odpływ młodych, zdolnych osób studentów do innych miast Polski i Europy.
- 5) Niewystarczający poziom wiedzy interesariuszy i mieszkańców w zakresie idei zrównoważonych miast i społeczności inteligentnych.
- 6) Niewystarczający poziom stosowania w praktyce wśród mieszkańców zachowań wpisujących się w ideę Smart City (np. w zakresie preferencji transportowych, zachowań ekologicznych, partycypacji w zarządzaniu miastem).
- 7) Brak rzeczywistego otwarcia władz miast i gmin KOF na zaangażowanie mieszkańców w procesy zarządzania miastem, zmianę modelu zarządzania miastem, wdrażanie inicjatyw Smart City czy otwieranie danych publicznych.
- 8) Mnogość rozwiązań technologicznych może skutkować niewłaściwym doborem rozwiązań (w przypadku nieprzeprowadzania analiz i ocen potrzeb zgodnie ze sprawdzonymi metodami).
- 9) Coraz większy zakres wiedzy i kompetencji wymagany do efektywnej realizacji projektów Smart City.
- 10) Szybko zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania miasta oraz dynamicznie rozwijające się technologie
- 11) Bariery prawne i mentalne udostępniania danych pomiędzy jednostkami administracji publicznej i innymi instytucjami
- 12) Możliwe cyberataki i inne zagrożenia bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych
- 13) Nieprzyznanie dofinansowania ze środków unijnych na wdrożenie Platformy Smart City oraz nieprzeznaczenie w takim wypadku środków wewnętrznych na realizację tego systemu

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.

	Ocena dojrzałości (1 - 5)	Uzasadnienie
Strategia Smart City	1	Realizowane są inwestycje w rozwiązania IT oraz smart city, ale głównie na poziomie poszczególnych jednostek administracyjnych. Istnieją przykłady wspólnych działań (np. portal ZIT KOF), ale jednocześnie miasta i gminy KOF nie nawiązują współpracy w zakresie wdrażania projektów IT między sobą (wybierają partnerów spoza KOF). Brak ujęcia kwestii cyfryzacji w Strategii ZIT KOF. Inwestycje w cyfryzację nie są skoordynowane. Nieaktualna Strategia Informatyzacji Miasta.
Informacje i dane	1	Istnieje znacząca informatyzacja realizacji zadań (szczególnie w mieście Kielce oraz w niektórych gminach np. Morawica, Górnio), ale w przeważającej części ogranicza się do funkcji ewidencjonowania danych. Podejmowane są próby integrowania systemów i systematycznie przełamywane są bariery interoperacyjności. Ograniczona wymiana danych z jednostkami organizacyjnymi KOF. Podejmuje się jednostkowe działania wykorzystujące zaawansowaną analizę danych. Udostępniane są wybrane informacje przez Internet, w szczególności poprzez geoportal ZIT KOF. Nie udostępnia się danych źródłowych jako otwarte dane.
Technologia	1	Architektury systemów informatycznych są zaprojektowane głównie w celu wspierania poszczególnych zadań miast i gmin i nie są współdzielone. Brak lub niewielkie inwestycje w sieć czujników i pozyskiwanie danych na żywo. Duplikacja e-usług i systemów, które mają podobny charakter (np. SIPWŚ, e-mapy gmin). Niewystarczająca liczba pracowników IT w obliczu potrzeb i wyzwań.
Administracja i świadczenie Usług	1	Dominuje tradycyjny model zarządzania usługami. Poszczególne usługi zarządzane są oddzielnie przez różnych interesariuszy, choć zdarzają się przypadki podejścia wspólnego (portal ZIT KOF, portal Idea Kielce wykorzystywany do konsultacji dokumentów strategicznych dla całego KOF). Wsparcie wewnętrznych innowacji ma najczęściej charakter uznaniowy a nie systemowy.

Zaangażowanie interesariuszy	2	Występują trudności w komunikacji między interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Przepływ wiedzy i know-how pomiędzy jednostkami opiera się na osobistych relacjach a nie w sposób systemowy. Są realizowane inwestycje i wdrożenia mające na celu zaangażowanie obywateli (serwisy zgłaszania usterek). Podejmowane są punktowe działania mające zachęcić mieszkańców do zaangażowania w życie miasta. Zdarza się, że konsultacje społeczne traktowane jest jako zło konieczne.
-------------------------------------	----------	--

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF

Interesariusz	Ocena dojrzałości				
	Strategia Smart City	Informacje i dane	Technologia	Administracja i świadczenie usług	Zaangażowanie interesariuszy
Miasto i Gmina Chęciny	3	3	2	3	3
Miasto i Gmina Chmielnik	2	3	2	3	2
Miasto i Gmina Daleszyce	2	2	2	3	4
Gmina Górno	2	4	4	4	4
Gmina Masłów	1	1	1	1	1
Gmina Miedziana Góra	2	3	2	2	1
Gmina Morawica	3	3	2	2	2
Gmina Piekoszów	2	2	2	2	2
Gmina Sitkówka Nowiny	1	2	3	2	2
Gmina Strawczyn	3	3	3	3	3
Gmina Zagnańsk	5	5	5	5	5
ŚREDNIA	2,4	2,8	2,5	2,7	2,6

4.3 SPOŁECZEŃSTWO

Analiza SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<p>Wysoki stopień identyfikacji ze społecznością lokalną (miastem, gminą) stałych/rdzennych jego mieszkańców, jak również tych, którzy są przybyszami i potrafią wносить do swoich środowisk cenne pomysły czy inicjatywy.</p>	<p>Barierą pełnej identyfikacji są kwestie zapóźnień w rozwoju różnych ważnych aspektów funkcjonowania społeczności, takich jak dostępność i zasady rekrutacji na wolne miejsca pracy, ich atrakcyjność, kwestia wysokości płac w KOF.</p>
<p>Zdolna młodzież, szczególnie widoczna w okresie uczęszczania do szkół średnich (miasto Kielce usiłuje swoich zdolnych uczniów nagradzać i promować – „Nadzieje Kielc”, działający program stypendialny dla uzdolnionych uczniów na w gminie Masłów). Należałoby tę i inne akcje rozszerzyć na pozostałe miasta i gminy KOF.</p>	<p>Większość zdolnej i dobrze wykształconej młodzieży wyjeżdża najpierw na studia, a później nie wraca do swoich rodzinnych stron. (90% laureatów Nadziei Kielc nie wraca do swojego miasta). Brakuje czytelnych, ponadlokalnych programów służących zatrzymaniu tej młodzieży (są dostępne stypendia np. dla medyków, ale potrzebni są też inni specjaliści: programiści, artyści, automatycy, dobrze przygotowani urzędnicy, itp.).</p>
<p>Spersonalizowane (swojskie) relacje, brak anonimowości jako wartość, wyrażająca się w gotowości do świadczenia pomocy/usług ludziom, których się dobrze zna co składa się na cenny w wielu sytuacjach kapitał relacyjny – sprowadzający się do swojskich, bliskich, przyjaznych, wzajemnych relacji społecznych.</p>	<p>Negatywny kapitał relacyjny, mogący przejawiać się większym uwikłaniem w społeczne związki, zależności, zaszłości, tworzenie się klik i grup interesów, które tolerują tylko swoich i sprawdzonych ludzi. Zamyka to drogę kariery dobrze wykształconym, kompetentnym, zdolnym i twórczym młodym osobom, którzy np. studiując poza Kielcami nie mieli szans wyrobić sobie potrzebnych relacji.</p>
<p>System wsparcia dla starzejących się mieszkańców w lokalnych społecznościach – wyraźne dostrzeżenie tej problematyki przez samorządowców i otoczenie społeczne.</p>	<p>Systemowe rozwiązania dotyczące seniorów działają w najszerszym zakresie w Kielcach i dużym problemem natury organizacyjnej, mentalnej i finansowej będzie rozszerzenie tej oferty na KOF.</p>

<p>Realizacja programów socjalnych i zdrowotnych jest stosunkowo dobrze rozwinięta i zorganizowana, przy czym dotyczy to w największym stopniu miasta Kielce.</p>	<p>Pomoc społeczna i praca socjalna oraz służba zdrowia na terenie KOF (szczególnie w gminach typowo wiejskich) ze względu na braki kadrowe, finansowe i mentalne pozostawia jeszcze dużo do życzenia.</p>
<p>Realizacja programów dla osób niepełnosprawnych, w tym <i>Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych</i> najlepiej przedstawia się w Kielcach, np.: dostępność budynków użyteczności publicznej, możliwość korzystania z tłumaczy migowych, strony internetowe dostosowane dla osób niewidomych, słabo widzących i niesłyszących, urzędnicy w sytuacjach koniecznych wychodzą do niepełnosprawnych lub nawet niektóre sprawy załatwiają w ich miejscach zamieszkania.</p>	<p>W kwestii praw osób niepełnosprawnych jest jeszcze wiele do zrobienia. Dotyczy to w szczególności możliwości korzystania przez te osoby ze środków zbiorowego transportu, brakuje pętli indukcyjnych, możliwości kształcenia się, uczestnictwa w kulturze itp. Dotyczy to w szczególności gmin wiejskich i miejsko-wiejskich.</p>
<p>Łatwa (przestrzennie) dostępność do usług, obiektów handlowych, kultury, sportu, wypoczynku.</p>	<p>Ilość i jakość usług nie jest, zadawalająca i adekwatna do realnych potrzeb mieszkańców KOF. Brak jest także wnikliwej diagnozy tych potrzeb, planu działania (perspektywicznego) i skonfrontowania oferty z realnymi potrzebami. Potrzebna jest też edukacja w tym zakresie – szczególnie w odniesieniu do rozrywki.</p>
<p>Możliwość studiowania na różnych wydziałach i kierunkach uczelni wyższych obecnych w mieście. Wiele poprawiło w tym wymiarze utworzenie na UJK kierunku prawa i medycyny.</p>	<p>Przekrój i charakterystyka postaw, zachowań studentów wskazują na to, że nie tworzą zwartej i kreatywnej społeczności, wyróżniającej się oraz widocznej w przestrzeni miejskiej. Brak jest czegoś, co nazywa(ło) się kulturą studencką. A przecież studenci kieleckich uczelni to w dużej mierze mieszkańcy ościennych gmin.</p>
<p>Infrastruktura sportowa na niezłym poziomie i liczne osiągnięcia w zakresie sportu wyczynowego (Kielce mają trzy drużyny w najwyższych ligach krajowych i</p>	<p>Można odnieść wrażenie, że liczy się przede wszystkim sport wyczynowy, zawodowy i na najwyższym poziomie (chodzi o ekstraklasy). Mniej jest zabiegów</p>

<p>sukcesy w skali europejskiej, co jest ewenementem w skali kraju) – umożliwiającą integrację mieszkańców, ale głównie jako widzów na większych imprezach.</p>	<p>umożliwiających czynną aktywność fizyczną mieszkańców KOF w wymiarze masowym i amatorskim, co źle wpływa głównie na zdrowie dzieci i młodzieży. Poza tym uprawianie przez dzieci sportu wiąże się często z dużymi wydatkami finansowymi rodziców. Potrzebna jest kompleksowa współpraca finansowa w ramach KOF, aby rozwijać sport masowy.</p>
<p>Ciekawa historia miasta Kielce i okolic – Staropolski Okręg Przemysłowy, Centralny Okręg Przemysłowy itp.</p>	<p>Niestety, historia nie jest powszechnie znana, brak w programach szkolnych dostatecznego miejsca na poznawanie historii własnego regionu, w tym KOF.</p>
<p>Dobrze rozwinięte media tradycyjne i rozwijające się tzw. nowe media, które służą łączeniu różnych środowisk i kręgów zainteresowań. Trzeba je wykorzystywać w sposób bardziej przemyślany.</p>	<p>Brak dobrej komunikacji społecznej – nie ma ustalonych kanałów przepływu stanowisk, pomysłów i reakcji władz JST w KOF. Jest wiele środowisk i indywidualnych osób, którzy potrafią sformułować interesujące plany i zamiary, ale nie potrafią z tym się przebić do szerszej opinii społecznej i władz.</p>
<p>W życiu publicznym są widoczni liczni pasjonaci, osoby zafascynowane określonymi zagadnieniami, którzy mają wpływ na pozytywne aktywizowanie pozostałych osób ze swego otoczenia i innych mieszkańców KOF.</p>	<p>Tacy pasjonaci/liderzy spotykają się często z pobłażaniem, delikatnym lekceważeniem i niedocenianiem ich znaczenia przez władze, media, środowiska społeczne, opinię publiczną – (negatywny efekt takiego stosunku – niska aktywizacja obywatelska).</p>

<p>Liczna reprezentacja na terenie KOF organizacji pożytku publicznego: rad, stowarzyszeń, fundacji, kół, wolontariatu – chociaż w stosunku do kraju wypadającego dość miernie, to jednak wyraźnie wybijającego się w regionie. Jest wiele takich stowarzyszeń, które świetnie wpisały się na mapę w KOF organizacji III sektora i robi wspaniałe rzeczy.</p>	<p>Brak dostatecznego wsparcia, zachęty, docenienia wkładu, powierzania publicznych zadań i środków (w tym finansowych) tym podmiotom w zaspokajaniu potrzeb i tworzeniu dobra wspólnego.</p> <p>Są też stowarzyszenia mało wiarygodne, które nie potrafią się nawet rozliczyć z powierzonych środków. Powstają często na potrzeby realizacji jednego projektu, dają zarobić swoim twórcom, a potem przestają działać.</p>
<p>Reprezentanci różnych grup mieszkańców uczestniczą w prowadzonych akcjach, realizowanych zadaniach, konsultacjach i nawet sporach, dotyczących działań i zamierzeń na rzecz JST.</p>	<p>Niewystarczający udział obywateli w realizowanych akcjach czy konsultacjach społecznych co skutkuje niepełną informacją o propozycjach różnych działań, możliwościach dofinansowania i ich pomysłodawcach.</p> <p>Niedostatecznie widoczny związek między udziałem obywateli, np. w dyskusjach, konsultacjach, panelach itp. a późniejszymi rozstrzygnięciami władz – brak informacji o dalszych pracach nad propozycjami różnych działań, możliwościach dofinansowania i ich pomysłodawcach.</p>
<p>Portal konsultacji społecznych Idea Kielce (obsługujący m.in. obligatoryjne i fakultatywne konsultacje społeczne, budżet obywatelskie) działający i rozwijany przez Miasto Kielce, który posiada możliwości rozbudowy na obsługę tych procesów we wszystkich gminach i miastach KOF.</p>	<p>Tylko w trzech gminach (m. Kielce, Piekoszów oraz Sitkówka Nowiny) działa budżet obywatelski, przy czym jedynie w Kielcach istnieje możliwość głosowania online.</p> <p>W miastach i gminach KOF wdrożono niewiele usług internetowych, których celem jest wsparcie konsultacji społecznych i zaangażowania społecznego (tylko w dwóch gminach działa serwis pozwalający na rejestrowanie zgłoszeń od mieszkańców, w jednej gminie działa karta mieszkańców).</p>
<p>Dobrze przyjęte przez społeczność lokalną, szczególnie uczniów kieleckich</p>	<p>Niewystarczająca współpraca miast i gmin KOF z uczelniami wyższymi oraz szkołami</p>

<p>szkół ponadpodstawowych inicjatywy Hackathonów Idea Kielce, które są również narzędziami upełnomocniania się mieszkańców - w szczególności młodzieży, która rzadko angażuje się w życie obywatelskie. W dwóch edycjach, które odbyły się do tej pory wzięło udział ponad 300 osób. (najliczniejsze, niekomercyjne, miejskie hackathony w Polsce). W wydarzeniach brali udział mieszkańcy Kielc jak również gmin i miast KOF.</p>	<p>ponadpodstawowymi z terenu KOF (z wyjątkiem miasta Kielce), która pozwoliłaby na większe zaangażowanie i wykorzystywanie potencjału takich wydarzeń jak hackathony.</p>
---	--

SZANSE	ZAGROŻENIA
<p>Uwarunkowania geograficzne i korzystnie przestrzennie usytuowanie KOF na mapie kraju.</p>	<p>Warunki geograficzne nie są przedmiotem kompleksowej koncepcji i strategii, jaką powinny sformułować władze lokalne.</p> <p>Postawienie na agroturystykę (tak jest w strategiach) nie jest właściwym na obecne czasy kierunkiem strategicznym.</p> <p>Pobliskie, większe miasta mogą lepiej diagnozować i spełniać oczekiwania mieszkańców (co w konsekwencji może doprowadzić do migracji).</p>
<p>Atrakcyjne pod względem geograficznym położenie KOF, gwarantujące bliski dostęp do przyrody jego mieszkańcom i przyjezdnym, stanowi cenną atrakcję turystyczną i godny kierunek eksploracji indywidualnych i zbiorowych.</p>	<p>Źle zaplanowane, chaotyczne, nie zrównoważone wykorzystanie istniejących zasobów przyrodniczych może skutkować: małą ilością przyjaznych miejsc do spędzania wolnego czasu, słabo rozbudowaną infrastrukturą turystyczną, słabym rozwojem KOF w tym kierunku.</p>
<p>Kielce i KOF, czyli miasto wojewódzkie i otaczające je gminy tworzą odpowiednią (łatwą do życia) skalę przestrzenną - kameralność KOF jest jego pozytywnym atutem zwłaszcza w kontekście coraz częściej pojawiającego się trendu smart slow city.</p>	<p>Brakuje współpracy samorządów miejskich, gminnych, powiatowych i podmiotów wojewódzkich, w zakresie wspólnych celów, strategii i zarządzania. Jest tak mimo, że powinna istnieć strategiczna komplementarność celów i działań podmiotów różnych szczebli. Można postawić tezę, że na przeszkodzie stoją często różnice polityczne, które</p>

	uniemożliwiają samorządowcom wspólne działania.
Możliwości realizacji projektów i zadań z wykorzystaniem unijnych środków mających zmniejszać dystans do chociażby przeciętnych europejskich standardów. Owe środki adresowanych do samorządów położonych na obszarze tzw. „ściany wschodniej”.	Nakierowanie projektowe na cele infrastrukturalne i tzw. twarde, podczas gdy w obszarze zagadnień społecznych takich celów jest mało.
Obecność Uczelni Wyższych (Uniwersytet, Politechnika i inne) z pewnym potencjałem intelektualnym, dorobkiem i zapleczem badawczym.	Słaba konkurencyjność miejscowych uczelni (nie najwyższa jakość kształcenia, budząca zastrzeżenia współpraca międzywydziałowa i badawcza, brak zróżnicowanej i zarazem bogatej oferty edukacyjnej). Trudno też ocenić, czy obecnie proponowane do studiowania kierunki i specjalności będą potrzebne na rynku pracy w wymiarze czasu przyszłego.
Uruchomienie pomysłów i sposobów na przyciągnięcie inwestorów i firm oferujących ciekawe i dobrze płatne miejsca pracy dla młodych (niekoniecznie na miejscu wykształconych ludzi), wówczas zacznie się pozytywnie zmieniać charakterystyka społeczna mieszkańców KOF.	Jeden z najniższych poziomów inwestycji zagranicznych na terenie województwa i jedne z najniższych dochodów na tle kraju (niskie zarobki). Daje się zauważyć brak pomysłów na przyciągnięcie inwestorów i mało czytelną wizję przyszłej charakterystyki poszczególnych JST KOF. Potrzeba wspólnych wysiłków i propozycji (np. w postaci przygotowanych terenów inwestycyjnych).
Wykorzystywanie wszelkich, nadarzających się okazji/zdarzeń do zwiększenia aktywności obywatelskiej i troski o wspólne dobra mieszkańców KOF.	Oslabieniu uległ zapał ludzi do wspólnotowego działania. Istnieje potrzeba, żeby się w ludziach wyzwoliła taka energia, jaka była w latach 90., kiedy tworzył się samorząd.
Istnieje pewne zrozumienie dla tworzenia wiedzy i ekspertyz, które mogą być podstawą procesów decyzyjnych opartych na rzetelnych i naukowo podbudowanych danych i wnioskach.	Niewykorzystanie wyników badań i ekspertyz, które zostały przygotowane nakładem profesjonalnych sił i znacznych środków (np. w ramach projektów unijnych) przez komórki decyzyjne miast i

	gmin KOF (niebezpieczeństwo zmarnowania pracy i pieniędzy)
Mieszkańcy KOF przejawiają zainteresowanie sprawami publicznymi, zaspokajania potrzeb społecznych i udziału w podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących JST.	Niski poziom partnerskiego systemu zarządzania publicznego. Szacunku do wspólnotowego działania mieszkańcy KOF (jeśli mają stanowić taką rozszerzoną wspólnotę) powinni się uczyć od swoich liderów, władz, które nie tylko otwierają, przecinają wstęgi i zagajają, ale nie obawiają się uczestniczyć w określonych przedsięwzięciach.
Coraz większa świadomość wśród samorządowców i władz JST KOF, że w obliczu wyzwań współczesności i pojawiających się różnych nowych problemów natury społecznej, gospodarczej, finansowej, demograficznej, infrastrukturalnej i cywilizacyjnej działanie indywidualne, bez pogłębionej integracji jest skazane na wiele barier.	Niski poziom wspólnych inicjatyw, łączących potencjały instytucjonalne, organizacyjne, intelektualne i finansowe jst wchodzących w skład KOF.

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.

	Ocena dojrzałości (1 - 5)	Uzasadnienie
Strategia Smart City	2	Sporadycznie są wykorzystywane ciekawe pomysły i inicjatywy, czego dobitnym przykładem są kampanie towarzyszące głosowaniom nad wydatkowaniem środków na tzw. budżet obywatelski. Doświadczenia z Kielc należy rozszerzyć na cały KOF i realizować te praktyki może w trochę innej formie, ale równie atrakcyjnej. Opracowano Politykę Senioralną KOF jako jednego z pierwszych przykładów wspólnej strategii dla zintegrowanej realizacji zadań w ramach KOF.
Informacje i dane	1,5	Zbierane i gromadzone są różne dane (często wskaźnikowe) np. na temat problemów społecznych, jakości życia, stopnia rozwoju gospodarczego itp. Podmiotami, które takie dane i informacje generują są np. Policja, ośrodki pomocy społecznej (w szczególności MOPR Kielce), komórki gminne i miejskie, poszczególne organizacje obywatelskie. Dane te nie są jednak

		agregowane i nie służą do optymalizacji działań operacyjnych i tym bardziej strategicznych. Należy rozważyć powołanie kilkuosobowego zespołu analityków, którzy potrafiliby wygenerować zestawienia danych obrazujące trendy w poszczególnych interesujących dziedzinach.
Technologia	1,5	<p>Wśród urzędników istnieje świadomość barier integracji systemów, podejmowane są próby integracji i planowane są rozwiązania systemowe, ale póki co w zakresie poszczególnych JST (szczególnie w przypadku miasta Kielce). W pozostałych miastach i gminach jedynie incydentalnie są wdrażane cyfrowe usługi z obszaru społecznego. Brak wspólnych działań mających na celu skuteczne wykorzystywanie narzędzi cyfrowych w konsultacjach społecznych oraz świadczeniu usług publicznych.</p> <p>Wśród mieszkańców KOF jest wiele środowisk wykluczonych cyfrowo i takich, które są jakby wyłączone z życia publicznego, nawet na poziomie lokalnym – w takich przypadkach pozostaje przede wszystkim odwołać się do bezpośredniego kontaktu, jako kanału przekazu i zbierania informacji. Stąd wzrasta znaczenie systematycznych badań opinii społecznej, które są okazją do rozmów i uświadamiania środowisk zaniedbanych.</p>
Administracja i świadczenie Usług	1,5	<p>Mieszkańcy odczuwają brak partnerskiego systemu zarządzania publicznego. Administracja i świadczenie usług w odbiorze obywateli obciążone są stereotypowym postrzeganiem urzędników. Mieszkańcy oczekują na poprawę transparentności, zaufania, integracji oraz wypracowanie sztuki dialogu i kompromisu, a braki w tym zakresie powodują mniejszą gotowość do angażowania się w sprawy swoich środowisk.</p> <p>Powstająca infrastruktura cyfrowa nie jest wykorzystywana skutecznie w zaspokajaniu potrzeb mieszkańców i zarządzaniu poszczególnymi JST KOF. Zaangażowanie obywateli jest incydentalne i brakuje trwałych i skutecznych mechanizmów pobudzania oraz wykorzystywania aktywności społecznej mieszkańców.</p>
Zaangażowanie interesariuszy	1,5	Słaba współpraca władz samorządowych z obywatelami, co przejawia się m.in. przez: niepodejmowanie, a wręcz lekceważenie pomysłów, składanych wniosków przez mieszkańców; brak edukacji obywatelskiej, proekologicznej i partycypacyjnej od najmłodszych lat; braki w komunikacji społecznej na linii władze – mieszkańcy i odwrotnie.

Nie ma drożności procedur dialogu społecznego a także istnieją bariery na oddolne pomysły i inicjatywy. Urzędy w KOF muszą przejść drogę do jednolitego schematu kompleksowych, jasnych i dostępnych informacji na temat funkcjonowania usług publicznych. Doświadczenia i dorobek miasta Kielce (Idea Kielce, Instytut Dizajnu) oraz innych miast i gmin z Polski i Europy powinny być przykładem dla miast i gmin KOF.

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF

	Strategia Smart City	Informacje i dane	Technologia	Administracja i świadczenie usług	Zaangażowanie interesariuszy
Miasto i Gmina Chęciny	2	2	2	4	3
Miasto i Gmina Chmielnik	2	2	2	2	3
Miasto i Gmina Daleszyce	2	2	1	3	4
Gmina Górno	2	2	2	2	2
Gmina Masłów	1	1	2	1	1
Gmina Miedziana Góra	2	3	3	3	2
Gmina Morawica	3	3	2	2	2
Gmina Piekoszów	2	2	2	2	2
Gmina Sitkówka Nowiny	3	3	3	3	3
Gmina Strawczyn	2	2	2	2	2
Gmina Zagnańsk	5	5	5	5	5
ŚREDNIA	2,4	2,5	2,4	2,6	2,6

4.4 ŚRODOWISKO I ŁAD PRZESTRZENNY

Analiza SWOT

4.4.1 Mocne strony

- 1) Ponadprzeciętne walory środowiska przyrodniczego i krajobrazowego KOF, unikatowe w porównaniu z innymi obszarami funkcjonalnymi ośrodków wojewódzkich w kraju
- 2) Znaczące pokrycie niektórych miast i gmin KOF planami zagospodarowania przestrzennego.
- 3) Zaawansowany technologicznie i konsekwentnie rozbudowywany MSIP miasta Kielce, który może stanowić podstawę dla wdrożenia systemu informacji przestrzennej KOF
- 4) Realizowane przez miasta i gminy KOF inicjatywy smart z zakresu ochrony środowiska (np. stacje monitoringu powietrza)
- 5) Wysoki stopień wyposażenia większości miast i gmin KOF w sieć wodociągową i kanalizacyjną
- 6) Funkcjonujące w mieście Kielce projekty wpisujące się w ideę Smart City w obszarze środowisko i ład przestrzenny (Idea Kielce, Miejski System Informacji Przestrzennej), które można rozszerzyć na cały KOF
- 7) Działalność Instytutu Dizajnu w zakresie partycypacji społecznej i warsztatów z mieszkańcami, która może być wykorzystana na potrzeby edukacji urbanistycznej i wzrostu zaangażowania mieszkańców w procedury planowania przestrzennego (na terenie całego KOF).

4.4.2 Słabe strony

- 1) Współdziałanie władz samorządowych KOF nie obejmuje kluczowych dla obszaru zagadnień gospodarowania przestrzenią szeroko pojętej ochrony środowiska i gospodarki przestrzennej.
- 2) Budowanie sukcesu gmin podmiejskich KOF na najaktywniejszych mieszkańcach Kielc. Zachęcanie ich do zamieszkania poza miastem, bez uwzględniania skutków ekonomicznych, społecznych i środowiskowych takich działań dla całego KOF.
- 3) Wizje rozwoju gmin podmiejskich KOF zakładają rozwój demograficzny kosztem Kielc. Cały obszar KOF do 2050 r. straci ponad 50 tys. mieszkańców, co w szczególności odczuje miasto Kielce, które jako miasto rdzeniowe jest niezwykle istotne dla rozwoju obszaru.
- 4) Wyludnianie się Kielc częściowo na rzecz gmin ościennych przy jednoczesnym oczekiwaniu gmin KOF na zapewnienie wysokiej jakości infrastruktury drogowej,

technicznej i społecznej, która umożliwi mieszkańcom terenów ościennych korzystanie z zasobów miasta.

- 5) Niewystarczające przygotowanie i przekonanie administracji lokalnej o potrzebie integracji działań skupionych wokół Smart KOF 2030+
- 6) Niewystarczająca wiedza interesariuszy o funkcjonowaniu miasta i terenów podmiejskich, relacjach pomiędzy tymi organizmami, sposobach merytorycznego wpływania na decyzje władz. Niewystarczająca wiedza na temat stanu środowiska w miastach i gminach tworzących KOF
- 7) Nieskuteczna, konkurencyjna względem innych samorządów, krótkowzroczna polityka przestrzenna poszczególnych gmin KOF
- 8) Narastający chaos reklamowy i przestrzenny, w tym zjawisko urban sprawl.
- 9) Zadłużenie miast i gmin KOF, ograniczające inwestycje
- 10) Nie istnieje zintegrowany, wspólny dla KOF system informacji. Każda z gmin prowadzi własną politykę porządkowania i udostępniania informacji przestrzennej w oparciu o najprostsze technologicznie rozwiązania
- 11) Nieoptymalne wykorzystywanie dostępnych zasobów danych i narzędzi analitycznych w procesie planowania przestrzennego i zarządzania środowiskiem.
- 12) Brak lokalnego monitoringu środowiska i klimatu miejskiego. Dane z istniejących stacji pomiaru hałasu nie są analizowane i wykorzystywane. Brak planów rozbudowy sieci czujników monitorujących jakość środowiska. Brak współpracy z kieleckimi uczelniami wyższymi w tym zakresie.
- 13) Niewystarczająca świadomość ekologiczna społeczeństwa, tym samym niewystarczające poszanowanie surowców naturalnych, wody, powietrza.
- 14) Brak powszechnego szacunku do poszanowania przyrody
- 15) Brak powszechnego szacunku do poszanowania dobra wspólnego jakim jest przestrzeń
- 16) Realizacje o charakterze „face lifting” w miejsce głębokiej rewitalizacji
- 17) Wysoki odsetek ludności KOF zamieszkujących tereny zanieczyszczone hałasem
- 18) Zanieczyszczenie powietrza, szczególnie w okresie jesienno-zimowym

4.4.3 Szanse

- 1) Wsparcie polityczne rządu dla rozwoju nowych technologii i ich szerokiego wykorzystania
- 2) Budowa wizerunku KOF jako nowoczesnego organizmu, które wykorzystuje rozwój technologii do współdziałania przy rozwiązywaniu problemów lub zarządzania złożonym organizmem miejskim i podmiejskim

- 3) Podejmowanie odpowiedzialnych i wizjonerskich działań przestrzennych, które uczynią KOF bardziej atrakcyjnym dla obecnych i nowych mieszkańców
- 4) Postrzeganie przez mieszkańców Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego środowiska przyrodniczego jako niezaprzeczalnego atutu, który należy otoczyć świadomą opieką
- 5) Wspieranie inicjatyw lokalnych zmierzających do poprawy stanu środowiska przyrodniczego miasta w celu zachowania geo- i bioróżnorodności
- 6) Podejmowanie odpowiedzialnych i wizjonerskich działań przestrzennych, które uczynią miasto bardziej atrakcyjnym dla obecnych i nowych mieszkańców
- 7) Zorganizowanie gremium doradczego w zakresie rozwiązywania problemów miasta które składać się będzie z przedstawicieli środowisk naukowych Kielc
- 8) Zaangażowanie Komitetu Sterującego KOF do identyfikacji i przeciwdziałania zagrożeniom rozwojowym KOF (traktowanego jako wspólny organizm)
- 9) Opracowanie i wdrożenie ramowej polityki przestrzennej wypracowane w porozumieniu przez wszystkie miasta i gminy KOF i konsekwentne jej realizowanie
- 10) Wykorzystanie potencjału tkwiącego w obiektach geologicznych KOF

4.4.4 Zagrożenia

- 1) Sektorowe zmiany prawa, które nie tylko nie naprawią, ale wręcz umożliwiają dalszą destrukcję przestrzeni Kielc i terenów podmiejskich
- 2) Trudna sytuacja finansowa miast i gmin, która zablokuje inwestowanie w nowoczesne rozwiązania służące budowaniu ładu przestrzennego i ochronie środowiska
- 3) Intensyfikacja peryferyjnej zabudowy jednorodzinnej realizowanej, często w sposób niekontrolowany. Rozlewanie zabudowy – utrzymywanie kosztownego modelu zagospodarowania przestrzeni miast i gmin KOF
- 4) Presja budowlana na tereny objęte formami ochrony przyrody oraz atrakcyjne krajobrazowo i widokowo. W wyniku akceptowanej presji zabudowy utrata zielonego "szkieletu" KOF, struktury opartej o zielone doliny rzek i korytarze nawietrzające, które miały budować przyrodniczy system KOF i jego korytarze ekologiczne.
- 5) Wzrost zanieczyszczenia światłem w związku z rozprzestrzenianiem zabudowy
- 6) Rozciągnięcie w czasie modernizacji indywidualnych źródeł ogrzewania domów wskutek niewystarczającego wsparcia ze strony rządu dla programu walki ze smogiem oraz braku zintegrowanego programu walki ze smogiem wypracowanego przez KOF przy zaangażowaniu władz województwa

- 7) Zasklepanie gruntów bez uwzględnienia szerszego kontekstu skutków dla środowiska, w szczególności w odniesieniu do gwałtowności zjawisk pogodowych - symulacji wpływu powierzchniowego.

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.

	Ocena dojrzałości (1 - 5)	Uzasadnienie
Strategia Smart City	1	Nie realizowane są wspólne działania miast i gmin KOF oparte na współpracy oraz nowoczesnych technologiach w obszarze środowiska i ładu przestrzennego. Istnieje wąska grupa instytucji silnie angażujących się i dostrzegających potrzebę przekształcenia miasta Kielce w miasto inteligentne. W niewielkim stopniu ta tematyka przekłada się na politykę miast i gmin KOF.
Informacje i dane	1,5	Istnieją pierwsze załączki wspólnej bazy danych dla KOF w postaci portalu ZIT KOF opartego o Miejski System Informacji Przestrzennej oraz bazy danych o terenach inwestycyjnych. samorzady tworzące KOF widzą potrzebę uporządkowania informacji, jednak podejmowane inicjatywy w tym zakresie wymagają uspoźnienia dla całego KOF.
Technologia	1	Miasta i gminy KOF nie wykorzystują wspólnej infrastruktury i technologii w zakresie zarządzania środowiskiem i przestrzenią. Wyłącznie Kielce w sposób nowoczesny wykorzystują technologię w zarządzaniu środowiskiem miejskim, gromadząc, przetwarzając i udostępniając informacje o stanie środowiska. Rozbudowywany jest system czujników zbierających informacje o stanie środowiska. Technologie w niewielkim stopniu wspomagają gospodarowanie przestrzenią w Kielcach i całym KOF.
Administracja i świadczenie Usług	1	Dominuje tradycyjny model zarządzania, w którym technologie i rozwiązania informatyczne przebijają się do codziennej działalności urzędu, dostrzegana jest potrzeba jego rozwoju, choć brak czasu na samodoskonalenie.

Zaangażowanie interesariuszy	2	<p>Samorządy angażują się w znacznym stopniu w pobudzenie zaangażowania mieszkańców do współudziału w decydowaniu o rozwiązywaniu lokalnych problemów, lecz odzew ze strony mieszkańców nie jest zadowalający. Ogranicza się on głównie do protestów.</p> <p>Realizowane są działania mające podnieść świadomość kadry zarządzającej i pracowniczej JST KOF w zakresie smart city.</p>
-------------------------------------	----------	--

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF

Interesariusz	Ocena dojrzałości				
	Strategia Smart City	Informacje i dane	Technologia	Administracja i świadczenie usług	Zaangażowanie interesariuszy
Miasto i Gmina Chęciny	2	3	2	2	3
Miasto i Gmina Chmielnik	3	4	2	2	2
Miasto i Gmina Daleszyce	2	2	2	3	4
Gmina Górno	2	2	2	2	2
Gmina Masłów	1	1	1	1	1
Gmina Miedziana Góra	2	3	3	3	2
Gmina Morawica	3	3	2	2	2
Gmina Piekoszów	2	2	2	2	2
Gmina Sitkówka Nowiny	3	3	3	3	3
Gmina Strawczyn	2	2	2	2	2
Gmina Zagnańsk	5	5	5	5	5
ŚREDNIA	2,5	2,7	2,4	2,5	2,5

4.5 GOSPODARKA I INNOWACJE

Analiza SWOT

4.5.1 Mocne strony

- 1) Świadomość roli i potrzeby wsparcia rozwoju gospodarczego i innowacyjności
- 2) Potencjał tkwiący w zasobach surowcowych (w kontekście produkcji) i walorach przyrodniczych (usługi związane z turystyką)
- 3) Dostępność Kieleckiego Parku Technologicznego, uczelni wyższych i usług Instytucji Otoczenia Biznesu
- 4) Ośrodki akademickie – młodzi, wykształceni absolwenci
- 5) Relatywnie tanie warunki mieszkania
- 6) Wysoka pozycja Targów Kielce na arenie krajowej i międzynarodowej
- 7) Doświadczenie części jednostek organizacyjnych miast i gmin KOF związane z opracowywaniem i realizacją projektów i inicjatyw wpisujących się w obszar innowacji (UrbanInno, DiFens, Cetralab)
- 8) Powstają inicjatywy, których celem jest edukacja w zakresie programowania (w tym w szkołach oraz Kieleckim Parku Technologicznym).
- 9) Realizowana inwestycja w Centrum Kształcenia Zawodowego w Kielcach – ośrodek budowania kompetencji i kwalifikacji zawodowych poprzez współpracę z przedsiębiorcami.

4.5.2 Słabe strony

- 1) Narzędzia wspierania rozwoju gospodarczego - brak systemowych rozwiązań pozwalających skoordynować działania podejmowane przez pojedyncze podmioty/osoby (brak strategii i ograniczenia technologiczne)
- 2) Komunikacja brak zintegrowanych baz informacyjnych, utrudnienia w przepływie informacji, np. tereny inwestycyjne, plany zagospodarowania przestrzennego, wolne lokale, usługodawcy, potrzeby usługobiorców itp.
- 3) Niewystarczający poziom współpracy, zwłaszcza w obszarach związanych z gospodarką i innowacjami, z uwagi na wrażliwość obszarów związanych z tajemnicą handlową i know-how
- 4) Niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy – brak kadry
- 5) Niewystarczająca oferta wysokiej jakości poradnictwa edukacyjnego, zawodowego i biznesowego, w tym mentoringu na światowym poziomie, który wspomógł by młode firmy w procesie rozwoju produktów i usług.
- 6) Rozproszenie instytucji wspierających inwestorów oraz mieszkańców, którzy chcieli rozpocząć działalność gospodarczą, co obniża ich efektywność.

Niewystarczająca komunikacja i współpraca instytucji otoczenia biznesu. Brak wsparcia instytucjonalnego dla brokerów innowacji.

- 7) Nadmiar stron i portali informacyjnych instytucji otoczenia biznesu zamiast zintegrowanej i łatwo dostępnej informacji.
- 8) Migracja młodych ludzi oraz specjalistów, osób o bogatym doświadczeniu zawodowym
- 9) Brak wymiany informacji między edukacją, biznesem i instytucjami obsługi rynku pracy. Znacząco niewystarczająca liczba osób (broker innowacji, konsjerż), które łączyłyby przedsiębiorców z naukowcami.
- 10) Mało atrakcyjny rynek pracy
- 11) Niewystarczająca współpraca uczelni wyższych z przedsiębiorcami w zakresie kształcenia zgodnego z potrzebami rynku pracy.
- 12) Niewystarczająca znajomość języków obcych, w szczególności języka angielskiego wśród mieszkańców KOF.
- 13) Utrudniony dostęp do danych na temat losów absolwentów kieleckich szkół ponadgimnazjalnych i szkół wyższych.

4.5.3 Szanse

- 1) Rozwój społeczeństwa informacyjnego (powszechny)
- 2) Ogólne zmiany w procesie komunikacji i korzystania z rozwiązań cyfrowych
- 3) Wyższa świadomość społeczna i zaangażowanie społeczne lokalnych społeczności
- 4) Dostępność funduszy zewnętrznych
- 5) Zwiększenie wysokiej klasy powierzchni biurowej
- 6) Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej miasta Kielce (drogowej, kolejowej i lotniczej)
- 7) Budowa technologicznej marki „Made in Kielce”
- 8) Zatrzymanie najzdolniejszych mieszkańców KOF w miastach i gminach KOF i sprawienie aby wiązali swoje życie i karierę z regionem
- 9) Rozpowszechnienie pracy zdalnej z wykorzystaniem Internetu.
- 10) Szerokie udostępnienie otwartych danych miejskich do ponownego wykorzystania
- 11) Otwartość KOF na projekty pilotażowe i współpracę z przedsiębiorczymi mieszkańcami i inwestorami zewnętrznymi
- 12) Powołanie lokalnego funduszu inwestycyjnego, który wspierałby najlepsze, wyselekcjonowane pomysły innowacyjne zgłaszane przez lokalne firmy
- 13) Nasyceniu rynku pracy, szczególnie w dziedzinie IT w dużych miastach w Polsce.

4.5.4 Zagrożenia

- 1) Globalne procesy i ryzyka jakie im towarzyszą w tym m.in. bezpieczeństwo danych
- 2) Negatywne procesy społeczne, jak starzenie się społeczeństwa i pauperyzacja jednostek o niskich kwalifikacjach
- 3) Ogólne przeświadczenie braku wpływu na procesy gospodarcze i innowacyjne
- 4) Niepewność prawna wynikająca z dużej zmienności prawa, w tym zwłaszcza regulacji podatkowych.
- 5) Zagrożenia demograficzne (ujemne saldo migracyjne osób młodych i przedsiębiorczych)
- 6) Wyższa atrakcyjność innych ośrodków edukacyjnych dla młodych ludzi
- 7) Wyższa atrakcyjność rynku pracy innych ośrodków dla absolwentów i osób z doświadczeniem
- 8) Uwarunkowania polityczne, które ograniczają współpracę instytucji w celu wytwarzania innowacji wsparcia biznesu
- 9) Brak zintegrowanego działania i współpracy miast i gmin Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego.

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.

	Ocena dojrzałości (1 - 5)	Uzasadnienie <i>(3 - 5 zdań dla każdego aspektu)</i>
Strategia Smart City	1,5	<p>Nie funkcjonuje strategia smart city KOF w zakresie gospodarki i pobudzania innowacji, ale wartością jest poczynienie pierwszych kroków w tym zakresie przez Biuro ZIT KOF.</p> <p>W pojedynczych gminach podejmowane są pewne działania w kierunku inteligentnego miasta jednak brak ich skoordynowania i wzajemnej współpracy obniża poziom oceny dla całości jako KOF.</p> <p>Brak jest także strategii sektorowych, a Strategia ZIT KOF na lata 2014-2020 koncentruje się głównie na mobilności w KOF. Mimo, że cele obejmują także przedsiębiorczość i walkę z bezrobociem, to są one nieadekwatne do aktualnych potrzeb gospodarki, a także wzrostu innowacyjności.</p> <p>Działania realizowane przez pojedyncze gminy mają charakter incydentalny i są wypadkową często przypadkowo realizowanych projektów na które udało pozyskać się środki.</p>

		Efekty tych projektów nie będąc utrwalane i kontynuowane zanikają.
Informacje i dane	2	<p>W gminach podejmowane są działania do tworzenia wspólnych zasobów informacji i danych, jednak ich sposób przetwarzania wymaga wprowadzenia jednolitych standardów na całym obszarze KOF. Sugerowane zastosowanie sprawdzonych dobrze funkcjonujących rozwiązań w poszczególnych gminach (zmiany małymi krokami, wg zaakceptowanego planu przez wszystkich uczestników procesu).</p> <p>Dane będące przedmiotem analiz i podstawą podejmowania decyzji dotyczą często kilku lat wstecz i są nieadekwatne do obecnej sytuacji. Brak monitorowania aktualnych danych nie tylko dla KOF, ale i pozostałej części regionu i innych o podobnym charakterze w celach porównawczych. Ponadto brak uporządkowania danych wg jednolitej metodologii i standardów.</p>
Technologia	2	<p>W gminach podejmowane są działania do tworzenia wspólnych zasobów informacji i danych, jednak ich sposób przetwarzania wymaga wprowadzenia jednolitych standardów na całym obszarze KOF. Sugerowane zastosowanie sprawdzonych dobrze funkcjonujących rozwiązań w poszczególnych gminach (zmiany małymi krokami, wg zaakceptowanego planu przez wszystkich uczestników procesu).</p> <p>Dane będące przedmiotem analiz i podstawą podejmowania decyzji dotyczą często kilku lat wstecz i są nieadekwatne do obecnej sytuacji. Brak monitorowania aktualnych danych nie tylko dla KOF, ale i pozostałej części regionu i innych o podobnym charakterze w celach porównawczych. Ponadto brak uporządkowania danych wg jednolitej metodologii i standardów.</p>
Administracja i świadczenie Usług	1	Na poziomie KOF struktury funkcjonowania administracji i świadczenia usług w odniesieniu do założeń obszaru inteligentnego dotyczące gospodarki i innowacji dopiero są budowane. Aktualnie dostępne usługi w znaczącej większości świadczone są indywidualnie w poszczególnych gminach, brak jest koordynacji i spójnych działań. Zwłaszcza w zakresie gospodarki i innowacji brakuje wsparcia inicjatyw promujących edukację przedsiębiorczą, aktywność organizacji pozarządowych i IOB. Działania mające na celu podniesienie

		atrakcyjności inwestycyjnej w poszczególnych gminach podejmowane są indywidualnie i incydentalnie.
Zaangażowanie interesariuszy	2	Poszczególne grupy interesariuszy są zainteresowane i zaangażowane w tworzenie lepiej funkcjonujących procedur oraz rozwiązań systemowych dla pełniejszego wspierania rozwoju gospodarczego i wzrostu innowacyjności. Jednak brak jest wspólnych działań, które na oczekiwanym poziomie angażowałyby poszczególne grupy interesariuszy w rozwój gospodarczy i innowacyjny. Panuje powszechne przekonanie o braku sprawstwa a także opór i obawa przed zmianami.

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast miast i gmin KOF

Interesariusz	Ocena dojrzałości				
	Strategia Smart City	Informacje i dane	Technologia	Administracja i świadczenie usług	Zaangażowanie interesariuszy
Miasto i Gmina Chęciny	3	2	2	3	2
Miasto i Gmina Chmielnik	b.d.	3	2	5	3
Miasto i Gmina Daleszyce					
Gmina Górno	2	2	2	3	4
Gmina Masłów	2	2	2	2	2
Gmina Masłów	1	1	1	1	1
Gmina Miedziana Góra	3	3	2	2	3
Gmina Morawica	3	3	2	2	2
Gmina Piekoszów	2	2	2	2	2
Gmina Sitkówka Nowiny	2	2	3	3	3
Gmina Strawczyn	2	2	2	2	2
Gmina Zagnańsk	3	2	b.d.	4	4
ŚREDNIA	2,3	2,2	2,0	2,6	2,5

4.6 BEZPIECZEŃSTWO

Analiza SWOT

4.6.1 Mocne strony

- 1) Realizowane obecnie działania profilaktyczno-edukacyjne
- 2) Współpraca z podmiotami (GOPSy, przychodnie, szkoły, posterunki)
- 3) Nasilenie patroli służb mundurowych
- 4) Rozpoczęta przebudowa skrzyżowań w celu podniesienia bezpieczeństwa (np. ronda turbinowe)
- 5) Modernizacja dróg i infrastruktury około drogowej
- 6) Istniejące procedury działania kryzysowego
- 7) Przyzwoity stan wyposażenia osp
- 8) Promowanie bezpiecznych zachowań w sieci internetowej w szkołach
- 9) W 9 miastach i gminach KOF działa system powiadomień SMS, który można wykorzystywać jako narzędzie informowania o zagrożeniach

4.6.2 Słabe strony

- 1) Zbyt mała ilość posterunków
- 2) Mała liczba strażników miejskich i gminnych
- 3) Niewystarczająca edukacja w zakresie bezpieczeństwa w placówkach oświatowych
- 4) Słaba znajomość środowiska przez policjantów
- 5) Słaba świadomość społeczności o istniejących zagrożeniach
- 6) Stan dróg, w tym ich oznakowania
- 7) Niska świadomość społeczeństwa w zakresie bezpiecznego poruszania się po drogach
- 8) Niski poziom komunikacji, współpracy i koordynacji działań między miastami i gminami KOF w zakresie bezpieczeństwa.
- 9) Niewystarczające uwzględnienie kwestii bezpieczeństwa w procesie planowania przestrzennego (np. dopuszczenie do lokalizowania osiedli w pobliżu zakładów przemysłowych, w których wykorzystywane są substancje niebezpieczne, nie odpowiadające standardom bezpieczeństwa drogi)
- 10) Brak interaktywnej mapy zagrożeń na terenie KOF, otwartej na modyfikacje ze strony zarówno urzędników, jak i mieszkańców.
- 11) Brak koordynacji zbierania i udostępniania danych z obszaru bezpieczeństwa.
- 12) Niski nacisk na edukację urzędników i pracowników instytucji samorządowych (np. szkół) w zakresie bezpieczeństwa i jej ocenę
- 13) Niewystarczająca liczba ćwiczeń – ewakuacji w szkołach

- 14) Niewystarczająca otwartość i integracja systemów informatycznych, niewystarczające wykorzystanie i analiza dostępnych zbiorów danych.
- 15) Niewystarczający poziom wykorzystania monitoringu wizyjnego do bieżącego reagowania na wykroczenia
- 16) Niewielka liczba e-usług z zakresu bezpieczeństwa, choć w większości gmin funkcjonuje system powiadomień SMS. Brak integracji e-usług działających na terenie KOF.
- 17) Brak inwentaryzacji dróg w kontekście bezpieczeństwa mieszkańców (np. dojazd straży pożarnej).
- 18) Brak udostępnienia danych miasta (np. danych przestrzennych, ortofotomap) służbom odpowiedzialnym za bezpieczeństwo.
- 19) Brak stanowiska dyżurnego technicznego miasta przy Centrum Zarządzania Kryzysowego, który odpowiadałby za koordynację działań w zakresie infrastruktury technicznej w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej.

4.6.3 Szanse

- 1) Coraz lepszy dostęp do informacji i danych;
- 2) Rozwój infrastruktury transportu drogowego, przeniesienie ruchu na nowobudowane drogi krajowe;
- 3) Zwiększenie współpracy samorządów przy inwestycjach drogowych - koordynacja działań;
- 4) Większość gmin deklaruje duże zainteresowanie współpracą w ramach KOF-u;
- 5) Możliwość pozyskania środków finansowych na wspólne projekty (unijnych i rządowych);
- 6) Możliwość zaimplementowania najnowszych standardów i dobrych praktyk.
- 7) Praktyczny brak możliwości wystąpienia zagrożenia terrorystycznego
- 8) Brak dużych rzek i innych czynników mogących wywoływać zagrożenia klęskami żywiołowymi (rzeki, wysokie góry)
- 9) Intensyfikacja działań miękkich, które pozwolą odciągnąć młodzież od grup podwyższonego ryzyka (np. grup kibicowskich).

4.6.4 Zagrożenia

- 1) Występowanie nowych zagrożeń (m.in. napływ obcokrajowców; nowe używki na rynku, cyberzagrożenia);
- 2) Starzenie się społeczeństwa;
- 3) Spadek nakładów finansowych na bezpieczeństwo, rozdział środków finansowych bez analizy potrzeb;
- 4) Brak porozumienia i konsultacji na linii mieszkańiec-samorząd;

- 5) Nadinterpretacje przepisów prawa, np. dotyczących ochrony danych osobowych;
- 6) Rozwój techniki i wynikające z tego zagrożenia, np. coraz szybsze samochody i pogarszający się poziom ruchu drogowego;
- 7) Coraz więcej zdarzeń niebezpiecznych w szkołach;
- 8) Brak wiedzy obywateli na temat zachowania się w sytuacjach kryzysowych.
- 9) Wykluczenie cyfrowe mieszkańców
- 10) Zbyt mały udział mieszkańców w planowaniu i wdrażaniu strategii
- 11) Wzrost aktywności grup eksternistycznych na terenie kraju (np. powiązanych z ruchem kibicowskim, skrajnymi organizacjami politycznymi)
- 12) Cyberzagrożenia dla mieszkańców oraz danych zgromadzonych w instytucjach samorządowych.

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.

	Ocena dojrzałości (1 - 5)	Uzasadnienie
Strategia Smart City	1	Gminy wchodzące w skład Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego w swoich dokumentach strategicznych, poza jednym wyjątkiem, nie odnoszą się do kwestii bezpieczeństwa, natomiast Strategia ZIT KOF na lata 2014-2020 wskazuje jedynie na sprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego, jako dziedziny wymagającej szczególnego zainteresowania i podjęcia zintegrowanych działań. Nie istnieje wspólna strategia sektorowa w postaci lokalnej strategii bezpieczeństwa, jak również nie są realizowane kompleksowe programy poprawy bezpieczeństwa, tak przez poszczególne gminy osobno, jak również nie są podejmowane podobne inicjatywy w ramach Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego.
Informacje i dane	1	Kielecki Obszar Funkcjonalny, jak również tworzące go gminy, nie posiadają aktualnych i użytecznych informacji i danych dotyczących obszaru bezpieczeństwa. Dotyczy to zarówno informacji i danych, które prezentowałyby historyczny i/lub aktualny poziom bezpieczeństwa, jak również opracowań opisujących zachodzące trendy lub stanowiące próbę prognozowania przyszłości. Dzisiaj, z uwagi na brak informacji i danych, decyzje co do działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa podejmowane są niejako na wycucie, bez szczegółowego

		<p>poznania źródeł i przyczyn zagrożeń. W konsekwencji podejmowane działania, z uwagi na ograniczone siły i środki oraz brak priorytetyzacji, mogą być dalece nieskuteczne i nieefektywne. W ramach „otwartych danych” nie zidentyfikowany zasobów dotyczących obszaru bezpieczeństwa.</p>
Technologia	1	<p>Gminy wchodzące w skład Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego nie korzystają z systemów teleinformatycznych, które wspierałyby zarządzanie bezpieczeństwem. Z wyłączeniem nielicznych jednostek, nie dysponują również czujnikami i systemami monitorującymi stan i zmiany w otoczeniu (stacje pogodowe, czujniki ruchu, detektory zagrożeń itp.). W niewielkim stopniu wykorzystywane są również systemy dozoru wizyjnego, a tam, gdzie jest on wykorzystywany, funkcjonuje zazwyczaj w postaci niezależnych i niezintegrowanych ze sobą systemów obiektów (zasięgiem obejmujących jedną nieruchomość). Co więcej, obrazy z kamer nie są zazwyczaj obserwowane w czasie rzeczywistym, a nagrania służą jedynie jako materiał do analizy przebiegu incydentu. Nie istnieje również system informatyczny integrujący działania służb kryzysowych, umożliwiający wymianę informacji i dynamiczne reagowanie na występujące zagrożenia.</p>
Administracja i świadczenie Usług	1	<p>W ramach Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego, jak również poszczególnych gmin, poza jednym wyjątkiem, nie są świadczone e-usługi w obszarze bezpieczeństwa. Wyjątkiem tym jest usługa powiadamiania mieszkańców o zagrożeniach za pośrednictwem sms-ów. W porównaniu do pozostałych obszarów tematycznych miasta/obszaru inteligentnego, obszar bezpieczeństwa wypada pod tym względem wyjątkowo słabo. Wszystkie usługi publiczne realizowane są w sposób tradycyjny i wymagają zazwyczaj osobistego stawiennictwa mieszkańca w urzędzie/instytucji. Na uwagę zasługuje również fakt niedostosowania struktur organizacyjnych gmin do realizacji zadań z obszaru bezpieczeństwa, co przejawia się w tym, że w większości przypadków nie wyodrębniono struktur odpowiedzialnych za sprawy bezpieczeństwa w gminie, a tam, gdzie takowe są, zazwyczaj nie przekraczają wymiaru jednego etatu.</p>
Zaangażowanie interesariuszy	2	<p>Zaangażowanie przedstawicieli gmin współtworzących Kielecki Obszar Funkcjonalny, zarówno pracowników merytorycznych, jak i najwyższego kierownictwa prezentowane jest jako mocna strona KOF. Niemniej jednak za deklaracjami dotyczącymi</p>

		<p>ważności i troski o bezpieczeństwo mieszkańców, nie idą konkretne działania, co znajduje potwierdzenie w ocenie pozostałych zagadnień. Zdecydowanie brakuje również jakichkolwiek inicjatyw włączających mieszkańców w działania na rzecz bezpieczeństwa. Nie zidentyfikowano również trwałej współpracy z sektorem pozarządowym.</p>
--	--	--

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF

Interesariusz	Ocena dojrzałości				
	Strategia Smart City	Informacje i dane	Technologia	Administracja i świadczenie usług	Zaangażowanie interesariuszy
Miasto i Gmina Chęciny	2	3	1	3	2
Miasto i Gmina Chmielnik	2	3	2	3	2
Miasto i Gmina Daleszyce	2	2	2	3	4
Gmina Górnio	2	2	2	2	2
Gmina Masłów	1	1	1	1	1
Gmina Miedziana Góra	3	3	2	4	2
Gmina Morawica	3	3	2	2	2
Gmina Piekoszów	2	2	2	2	2
Gmina Sitkówka Nowiny	2	1	2	1	3
Gmina Strawczyn	2	2	2	2	2
Gmina Zagnańsk	4	2	2	4	4
ŚREDNIA	2,3	2,4	2,2	2,5	2,4

4.7 INFRASTRUKTURA KOMUNALNA I EFEKTYWNOŚĆ ENERGETYCZNA

Analiza SWOT

4.7.1.1.1 Mocne strony

- 1) Zrealizowane projekty w zakresie modernizacji oświetlenia ulicznego, termomodernizacji obiektów użyteczności publicznej, budowy ścieżek rowerowych, OZE
- 2) Zapewnione jest zaopatrzenie miast i gmin KOF w energię elektryczną
- 3) Realizowane są projekty telemetrii i zdalnego odczytu ciepłomierzy i wodomierzy, automatykę węzłów cieplnych i automatykę pogodową
- 4) Dobry system zarządzania gospodarką odpadami - zautomatyzowany i zarządzany elektronicznie
- 5) Każdy pojemnik na odpady w mieście posiada chip i znajduje się pod nadzorem
- 6) Firmy odbierające odpady znajdują się pod nadzorem
- 7) Wszystkie nieruchomości zamieszkałe objęte są jednym systemem odbioru odpadów
- 8) Zakład Unieszkodliwiania Odpadów dla miasta Kielce i powiatu kieleckiego w Promniku k/Kielc
- 9) Mała elektrownia biogazowa w Promniku i wykorzystanie ciepła odpadowego z silników generatorów
- 10) Odpowiednie możliwości technologiczne i know-how miast i gmin KOF w zakresie podnoszenia efektywności energetycznej
- 11) Przykłady zastosowań wysokich standardów budynków energooszczędnych i wykorzystanie instalacji wykorzystujących odnawialne źródła energii
- 12) Bezpieczeństwo podstawowego i awaryjnego zaopatrzenia w wodę mieszkańców KOF
- 13) Doświadczenie współpracy części i gmin w zakresie gospodarki wodnościekowej w ramach Międzygminnego Związku Wodociągów i Kanalizacji
- 14) Oczyszczanie ścieków odbywa się zgodnie z normami
- 15) Duże zasoby wody w ujęciach głębinowych

4.7.1.1.2 Słabe strony

- 1) Brak opracowanej wspólnej, długofalowej strategii smart city w zakresie infrastruktury komunalnej i energetycznej
- 2) Brak współpracy pomiędzy jednostkami komunalnymi i brak wspólnych inwestycji w realizację założeń gospodarki obiegu zamkniętego
- 3) Brak nadrzędnej jednostki zarządzającej współpracą przedsiębiorstw komunalnych

- 4) Brak monitoringu zużycia energii (na poziomie poszczególnych budynków, gmin oraz całego KOF)
- 5) Brak zintegrowanych, inteligentnych systemów zarządzania infrastrukturą np. oświetleniową, drogową itp.
- 6) Brak wykorzystania PPP w finansowaniu przedsięwzięć z zakresu poprawy efektywności energetycznej i gospodarki komunalnej
- 7) Brak współpracy z sektorem biznesowym i brak partnerstw publiczno-prywatnych w zakresie infrastruktury komunalnej i energii
- 8) Niewystarczające wykorzystywanie posiadanych zasobów cyfrowych danych pomiarowych pochodzących z infrastruktury komunalnej
- 9) Brak wspólnej platformy do zbierania danych pomiarowych dotyczących infrastruktury komunalnej i energetycznej z której mogłyby korzystać wszystkie przedsiębiorstwa komunalne
- 10) Brak wspólnej platformy do wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwami komunalnymi
- 11) Brak udostępniania otwartych danych w zakresie infrastruktury komunalnej i energetycznej
- 12) Brak instalacji termicznego przekształcania odpadów komunalnych (ITPOK) w celu pozyskiwania energii z odpadów
- 13) Brak spójnych planów gospodarki niskoemisyjnej na obszarze KOF
- 14) Brak systemów BMS (Building Management System) do zarządzania zużyciem energii w budynkach użyteczności publicznej
- 15) Brak dywersyfikacji źródeł ciepła dla miasta i gmin KOF
- 16) Brak analiz dostępnych, aktualnych i wiarygodnych danych o przepustowości kanalizacji deszczowej, co znacząco utrudnia planowanie rozwoju sieci.
- 17) Energia elektryczna pochodzi ze źródeł zewnętrznych
- 18) Miasta i gminy KOF nie posiadają własnej sieci dystrybucyjnej energii elektrycznej
- 19) Rozwiązania energooszczędne są kosztowne, co stanowi duży problem dla indywidualnych gospodarstw domowych
- 20) Niska świadomość odbiorców indywidualnych i małych przedsiębiorców na konieczność modernizacji i poprawy efektywności energetycznej
- 21) Ubóstwo energetyczne szczególnie w zakresie zaopatrzenia w energię ciepłą w gminach należących do KOF
- 22) Odpady ciekłe nie są w pełni nadzorowane, a powiązanych z nimi danych nie ma w systemie
- 23) Niski stopień skanalizowania i zgazyfikowania gmin należących do KOF (poza Kielcami)

- 24) Niski stopień wyedukowania mieszkańców w zakresie oszczędzania zasobów energetycznych i surowców
- 25) Małe zaangażowanie mieszkańców w działania związane z optymalizacją zużycia wody, energii, sortowania odpadów i ograniczania ilości odpadów
- 26) Niska świadomość mieszkańców o jakości powietrza
- 27) Niska świadomość odbiorców indywidualnych i małych przedsiębiorców na konieczność modernizacji i poprawy efektywności energetycznej
- 28) Niska świadomość mieszkańców o roli zielonej infrastruktury i roślin jako czynnika jakości życia i środowiska
- 29) Niewystarczająca współpraca miast i gmin KOF z uczelniami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz lokalnymi przedsiębiorstwami w zakresie wykorzystania i rozwoju technologii cyfrowych w zakresie infrastruktury komunalnej i energetycznej.

4.7.1.1.3 Szanse

- 1) Dostępność środków zewnętrznych pochodzenia krajowego i unijnego na przeprowadzanie inwestycji w zakresie infrastruktury komunalnej i energetycznej
- 2) Dostępność dofinansowania z Unii Europejskiej w zakresie poprawy efektywności energetycznej przeznaczonych na kompleksową termomodernizację budynków użyteczności publicznej.
- 3) Dobra kadra naukowo-badawcza w regionie i kraju
- 4) Uwarunkowania wynikające z dokumentów strategicznych Polski i Unii Europejskiej obligujących do realizacji inwestycji na rzecz redukcji niskiej emisji, ograniczenia emisji CO₂, wykorzystania OZE, zmniejszenia energochłonności
- 5) Zmieniające się trendy i nowe obowiązki nakładane na Operatorów Sieci Dystrybucyjnych w tym podnoszenie jakości dostawy energii elektrycznej i zwiększanie udziału odnawialnych źródeł energii
- 6) Zmieniający się w Unii Europejskiej model energetyki scentralizowanej na energetykę rozproszoną
- 7) Uwarunkowania wynikające z dyrektywy unijnej nakładającej obowiązek wyposażenia w inteligentne liczniki energii elektrycznej co najmniej 80% odbiorców do 2020 roku
- 8) Duża dostępność rozwiązań wspierających inteligentny rozwój miasta
- 9) Mimo, że koszty wdrożenia rozwiązań dla smart city są cały czas relatywnie wysokie to stale zmniejszają się
- 10) Rosnąca świadomość w Polsce problemu zanieczyszczenia powietrza i niskiej emisji

11) Coraz większa świadomość zalet zrównoważonego rozwoju i gospodarki obiegu zamkniętego w Polsce i Unii Europejskiej

4.7.1.1.4 Zagrożenia

- 1) Wysoki koszt inwestycji w technologie wspierające rozwój inteligentnego miasta
- 2) Wysoki koszt rozwiązań smart dla indywidualnych gospodarstw domowych
- 3) Istnieje mała dostępność i trudność w uzyskaniu dofinansowania z UE na działania w zakresie kompleksowej termomodernizacji dla indywidualnych gospodarstw domowych
- 4) Brakuje systemu zachęt dla instalacji wykorzystujących odnawialne źródła energii
- 5) Brak wpływu na działania i inwestycje prowadzone przez operatorów systemu dystrybucyjnego energii elektrycznej na terenie Kielc i gmin należących do Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego
- 6) Brak przyjaznego środowiska prawnego i ustawowego dla segregowania odpadów
- 7) Utrudniona i niestabilna sytuacja prawna w Polsce w zakresie inwestycji w OZE (szczególnie w farmy wiatrowe)
- 8) Brak finalnej wersji dokumentów opisujących funkcjonowanie klastrów energii
- 9) Problemy ustawowe w zakresie własności i budowy sieci wodociągowej

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez eksperta firmy Smart Factor sp. z o.o.

	Ocena dojrzałości (1 - 5)	Uzasadnienie (3 - 5 zdań dla każdego aspektu)
Strategia Smart City	1,5	Przedsiębiorstwa komunalne nie współpracują ze sobą. Brakuje wspólnych działań i strategii inwestycyjnych. Nie realizuje się także projektów przy współpracy z sektorem biznesowym. Istnieją natomiast oddzielne strategie rozwoju i rozwijanie nowoczesnych technologii na poziomie przedsiębiorstw komunalnych.
Informacje i dane	1	Dane są wykorzystywane tylko na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw komunalnych. Nie istnieje wspólna platforma do wymiany danych i możliwości ich dalszego przetwarzania. Dane nie są również udostępniane mieszkańcom ani przedsiębiorcom.
Technologia	1,5	W poszczególnych jednostkach komunalnych realizuje się inwestycje mające na celu zwiększanie efektywności procesowej, lepszą kontrolę i automatyzację procesów. Na poziomie

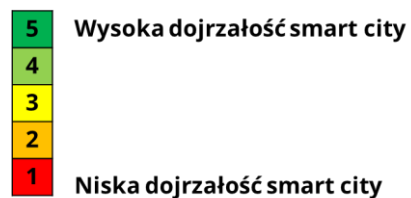
		jednostek wykorzystuje się nowoczesne technologie i rozwiązania smart. Tworzone są sieci czujników pozwalające na monitorowanie poszczególnych infrastruktur, nie są one jednak integrowane pomiędzy przedsiębiorstwami.
Administracja i świadczenie Usług	1	Realizowane są niektóre e-usługi, nie są one jednak realizowane we współpracy między interesariuszami. Zarządzanie usługami odbywa się na poziomie poszczególnych jednostek, bez tworzenia wspólnych rozwiązań i integrowania usług. Istnieją tradycyjne relacje między odbiorcami a usługodawcami.
Zaangażowanie interesariuszy	2	Na poziomie poszczególnych jednostek prowadzi się zadania mające na celu zwiększanie zaangażowania interesariuszy. Są to m.in. e-usługi i działania edukacyjne. Rozwiązania te częściowo wykorzystują technologie cyfrowe. Inicjatywy nie są jednak holistyczne i uwzględniają tylko część kanałów komunikacyjnych, tym samym docierając do ograniczonej liczby odbiorców. Ponadto nie angażuje się wystarczająco lokalnych przedsiębiorców i kadry naukowej z kieleckich uczelni wyższych.

Ocena dojrzałości KOF jako obszaru inteligentnego wykonana przez przedstawicieli miast i gmin KOF

Interesariusz	Ocena dojrzałości				
	Strategia Smart City	Informacje i dane	Technologia	Administracja i świadczenie usług	Zaangażowanie interesariuszy
Miasto i Gmina Chęciny	2	2	3	2	1
Miasto i Gmina Chmielnik	2	2	2	2	2
Miasto i Gmina Daleszyce	2	2	2	3	4
Gmina Górno	2	2	2	2	2
Gmina Masłów	1	1	1	1	1
Gmina Miedziana Góra	2	1	2	2	2
Gmina Morawica	3	3	2	2	2
Gmina Piekoszów	2	2	2	2	2
Gmina Sitkówka Nowiny	4	3	3	3	1
Gmina Strawczyn	2	2	2	2	2
Gmina Zagnańsk	5	5	5	5	5
ŚREDNIA	2,5	2,3	2,4	2,4	2,2

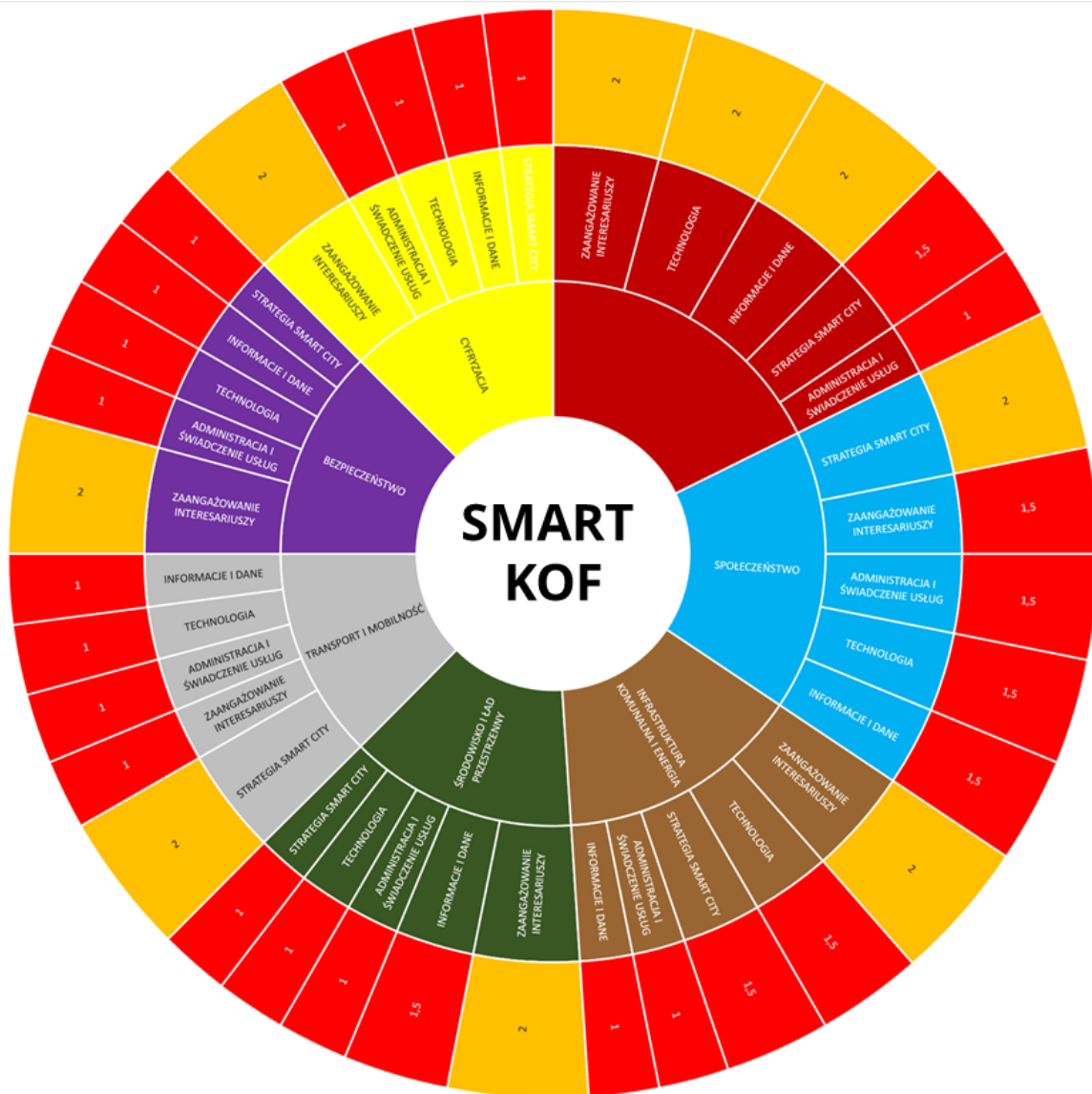
4.8 PODSUMOWANIE

Diagnoza poszczególnych obszarów tematycznych wykonana zgodnie z metodyką „Modelu dojrzałości miasta inteligentnego” (ang. Smart Cities Maturity Model) pozwoliła ocenić Kielecki Obszar Funkcjonalny (jako całość) oraz poszczególne obszary jego funkcjonowania (Transport i mobilność, Cyfryzacja, Społeczeństwo, Środowisko i ład przestrzenny, Gospodarka i innowacje, Bezpieczeństwo, Infrastruktura i efektywność energetyczna) w pięciostopniowej skali: od najniższego opartego o **silosowe podejście** do najwyższego zoptymalizowanego i efektywnego działania w ramach **zintegrowanych systemów i danych**.



Rysunek 2 Skala oceny zgodnie z metodyką "Model dojrzałości miasta inteligentnego"

Ocena poszczególnych obszarów tematycznych KOF mieściła się między poziomem **1** a **2**, co oznacza, że brakuje koordynacji i wspólnej realizacji projektów smart city / community. Inwestuje się na poziomie minimum w rozwiązania smart - wyłącznie w wybrane i subiektywnie wyodrębnione obszary, w celu zapewnienia możliwości prowadzenia ewidencji i wsparcia wybranych zadań. Jednocześnie należy zauważyć, że zaczynają być realizowane pierwsze usługi „smart city” (w szczególności w postaci pilotaży). Ponowne wykorzystanie danych i ich integracja przez wielu interesariuszy w KOF jest ograniczone. Występują problemy związane z integralnością danych, jakością, prywatnością i bezpieczeństwem. Dane są wykorzystywane przede wszystkim do dostarczania konkretnej usługi. Nie istnieje wspólna architektura teleinformatyczna na poziomie KOF, a świadczenie usług komunalnych i prowadzenie inwestycji realizowane jest w ramach tradycyjnych modeli organizacyjnych i finansowych. Uznaje się możliwości zwiększenia partycypacji społecznej za pośrednictwem kanałów sieciowych i społecznościowych. Funkcjonują wybrane inicjatywy w tym zakresie. Podejmowane są również działania mające na celu wyeliminowanie wykluczenia cyfrowego w konkretnych obszarach świadczonych usług.



Rysunek 3 Diagram oceny dojrzałości smart city / community dla KOF. Źródło: opracowanie własne. Wykres w formacie A3 znajduje się na końcu opracowania.

Analiza mocnych stron pokazuje świadomość zmieniających się trendów i rozwój nowoczesnych technologii. Podejmowane są inicjatywy usprawniające funkcjonowanie infrastruktury komunalnej i energetycznej czy z zakresu cyfryzacji, które w efekcie poprawiają jakość życia na terenie Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego.

Pojawiają się wspólne inicjatywy wykorzystania danych (np. portal ZIT KOF), ale mają one charakter incydentalny. KOF stara się gromadzić dane i je integrować. Jednakże jakość informacji oraz bariery w przekazywaniu danych powodują, że dostęp do nich jest ciągle ograniczony. Mimo wprowadzanych przez poszczególne miasta i gminy KOF usprawnień świadczonych przez urząd mieszkańcy oraz interesariusze sygnalizują problem

z rozproszeniem zarówno tradycyjnych jak i elektronicznych usług oraz ich niepotrzebną duplikacją.

Zidentyfikowane słabe strony wskazują jednak wyraźnie na fundamentalny problem i przeszkodę w rozwoju idei smart city / community. **Brakuje współpracy wielopoziomowej między miastami i gminami oraz koordynacji działań.**

W trakcie procesów transformacji KOF w kierunku obszaru inteligentnego szczególny nacisk należy położyć na realizację rzetelnie przygotowanych, cyklicznych i autentycznych konsultacji społecznych, których efekty będą szeroko i skutecznie upubliczniane. Muszą zaistnieć nieliczne, ale drożne i znane powszechnie kanały komunikacji między mieszkańcami, a władzami miast i gmin tak, aby można było prześledzić etapy rozpatrywania pomysłów, postulatów, uwag lub skarg mieszkańców i grup działania.

Niewykorzystany jest również potencjał współpracy z sektorem biznesowym i wspólne realizowanie inwestycji (np. brak centrum usług wspólnych w zakresie cyfryzacji) oraz niestosowanie w finansowaniu inwestycji formuły **partnerstwa publiczno - prywatnego**).

Pomimo stwierdzonych słabych stron, przy konsekwentnej realizacji Strategii Smart City / Community, ścisłej współpracy przedsiębiorstw i wdrożeniu zintegrowanych planów inwestycyjnych możliwe jest przekształcenie KOF w obszar inteligentny.

5 KLUCZOWE PROBLEMY I BARIERY, KTÓRE MOGĄ UNIEMOŻLIWIĆ URZECZYWISTNIENIE PROPONOWANEJ WIZJI

	Problem lub bariera które mogą uniemożliwić urzeczywistnienie wizji Smart KOF 2030+
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Brak woli politycznej dla współdziałania pomiędzy samorządami i samoograniczenia ambicji politycznych władz lokalnych na rzecz wspólnego rozwoju KOF • Brak wizjonerskiego, długofalowego i skoordynowanego planowania wspólnych działań przez KOF • Niestosowanie ewaluacji realizowanych strategii, monitoring i analiza realizacji planów strategicznych w JST KOF; nie poddaje się korekcie dokumentów, bo ciągle identyfikowane są nowe wyzwania i dominuje perspektywa czasu przyszłego. • Utrudnione możliwości finansowania projektów w zakresie infrastruktury transportowej, ze względu na wysoką kapitałochłonność niektórych przedsięwzięć • Dominująca „reaktywność” w działaniu instytucji samorządowych, rzadko spotykana „proaktywność” • Wysoka czasochłonność wdrażania części przedsięwzięć • Niestabilna sytuacja prawna w Polsce utrudniająca inwestycje w rozwiązania smart • Brak doświadczenia w realizacji rozwiązań smart w gminach i miastach KOF oraz w skali KOF jako całości • Konieczność podjęcia współpracy w realizacji zintegrowanych projektów przez kilkanaście odrębnych jednostek samorządowych, prezentujących niejednokrotnie różne interesy, a także posiadające różne możliwości finansowe czy organizacyjne • Brak konsekwencji w realizacji założeń Ramowej Strategii Smart KOF 2030+. Dobranie nieodpowiednich wskaźników i systemu monitoringu, • Brak poczucia odpowiedzialności poszczególnych miast i gmin KOF oraz jednostek im podległych miastu za realizację strategii Smart KOF2030+.

	<ul style="list-style-type: none">• Niewystarczająca umiejętność podjęcia decyzji o zmianach strategii w sytuacji dezaktualizacji obecnej wiedzy i wycofaniu się z błędnych decyzji.• Rozproszone i nieskoordynowane inwestycje w technologie cyfrowe i smart city• Brak wyspecjalizowanej jednostki analityczno-badawczej, która odpowiadałaby za samodzielne przygotowywanie dokumentów strategicznych i programów dla miast i gmin KOF, w tym w szczególności z obszaru środowiska, planowania przestrzennego i rozwoju przy maksymalnym wykorzystaniu danych cyfrowych.• Niewystarczający poziom integracji zarządzania strategicznego i operacyjnego z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi• Niewystarczająco wykorzystywanie planowania przestrzennego jako narzędzia integracji planów, procesów i zadań miast gmin KOF w wymiarze terytorialnym.• Niestosowanie monitoringu i analiza realizacji planów strategicznych; nie poddaje się korekcie tych dokumentów, które traktuje się jak szczególnie chronione „eksponaty”.• Sektorowe podejście do zarządzania samorządami i świadczenia usług komunalnych.• Inwestowanie w wybrane, subiektywnie wyodrębnione obszary. Nieskoordynowane prowadzenie inwestycji na poziomie KOF oraz skali poszczególnych miast i gmin.• Brak wspólnej strategii w zakresie prowadzenia i rozwijania gospodarki obiegu zamkniętego.• Brak nadrzędnej jednostki zarządzającej współpracą przedsiębiorstw komunalnych. Brak współpracy i wymiany wiedzy pomiędzy jednostkami odpowiedzialnymi za zarządzanie infrastrukturą komunalną i energetyczną.• Brak spójnych planów gospodarki niskoemisyjnej na obszarze KOF.• Brak jednostki zarządzającej mobilnością KOF i odpowiedzialnej za opracowanie i wdrażanie Planu Zrównoważonej Mobilności.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Postawy decydentów, skłaniające się do wspierania projektów infrastrukturalnych (dostrzeganych przez mieszkańców), kosztem tych projektów, które mogą być nawet bardziej potrzebne, niemniej jednak z uwagi na swoją naturę, mieszkańcy ich bezpośrednio nie widzą
<p>Dane</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bardzo słabe zabezpieczenie informacji, w tym danych osobowych, w jednostkach samorządu terytorialnego, czego dowodzą między innymi ostatnie kontrole Najwyższej Izby Kontroli • Konieczność przetwarzania coraz większej ilości danych, co jest niemożliwe do realizacji bez zautomatyzowania tego procesu • Ograniczenia prawne w zakresie przetwarzania danych o charakterze osobowym • Niska jakość części już istniejących zbiorów danych, m.in.: brak standaryzacji zapisów, brak słownikowania nazw, nieprawidłowe formaty plików • Niewystarczający poziom digitalizacji zbiorów danych. Czasochłonność dostosowywania baz danych i cyfryzacji danych przechowywanych w sposób tradycyjny • Niewystarczająca integracja i analiza danych na potrzeby podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem miastem, w tym środowiskiem i przestrzenią miast i gmin KOF. • Konieczność odpowiedniego zarządzania dużą ilością danych (big data) i konieczność integrowania danych pochodzących z różnych źródeł. • Konieczność odpowiedniego zabezpieczenia wrażliwych danych osobowych (np. profil zużycia energii) i bariery prawne w przetwarzaniu danych. Zmieniające się uwarunkowania prawne dotyczące bezpieczeństwa przesyłu danych i przetwarzania danych osobowych. • Bariery prawne i mentalne udostępniania danych pomiędzy jednostkami administracji publicznej i innymi instytucjami • Brak systemowych rozwiązań udostępniania otwartych danych publicznych.

	<ul style="list-style-type: none"> • Nie ma przekonania do systematycznych badań opinii publicznej. Brakuje także troski i zrozumienia dla żmudnej, ale koniecznej pracy przy gromadzeniu i przetwarzaniu danych z różnych, wiarygodnych źródeł. Badania opinii publicznej wykonuje się sporadycznie, chociaż można odnieść wrażenie, że wyniki nie stanowią i tak ważnego argumentu, jeśli decyzje są podejmowane z innych, pozamerytorycznych względów. • Brak wspólnych dla KOF baz danych (np. dokumentów planistycznych, o stanie infrastruktury drogowej, o realizowanych i planowanych inwestycjach) • Ograniczenia proceduralno-prawne w zakresie możliwości wymiany danych pomiędzy operatorami transportowymi. • Konieczność dostosowania i ulepszenia systemów monitorowania infrastruktury komunalnej i energetycznej do zmieniających się trendów i standardów. • Brak wspólnej platformy do zbierania danych pomiarowych dotyczących infrastruktury komunalnej i energetycznej z której mogłyby korzystać wszystkie przedsiębiorstwa komunalne. • Niewystarczające wykorzystywanie posiadanych zasobów cyfrowych danych pomiarowych pochodzących z infrastruktury komunalnej. • Brak platformy do wymiany wiedzy i informacji między jednostkami zaangażowanymi w infrastrukturę komunalną i energetyczną. • Brak udostępniania mieszkańcom danych pomiarowych w formie zestawień i analiz zużycia w oparciu o rzeczywiste dane pomiarowe (np. analiza zużycia energii elektrycznej, ciepłej). • Zmieniające się uwarunkowania prawne oraz restrykcje dotyczące bezpieczeństwa pozyskiwania, zabezpieczenia przesyłania i przetwarzania danych osobowych
Technologia	<ul style="list-style-type: none"> • Brak odpowiedniej organizacji i struktur w celu zapewnienia skutecznego i systemowego podejścia usług (np. centra usług wspólnych w zakresie IT, edukacji, księgowości; wspólne centrum kontaktu)

	<ul style="list-style-type: none">• Wysokie koszty zakupu i wdrożenia nowoczesnych technologii, trudności w przeobrażaniu dużych organizacji z organizacji „analogowych” w organizacje „cyfrowe”• Narastające cyberzagrożenia i wynikające z tego coraz wyższe wymagania bezpieczeństwa• Konieczność umiejętności obsługi nowoczesnych technologii przez różne grupy interesariuszy m.in. - konieczność zatrudniania wykwalifikowanego w nowych technologiach personelu w urzędach, co wiąże się z koniecznością płac dostosowanych do branży nowych technologii; - konieczność inwestowania w nowe technologie i pozyskiwanie nowych umiejętności przewoźników, zobowiązanych do gromadzenia i przekazywania informacji• Niewystarczająca integracja i interoperacyjność systemów informatycznych wspierana brakiem woli współpracy ze strony ich dostawców• Ograniczone środki finansowe na wdrażanie nowych technologii smart city• Architektury systemów teleinformacyjnych są zaprojektowane głównie w celu wspierania poszczególnych zadań miast i gmin KOF• Brak zintegrowanej strategii zakupowej i inwestycji w technologie oraz rozwiązania ICT w skali KOF• Przestarzałe (od strony technologicznej) systemy informatyczne tzw. Legacy systems, które są stale wykorzystywane do wspierania kluczowych zadań miasta• Wysokie koszty i znaczące ryzyka (m.in. związane z bezpieczeństwem i wydajnością) wynikające z braku wspólnej infrastruktury informatycznej• Nie wszystkie jednostki komunalne podłączone są do sieci światłowodowej. Rosnące potrzeby w zakresie przesyłania danych.• Brak systemów automatycznego zarządzania i telemetrii w instalacjach infrastruktury komunalnej i energetycznej• Zbyt mała liczba stacji pomiarowych do monitorowania jakości powietrza w gminach należących do KOF.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność wdrażania inteligentnego systemu sterowania oświetleniem miejskim działającego w oparciu o rzeczywiste dane pomiarowe w Kielcach i pozostałych gminach należących do KOF. • Zbyt mała ilość instalacji OZE na obszarze Kielc i pozostałych gmin należących do KOF. • Brak instalacji termicznego przekształcania odpadów komunalnych (ITPOK) w celu pozyskiwania energii z odpadów. • Konieczność zwiększenia wykorzystania energii z osadów ściekowych w obrębie KOF. • Konieczność budowania nowych budynków użyteczności publicznej w oparciu o standardy budynków energooszczędnych i pasywnych, wykorzystujących odnawialne źródła energii. • Brak systemów BMS (Building Management System) do zarządzania zużyciem energii w budynkach użyteczności publicznej. • Wysokie koszty niektórych technologii smart, m.in. instalacji OZE. • Ograniczona wiedza pracowników na temat nowych technologii.
<p>Administracja i świadczenie usług</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brak partnerskiego systemu zarządzania publicznego. Administracja i świadczenie usług w odbiorze obywateli obciążone są stereotypowym postrzeganiem urzędników, Mieszkańcy oczekują na poprawę transparentności, zaufania, integracji oraz wypracowanie sztuki dialogu i kompromisu, a braki w tym zakresie powodują mniejszą gotowość do angażowania się w sprawy swoich środowisk. • Dynamiczny rozwój nowych technologii i coraz większa ilość rozwiązań teleinformatycznych (wyzwanie, by za tymi zmianami nadążyć) • Nieefektywna komunikacja pomiędzy interesariuszami. Trudności we współpracy z innymi jednostkami i podmiotami zaangażowanymi w realizację zadań określonych w projektach.

	<ul style="list-style-type: none">• Niewystarczająca otwartość na zmiany i elastyczność w dostosowywaniu świadczenia usług do szybko zmieniających się potrzeb mieszkańców Kielc.• Niewystarczające wykorzystywanie danych do optymalizacji i poprawy jakości świadczenia usług miejskich, w tym e-usług• Braki w zasobach ludzkich, tak ilościowe, jak i jakościowe. Zachodzące zmiany na rynku pracy i coraz większa konkurencja o pracownika• Ograniczenie uprawnień samorządów, marginalizowanie ich roli przez władze centralne• Niewystarczające promowanie i nagradzanie postaw innowacyjnych wśród urzędników samorządowych• Niewystarczająca koordynacja i integracja w zakresie planowania i świadczenia usług cyfrowych• Utrudnione możliwości finansowania oraz efektywnego realizowania niektórych przedsięwzięć smart np. w zakresie infrastruktury komunalnej i energetycznej - przeprowadzanie kompleksowych działań termomodernizacyjnych.• Brak ważnych e-usług publicznych, ich niewystarczająca dojrzałość oraz niedopasowanie do rzeczywistych potrzeb użytkowników. Niedopasowanie usług cyfrowych do rzeczywistych potrzeb użytkowników. Skomplikowane i nieintuicyjne usługi cyfrowe.• Obawa przed realizowaniem przedsięwzięć w formule Partnerstwa Publiczno – Prywatnego oraz współdzielenia zysków (tzw. success fee). Brak współpracy z sektorem biznesowym i brak partnerstw publiczno-privatnych w zakresie infrastruktury komunalnej i energii.• Rozpowszechnione wśród mieszkańców stereotypy, którymi obciążony jest Urząd Miasta i wszystko co się z nim kojarzy oraz urzędnicy, który w opiniach mieszkańców<ul style="list-style-type: none">○ uwikłani są w społeczne zależności, zaszłości, grupy interesów i utrwaloną skłonność do „załatwiania spraw po znajomości”;○ przewaga w gronie zarządzających karierowiczów, traktujących pracę w samorządach jako sposób na
--	---

	<p>łatwe wzbogacenie się (postawy egoistyczne) nad ideowcami, pasjonatami (postawy społecznikowskie);</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ niechęć do wypracowania standardów współpracy między władzą, organizacjami pozarządowymi, zwykłymi obywatelami – postawy izolacjonistyczne, które z punktu widzenia urzędników są „racjonalne”. • Konieczność zwiększenia świadczonych e-usług w zakresie infrastruktury komunalnej i energetycznej (np. platformy internetowej, na której byłyby dostępne e-usługi z zakresu całej infrastruktury komunalnej, przyjaznej platformy internetowej i/lub aplikacji mobilnej pozwalającej mieszkańcom na edukowanie się w zakresie infrastruktury komunalnej i energetycznej (np. monitorowanie wydatków i oszczędności związanych ze zużyciem mediów). • Brak usług doradczych mających na celu pomoc mieszkańcom w zakresie gospodarki obiegu zamkniętego i prowadzenia proekologicznych inwestycji np. optymalizacji zużycia wody i energii oraz przeprowadzania inwestycji zwiększających efektywność energetyczną. • Brak rozwiązań prawnych obligujących przewoźników do przekazywania informacji o przewozach w określonej formie, przydatnej w technologii smart. • Niechęć do zmian i wprowadzania nowych rozwiązań, zarówno po stronie usługodawców jak i usługobiorców związana najczęściej z nieznaną innowacyjnych rozwiązań
<p>Zaangażowanie interesariuszy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Słaba współpraca władz samorządowych z obywatelami, co przejawia się m.in. przez: niepodejmowanie, a wręcz lekceważenie pomysłów, składanych wniosków przez mieszkańców; brak edukacji obywatelskiej, proekologicznej i partycypacyjnej od najmłodszych lat; braki w komunikacji społecznej na linii władze – mieszkańcy i odwrotnie. KOF musi się dobrze kojarzyć i promować wewnątrz swoich społeczności. • Znaczący odsetek osób wykluczonych cyfrowo, a dodatkowo znaczący odsetek osób, które nie czytają (ok.

	<p>65%), co pokazuje znaczącą rolę bezpośredniego kontaktu jako kontaktu, jako kanału przekazu i zbierania informacji. Stąd wzrasta znaczenie systematycznych badań opinii publicznej, które są okazją do rozmów i wpływania na stan świadomości.</p> <ul style="list-style-type: none">• Niesatysfakcjonujące kompetencje cyfrowe młodszych roczników• Niepodejmowanie, a wręcz lekceważenie pomysłów, składanych wniosków przez mieszkańców, organizacje pozarządowe itp.;• Przewaga ludzi opieszałych, maruderów nad tymi, którzy zarażają pozytywną energią;• Mało klarowne przepisy, złożone procedury, zniechęcające do działania rutynowego i utrudniającego wdrażanie obywatelskich pomysłów;• Nieskuteczność działań partycypacyjnych, z perspektywy mieszkańca.• Brak edukacji obywatelskiej, proekologicznej i partycypacyjnej od najmłodszych lat.• Niechęć do zmian i wprowadzania nowych rozwiązań, zarówno po stronie usługodawców jak i usługobiorców, która dodatkowo może być potęgowana poprzez źle funkcjonujące usługi• Brak wiary w efekty i woli współpracy (zarówno w zakresie partycypacji społecznej jak i realizowania wewnętrznych inicjatyw).• Niska świadomość mieszkańców, przedsiębiorców oraz organizacji pozarządowych w zakresie funkcjonowania usług cyfrowych i możliwości ich wykorzystania.• Brak zintegrowanej polityki KOF w zakresie podnoszenia kompetencji cyfrowych mieszkańców• Niewystarczające zrozumienie wpływu każdego mieszkańca na „skumulowany” stan środowiska swojego samorządu – potrzeba permanentnej edukacji.• Niewystarczająca dostępność przestrzeni kreatywnych• Obawy mieszkańców przed nadmierną ingerencją miasta w sferę prywatną
--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Niewystarczająca motywacja części pracowników samorządowych do wdrażania projektów Smart City. Duży procent interesariuszy nie wykorzystuje w pełni możliwości obecnych technologii cyfrowych z uwagi na brak wiedzy, co powoduje negowanie przez nich propozycji z zakresu inteligentnego miasta Smart City.• Brak świadomości o potrzebie wdrażania rozwiązań typu smart w procesach zarządzania transportem i mobilnością• Niewystarczająca świadomość i wyedukowanie mieszkańców w zakresie gospodarki obiegu zamkniętego oraz oszczędzania zasobów energetycznych i zasobów. Małe zaangażowanie mieszkańców w działania związane z optymalizacją zużycia wody, energii, sortowania odpadów i ograniczania ilości odpadów.• Niedostateczna promocja usług miejskich, w tym usług smart (obecnych i planowanych);• Polityka, która utrudnia partycypację ze względu na podziały i niechęć do danych opcji politycznych.• Brak świadomości o możliwościach wykorzystania nowoczesnych rozwiązań.• Brak systemowego podejścia do rozwoju i podnoszenia kompetencji pracowników samorządowych
--	---

6 KLUCZOWE POTENCJALNE MOŻLIWOŚCI LUB SYNERGIE, KTÓRE POWINNY ZOSTAĆ ROZWAŻONE W CELU MAKSYMALIZACJI KORZYŚCI DLA SMART KOF

	<p>Potencjalne możliwości lub oczekiwane synergie (zwielokrotnienie efektów i rezultatów poprzez dążenie do wspólnego celu), które powinny zostać rozważone w celu maksymalizacji korzyści i urzeczywistnienia wizji Smart KOF 2030+</p>
<p>Strategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wspólna wizja, strategia i plan działania w zakresie Smart City / Community KOF powinny być wypracowane z wieloma partnerami w wyniku serii szeroko omawianych i propagowanych spotkań, warsztatów, dyskusji i wymiany poglądów z użyciem klasycznych i cyfrowych technologii. Strategia Smart KOF 2030+ podlega cyklicznej aktualizacji z udziałem wielu partnerów i w wielu obszarach. • Zwiększenie konkurencyjności stolicy regionu oraz poszczególnych gmin w KOF • Wzrost zainteresowania rozwojem zrównoważonym - nowym wyzwaniem dla władz samorządowych jest ograniczenie zużycia energii i emisji zanieczyszczeń • Integracja zarządzania strategicznego i operacyjnego w mieście z technologiami cyfrowymi. • Ciągłe studia porównawcze efektów wdrażania w innych miastach i obszarach funkcjonalnych i jak najczęstsza z nimi komunikacja, wymiana doświadczeń, dobrych praktyk • Regularne ewaluacje, autoewaluacje w postaci powtarzania badań, konferencji międzywydziałowych i spotkań eksperckich, zarówno w kwestiach generalnej strategii jak i wycinkowych • Centrum Usług Wspólnych Smart KOF wraz z Centrum Badawczo-Rozwojowym Smart City - Miejskie Centrum Usług Wspólnych w zakresie stosowania technologii cyfrowych i infrastruktury IT, które pozwala ograniczać koszty, zwiększyć bezpieczeństwo i podnieść efektywność wdrażania technologii cyfrowych w miastach i gminach

	<p>Smart KOF a także stymulować i pobudzać testowanie rozwiązań i wdrażanie innowacji.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utworzenie Centrum Usług Komunalnych, którego celem będzie koordynowanie współpracy przedsiębiorstw komunalnych i powiązanych działających w Kielcach i pozostałych gminach należących do KOF. • Przeprowadzanie inwestycji komunalnych we współpracy z technologicznym sektorem biznesowym w formie np. partnerstwa publiczno-prywatnego lub rozliczania na zasadzie zysku za osiągnięty efekt (tzw. success fee). • Współpraca z miastami i gminami KOF w opracowywaniu dokumentów strategicznych w celu ich uspołnieniu.
<p>Dane</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poszerzenie spektrum wspólnych działań i zakresu współpracy, oraz procesów porównawczych z innymi miastami i obszarami funkcjonalnymi i badań samego KOF. • Prowadzone są systematyczne, rzetelne i transparentne badania odczuć i opinii publicznej, których efekty są w ewidentny sposób brane pod uwagę i uwzględniane w procesach decyzyjnych. W ten sposób zapewni się otwartość struktur instytucjonalnych i społecznych oraz zagwarantuje przewidywanie, zapobieganie i skuteczne reagowanie na stwierdzone problemy. • Utrzymanie, rozwój i stała modernizacja Miejskiego Systemu Informacji Przestrzennej jako systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem, informacją przestrzenną i informacją o środowisku miasta Kielce i jego rozszerzenia na pozostałe gminy KOF. • Opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania danymi komunalnymi • Zwiększenie poziomu wykorzystania danych w czasie rzeczywistym i rozwój systemów działających w oparciu o predykcję awarii i działania prewencyjne zanim dojdzie do faktycznego zdarzenia (preventive maintenance). • Uruchomienie internetowej platformy do wymiany wiedzy i informacji o wszystkich aktualnie realizowanych i planowanych inwestycjach. • Zwiększone pozyskiwanie dofinansowania z środków krajowych i Unii Europejskiej (np. z programów ramowych,

	<p>programów operacyjnych) dzięki współpracy z innymi miastami, jednostkami naukowymi, instytucjami badawczymi i przedsiębiorcami.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efektywna wymiana danych o mieście między różnymi interesariuszami, w tym w szczególności wymiana danych również z gestorami sieci uzbrojenia terenu • Stworzenie wspólnej platformy internetowej dostępnej dla wszystkich podmiotów należących do Centrum Usług Komunalnych. Platforma służyłaby do gromadzenia danych pomiarowych pozyskiwanych przez wszystkie jednostki należące do CUK. • Stworzenie wspólnej platformy dostępnej dla wszystkich pracowników przedsiębiorstw należących do CUK. Na platformie udostępniane byłyby informacje o wszystkich aktualnie realizowanych i planowanych inwestycjach poszczególnych przedsiębiorstw. • Uruchamianie spersonalizowanych, ujednoliconych w KOF, e-usług dla mieszkańców, które pozwalają zarówno na kompleksowe załatwianie spraw na linii mieszkańiec / przedsiębiorca – miasta ale również kreowanie pożądanых postaw (np. proekologicznych - udostępnienie mieszkańcom zestawień i analiz ich zużycia wody i energii). • Dążenie w stronę wspólnej, spójnej gospodarki obiegu zamkniętego.
<p>Technologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inwestowanie w skali KOF w otwarte, elastyczne, współdzielone, zintegrowane architektury teleinformatyczne, które umożliwiają wsparcie procesów strategicznych i operacyjnych samorządów, a w efekcie przyspieszenie nowych rozwiązań technologicznych. • Obniżenie jednostkowych kosztów poprzez budowę i utrzymanie wspólnej infrastruktury teleinformatycznej • Cyfrowa architektura teleinformatyczna integruje najważniejsze podmioty działające w miastach i gminach KOF i w ten sposób rzeczywiście funkcjonuje mniej kanałów przesyłu informacji, ale są one znane i zaprojektowane tak, aby były dostępne dla różnych grup i środowisk. Informacje

	<p>są spersonalizowane i dyskretnie dystrybuowane. Możliwość szybkiej reakcji na błędy i awarie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca miasta z uczelniami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz lokalnymi przedsiębiorstwami w zakresie wykorzystania i rozwoju technologii cyfrowych, technologii infrastruktury komunalnej i energetycznej. • Wdrażanie innowacji do lokalnych przedsiębiorstw. Z wykorzystaniem modeli: scouting i pre-selekcja startupów (możliwość sprzedaży usług startupów do lokalnych przedsiębiorstw) oraz scouting i pre-selekcja przedsiębiorstw (możliwość nakreślenia agendy badawczo-rozwojowej / potrzeb z zakresu innowacyjności). • Wdrażanie technologii wysokiej jakości (priorytet jakości i całkowitego kosztu utrzymania a nie najniższej ceny w zamówieniach publicznych). • Traktowanie inwestycji w technologie Smart City jako inwestycji (np. w bezpieczeństwo i zdrowie mieszkańców, optymalizację wykorzystania zasobów) a nie jako wydatku • Wykorzystanie otwartego oprogramowania (ang. open source), by możliwe było późniejsze skalowanie i modernizowanie • Utworzenie klastra energii w którym wykorzystywana będzie energia pochodząca z termicznego przetwarzania odpadów, osadów ściekowych, instalacji wykorzystujących odnawialne źródła energii, ciepła odpadowego z procesów przemysłowych i wytwórczych, jednostek wytwórczych działających na terenie gmin należących do klastra. Częściowe uniezależnienie się Kielc i gmin należących do KOF od zewnętrznych dostaw energii.
<p>Administracja i świadczenie usług</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maksymalna troska o najmłodszych i najstarszych mieszkańców KOF, których potrzeby i wartości są uwzględniane w polityce miast i gmin w myśl idei, że należy projektować i budować przestrzeń dla ludzi najstarszych i najmłodszych jest miastem wygodnym dla wszystkich mieszkańców.

	<ul style="list-style-type: none">• Systematyczna analiza i optymalizacja struktury organizacyjnej w celu lepszego zarządzania.• Pełna obsługa mieszkańca w jednym miejscu (zarówno cyfrowym jak i rzeczywistym) przez kompetentne osoby. Świadczenie usług jest skoordynowane i a korzystanie z nich, z punktu widzenia mieszkańcami jest proste.• Integracja usług ułatwiających mieszkańcom codzienne funkcjonowanie w mieście (call center, centrum usług wspólnych, jeden wspólny numer telefonu interwencyjnego zintegrowany z aplikacją mobilną)• Maksymalna integracja, skoordynowanie i uproszczenie interfejsów miejskich e-usług (z punktu widzenia użytkownika)• Rozwój Portalu Mieszkańca. Na stronie użytkownicy powinni mieć dostęp do e-usług z zakresu całej infrastruktury komunalnej. Wśród dostępnych usług mogłyby znaleźć się płatności za wszystkie usługi komunalne, informacje o awariach oraz komunikaty z zakresu infrastruktury komunalnej i energii, informacje o zużyciu poszczególnych mediów.• Stworzenie stałej usługi doradcy, który wspierałby inwestorów indywidualnych oraz przedsiębiorców w zakresie optymalizacji projektów inwestycyjnych i budowlanych pod kątem optymalizacji energooszczędności, minimalizowania śladu węglowego, wdrażania rozwiązań <i>smart</i>.• Wewnątrz, stale aktualizowana baza wiedzy i know-how dostępna dla wszystkich pracowników miasta.• Stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników samorządowych w zakresie idei i praktyki smart city oraz zrównoważonego rozwoju.• Stosowanie metod realizowania usług miejskich i przeprowadzania inwestycji we współpracy z technologicznym sektorem biznesowym w formie np. partnerstwa publiczno-prywatnego lub rozliczania na zasadzie zysku za osiągnięty efekt (tzw. success fee).
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Utworzenie usługi doradcy wspierającego inwestorów indywidualnych oraz przedsiębiorców w zakresie optymalizacji projektów inwestycyjnych i budowlanych pod kątem optymalizacji energooszczędności, minimalizowania śladu węglowego, wdrażania rozwiązań smart
<p>Zaangażowanie interesariuszy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczność mieszkańców KOF jest na bieżąco informowana o wymiernych (twardych) korzyściach tworzenia i wzmacniania aglomeracji, ale także o wspólnych kosztach, które trzeba ponieść, aby podnieść poziom jakości życia wszystkich zainteresowanych. Korzystanie ze zrozumiałych danych odbywa się w sposób otwarty, a obecni w przestrzeni społecznej autentyczni liderzy i autorytety, wzmacniają społeczny consensus wokół cenionych przez użytkowników wartości. Osoby zagrożone izolacją społeczną otrzymują poszczególne informacje (aby je dodatkowo uwiarygodnić) od zaufanych osób. • Zbudowanie skutecznej struktury współpracy urzędu miast i gmin KOF i innych podmiotów samorządowych z organizacjami obywatelskimi, z naciskiem na rzetelne i rozproszone świadczenie usług społecznych. Kanały informacyjne o działaniach i wydarzeniach powinny być powszechnie znane i dostępne, w tym szczegóły dotyczące dostępności urzędzeń i możliwości transportu osób wykluczonych i starszych. • Prowadzenie stałych, cyklicznych i spójnych programów edukacyjnych. • Regularne organizowanie konkursów i wydarzeń dla studentów kieleckich uczelni wyższych oraz uczniów. Konkursy powinny mieć charakter naukowy, a tematy konkursu odpowiadać realnym potrzebom w zakresie zarządzania społecznością inteligentną, infrastruktury komunalnej i energetycznej. • Wykorzystanie różnych kanałów komunikacyjnych oraz form przekazu aby dotrzeć do wszystkich grup mieszkańców (bez względu na wiek, umiejętność wykorzystania technik cyfrowych).

	<ul style="list-style-type: none">• Systemowe programy szkoleń pracowników samorządowych, w zakresie rozwoju inteligentnych społeczności i możliwości pozyskiwania dofinansowań na poszczególne działania wspierające rozwój smart city.• Efektywna i świadomie moderowana przez miasto współpraca z uczelniami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz przedsiębiorcami.• Poszerzenie spektrum wspólnych działań i zakresu współpracy, zarówno między jednostkami samorządowymi jak i innymi służbami i instytucjami publicznymi,• Zbudowanie infrastruktury komunikacji społecznej w mieście w oparciu o technologie cyfrowe i tradycyjne formy (media drukowane, elektroniczne, kontakty bezpośrednie).• Prowadzenie grywalizacji między poszczególnymi komunalnymi jednostkami organizacyjnymi i przedsiębiorstwami komunalnymi w zakresie prowadzonych działań mających na celu zmniejszenie śladu węglowego, zużycia energii i surowców, poprawianie jakości powietrza w mieście i osiągnięcie innych mierzalnych efektów (np. w zakresie najbardziej energooszczędnej szkoły).• Wspólne aplikowanie o projekty kluczowe, które wpisywać się będą w strategię smart city, budowa konsorcjów, zaangażowanie lokalnych firm technologicznych
--	---

7 ANALIZA JAKOŚCI PARTNERSTWA MIĘDZYSAMORZĄDOWEGO W KOF

Opracowano z wykorzystaniem narzędzia samooceny rozwoju partnerstw międzysamorządowych opracowanego przez Związek Miast Polskich. Narzędzie powstało w ramach Projektu "Budowanie kompetencji do współpracy międzysamorządowej i międzysektorowej jako narzędzi rozwoju lokalnego i regionalnego" realizowanego wspólnie przez Związek Miast Polskich we współpracy ze Związkiem Gmin Wiejskich i Związkiem Powiatów Polskich oraz Norweskim Związkiem Władz Lokalnych i Regionalnych, w ramach Programu Regionalnego pn. "Rozwój miast poprzez wzmocnienie kompetencji jednostek samorządu terytorialnego, dialog społeczny oraz współpracę z przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego", i jest współfinansowane ze środków Mechanizmu Finansowego EOG na lata 2009-2014. Operatorem Programu Regionalnego jest Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (MIR).

Partnerstwa międzysamorządowe są zawiązywane w obszarach funkcjonalnych w celu lepszego planowania rozwoju oraz koordynacji systemów dostarczania wybranych usług publicznych. Narzędzie samooceny partnerstw ma być pomocą dla uczestników takich inicjatyw - członków regionalnych i subregionalnych ZIT-ów, uczestników miejskich lub wiejskich obszarów funkcjonalnych, członków stowarzyszeń JST i związków komunalnych - którzy chcieliby ocenić stopień rozwoju i jakość współpracy w swoich partnerstwach.

Metodologię przygotował zespół autorski: Andrzej Porawski, dr Tomasz Potkański, Krzysztof Jaszczołt, Janusz Szewczuk, Łukasz Dąbrówka, dr hab. Jacek Nowak, dr Grzegorz Kaczmarek, Jarosław Komża, Ewa Kipta, Aldo Vargas-Tetmajer.

Metodologia samooceny¹

Stopień rozwoju oraz jakość współpracy w partnerstwie są oceniane przy pomocy 10 szczegółowych kryteriów. W każdym kryterium wyznaczono 5 stadiów rozwoju i określono warunki związane z osiągnięciem kolejnych poziomów oceny. W ramach danego kryterium partnerstwo znajduje się na tym stadium rozwoju, dla którego spełnia wszystkie wymagane warunki szczegółowe.

Bezpośrednim celem samooceny jest określenie aktualnego stanu partnerstwa oraz zidentyfikowanie tych elementów systemu współpracy, które nie funkcjonują w sposób optymalny. Osiągnięcie tego rezultatu nie kończy jednak całego procesu. Przeciwnie. Jeśli chcemy, aby samoocena miała istotne znaczenie praktyczne, to diagnoza powinna być

¹ Źródło opisu metodologii samooceny: <http://samoocenapartnerstw.jst.org.pl/>

wstępem do określenia, a następnie realizacji, planu działań doskonalących zasady współpracy. Po ich wprowadzeniu i przetestowaniu procedura samooceny powinna być regularnie powtarzana (najlepiej w cyklu rocznym), weryfikując postępy i inspirując partnerów do podejmowania kolejnych działań rozwijających partnerstwo w wymiarze instytucjonalnym.

Pośrednim celem procesu samooceny - ważnym zwłaszcza dla tych partnerstw, które są w początkowej fazie rozwoju - jest wyrównanie wiedzy uczestników na temat różnych aspektów realizowanej przez nich współpracy. Dyskutując na temat poszczególnych elementów systemu, partnerzy mają możliwość przedstawienia swoich oczekiwań, zrozumienia wzajemnych uwarunkowań, a ostatecznie - wypracowania rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie zaangażowane strony.

Diagnoza zasobów i konkurencyjności obszaru funkcjonalnego (OF)

Punktem wyjścia do wykonania lub aktualizacji strategii rozwoju obszaru funkcjonalnego (OF) jest przeprowadzenie - z udziałem interesariuszy - rzetelnej diagnozy zasobów społeczno-ekonomicznych, identyfikacja kluczowych problemów OF i ocena potencjału rozwojowego i konkurencyjności względem innych obszarów (położonych blisko lub posiadających zbliżoną charakterystykę).

Rzetelna ocena powinna się opierać na:

- gromadzonych i aktualizowanych corocznie danych statystycznych obrazujących zmiany najważniejszych zasobów OF
- powtarzalnych badaniach opinii i aspiracji kluczowych interesariuszy w ramach OF
- cyklicznych debatach (w różnych formach) z udziałem interesariuszy nt. kluczowych problemów i oceny potencjału gmin/powiatów wewnątrz OF i w relacji do innych OF w regionie
- instytucjonalizacji diagnozy - tak by proces miał oparcie formalno-prawne, był powtarzalny, a wszyscy uczestnicy znali swoje role i zadania w tym procesie.

Kryterium oceny nr 1 **Diagnoza zasobów i konkurencyjności Obszaru Funkcjonalnego (OF)**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<ul style="list-style-type: none"> - Przeanalizowano posiadane w urzędach dane obrazujące sytuację społeczno-ekonomiczną obszaru funkcjonalnego (OF); - Przeprowadzono wstępną uproszczoną ocenę kluczowych problemów rozwoju obszaru funkcjonalnego (OF). 	<ul style="list-style-type: none"> - Powołano wspólny zespół specjalistów ds. oceny potencjału OF; ➡ - Zidentyfikowano dostępne źródła informacji publicznej (dane GUS, dane administracyjne, inne źródła) nt. sytuacji społeczno-ekonomicznej OF; - Zgromadzono dostępne dane statystyczne z tych źródeł dla ostatnich min. 3 lat; - Poddano analizie dane statystyczne nt. sytuacji społeczno-ekonomicznej OF; - Zidentyfikowano kluczowe problemy rozwoju OF; - Wnioski z diagnozy wykorzystano przy pracach nad co najmniej jednym wspólnym projektem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zgromadzono dane statystyczne z dostępnych źródeł informacji publicznej (GUS, administracyjne, inne) nt. sytuacji społeczno-ekonomicznej OF dla ostatnich min. 5 lat; - Przeprowadzono badanie opinii * niektórych interesariuszy w obrębie OF; - Umożliwiono otwarty dostęp do wyników badań i analiz wszystkim interesariuszom; ➡ - Wnioski z diagnozy wykorzystano w pracach nad wspólnymi projektami lub nad wspólnym programem / strategią rozwoju OF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zgromadzono dane statystyczne z dostępnych źródeł informacji publicznej (GUS, administracyjne, inne) nt. sytuacji społeczno-ekonomicznej OF dla ostatnich min. 10 lat; - Przeprowadzono badanie opinii * większości kluczowych interesariuszy - Dokonano oceny konkurencyjności obszaru funkcjonalnego; - Wyniki diagnozy poddano debacie publicznej; - Wnioski z diagnozy wykorzystano w pracach nad wspólnymi projektami oraz nad wspólnym programem / strategią rozwoju OF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sformalizowano system powtarzalnego (corocznie lub co dwa lata) diagnozowania potencjału OF; - Ustalono harmonogram powtarzania i ścisłą metodologię diagnozy OF; - Dane statystyczne z dostępnych źródeł informacji publicznej (GUS, administracyjne, inne), za okres co najmniej 10 ostatnich lat, są na bieżąco gromadzone i aktualizowane. - Prowadzona jest cykliczna analiza sytuacji społeczno-ekonomicznej OF na tle podobnych obszarów w regionie / kraju (analiza <u>banchmarkingowa</u>); - Cyklicznie prowadzone są badania kluczowych interesariuszy w obrębie OF; - Cyklicznie weryfikowane są kluczowe problemy rozwoju obszaru; - Cyklicznie dokonywana jest ocena konkurencyjności obszaru funkcjonalnego; - Każda kolejna aktualizacja diagnozy poddawana jest debacie publicznej; - Wnioski z diagnozy wykorzystano w pracach nad kolejnymi wspólnymi projektami; - Wnioski z diagnozy wykorzystano przy monitorowaniu i aktualizacji programów / strategii rozwoju obszaru.

* Badania opinii interesariuszy – typowe metody to; wywiady indywidualne / grupowe, ankiety, zapisy dyskusji z udziałem interesariuszy, itp.

➡ - strzałka oznacza, że dana cecha występująca na niższym stadium, aż do stadium najwyższego (nr 5) nie zmienia się, ani nie ewoluuje.

Analiza powiązań funkcjonalnych w zakresie usług publicznych na terenie OF jako element diagnozy

Wśród warunków zapewniających zrównoważony rozwój OF są: oszczędne gospodarowanie zasobami i koncentrowanie środków na przedsięwzięciach o kluczowym znaczeniu dla rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru, oraz wyrównanie dostępu do usług publicznych i rynkowych na terenie OF (wymiar spójności terytorialnej). Zmiany demograficzne, migracje oraz zmiany potrzeb i aspiracji mieszkańców powodują konieczność badania zmian popytu i podaży (przedmiot analizy w niniejszym kryterium) i takiego ich bilansowania w ramach całego OF, aby w ramach planowanych działań zagwarantować równą dostępność do usług dla wszystkich mieszkańców OF (np. poprzez tworzenie warunków do rozwoju deficytowych usług publicznych i rynkowych).

Warunkiem istotnym dla oszczędnej alokacji środków publicznych na ich wspieranie będzie dobre zdiagnozowanie istniejących powiązań funkcjonalnych między systemami świadczenia usług publicznych przez samorządy na terenie OF. Integracja lub koordynacja tych systemów pozwoli w dalszych krokach (patrz kryterium nr 4) na wykorzystanie ekonomii skali przy jednoczesnej poprawie jakości i dostępności usług w obrębie całego obszaru funkcjonalnego.

Rzetelna analiza powiązań powinna opierać się na:

- cyklicznym badaniu zmian popytu i podaży podstawowych usług publicznych;
- analizie przepływów mieszkańców korzystających z podstawowych usług publicznych i rynkowych pomiędzy gminami;
- cyklicznej ocenie z udziałem interesariuszy dostępności usług i identyfikacji możliwych obszarów współdziałania;
- ocenie stopnia integracji dokumentów planistycznych (w tym zagospodarowania przestrzennego), strategii rozwoju i programów świadczenia usług na terenie wszystkich gmin i powiatów OF;

Zagadnienia te są przedmiotem oceny w ramach niniejszego kryterium samooceny.

Kryterium oceny nr 2 – **Analiza powiązań funkcjonalnych w zakresie usług publicznych na terenie OF jako element diagnozy**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>- Zebrano dane statystyczne znajdujące się w urzędach JST;</p> <p>- Wykonano wstępną analizę powiązań funkcjonalnych wybranych rodzajów infrastruktury publicznej (tj. technicznej i społecznej) w OF;</p> <p>- Zidentyfikowano możliwe projekty służące integracji infrastruktury publicznej obszaru funkcjonalnego (OF).</p>	<p>- Zebrano dane statystyczne znajdujące się GUS;</p> <p>- Wykonano wstępną analizę powiązań funkcjonalnych wybranych rodzajów usług publicznych w OF;</p> <p>- Zidentyfikowano główne problemy w zakresie powiązań funkcjonalnych i na tej podstawie zdefiniowano projekty o kluczowym znaczeniu dla integracji infrastruktury publicznej obszaru funkcjonalnego;</p> <p>- Zidentyfikowano możliwości koordynacji / integracji usług publicznych w OF.</p>	<p>- Powołano wspólny zespół specjalistów dla oceny powiązań funkcjonalnych w zakresie zagospodarowania przestrzennego, programowania rozwoju, stanu infrastruktury i koordynacji / integracji podstawowych ** usług publicznych;</p> <p>- Zebrano dane statystyczne dostępne poza JST i GUS; ➡</p> <p>- Przeprowadzono badania i wykonano pogłębioną analizę*** powiązań funkcjonalnych wybranych rodzajów infrastruktury publicznej oraz wybranych rodzajów usług publicznych;</p> <p>- Wnioski z analizy powiązań funkcjonalnych uwzględniono w dokumentach strategicznych; ➡</p> <p>- Zdefiniowano konkretne projekty dotyczące koordynacji / integracji wybranych usług publicznych w OF</p>	<p>- Przeprowadzono analizę spójności studiów uwarunkowań zagospodarowania przestrzennego i planów zagospodarowania przestrzennego JST w OF;</p> <p>- Przeprowadzono badania stopnia integracji usług publicznych w OF;</p> <p>- Zidentyfikowano kluczowych interesariuszy dla poszczególnych usług publicznych i użytkowników infrastruktury publicznej;</p> <p>- Zdefiniowano szeroki program (-y) integracji podstawowych usług publicznych** w OF.</p>	<p>- Przeprowadzane są cykliczne badania powiązań podstawowych usług publicznych i infrastruktury technicznej / społecznej;</p> <p>- Stworzono system stałego monitorowania powiązań funkcjonalnych zagospodarowania przestrzennego, programowania rozwoju, integracji infrastruktury i usług publicznych w obszarze funkcjonalnym;</p> <p>- Zdefiniowano metodologię i harmonogram cyklicznego badania powiązań funkcjonalnych obszaru;</p> <p>- Realizowane są projekty o kluczowym znaczeniu wynikające z szerokiego programu integracji infrastruktury publicznej i usług publicznych.</p>

* Infrastruktura publiczna - oznacza infrastrukturę służącą dostarczaniu usług technicznych (dostarczanie wody, odbiór ścieków, zagospodarowanie odpadów, drogi i publiczny transport zbiorowy, mieszkalnictwo, ciepłownictwo i dostarczanie energii el. i gazowej, prowadzenie cmentarzy, itp.) oraz społecznych (m.in. oświata, kultura, pomoc społeczna, aktywizacja zawodowa i przeciwdziałanie bezrobociu, itp.);

** Pojęcie podstawowe usługi publiczne obejmuje: wod-kan, gosp. odpadami, transport (drogownictwo i publ. transport zbiorowy), oświata, pomoc społ., kultura;

*** Narzędzia do badań i analiz powinny być każdorazowo dostosowane do uwarunkowań danego sektora usług i partnerstwa, ale preferowane jest łączenie wyników badań danych statystycznych pochodzących z jednostek administracji publicznej (w tym GUS), z wynikami badań opinii odbiorców usług (badania ankietowe użytkowników, badania fokusowe, inne).

Programy rozwoju dla obszaru funkcjonalnego (OF)

Zintegrowane podejście do rozwoju obszaru funkcjonalnego należy oprzeć o wspólną dla całego obszaru strategię rozwoju, która w efekcie ciągłego monitorowania jest cyklicznie aktualizowana. Jej dopełnieniem powinny być: zintegrowana Wieloletnia Prognoza Finansowa, Wieloletni Plan Inwestycyjny oraz sektorowe programy operacyjne – narzędzia planistyczne, które uszczegóławiają strategię i tworzą dla niej realistyczne ramy wykonawcze. Dokumenty wyznaczające kierunki rozwoju OF należy przygotować z zachowaniem zasad partycypacji społecznej, zaś ich wdrażanie powinno być systematycznie monitorowane i poddane regularnej ocenie.

Zintegrowany program rozwoju OF opiera się o:

- wspólną strategię rozwoju obszaru dla OF i wspólne programy sektorowe (np. transportu)
- integrację planowania finansowego i inwestycyjnego (WPF i WPI) – co najmniej w postaci wspólnego zintegrowanego planu finansowania inwestycji i programów o kluczowym znaczeniu dla OF, który uwzględnia możliwości finansowe partnerów (wkład własny i koszty bieżące);
- strategiczne dla rozwoju obszaru wspólne projekty świadczenia usług publicznych;
- ciągły monitoring i współudział interesariuszy w ocenie realizacji strategii;
- cykliczna aktualizacja programów realizacyjnych;

Kryterium oceny nr 3 **Programy rozwoju dla obszaru funkcjonalnego (OF)**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>- Zaplanowano opracowanie strategii rozwoju dla OF.</p>	<p>- Trwają prace nad strategią rozwoju dla OF; - Zaplanowano opracowanie co najmniej jednej strategii / programu sektorowego dla OF.</p>	<p>- Strategia rozwoju dla OF została opracowana; - W trakcie pracy nad strategią rozwoju dla OF uwzględniono zagadnienia spójności przestrzennej w ramach OF oraz wykorzystano metody partycypacji społecznej; - Trwają prace nad co najmniej jedną strategią / programem sektorowym dla OF; - W trakcie pracy nad strategią / programem sektorowym wykorzystano metody partycypacji społecznej; - Zaplanowano opracowanie wspólnego WPI (lub WPF) dla OF; - Opracowano dokumentację dla co najmniej jednego projektu realizującego Strategię OF.</p>	<p>- Strategia rozwoju dla OF oraz co najmniej jedna strategia sektorowa zostały uchwalone; - W ramach diagnozy sytuacji dokonano bilansu popytu i podaży na główne kategorie usług - z punktu widzenia sytuacji demograficznej i zdiagnozowanych oczekiwań mieszkańców / interesariuszy, w tym przeprowadzono badania opinii; - Trwają prace nad wspólnym WPI (lub WPF) dla OF; - Opracowano dokumentację dla co najmniej kilku projektów realizujących Strategię OF.</p>	<p>- Strategia rozwoju dla OF oraz co najmniej jedna strategia sektorowa są uchwalone, wdrażane, monitorowane oraz poddawane okresowej ocenie i ew. uaktualniane z wykorzystaniem wyników badań opinii interesariuszy w OF; - Wspólny WPI (lub WPF) dla OF został przyjęty, jest realizowany, regularnie monitorowany i uaktualniany; - Przyjęte do realizacji programy (przedsięwzięcia) realizacyjne są wdrażane w sposób zintegrowany, zaś ich postępy są monitorowane.</p>

Integracja usług publicznych i infrastruktury w OF

Miarą sukcesu partnerstwa w dążeniu do zwiększenia spójności Obszaru Funkcjonalnego jest stopień integracji infrastruktury i usług publicznych. Nie chodzi zatem jedynie o liczbę i skalę przedsięwzięć inwestycyjnych / organizacyjnych podejmowanych przez pojedyncze jednostki, ale o projekty wspólne, których celem jest koordynacja, wzrost efektywności oraz zapewnienie odpowiednich parametrów usług na terenie całego OF (dla przykładu: integracja kalendarza imprez kulturalnych, integracja/koordynacja linii, rozkładów jazdy i taryf pasażerskich, wybór lub powoływanie wspólnych podmiotów do realizacji nowych zadań lub przejmowania już realizowanych zadań, uruchamianie lub koordynacja nowych kierunków kształcenia zawodowego, tworzenie wspólnych inkubatorów lub agencji rozwoju). Istotnym elementem takiego podejścia jest zapewnienie zgodności podejmowanych działań z przyjętą strategią rozwoju i odpowiednimi programami sektorowymi. Nie mniej ważne jest wyposażenie systemu świadczenia usług w skuteczne mechanizmy pozwalające monitorować i oceniać jego działanie.

W ramach tego kryterium:

- Badamy postępy partnerstwa w zakresie tworzenia zintegrowanego systemu świadczenia usług publicznych;
- Oceniamy efektywność zastosowanych rozwiązań zarządczych oraz działanie systemu monitorowania parametrów ilościowych i jakościowych usług;
- Weryfikujemy liczbę zrealizowanych wspólnych projektów, których celem jest rozwój infrastruktury technicznej lub społecznej w OF.

Kryterium oceny nr 4 **Integracja usług publicznych i infrastruktury w OF**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
- Partnerzy zadeklarowali chęć współdziałania w celu integracji rozwoju lub koordynacji funkcjonowania infrastruktury technicznej i/lub społecznej na terenie OF*.	-Partnerzy zadeklarowali chęć współdziałania w celu integracji / koordynacji usług publicznych na terenie OF*; - Partnerzy są w trakcie przygotowania co najmniej 1 wspólnego projektu** budowy, modernizacji lub koordynacji funkcjonowania infrastruktury technicznej i/lub społecznej w OF.	- Partnerzy rozpatrując możliwości integracji / koordynacji usług, przeanalizowali parametry jakościowe i ilościowe przynajmniej 1 podstawowej usługi publicznej *, dostarczonej przez jednostki samodzielnie; - Partnerzy przygotowali i realizują przynajmniej 1 wspólny projekt** budowy lub modernizacji lub koordynacji funkcjonowania infrastruktury technicznej / społecznej w OF. Projekt przewidziano w dokumentach strategicznych partnerstwa.	- Partnerzy powierzyli realizację przynajmniej 1 podstawowej usługi publicznej * wybranemu podmiotowi (jednemu z partnerów, lub wspólnie wybranej / utworzonej instytucji), w oparciu o uzgodnione parametry jakościowe; - Jakość przynajmniej 1 powierzonej usługi jest poddawana monitoringowi i podlega ocenie przez odbiorców (z wykorzystaniem różnych dostępnych narzędzi); - Partnerzy przygotowali i realizują przynajmniej 2 wspólne projekty** budowy, modernizacji lub koordynacji funkcjonowania infrastruktury technicznej / społecznej w OF. Projekty te przewidziano w dokumentach strategicznych partnerstwa.	- Partnerzy powierzyli realizację przynajmniej 2 podstawowych usług publicznych * wybranemu podmiotowi (jednemu z partnerów, lub wspólnie wybranej / utworzonej instytucji), w oparciu o uzgodnione parametry jakościowe; - Jakość przynajmniej 2 powierzonych usług jest poddawana monitoringowi i podlega ocenie przez odbiorców, z wykorzystaniem różnych dostępnych narzędzi; - Partnerzy zrealizowali i rozliczyli przynajmniej 3 wspólnych projektów** budowy, modernizacji lub koordynacji infrastruktury technicznej / społecznej w OF. Projekty te przewidziano w dokumentach strategicznych partnerstwa.

* Podstawowe usługi publiczne to: wod-kan, gosp. odpadami, transport (drogownictwo, transport publiczny), oświata, kultura, pomoc społeczna, zdrowie.

** „Wspólny projekt” oznacza przedsięwzięcie inwestycyjne lub organizacyjne, które spełnia następujące warunki: (a) jest istotne dla partnerów w sensie merytorycznym i/lub budżetowym, oraz (b) jest zarządzane przez partnerstwo lub utworzoną / wybraną przez partnerstwo instytucję

Stopień integracji między dokumentami strategicznymi i operacyjnymi partnerstwa a odpowiadającymi im dokumentami partnerów (JST)

W tworzeniu partnerstwa na rzecz rozwoju OF nie chodzi o budowę równoległej struktury organizacyjnej, której jedynym celem jest pozyskiwanie środków zewnętrznych dla jego członków. Jeśli przyjmujemy, że Obszar Funkcjonalny rzeczywiście istnieje - posiada własną specyfikę, potrzeby i logikę rozwoju - to jest on czymś więcej niż suma jednostek terytorialnych, z których się składa. Wartość dodana wynikająca z podjęcia współpracy przez interesariuszy danego OF może się zmaterializować tylko wtedy, jeśli uczestnicy uzgodnią wspólną wizję rozwoju, a następnie zapewnią zgodność programową swoich indywidualnych dokumentów planistycznych ze strategią całego partnerstwa. W wymiarze realnym, potwierdzeniem takiego podejścia jest zgodność wspólnie wypracowanych strategii i programów sektorowych partnerstwa z odpowiednimi dokumentami planistycznymi każdego z partnerów. W wariantach minimum, wyznaczane cele nie powinny się wzajemnie wykluczać. Istotny efekt współpracy uzyskamy jednak dopiero wtedy, gdy koncepcje tworzone dla całego obszaru i poszczególnych jednostek będą się uzupełniać i wspierać.

W ramach tego kryterium:

- Analizujemy stopień faktycznego udostępnienia strategii i planów partnerstwa interesariuszom OF, w tym pracownikom urzędów samorządowych oraz radnym;
- Analizujemy skalę i zakres oraz metody działania partnerów w celu zapewnienia spójności swoich dokumentów z dokumentami partnerstwa;
- Poszukujemy inicjatyw, które świadczą o wzajemnym zainteresowaniu i wymianie dokumentów planistycznych między uczestnikami partnerstwa;
- Preferujemy rozwiązania systemowe, opierające się na regularnie stosowanych procedurach.

Kryterium oceny nr 5: **Stopień integracji między dokumentami strategicznymi i operacyjnymi partnerstwa a odpowiadającymi im dokumentami partnerów (JST)**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
- Co najmniej kilka JST podjęło działania, aby zaznajomić odpowiedni personel i radnych z dokumentami strategicznymi partnerstwa	- Co najmniej w kilku JST wykonano przegląd dokumentów strategicznych (w tym <u>mpzp</u> i <u>studium</u>) i operacyjnych, pod kątem spójności * z odpowiednimi dokumentami partnerstwa oraz określono działania niezbędne dla <u>uspójnienia</u> własnych dokumentów z dokumentami partnerstwa; - Wszystkie JST podjęły działania, aby zaznajomić odpowiedni personel i radnych z dokumentami strategicznymi partnerstwa. ➔	- Co najmniej w kilku JST wykonano systematyczne przeglądy ** dokumentów strategicznych (w tym <u>mpzp</u> i <u>studium</u>) i operacyjnych, pod kątem spójności* z odpowiednimi dokumentami partnerstwa oraz określono działania niezbędne dla <u>uspójnienia</u> własnych dokumentów z dokumentami partnerstwa; - Co najmniej 1 JST monitoruje kluczowe dokumenty swoich sąsiadów i przekazuje im własne strategie i plany, dążąc do zminimalizowania konfliktów i niespójności w działaniach podejmowanych na terenie OF	- W większości JST wykonano systematyczne przeglądy ** dokumentów strategicznych (w tym <u>mpzp</u> i <u>studium</u>) i operacyjnych, pod kątem spójności* z odpowiednimi dokumentami partnerstwa oraz określono działania niezbędne dla <u>uspójnienia</u> własnych dokumentów z dokumentami partnerstwa; - Co najmniej kilka JST monitoruje kluczowe dokumenty swoich sąsiadów i przekazuje im własne strategie i plany, dążąc do zminimalizowania konfliktów i niespójności w działaniach podejmowanych na terenie OF	- W większości JST dokumenty partnerów są na bieżąco dostosowywane do zmian wprowadzanych w dokumentach strategicznych i operacyjnych partnerstwa; - W większości JST systematyczny monitoring spójności programów strategicznych i operacyjnych z dokumentami partnerstwa prowadzony jest w oparciu o ustaloną procedurę; - Większość JST w partnerstwie monitoruje kluczowe dokumenty swoich sąsiadów i przekazuje im własne strategie i plany, dążąc do zminimalizowania konfliktów i niespójności w działaniach podejmowanych na terenie OF.

* Spójność rozumiana jest jako co najmniej brak sprzeczności. Docelowo chodzi o wzajemne merytoryczne uzupełnianie się planów i synergię działań partnerów w obrębie OF

** "Systematyczny przegląd" to działanie planowe, już co najmniej dwukrotnie powtórzone, które uwzględnia wszystkie kluczowe dokumenty - strategie rozwoju, WPF, plany przestrzenne, itp.

Skład partnerstwa z punktu widzenia jego potrzeb

Skład partnerstwa jest niezwykle istotnym czynnikiem warunkującym możliwość osiągnięcia założonych celów. Trudno o prawidłowe funkcjonowanie partnerstwa w OF, jeśli nie wszystkie samorządy znajdujące się na danym obszarze przystąpiły do współpracy. Na tej samej zasadzie, podejmowane przedsięwzięcia mogą się okazać nieskuteczne, jeśli w grupie partnerów zabraknie podmiotów posiadających unikalne zasoby niezbędne do realizacji planowanych działań – wiedza, kapitał, dostęp do danych, rozwiązania technologiczne, kompetencje społeczne, których nie mają inni członkowie, itp. Z jednej strony należy zatem dążyć do włączenia do współpracy nowych podmiotów pochodzących z różnych sektorów i środowisk, gdyż dzięki temu zwiększa się reprezentatywność i potencjał partnerstwa. Z drugiej strony, nadmierny wzrost liczby uczestników niesie ze sobą ryzyko konfliktów, podnosi wymagania związane z zarządzaniem i może ostatecznie doprowadzić do spadku efektywności działania. Uwzględniając oba czynniki nie mówimy zatem o maksymalizacji liczby partnerów, lecz – o optymalizacji składu partnerstwa z punktu widzenia jego celów i potrzeb.

W ramach tego kryterium:

- Weryfikujemy obecność w partnerstwie wszystkich jednostek samorządu, które są gospodarzami terenów znajdujących się w OF;
- Sprawdzamy w jakim stopniu skład partnerstwa jest zróżnicowany pod względem typu uczestniczących podmiotów oraz reprezentowanych przez nie sektorów;
- Analizujemy sposób, w jaki partnerstwo dostosowuje swój skład do zmieniających się potrzeb.

Kryterium oceny nr 6 **Skład partnerstwa z punktu widzenia jego potrzeb**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
- Partnerstwo zostało utworzone przez kilka jednostek samorządu terytorialnego, które pierwsze wykazały inicjatywę i podjęły działania organizacyjne.	- W skład partnerstwa zdecydowała się wejść większość jednostek samorządu lokalnego, które tworzą ten obszar funkcjonalny (OF).	- W skład partnerstwa wchodzi wszystkie jednostki samorządu lokalnego tworzące OF a także <u>niektóre zainteresowane organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy, organizacje przedsiębiorców i/lub inne podmioty.</u> →	- Skład partnerstwa obejmuje szeroką reprezentację partnerów społecznych i gospodarczych, których statutowe zainteresowania korespondują z zakresem działania partnerstwa (organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorcy i/lub ich organizacje); - W skład partnerstwa wchodzi także inne podmioty publiczne, których działania mogą wspomóc realizację celów partnerstwa, oraz (ewentualnie) inne zainteresowane podmioty - Skład partnerstwa jest optymalny z punktu widzenia kompleksowo zdiagnozowanych potrzeb OF.	- Skład partnerów jest dostosowywany do zmieniających się potrzeb - na podstawie wyników okresowej aktualizacji diagnozy problemów OF.

Komunikacja partnerstwa z mieszkańcami i innymi interesariuszami OF

Istnienie skutecznego systemu komunikacji z otoczeniem ma ogromny wpływ na potencjał partnerstwa i skuteczność podejmowanych przez nie działań. Dzieje się tak, ponieważ dzięki bezpośredniemu kontaktowi z mieszkańcami partnerzy mają lepszy dostęp do wiedzy nt. problemów OF oraz potrafią lepiej mobilizować lokalne środowiska do poparcia swoich inicjatyw lub podejmować i wspierać zgłaszane przez nie inicjatywy. Nie mniej ważna jest praca edukacyjno-promocyjna, której celem jest wzmocnienie poczucia identyfikacji z OF oraz uświadomienie mieszkańcom różnych gmin istnienia wspólnych, ponadlokalnych interesów.

W ramach tego kryterium:

- Sprawdzamy zakres tematyczny i częstotliwość informacji przekazywanych przez partnerstwo;
- Oceniamy koordynację działań partnerów i spójność przekazywanych komunikatów;
- Badamy sposób planowania, wdrażania (kanały i narzędzia komunikacyjne) i ewaluacji polityki informacyjnej partnerstwa;
- Analizujemy sposób informacyjnego włączania mieszkańców w działania partnerstwa (komunikacja dwustronna, badania, konsultacje społeczne).

Kryterium oceny nr 7

Komunikacja partnerstwa z mieszkańcami i innymi interesariuszami OF

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>- Partnerzy samorządowi samodzielnie informują mieszkańców i podmioty ze swego terenu o wybranych wydarzeniach z zakresu realizowanych działań;</p> <p>- Informacje ukazują się nieregularnie, zgodnie z kalendarzem ważniejszych wydarzeń - w sposób zwyczajowo przyjęty;</p> <p>- Informacje są ogólne i są skierowane do wszystkich mieszkańców danej JST.</p>	<p>- Informacje ukazują się w lokalnych mediach *, a także na stronach własnych partnerów;</p> <p>- Głównym źródłem informacji zwrotnej są konsultacje przygotowanych już przez partnerstwo dokumentów planistycznych / strategicznych.</p>	<p>- Przekazywane informacje dotyczą wszystkich kluczowych wydarzeń związanych z działaniami partnerstwa; ➡</p> <p>- Informacje ukazują się regularnie, w ustalonych i zadeklarowanych wcześniej odstępach czasu (np. stała rubryka itp.); ➡</p> <p>- Wyznaczono osobę odpowiedzialną za koordynację działań informacyjnych partnerstwa; ➡</p> <p>- Podjęto pracę nad wspólną polityką informacyjną, która będzie identyfikowała potrzeby informacyjne różnych grup odbiorców;</p> <p>- Funkcjonuje wspólna strona www oraz (ewentualnie) inne wspólne narzędzia **;</p> <p>- Rozwiązania techniczne umożliwiają interesariuszom z OF przekazywanie informacji zwrotnej;</p> <p>- Partnerstwo konsultuje treść kluczowych dokumentów strategicznych / planistycznych już na etapie tworzenia założeń / projektów dokumentów. ➡</p>	<p>- Własne działania informacyjne partnerów uzupełniają wspólną regularną informację firmowaną przez partnerstwo;</p> <p>- Przygotowano i przyjęto wspólną politykę informacyjną;</p> <p>- Dostarczana jest informacja sprofilowana do zainteresowań poszczególnych grup odbiorców;</p> <p>- System informacji wykorzystuje różne narzędzia komunikacyjne **, w tym co najmniej biuletyn partnerstwa lub narzędzia spełniające równorzędne funkcje;</p> <p>- System informacji zawiera rozwiązania pozwalające i zachęcające do przekazywania informacji zwrotnej oraz przekazywania własnych informacji przez interesariuszy z OF;</p> <p>- Partnerstwo w ramach swojego działania prowadzi regularne badania *** dot. oczekiwań mieszkańców i podmiotów nt. kierunków rozwoju i opinii o usługach publicznych;</p> <p>- Odbywają się debaty publiczne na najważniejsze tematy wspólne dla mieszkańców OF;</p> <p>- Partnerstwo w pewnych przypadkach włącza w swoje prace przedstawicieli beneficjentów usług.</p>	<p>- Wspólna informacja wykracza poza bezpośrednią tematykę aktualnie realizowanych działań;</p> <p>- Wspólna polityka informacyjna partnerstwa jest realizowana i okresowo oceniana, z wykorzystaniem opinii partnerów oraz interesariuszy z terenu OF. Wnioski z oceny są wykorzystane w praktyce;</p> <p>- Wspólna polityka informacyjna jest okresowo porównywana z praktyką stosowaną przez inne partnerstwa;</p> <p>- Prowadzona jest dwustronna komunikacja między partnerstwem i jego interesariuszami;</p> <p>- Partnerstwo wykorzystuje informację zwrotną dostarczoną w ramach systemu komunikacji;</p> <p>- Partnerstwo wykorzystuje wyniki przeprowadzonych badań i wkład przedstawicieli beneficjentów usług w celu doskonalenia swoich działań.</p>

* Pojęcie "lokalne media" obejmuje także wydawnictwa papierowe i elektroniczne, dla których wydawcą jest samorząd;

** Typowe narzędzia polityki informacyjnej: (a) konferencja / seminarium; (b) spotkanie z mieszkańcami; (c) edycja papierowego biuletynu lub elektronicznego newslettera; (d) wydanie publikacji książkowej; (e) opublikowanie artykułu w prasie / internecie; (f) zorganizowanie imprezy kulturalnej, sportowej, społecznej dla osób spoza bezpośrednich reprezentantów partnerów, (g) inna znacząca forma – np. ankieta (internetowa / papierowa), fanpage, blog, itp.

*** Badania - np. ankietowe, fokusowe, wywiady pogłębione, profesjonalne debaty tematyczne, inne.

Przestrzeń debaty i dialogu między partnerami oraz komunikacja wewnętrzna

Każde partnerstwo zawiązuje się wokół jakiejś idei - ogólnego pomysłu zaproponowanego przez inicjatorów współpracy. Z czasem wizja ta się krystalizuje i rozszerza na kolejne podmioty a w końcu przyjmuje realne kształty w postaci podejmowanych wspólnie działań. Zarówno wizja jak i zakres współpracy w sposób naturalny mogą ewoluować. Proces ten nie byłby możliwy bez wewnętrznej komunikacji i merytorycznej debaty partnerów. Umiejętność artykulacji ogólnej wizji, uzgodnienia jej z partnerami i przełożenia na konkret działań operacyjnych jest w pierwszej kolejności zadaniem lidera. Specyfika projektów opartych na współpracy wymaga jednak, aby komunikacja nie była jednostronna, lecz miała charakter interaktywnego procesu, w którym biorą udział wszyscy uczestnicy partnerstwa.

W tym kontekście kluczowe znaczenie dla budowy wiedzy o wzajemnych oczekiwaniach i rodzącego się z tego zaufania, nabiera sposób organizacji wewnętrznego systemu komunikacji w partnerstwie. Wszyscy partnerzy powinni na bieżąco otrzymywać ważne informacje. Istotne jest jednak również stymulowanie dyskusji merytorycznej, pozwalającej na wymianę poglądów i współtworzenie koncepcji rozwiązań dla wspólnych problemów.

W ramach tego kryterium:

- Sprawdzamy jakie podmioty i sektory są reprezentowane w partnerstwie i jak często mogą wymieniać poglądy na forum Rady Partnerstwa;
- Analizujemy zakres problematyki podejmowanej w wewnętrznych dyskusjach;
- Oceniamy rozwiązania stosowane w celu animowania w partnerstwie debaty merytorycznej;
- Weryfikujemy narzędzia zapewniające bieżącą komunikację między liderem i partnerami.

Kryterium oceny nr 8 **Przestrzeń debaty i dialogu między partnerami oraz komunikacja wewnętrzna**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>- W skład partnerstwa wchodzi Jednostki Samorządu Terytorialnego;</p> <p>- Przedmiotem merytorycznej debaty między partnerami są: ogólna strategia rozwoju OF lub koordynacja działań w przynajmniej 1 obszarze usług;</p> <p>- Rada Partnerstwa * spotyka się nie rzadziej niż raz na dwa lata;</p> <p>- Istotne opracowania i dokumenty dystrybuowane są wśród wszystkich partnerów oraz omawiane na spotkaniach partnerstwa;</p> <p>- Bieżąca komunikacja między partnerami prowadzona jest w oparciu o podstawowe narzędzia ** przepływu informacji;</p> <p>- Informacje lidera nt. stanu prac i bieżących planów przekazywane są partnerom okazjonalnie i w różnorodnej formie.</p>	<p>- W skład partnerstwa wchodzi JST oraz organizacje pozarządowe <u>albo</u> przedsiębiorcy lub ich stowarzyszenia;</p> <p>- Przedmiotem merytorycznej debaty między partnerami są: ogólna strategia rozwoju OF oraz koordynacja / integracja działań w przynajmniej 1 obszarze usług;</p> <p>- Rada Partnerstwa spotyka się nie rzadziej niż raz na rok;</p> <p>- Decyzje strategiczne podejmowane są w drodze głosowania i poprzedzone dyskusją</p> <p>- Partnerzy mają możliwość merytorycznej dyskusji na etapie formułowania założeń i wstępnych koncepcji dokumentów i planów;</p> <p>- Partnerzy nie rzadziej niż raz na rok dokonują oceny postępów działań partnerstwa względem założonych celów;</p> <p>- Informacje lidera nt. stanu prac i bieżących planów przekazywane są <u>wszystkim</u> partnerom regularnie, choć mogą przybierać różne formy.</p>	<p>- W skład partnerstwa wchodzi JST, organizacje pozarządowe <u>oraz</u> przedsiębiorcy lub ich stowarzyszenia;</p> <p>- Przedmiotem merytorycznej debaty między partnerami są: ogólna strategia rozwoju OF oraz koordynacja / integracja działań w przynajmniej 2 obszarach usług;</p> <p>- Partnerstwo tworzy mieszane zespoły robocze. W pracach zespołów uczestniczą przedstawiciele różnych partnerów;</p> <p>- W bieżącej komunikacji między partnerami, obok narzędzi podstawowych wykorzystywana jest również co najmniej jedno dodatkowe ***;</p>	<p>- Przedmiotem merytorycznej debaty między partnerami są: ogólna strategia rozwoju OF oraz koordynacja / integracja działań w przynajmniej 3 obszarach usług;</p> <p>- Rada Partnerstwa spotyka się nie rzadziej niż dwa razy w roku;</p> <p>- Partnerstwo tworzy mieszane grupy robocze. W pracach takich zespołów uczestniczą przedstawiciele większości partnerów;</p> <p>- W bieżącej komunikacji między partnerami, obok narzędzi podstawowych wykorzystywane są również co najmniej dwa narzędzia dodatkowe;</p> <p>- Informacje lidera nt. stanu prac i bieżących planów przekazywane są wszystkim partnerom regularnie <u>w</u> ustalonej, powtarzalnej formie (np. okresowe sprawozdanie lub przegląd spraw).</p>	<p>- W skład partnerstwa wchodzi JST, organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy lub ich stowarzyszenia <u>oraz</u> inne instytucje publiczne i/lub ośrodki naukowe;</p> <p>- Przedmiotem merytorycznej debaty między partnerami są: ogólna strategia rozwoju OF oraz koordynacja / integracja działań w więcej niż 3 obszarach usług;</p> <p>- Decyzje strategiczne podejmowane są w drodze konsensusu;</p> <p>- Jakość systemu wewnętrznej komunikacji w partnerstwie jest okresowo oceniana przez partnerów.</p>

* Rada Partnerstwa - nazwa przyjęta dla określenia najwyższego organu decyzyjnego partnerstwa, w którym są reprezentowani wszyscy członkowie partnerstwa.

** Podstawowe narzędzia komunikacji wewnętrznej w partnerstwie – spotkania bezpośrednie, telefon, poczta elektroniczna i tradycyjna.

*** Dodatkowe narzędzia komunikacji wewnętrznej w partnerstwie – np. wewnętrzny biuletyn informacyjny, obieg sprawozdań tworzonych przez partnerów i lidera, wspólny kalendarz wydarzeń, zamknięte forum internetowe, grupy dyskusyjne.

Monitoring i ewaluacja działań partnerstwa

Partnerska współpraca ze swej natury angażuje wiele instytucji. Pracują one na rzecz wspólnego celu, ale każdy podmiot kieruje się przede wszystkim własnym interesem. Członkowie partnerstwa różnią się też poziomem zaangażowania w jego działania. W zależności od wagi, jaką partner przykłada do wspólnego projektu oraz funkcji, którą pełni w partnerstwie jego wiedza o postępach i planach na przyszłość może być pełna, częściowa lub żadna. W takiej sytuacji koordynacja działań i ukierunkowanie ich na wspólne długoterminowe cele jest wyzwaniem dla osób zarządzających partnerstwem.

Istotną pomocą przy realizacji zadań partnerstwa jest odpowiednio zaprojektowany system monitorowania i wewnętrznej oceny procesu współpracy i jej efektów. Powinien się on opierać na logicznie rozpisanej strukturze celów partnerstwa oraz wskaźnikach pozwalających monitorować postępy względem oczekiwanych rezultatów. W wymiarze operacyjnym lider korzysta przede wszystkim z raportów monitoringowych, które pokazują sposób wykorzystywania dostępnych zasobów, dynamikę realizowanych działań i wytworzone produkty. W wymiarze strategicznym większe znaczenie będą miały narzędzia ewaluacyjne, które koncentrują się na celach i rezultatach współpracy – badania ewaluacyjne, przeglądowe spotkania partnerów, samoocena rozwoju instytucjonalnego partnerstwa.

W ramach tego kryterium:

- Sprawdzamy, czy cele partnerstwa zostały opisane wskaźnikami oraz czy wartości tych wskaźników są obliczane i komentowane w sprawozdaniach;
- Oceniamy sposób organizacji funkcji monitoringu oraz częstość generowania raportów nt. postępu prac;
- Analizujemy intensywność korzystania z narzędzi ewaluacyjnych (badania, spotkania przeglądowe; samoocena);
- Weryfikujemy zakres, w jakim raporty ewaluacyjne są udostępniane podmiotom spoza partnerstwa.

Kryterium oceny nr 9 **Monitoring i ewaluacja działań partnerstwa**

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>- Określono ogólny cel partnerstwa oraz działania które mają doprowadzić do jego realizacji;</p>	<p>- Określono wymierne wskaźniki, pozwalające mierzyć stopień realizacji planowanych efektów i rezultatów; - Wyznaczono osobę / zespół odpowiedzialny za koordynację działań monitoringowych; - Rozpoczęto monitoring działań partnerstwa i opracowano co najmniej 1 raport nt. postępów prowadzonych działań; - Zorganizowano przynajmniej jedno przeglądowe spotkanie partnerów, służące ocenie postępów względem celów partnerstwa;</p>	<p>- Zadania związane z monitoringiem zostały zaplanowane; - Raporty nt. postępów partnerstwa opracowywane są nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy i zawierają informację o zrealizowanych wartościach wskaźników produktu; - Zorganizowano przynajmniej dwa przeglądowe spotkania partnerów, służące ocenie postępów względem celów partnerstwa; - Wykonano przynajmniej 1 badanie ewaluacyjne*; - Raporty ewaluacyjne wykorzystywane są w ramach systemu sprawozdawczości (dla sponsorów) i przekazywane partnerom; - Członkowie dokonali co najmniej 1 raz samooceny stanu rozwoju partnerstwa.</p>	<p>- Opracowano procedury i narzędzia do monitorowania postępów; - Raporty nt. postępów partnerstwa opracowywane są nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy i zawierają informację o zrealizowanych wartościach wskaźników rezultatu; - Wykonano przynajmniej 2 badania ewaluacyjne*, w tym co najmniej 1 zlecono <u>ewaluatorowi zewnętrznemu</u>; - Sprawozdania i raporty ewaluacyjne są upubliczniane w ograniczonym zakresie - wśród partnerów i wybranych podmiotów zewnętrznych; - Członkowie partnerstwa dokonują corocznie samooceny stanu rozwoju partnerstwa.</p>	<p>- Raporty nt. postępów partnerstwa opracowywane są nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy i zawierają informację o zrealizowanych wartościach wskaźników oddziaływania. - Przeglądowe spotkania ewaluacyjne partnerów odbywają się regularnie, nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy; - Badania ewaluacyjne* wykonywane są regularnie (nie rzadziej niż raz na rok), zwykle przez zewnętrznych <u>ewaluatorów</u>; - Udokumentowano przykłady usprawnień wdrożonych w efekcie podjętych działań ewaluacyjnych. - Sprawozdania i raporty ewaluacyjne są upubliczniane bez ograniczeń - są dostępne dla wszystkich zainteresowanych.</p>

* 3 kluczowe obszary tematyczne badań ewaluacyjnych to: (1) Badanie potrzeb / satysfakcji odbiorców usług publicznych; (2) Analiza wpływu partnerstwa na rozwój społeczno-gospodarczy OF; (3) Analiza rozwoju partnerstwa i jego wpływu na współpracujące podmioty. Ta ostatnia może być wykonana np. metodą samooceny – wg niniejszego schematu, lub z wykorzystaniem dodatkowych badań ankietowych opinii członków partnerstwa, ew. z udziałem ewaluatora zewnętrznego.

Wzajemne zaufanie wśród partnerów

Kluczowym zasobem tego typu współpracy (niezależnie od przyjętej formy organizacyjno- prawnej jest stopień zaufania jakim darzą się członkowie partnerstwa. Pozwala on pokonywać przejściowe problemy, a tych nie brakuje przy współdziałaniu podmiotów funkcjonujących w polskim systemie prawnym. Współpracować mogą podmioty małe i duże, pochodzące z różnych sektorów, cechujące się różną kulturą pracy i odmiennym stylem zarządzania. Przy tak skomplikowanych wielowątkowych działaniach partnerzy muszą potrafić wyjść poza rutynowe schematy, wykazać się dobrą wolą i dojrzałością. Do tego potrzebne jest wzajemne zaufanie. Jego budowa jest trudna, czasochłonna i przez cały czas poddawana próbom. Jest to najważniejsza „waluta” jaką dysponuje partnerstwo, jedyną jakiej „nie można kupić” i do pielęgnowania tego zasobu należy przywiązywać szczególną wagę.

Jedynym możliwym i metodologicznie poprawnym podejściem do oceny aktualnego poziomu zaufania między partnerami są cykliczne anonimowe badania opinii uczestników przedsięwzięcia i wyciąganie wniosków z jego wyników. Poniżej przedstawiamy uproszczoną wyjściową metodologię takiego badania – którą można modyfikować i dostosowywać do własnych potrzeb i możliwości:

O wyniku samooceny całego partnerstwa przesądza wartość średnia z odpowiedzi (w skali 1-5; gdzie: niski to – 1, dostateczny – 2, wystarczający – 3, wysoki – 4, bardzo wysoki – 5), jakie udzielili na pytanie o poziom zaufania w partnerstwie reprezentanci partnerów w anonimowej ankiecie przeprowadzanej raz na rok - w trakcie spotkania rady partnerstwa (lub odpowiadającego mu nazwą najwyższego organu partnerstwa - zgodnie z formą prawną i zapisami umowy między partnerami, np. walnego zgromadzenia członków). Należy zapewnić warunki pełnej anonimowości przy wypełnianiu ankiety. Wyniki ankiety powinny zostać przedyskutowane - od razu lub na następnym spotkaniu rady.

A. Rozkład odpowiedzi udzielonych przez reprezentantów partnerów na pytanie o poziom zaufania w partnerstwie

- Badanie powinno być wykonywane raz na rok w formie anonimowej ankiety wypełnianej podczas spotkania Rady Partnerstwa.
- Na pytanie o poziom zaufania w partnerstwie powinni odpowiedzieć przedstawiciele wszystkich partnerów (w tym lidera).
- Respondentom należy zapewnić warunki gwarantujące pełną anonimowość przy wypełnianiu ankiety.

- Rozkład uzyskanych odpowiedzi należy wpisać do znajdującej się niżej tabeli.
- Wyniki ankiety powinny zostać przedyskutowane bezpośrednio po wykonaniu badania (zalecane) lub na następnym spotkaniu Rady.

Kryterium oceny nr 10

Wzajemne zaufanie

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Niski poziom zaufania między partnerami	Dostateczny poziom zaufania między partnerami (pozwalający na podejmowanie wspólnych działań)	Wystarczający (do skutecznego współdziałania) poziom zaufania między partnerami	Wysoki poziom zaufania między partnerami	Bardzo wysoki poziom zaufania między partnerami

* przedstawiciel każdego z partnerów wybiera jedną odpowiedź (Skala 1-5 gdzie: niski – 1, dostateczny – 2, wystarczający – 3, wysoki – 4, bardzo wysoki – 5)

Wybrana ocena (odpowiedź w skali 1-5):

O wyniku samooceny całego partnerstwa przesądza wartość średnia z odpowiedzi, jakie udzielili na pytanie o poziom zaufania w partnerstwie reprezentanci partnerów w anonimowej ankiecie przeprowadzanej raz na rok - w trakcie spotkania rady partnerstwa (lub odpowiadającego mu nazwą najwyższego organu partnerstwa - zgodnie z formą prawną i zapisami umowy między partnerami). Należy zapewnić warunki pełnej anonimowości przy wypełnianiu ankiety. Wyniki ankiety powinny zostać przedyskutowane - od razu lub na następnym spotkaniu rady.

Proponowane przedziały średniej z ocen wskazanych przez przedstawicieli partnerów – do celów ustalenia wyniku:

Niski poziom zaufania	Dostateczny poziom zaufania	Wystarczający poziom zaufania	Wysoki poziom zaufania	Bardzo wysoki poziom zaufania
1,00 >= średnia ocena < 2,00	2,00 >= średnia ocena < 3,00	3,00 >= średnia ocena < 4,00	4,00 >= średnia ocena < 4,50	4,50 >= średnia ocena

Bezpośrednio przed przeprowadzeniem oceny w formie anonimowej ankiety warto odczytać uczestnikom następujące pytania pomocnicze, które pozwolą im na świadome i przemyślane oddanie głosu na jedną z pięciu opcji w tym badaniu.

Pytania kierunkowe:

- czy partnerzy mają wzajemnie przekonanie, że w trakcie współpracy żaden z nich nie będzie dążył do realizacji korzyści dla własnej jednostki / instytucji, ze szkodą dla interesów pozostałych partnerów i/lub bez brania pod uwagę interesu pozostałych?
- czy fakt, że partnerzy reprezentują podmioty z różnych sektorów, a tym samym mają obiektywnie różne interesy, nie powoduje obniżenia zaufania między nimi?
- jaka jest ogólna atmosfera w partnerstwie i dominujący typ relacji między jego członkami?
- czy daje się odczuć, że wśród partnerów są "bardziej" i "mniej" ważni - z wyłączeniem oczywistego wymiaru różnej odpowiedzialności finansowej partnerów (np. poziom współfinansowania projektów, odpowiedzialność formalna przed sponsorem, odpowiedzialność za przebieg procedur zamówień publicznych itp.)?
- czy partnerzy w równym stopniu poczuwają się do współodpowiedzialności za przebieg, wyniki i sukces współpracy?
- czy zadeklarowany w umowie (statucie) sposób podejmowania decyzji jest ściśle przestrzegany, nie tylko w sensie prawnym, ale również w sensie "zachowania ducha współpracy i współodpowiedzialności"?

Wyniki samooceny

Diagnoza zasobów i konkurencyjności obszaru funkcjonalnego (OF) – ocena (1/5)

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<ul style="list-style-type: none">✓ 1. Przeanalizowano posiadane w urzędach dane obrazujące sytuację społeczno-ekonomiczną obszaru funkcjonalnego (OF);✓ 1. Przeprowadzono wstępną uproszczoną ocenę kluczowych problemów rozwoju obszaru funkcjonalnego	<ul style="list-style-type: none">✓ 2. Zidentyfikowano dostępne źródła informacji publicznej (dane GUS, dane administracyjne, inne źródła) nt. sytuacji społeczno-ekonomicznej OF✓ 3. Zgromadzono dane statystyczne z dostępnych źródeł informacji publicznej (GUS, administracyjne, inne) nt. sytuacji społeczno-ekonomicznej OF dla ostatnich min. 3 lat2. Dane statystyczne poddano analizie z punktu widzenia trendów w zakresie sytuacji społeczno-ekonomicznej OF✓ 3. Zidentyfikowano kluczowe problemy rozwoju OF1. Powołano wspólny zespół specjalistów ds. oceny potencjału OF"1. W pracach nad co najmniej jednym wspólnym projektem	<ul style="list-style-type: none">✓ 4. Zgromadzono dane statystyczne z dostępnych źródeł informacji publicznej (GUS, administracyjne, inne) nt. sytuacji społeczno-ekonomicznej OF dla ostatnich min. 5 lat✓ 4. Przeprowadzono badanie* wybranych interesariuszy w obrębie OF✓ 1. Umożliwiono otwarty dostęp do wyników badań i analiz wszystkim interesariuszom2. Wnioski z diagnozy wykorzystano w pracach nad wspólnymi projektami✓ 3. Wnioski z diagnozy wykorzystano w pracach nad wspólnym programem / strategią rozwoju OF	<ul style="list-style-type: none">5. Zgromadzono dane statystyczne z dostępnych źródeł informacji publicznej (GUS, administracyjne, inne) nt. sytuacji społeczno-ekonomicznej OF dla ostatnich min. 10 lat✓ 5. Przeprowadzono badanie* większości interesariuszy w obrębie OF✓ 6. Dokonano oceny konkurencyjności obszaru funkcjonalnego✓ 2. Wyniki diagnozy poddano debacie publicznej2. Wnioski z diagnozy wykorzystano w pracach nad wspólnymi projektami✓ 3. Wnioski z diagnozy wykorzystano w pracach nad wspólnym programem / strategią rozwoju OF	<ul style="list-style-type: none">✓ 6. Dane statystyczne z dostępnych źródeł informacji publicznej (GUS, administracyjne, inne), za okres co najmniej 10 ostatnich lat, są na bieżąco gromadzone i aktualizowane✓ 7. Prowadzona jest cykliczna analiza sytuacji społeczno-ekonomicznej OF na tle podobnych obszarów w regionie / kraju - analiza benchmarkingowa8. Cyklicznie prowadzone są badania kluczowych interesariuszy w obrębie OF9. Cyklicznie weryfikowane są kluczowe problemy rozwoju obszaru✓ 10. Cyklicznie dokonywana jest ocena konkurencyjności obszaru funkcjonalnego✓ 2. Sformalizowano system powtarzalnego (corocznie lub co dwa lata) diagnozowania potencjału OF3. Ustalono ścisłą metodologię diagnozowania potencjału OF oraz harmonogram powtarzania oceny3. Każda kolejna aktualizacja diagnozy poddawana jest debacie publicznej✓ 4. W pracach nad kolejnymi wspólnymi projektami✓ 5. Przy monitorowaniu i aktualizacji programów / strategii rozwoju obszaru

Analiza powiązań funkcjonalnych w zakresie usług publicznych na terenie OF jako element diagnozy (1/5)

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<ul style="list-style-type: none">✓ 1. Zebrano dane statystyczne znajdujące się w urzędach✓ 1. Wykonano wstępną analizę powiązań funkcjonalnych wybranych rodzajów infrastruktury publicznej* w OF✓ 1. Zidentyfikowano możliwe projekty służące integracji infrastruktury publicznej* obszaru funkcjonalnego	<ul style="list-style-type: none">✓ 2. Zebrano dane statystyczne znajdujące się w GUS2. Wykonano wstępną analizę powiązań funkcjonalnych wybranych rodzajów usług publicznych w OF✓ 2. Zidentyfikowano główne problemy w zakresie powiązań funkcjonalnych i na tej podstawie zdefiniowano projekty o kluczowym znaczeniu dla integracji infrastruktury publicznej* obszaru funkcjonalnego3. Zidentyfikowano możliwości koordynacji / integracji usług publicznych w OF	<ul style="list-style-type: none">✓ 3. Zebrano dane statystyczne dostępne poza JST i GUS✓ 3. Przeprowadzono badania i wykonano pogłębioną analizę*** powiązań funkcjonalnych wybranych rodzajów infrastruktury publicznej* oraz wybranych rodzajów usług publicznych✓ 4. Wnioski z analizy powiązań funkcjonalnych uwzględniono w dokumentach strategicznych <ol style="list-style-type: none">1. Powołano wspólny zespół specjalistów dla oceny powiązań funkcjonalnych w zakresie zagospodarowania przestrzennego, programowania rozwoju, stanu infrastruktury i koordynacji / integracji podstawowych usług publicznych**4. Zdefiniowano konkretne projekty koordynacji / integracji wybranych usług publicznych w OF	<ul style="list-style-type: none">✓ 5. Przeprowadzono analizę spójności studiów uwarunkowań zagospodarowania przestrzennego i planów zagospodarowania przestrzennego JST w OF6. Przeprowadzono badania stopnia integracji usług publicznych* w OF5. Zidentyfikowano kluczowych interesariuszy dla poszczególnych usług publicznych i użytkowników infrastruktury publicznej*6. Zdefiniowano szeroki program (-y) integracji podstawowych usług publicznych**	<ol style="list-style-type: none">7. Prowadzone są cykliczne badania powiązań podstawowych usług publicznych** i infrastruktury technicznej / społecznej2. Stworzono system stałego monitorowania powiązań funkcjonalnych zagospodarowania przestrzennego, programowania rozwoju, integracji infrastruktury i usług publicznych w obszarze funkcjonalnym3. Zdefiniowano metodologię i harmonogram cyklicznego badania powiązań funkcjonalnych obszaru7. Realizowane są projekty o kluczowym znaczeniu wynikające z szerokiego programu integracji infrastruktury publicznej* i usług publicznych

Programy rozwoju dla obszaru funkcjonalnego (OF) (1/5)

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<ul style="list-style-type: none">✓ 1. Zaplanowano opracowanie strategii rozwoju dla OF	<ul style="list-style-type: none">✓ 2. Trwają prace nad strategią rozwoju dla OF✓ 1. Zaplanowano opracowanie co najmniej jednej strategii / programu sektorowego dla OF	<ul style="list-style-type: none">✓ 3. Strategia rozwoju dla OF została opracowana4. W trakcie pracy nad strategią uwzględniono zagadnienia spójności przestrzennej w ramach OF✓ 5. W trakcie prac nad strategią wykorzystano metody partycypacji społecznej✓ 2. Trwają prace nad co najmniej jedną strategią / programem sektorowym dla OF✓ 3. W pracach nad strategią / programem sektorowym dla OF wykorzystano metody partycypacji społecznej1. Zaplanowano opracowanie WPI / WPF dla OF✓ 1. Opracowano dokumentację dla co najmniej jednego projektu realizującego Strategię OF	<ul style="list-style-type: none">✓ 6. Strategia dla OF została uchwalona✓ 7. W ramach diagnozy sytuacji dokonano bilansu popytu i podaży na główne kategorie usług, z punktu widzenia sytuacji demograficznej i zdiagnozowanych oczekiwań mieszkańców / interesariuszy, w tym przeprowadzono badania opinii✓ 4. Co najmniej jedna strategia sektorowa dla OF została opracowana✓ 5. Co najmniej jedna strategia sektorowa dla OF została uchwalona2. Trwają prace nad WPI / WPF dla OF✓ 2. Opracowano dokumentację dla co najmniej kilku projektów realizujących Strategię OF	<ul style="list-style-type: none">✓ 8. Strategia dla OF jest wdrażana9. Wdrażanie Strategii dla OF jest monitorowane i poddawane ocenie z wykorzystaniem wyników badań opinii interesariuszy w OF6. Co najmniej jedna strategia sektorowa dla OF jest wdrażana7. Wdrażanie strategii sektorowej (-wych) dla OF jest monitorowane i poddawane ocenie3. WPI / WPF dla OF został opracowany, przyjęty i jest wdrażany4. Wdrażanie WPI / WPF dla OF jest monitorowane. Plan jest aktualizowany✓ 3. Przyjęte do realizacji projekty wdrażane są w sposób zintegrowany✓ 4. Wdrażanie projektów jest monitorowane i poddawane ocenie

Integracja usług publicznych i infrastruktury w OF (1/5)

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>✓ 1. Partnerzy zadeklarowali chęć współdziałania w celu integracji rozwoju lub koordynacji funkcjonowania infrastruktury technicznej i/lub społecznej na terenie OF</p>	<p>1. Partnerzy zadeklarowali chęć współdziałania w celu integracji / koordynacji usług publicznych na terenie OF</p> <p>✓ 2. Partnerzy są w trakcie przygotowania co najmniej 1 wspólnego projektu** budowy, modernizacji lub koordynacji funkcjonowania infrastruktury technicznej i/lub społecznej w OF</p>	<p>✓ 2. Partnerzy przeanalizowali parametry jakościowe i ilościowe przynajmniej 1 podstawowej usługi publicznej*, dostarczanej przez jednostki samodzielnie</p> <p>3. Partnerzy przygotowali i realizują przynajmniej 1 wspólny projekt** budowy lub modernizacji lub koordynacji funkcjonowania infrastruktury technicznej / społecznej w OF. Projekt przewidziano w dok. strategicznych partnerstwa</p>	<p>✓ 3. Partnerzy powierzyli realizację przynajmniej 1 podstawowej usługi publicznej* wybranemu podmiotowi, w oparciu o uzgodnione parametry jakościowe</p> <p>4. Jakość przynajmniej 1 powierzonej usługi jest poddawana monitoringowi i podlega ocenie przez odbiorców, z wykorzystaniem różnych dostępnych narzędzi</p> <p>✓ 4. Partnerzy przygotowali i realizują przynajmniej 2 wspólne projekty** budowy, modernizacji lub koordynacji funkcjonowania infrastruktury technicznej / społecznej w OF. Projekty te przewidziano w dok. strategicznych partnerstwa</p>	<p>5. Partnerzy powierzyli realizację przynajmniej 2 podstawowych usług publicznych* wybranemu podmiotowi, w oparciu o uzgodnione parametry jakościowe</p> <p>6. Jakość przynajmniej 2 powierzonych usług jest poddawana monitoringowi i podlega ocenie przez odbiorców, z wykorzystaniem różnych dostępnych narzędzi</p> <p>5. Partnerzy zrealizowali i rozliczyli przynajmniej 3 wspólne projekty** budowy, modernizacji lub koordynacji infrastruktury technicznej / społecznej w OF. Projekty te przewidziano w dok. strategicznych partnerstwa</p>

Stopień integracji między dokumentami strategicznymi i operacyjnymi partnerstwa a odpowiadającymi im dokumentami partnerów (JST) (2/5)

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>✓ 1. Co najmniej kilka JST podjęło działania, aby zaznajomić odpowiedni personel i radnych z dokumentami strategicznymi partnerstwa</p>	<p>✓ 1. Co najmniej w kilku JST wykonano przegląd dokumentów strategicznych (w tym npzp i studium) i operacyjnych, pod kątem spójności* z odpowiednimi dokumentami partnerstwa oraz określono działania niezbędne dla uspoźnienia własnych dokumentów z dokumentami partnerstwa</p> <p>✓ 2. Wszystkie JST podjęły działania, aby zaznajomić odpowiedni personel i radnych z dokumentami strategicznymi partnerstwa</p>	<p>2. Co najmniej w kilku JST wykonano systematyczne przeglądy** dokumentów strategicznych i operacyjnych, pod kątem spójności* z odpowiednimi dokumentami partnerstwa oraz określono działania niezbędne dla uspoźnienia własnych dokumentów z dokumentami partnerstwa</p> <p>✓ 1. Co najmniej 1 JST monitoruje kluczowe dokumenty swoich sąsiadów oraz przekazuje im własne strategie i plany, dążąc do zminimalizowania konfliktów i niespójności w działaniach na terenie OF</p>	<p>✓ 3. W większości JST wykonano systematyczne przeglądy** dokumentów strategicznych i operacyjnych, pod kątem spójności* z odpowiednimi dokumentami partnerstwa oraz określono działania niezbędne dla uspoźnienia własnych dokumentów z dokumentami partnerstwa</p> <p>✓ 2. Co najmniej kilka JST monitoruje kluczowe dokumenty swoich sąsiadów oraz przekazuje im własne strategie i plany, dążąc do zminimalizowania konfliktów i niespójności w działaniach na terenie OF</p>	<p>✓ 4. W większości JST dokumenty partnerów są na bieżąco dostosowywane do zmian wprowadzanych w dokumentach strategicznych i operacyjnych partnerstwa</p> <p>5. W większości JST systematyczny monitoring spójności* programów strategicznych i operacyjnych z dokumentami partnerstwa prowadzony jest w oparciu o ustaloną procedurę</p> <p>✓ 3. Większość JST w partnerstwie monitoruje kluczowe dokumenty sąsiadów oraz przekazuje im własne strategie i plany, dążąc do zminimalizowania konfliktów i niespójności w działaniach na terenie OF</p>

Skład partnerstwa z punktu widzenia jego potrzeb (1/5)

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
✓ 1. Partnerstwo zostało utworzone przez kilka jednostek samorządu terytorialnego, które pierwsze wykazały inicjatywę i podjęły działania organizacyjne	✓ 2. W skład partnerstwa zdecydowała się wejść większość jednostek samorządu lokalnego, które tworzą OF	✓ 3. W skład partnerstwa wchodzi wszystkie jednostki samorządu lokalnego tworzące OF ✓ 4. W skład partnerstwa wchodzi niektóre zainteresowane organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy, organizacje przedsiębiorców i/lub inne podmioty	✓ 5. Skład partnerstwa obejmuje szeroką reprezentację partnerów społecznych i gospodarczych, których statutowe zainteresowania korespondują z zakresem działania partnerstwa (organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorcy i/lub ich organizacje) ✓ 6. W skład partnerstwa wchodzi także inne podmioty publiczne, których działania mogą wspomóc realizację celów partnerstwa, oraz (ewentualnie) inne zainteresowane podmioty 1. Skład partnerstwa jest optymalny z punktu widzenia kompleksowo zdiagnozowanych potrzeb OF	2. Skład partnerów jest dostosowywany do zmieniających się potrzeb - na podstawie wyników okresowej aktualizacji diagnozy problemów OF

Komunikacja partnerstwa z mieszkańcami i innymi interesariuszami OF (2/5)

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<ul style="list-style-type: none">✓ 1. Informacje ukazują się nieregularnie, zgodnie z kalendarzem ważniejszych wydarzeń✓ 3. Informacje dotyczą wybranych wydarzeń związanych z działaniami partnerstwa✓ 1. Partnerzy samodzielnie informują mieszkańców i podmioty ze swego terenu o swoich działaniach✓ 1. Informacje są ogólne i są skierowane do wszystkich mieszkańców danej JST✓ 1. Informacje przekazywane są w sposób zwyczajowo przyjęty	<ul style="list-style-type: none">✓ 2. Informacje ukazują się w lokalnych mediach*, a także na stronach własnych partnerów✓ 1. Głównym źródłem informacji zwrotnej są konsultacje przygotowanych już przez partnerstwo dokumentów planistycznych / strategicznych	<ul style="list-style-type: none">2. Informacje ukazują się regularnie, w ustalonych i zadeklarowanych wcześniej odstępach czasu - np. stała rubryka itp.✓ 4. Przekazywane informacje dotyczą wszystkich kluczowych wydarzeń związanych z działaniami partnerstwa✓ 2. Wyznaczono osobę odpowiedzialną za koordynację działań informacyjnych partnerstwa2. Podjęto pracę nad wspólną polityką informacyjną, która będzie identyfikowała potrzeby informacyjne różnych grup odbiorców✓ 3. Funkcjonuje wspólna strona www partnerstwa oraz (ewentualnie) stosowane są inne wspólne narzędzia**✓ 4. Rozwiązania techniczne umożliwiają interesariuszom z OF przekazywanie informacji zwrotnej✓ 2. Partnerstwo konsultuje treść kluczowych dokumentów strategicznych / planistycznych już na etapie tworzenia założeń / projektów dokumentów	<ul style="list-style-type: none">✓ 3. Własne działania informacyjne partnerów uzupełniają wspólną regularną informację firmowaną przez partnerstwo3. Przygotowano i przyjęto wspólną politykę informacyjną4. Dostarczana jest informacja sprofilowana do zainteresowań poszczególnych grup odbiorców✓ 5. System informacji wykorzystuje różne narzędzia komunikacyjne**, w tym co najmniej biuletyn partnerstwa lub narzędzia spełniające równorzędne funkcje✓ 6. System informacji zawiera rozwiązania pozwalające i zachęcające do przekazywania informacji zwrotnej oraz przekazywania własnych informacji przez interesariuszy z OF3. Partnerstwo prowadzi regularne badania*** dot. oczekiwań mieszkańców i podmiotów nt. kierunków rozwoju OF i opinii o usługach publicznych4. Odbywają się debaty publiczne na najważniejsze tematy wspólne dla mieszkańców OF✓ 5. Partnerstwo w pewnych przypadkach włącza w swoje prace przedstawicieli beneficjentów usług	<ul style="list-style-type: none">✓ 5. Informacja uwzględnia wszystkie kluczowe wydarzenia dotyczące partnerstwa ale wykracza również poza tematykę aktualnie realizowanych działań✓ 4. Prowadzona jest wspólna polityka informacja5. Wspólna polityka informacyjna partnerstwa jest okresowo oceniana, z wykorzystaniem opinii partnerów oraz interesariuszy. Wnioski z oceny są wykorzystywane w praktyce6. Wspólna polityka informacyjna jest okresowo porównywana z praktyką stosowaną przez inne partnerstwa✓ 7. Prowadzona jest dwustronna komunikacja między partnerstwem i jego interesariuszami✓ 6. Partnerstwo wykorzystuje informację zwrotną dostarczoną w ramach systemu komunikacji✓ 7. Partnerstwo wykorzystuje wyniki przeprowadzonych badań i wkład przedstawicieli beneficjentów usług w celu doskonalenia swoich działań

Przestrzeń debaty i dialogu między partnerami oraz komunikacja wewnętrzna (1/5)

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>✓ 1. W skład partnerstwa wchodzi JST</p> <p>✓ 1. Ogólna strategia rozwoju OF lub koordynacja działań w przynajmniej 1 obszarze usług</p> <p>1. Rada Partnerstwa* spotyka się nie rzadziej niż raz na dwa lata</p> <p>✓ 1. Istotne opracowania i dokumenty dystrybuowane są wśród wszystkich partnerów oraz omawiane na spotkaniach partnerstwa</p> <p>✓ 1. Bieżąca komunikacja między partnerami prowadzona jest w oparciu o podstawowe narzędzia przepływu informacji**</p> <p>1. Informacje lidera nt. stanu prac i bieżących planów przekazywane są partnerom okazjonalnie i w różnorodnej formie</p>	<p>✓ 2. W skład partnerstwa wchodzi JST oraz organizacje pozarządowe albo przedsiębiorcy lub ich stowarzyszenia</p> <p>✓ 2. Ogólna strategia rozwoju OF oraz koordynacja / integracja działań w przynajmniej 1 obszarze usług</p> <p>2. Rada Partnerstwa* spotyka się nie rzadziej niż raz na rok</p> <p>✓ 4. Decyzje strategiczne podejmowane są w drodze głosowania i poprzedzone dyskusją</p> <p>✓ 2. Partnerzy mają możliwość merytorycznej dyskusji na etapie formułowania założeń i wstępnych koncepcji dokumentów i planów</p> <p>✓ 3. Partnerzy nie rzadziej niż raz na rok dokonują oceny postępów działań partnerstwa względem założonych celów</p> <p>✓ 2. Informacje lidera nt. stanu prac i bieżących planów przekazywane są wszystkim partnerom regularnie, choć mogą przybierać różne formy</p>	<p>✓ 3. W skład partnerstwa wchodzi JST, organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorcy lub ich stowarzyszenia</p> <p>3. Ogólna strategia rozwoju OF oraz koordynacja / integracja działań w przynajmniej 2 obszarach usług</p> <p>✓ 4. Partnerstwo tworzy mieszane zespoły robocze</p> <p>✓ 5. W pracach zespołów roboczych uczestniczą przedstawiciele różnych partnerów</p> <p>2. W bieżącej komunikacji między partnerami, obok instrumentów podstawowych, wykorzystywane jest również co najmniej jedno dodatkowe narzędzie***</p>	<p>4. Ogólna strategia rozwoju OF oraz koordynacja / integracja działań w przynajmniej 3 obszarach usług</p> <p>✓ 3. Rada Partnerstwa* spotyka się nie rzadziej niż dwa razy w roku</p> <p>✓ 6. W pracach zespołów roboczych uczestniczą przedstawiciele większości partnerów</p> <p>3. W bieżącej komunikacji między partnerami, obok instrumentów podstawowych, wykorzystywane są co najmniej dwa dodatkowe narzędzia***</p> <p>3. Informacje lidera nt. stanu prac i bieżących planów przekazywane są wszystkim partnerom regularnie w ustalonej, powtarzalnej formie - np. okresowe sprawozdanie lub przegląd spraw</p>	<p>4. W skład partnerstwa wchodzi JST, organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy lub ich stowarzyszenia oraz inne instytucje publiczne i/lub ośrodki naukowe</p> <p>5. Ogólna strategia rozwoju OF oraz koordynacja / integracja działań w więcej niż 3 obszarach usług</p> <p>5. Decyzje strategiczne podejmowane są w drodze konsensu</p> <p>4. Jakość systemu wewnętrznej komunikacji w partnerstwie jest okresowo oceniana przez partnerów</p>

Monitoring i ewaluacja działań partnerstwa (1/5)

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
<p>✓ 1. Określono ogólny cel partnerstwa oraz działania które mają doprowadzić do jego realizacji</p> <p>1. Nie wykonano jeszcze samooceny rozwoju partnerstwa</p>	<p>✓ 2. Określono wymierne wskaźniki, pozwalające mierzyć stopień realizacji planowanych efektów i rezultatów</p> <p>✓ 1. Wyznaczono osobę / zespół odpowiedzialny za koordynację działań monitoringowych</p> <p>✓ 2. Rozpoczęto monitoring. Opracowano co najmniej 1 raport nt. postępów prowadzonych działań</p> <p>✓ 1. Zorganizowano przynajmniej 1 przeglądowe spotkanie partnerów, służące ocenie postępów względem celów partnerstwa</p>	<p>✓ 3. Raporty partnerstwa zawierają informację o zrealizowanych wartościach wsk. produktów</p> <p>✓ 3. Zadania związane z monitoringiem zostały zaplanowane</p> <p>✓ 4. Raporty nt. postępów partnerstwa opracowywane są nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy</p> <p>✓ 2. Zorganizowano przynajmniej 2 przeglądowe spotkania partnerów, służące ocenie postępów względem celów partnerstwa</p> <p>✓ 3. Wykonano przynajmniej 1 badanie ewaluacyjne*</p> <p>✓ 1. Raporty ewaluacyjne wykorzystywane są w ramach systemu sprawozdawczości - dla sponsorów</p> <p>✓ 2. Partnerzy co najmniej 1 raz wykonali samoocenę stanu rozwoju partnerstwa</p>	<p>✓ 4. Raporty partnerstwa zawierają informację o zrealizowanych wartościach wsk. produktów i rezultatów</p> <p>✓ 5. Opracowano procedury i narzędzia do monitorowania postępów - wzór raportu merytorycznego i finansowego</p> <p>4. Wykonano przynajmniej 2 badania ewaluacyjne*, w tym co najmniej 1 zlecono ewaluatorowi zewnętrznemu</p> <p>✓ 2. Raporty ewaluacyjne są upubliczniane w ograniczonym zakresie - wśród partnerów i wybranych podmiotów zewnętrznych</p> <p>3. Partnerzy corocznie wykonują samoocenę stanu rozwoju partnerstwa</p>	<p>✓ 5. Raporty partnerstwa zawierają informację o zrealizowanych wartościach wsk. produktów, rezultatów i oddziaływania</p> <p>6. Raporty nt. postępów partnerstwa opracowywane są nie rzadziej niż raz na 6 miesięcy</p> <p>✓ 5. Przeglądowe spotkania ewaluacyjne partnerów odbywają się regularnie, nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy</p> <p>6. Badania ewaluacyjne* wykonywane są regularnie (nie rzadziej niż raz na rok), zwykle przez zewnętrznych ewaluatorów</p> <p>7. Udokumentowano przykłady usprawnień wdrożonych w efekcie podjętych działań ewaluacyjnych</p> <p>3. Raporty ewaluacyjne są upubliczniane bez ograniczeń - są dostępne dla wszystkich zainteresowanych</p>

Wzajemne zaufanie wśród partnerów

Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5
Niski poziom zaufania między partnerami	Dostateczny poziom zaufania między partnerami (pozwalający na podejmowanie wspólnych działań)	Wystarczający (do skutecznego współdziałania) poziom zaufania między partnerami	Wysoki poziom zaufania między partnerami	Bardzo wysoki poziom zaufania między partnerami

Ocena syntetyczna

Kryterium	Stadium
Kryt. 1. Diagnoza zasobów i konkurencyjności obszaru funkcjonalnego (OF)	1
Kryt. 2. Analiza powiązań funkcjonalnych w zakresie usług publicznych na terenie OF jako element diagnozy	1
Kryt. 3. Programy rozwoju dla obszaru funkcjonalnego (OF)	1
Kryt. 4. Integracja usług publicznych i infrastruktury w OF	1
Kryt. 5. Stopień integracji między dokumentami strategicznymi i operacyjnymi partnerstwa a odpowiadającymi im dokumentami partnerów (JST)	2
Kryt. 6. Skład partnerstwa z punktu widzenia jego potrzeb	1
Kryt. 7. Komunikacja partnerstwa z mieszkańcami i innymi interesariuszami OF	2
Kryt. 8. Przestrzeń debaty i dialogu między partnerami oraz komunikacja wewnętrzna	1
Kryt. 9. Monitoring i ewaluacja działań partnerstwa	3
Kryt. 10. Wzajemne zaufanie	2
Ocena ogólna	1

8 PODSUMOWANIE

Przeobrażenie Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego w obszar inteligentny wydaje się być dzisiaj dużym wyzwaniem. Jakkolwiek zidentyfikowano kilka istotnych dla projektu mocnych stron (projekty infrastruktura sieciowa, projekty pilotażowe smart city, e-usługi, zaangażowanie, projekty miękkie) niemniej jednak są to atuty głównie poszczególnych gmin, a nie Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego jako całości.

Dzisiaj jedynym elementem łączącym odrębne jednostki samorządu terytorialnego są wspólne inwestycje drogowe lub koordynacja odrębnych inwestycji w zakresie infrastruktury rowerowej lub termomodernizacji. Z drugiej strony może być to solidny fundament, na którym warto budować współpracę w pozostałych obszarach.

Wśród słabych stron uwagę należy zwrócić natomiast na niewystarczające już dzisiaj zasoby kadrowe struktur odpowiedzialnych m.in. za cyfryzację jak również powszechny brak koordynacji działań w wielu wymiarach tematycznych między poszczególnymi jednostkami samorządowymi. Jeżeli uwzględnimy jednocześnie ogólne trendy na rynku pracy, to już za chwilę mogą wystąpić ogromne problemy w pozyskaniu wysoko wykwalifikowanych kadr. Problemy te dotyczą już część instytucji publicznych. Natomiast niewystarczająca współpraca jednostek dotychczas może być poważną barierą dla realizacji większych i bardziej odważnych projektów z zakresu Smart City.

Za największą szansę dla przeobrażenia Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego w obszar inteligentny należy uznać podjęcie wysiłków w kierunku rozwoju instytucjonalnego obszaru. Silny instytucjonalnie KOF skoncentrowany na realizacji wspólnych wartości i celów w oparciu o najlepsze doświadczenia poszczególnych gmin (np. Kielc w zakresie zarządzania opartego na danych, Morawicy i Sitkówki w zakresie rozwoju gospodarczego, Chęciny i Strawczyzna w zakresie usług turystyki i rekreacji) może być stymulatorem rozwoju oraz koordynatorem wartościowych i potrzebnych inwestycji i inicjatyw. Pozwoli również na wspólną promocję i możliwości integracji usług komunalnych. Wśród największych szans dla KOF znajduje się również duża dostępność zewnętrznych środków finansowania oraz zmieniające się trendy i rozwój technologii *smart* w całej Unii Europejskiej. Coraz większa jest świadomość konieczności zmian, wprowadzania założeń zrównoważonego rozwoju i gospodarki obiegu zamkniętego oraz wykorzystywania danych cyfrowych w zarządzaniu miastami i gminami. W Polsce również dostrzega się zmiany i działania umożliwiające transformacje miast w bardziej przyjazne mieszkańcom i środowisku. Jako szansę należy uznać również coraz lepszy klimat dla partnerstwa publiczno-prywatnego oparty o bardzo dobre doświadczenia polskich samorządów w tym zakresie. Otwierają się zatem możliwości realizacji projektów smart city, które byłyby niemożliwe dla poszczególnych gmin, gdyby podejmowały takie działania osobno. Szansą, którą należy

wykorzystać w transformacji KOF w obszar inteligentny jest efekt synergii, który może być osiągnięty dzięki wypracowaniu silnej, sformalizowanej oraz instytucjonalnej współpracy pomiędzy miastami i gminami KOF, kieleckimi uczelniami wyższymi, instytucjami otoczenia biznesu, w tym Kieleckim Parkiem Technologicznym.

Duże nadzieje należy również wiązać z coraz powszechniejszym dostępem do wartościowych informacji i danych, a także popularyzacją najnowszych standardów i dobrych praktyk. Warta podkreślenia jest rosnąca świadomość liderów KOF oraz zaangażowanie znaczącej części partnerów.

Proces transformacji w obszar inteligentny jest wspierany także przez rozwój społeczeństwa informacyjnego i powszechność korzystania z Internetu w tym zmiany w procesie komunikacji oraz korzystania z rozwiązań cyfrowych. Dostęp do informacji rozwija świadomość społeczną i zaangażowanie społeczne lokalnych społeczności. Mocną stroną sprzyjającą procesowi jest także dostępność funduszy zewnętrznych na cele związane z inteligentnymi rozwiązaniami.

Na drugim biegunie zdiagnozowano zagrożenia i wyzwania, których nie sposób nie uwzględnić przystępując do realizacji idei Smart City. Oprócz ogólnych trendów, takich jak starzenie się społeczeństwa czy narastające migracje, szczególną uwagę należy zwrócić uwagę na kwestie cyberbezpieczeństwa. Nieuwzględnienie wymagań bezpieczeństwa już na etapie projektowania rozwiązań technologicznych czy późniejsze niewystarczające zabezpieczenie tychże systemów i aplikacji, a w szczególności przetwarzanych w nich informacji i danych, może doprowadzić do porażki nawet najlepszych i najbardziej potrzebnych rozwiązań.

9 MACIERZ OCENY DOJRZAŁOŚCI SPOŁECZNOŚCI INTELIGENTNEJ

	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
MODEL ZARZĄDZANIA MIASTEM	Silosowy	Współpraca systemów	Integracja systemów	System zarządzany	Zrównoważony i otwarty „system systemów”
STATUS ZASTOSOWANIA TECHNOLOGII CYFROWYCH	Działania ukierunkowane na poprawę usług opartych na danych cyfrowych i danych	Holistyczny sposób myślenia oraz rodząca się potrzeba wymiany danych	Cyfryzacja prowadzona strategicznie i ukierunkowana na wyniki – uwzględnia okołołmiejskie inwestycje technologiczne.	Technologie i dane uwzględniają dynamiczną aktualizację danych i bieżące reagowanie	Stale rozwijany, dostosowujący się do zmian okołołmiejski, inteligentny system
WPŁYW NA WYNIKI	Ewidencjonowanie spraw, dowodów i danych oraz tworzenie przypadków użycia	Powstają partnerskie inicjatywy międzywydziałowe w celu skupienia się na wspólnych korzyściach	Współdzielona odpowiedzialność za wyniki i wspólny okołołmiejski program inwestycyjny	Lepsze przewidywanie, zapobieganie i reagowanie w czasie rzeczywistym zapewnia lepsze wyniki.	Okołołmiejski, otwarty „system systemów” stymuluje innowacje, które zwiększają konkurencyjność miasta
STRATEGIA SMART CITY Skuteczne inteligentne miasta mają strategię i plan działania określający, w jaki sposób inwestycje w dane i technologie cyfrowe	<ul style="list-style-type: none"> Nie istnieje jeszcze ogólny plan działania dla transformacji cyfrowej. Inwestowanie wyłącznie w wybrane i subiektywnie wyodrębnione obszary, w celu zapewnienia możliwości prowadzenia ewidencji i wsparcia wybranych zadań w ramach 	<ul style="list-style-type: none"> Strategia istnieje na poziomie Wydziału / Jednostki organizacyjnej Inwestycje prowadzone są w znacznej mierze na poziomie Wydziałów / Jednostki organizacyjnej Pojawiające się możliwości ustanowienia 	<ul style="list-style-type: none"> Wspólna wizja, strategia i plan działania dla miasta inteligentnego wypracowany z wieloma partnerami w wielu obszarach. Udokumentowano i ustalono uzasadnienie biznesowe i wspólne inwestycje dla zapewnienia 	<ul style="list-style-type: none"> Wizja, strategia i plan działania dla miasta inteligentnego ustanowiony na poziomie ogólnomiejskim. Udoskonalone wyniki usług potwierdzają i wspomagają przyszłe ulepszenia usług na dużą skalę. 	<ul style="list-style-type: none"> Strategia jest zoptymalizowana i ewoluuje w oparciu o udokumentowany wpływ na konkurencyjność miasta. Inteligentne inwestycje mają wyraźny wpływ na strategiczne priorytety miasta.

<p>umożliwiają reformę usług i współpracę partnerską. Skuteczna strategia koncentruje się na dostarczaniu lepszych wyników zgodnych z priorytetami strategicznymi miasta.</p>	<p>Wydziału / jednostki organizacyjnej.</p>	<p>wspólnych celów strategicznych i wspólnych projektów z partnerami (np. innymi jednostkami organizacyjnymi).</p> <ul style="list-style-type: none"> Zaczynają być realizowane pierwsze usługi „smart city” realizowane wspólnie z partnerami. 	<p>skalowanych usprawnień oraz oczekiwanych wspólnych rezultatów.</p>		
<p>INFORMACJE I DANE</p> <p>Skuteczne inteligentne miasta efektywnie wykorzystują swoje zasoby danych, aby zapewnić lepsze wyniki. Inwestują w systemy obejmujące funkcje gromadzenia, integracji i analizy danych. Otwarte dane stanowią podstawę ich zaangażowania w przejrzystość i innowacyjność.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ponowne wykorzystanie danych i ich integracja są ograniczone przez szereg różnych systemów używanych w różnych operacjach. Występują problemy związane z integralnością danych, jakością, prywatnością i bezpieczeństwem. Dane są wykorzystywane przede wszystkim do dostarczania konkretnej usługi. 	<ul style="list-style-type: none"> Bariery w optymalizacji zasobów danych omawiane są między partnerami a następnie wypracowywane są rozwiązania. Wykorzystywane są jednostkowe aplikacje do zaawansowanej analizy danych i ich udostępniania. Niektóre zestawy danych są udostępniane publicznie. 	<ul style="list-style-type: none"> Opracowano strategię zarządzania i optymalizacji danych, która została uzgodniona między partnerami. Miasto inwestuje w zaawansowane zarządzanie danymi, gromadzenie danych, analizy i aplikacje Big Data. Publikowana jest szeroka gama otwartych danych ze strategiczną intencją ich wykorzystania do pobudzania innowacji. Obywatele tworzą i udostępniają dane w kluczowych obszarach (np. w ramach inicjatyw tworzenia danych przez 	<ul style="list-style-type: none"> Zasoby danych używane do dostarczania przydatnych informacji. Stosuje się rozszerzone gromadzenie danych i analizy, które prowadzą do lepszego podejmowania decyzji i projektowania usług. Ustanowiona społeczność otwartych danych tworzy nowe usługi cenione przez użytkowników. Obywatelska chęć dzielenia się danymi jest powszechna. 	<ul style="list-style-type: none"> Analityka danych służy do dynamicznego, automatycznego przewidywania i zapobiegawczego ulepszenia świadczonych usług Możliwe jest reagowanie w czasie rzeczywistym na nieprzewidywalne zdarzenia. Otwarta społeczność danych generująca nowe możliwości rynkowe i budująca alternatywy dla świadczonych usług publicznych.

			społeczność – crowdsourcing)		
<p>TECHNOLOGIA</p> <p>Skuteczne inteligentne miasta inwestują w otwarte, elastyczne, zintegrowane i skalowalne architektury teleinformatyczne, które umożliwiają przyspieszone wprowadzanie innowacji w świadczeniu usług miejskich, takich jak możliwość automatycznego i dynamicznego reagowanie w czasie rzeczywistym na zdarzenia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Architektury systemów teleinformatycznych są zaprojektowane głównie w celu wspierania poszczególnych zadań miasta. Ograniczone inwestycje w sieci czujników dla konkretnych zastosowań 	<ul style="list-style-type: none"> Niektóre współdzielone lub zintegrowane architektury teleinformatyczne istnieją, ale są wdrażane w ograniczonym zestawie usług. Bariery integracji systemów zidentyfikowane, zrozumiałe i rozwiązywane między partnerami. Występują przypadki wykorzystywania sieci czujników Niektóre wspólne korzystanie z sieci czujników. 	<ul style="list-style-type: none"> Odbywa się inwestycja w integrację architektur teleinformatycznych między jednostkami organizacyjnymi Tworzone są wspólne plany inwestycyjne dotyczące rozmieszczenia i wykorzystywania sieci czujników całym mieście. 	<ul style="list-style-type: none"> Międzyorganizacyjne architektury teleinformatyczne są już gotowe. Są one skalowane i dostosowywane do zmieniających się potrzeb. Architektura teleinformatyczna umożliwia przyspieszenie zastosowania innowacji w świadczeniu usług. Na terenie całego miasta istnieje, wykorzystywana do różnych zastosowań, sieć czujników. 	<ul style="list-style-type: none"> Jednostki organizacyjne nieustannie dokonują przeglądu, dostosowania i inwestowania w architekturę teleinformatyczną, aby dokonywać transformacji i usprawnienia świadczonych usług. Na terenie całego miasta zapewnione jest wydajne środowisko sieciowe.
<p>ADMINISTRACJA I ŚWIADCZENIE USŁUG</p> <p>Skuteczne inteligentne miasta dostosowują tradycyjne modele</p>	<ul style="list-style-type: none"> Przywództwo, zarządzanie i finansowanie koncentruje się na transformacji usług przede wszystkim w ramach tradycyjnych modeli organizacyjnych. 	<ul style="list-style-type: none"> Testowane są nowe modele zarządzania i przywództwa zachęcające do współpracy z szeroką grupą interesariuszy (w tym z sektorem prywatnym) w celu umożliwienia przekrojowej transformacji usług (między 	<ul style="list-style-type: none"> Modele zarządzania i przywództwa ewoluują, aby umożliwić wspólne ponoszenie odpowiedzialności za dostarczanie ogólnosystemowych rezultatów. 	<ul style="list-style-type: none"> Funkcjonuje przejrzysty i stabilny model zarządzania uwzględniający wielu interesariuszy, który zapewnia lepsze podejmowanie decyzji oraz lepsze rezultaty na poziomie całego miasta. 	<ul style="list-style-type: none"> Model przywództwa i zarządzania stymuluje system innowacji, który promuje nowe kombinacje świadczenia usług i większą skuteczność w oddziaływaniu na strategiczne priorytety miasta.

<p>organizacyjne dostarczania usług w taki sposób, aby wykorzystać możliwości technologii cyfrowych, w tym danych. Inwestują w systemowe modele partnerstwa ukierunkowane na wspólne wyniki.</p>	<ul style="list-style-type: none"> W ramach świadczenia usług istnieją tradycyjne relacje użytkowników typu klient-usługodawca / zamawiający-wykonawca i często poszczególne usługi zarządzane są osobno. 	<p>wydziałami i jednostkami organizacyjnymi)</p> <ul style="list-style-type: none"> W przypadku niektórych inicjatyw występuje wspólna rozliczalność budżetowa. 	<ul style="list-style-type: none"> Większy wkład w rozwiązywanie problemów i projektowanie usług od dostawców, wykonawców oraz użytkowników. Dostosowanie budżetów i struktur organizacyjnych w celu zapewnienia skutecznego i przejrzystego zintegrowanego, systemowego podejścia do świadczenia usług. 	<ul style="list-style-type: none"> Użytkownicy usług mają silny wpływ na sposób ich świadczenia Tradycyjne relacje z kontrahentami ewoluują w taki sposób, aby obejmowały dzielenie zysków, partnerstwo publiczno-prywatne, tworzenie umów i rozliczanie w oparciu o efekt (tzw. Success fee). 	
<p>ZAANGAŻOWANIE INTERESARIUSZY</p> <p>Skuteczne inteligentne miasta jak najlepiej wykorzystują dane i technologie cyfrowe, aby inwestować w zwiększoną otwartość i przejrzystość. Zaangażowanie interesariuszy oraz ich odpowiedzialność za transformację usług jest kluczowym elementem inteligentnego</p>	<ul style="list-style-type: none"> Udział zainteresowanych stron w ulepszeniach usług koncentruje się na konkretnych usługach i zadaniach i jest ograniczony brakiem jasnych i dostępnych informacji na temat funkcjonowania usług miejskich. Uznaje się możliwości zwiększenia partycypacji społecznej za pośrednictwem kanałów sieciowych i społecznościowych. Funkcjonują inicjatywy wybrane inicjatywy w tym zakresie. 	<ul style="list-style-type: none"> Na poziomie poszczególnych wydziałów oraz jednostek organizacyjnych prowadzone są inwestycje i projekty w rozwiązania cyfrowe mające na celu zaangażowanie obywateli. Koncentruje się na wykorzystaniu technologii cyfrowych w celu zapewnienia lepszej informacji, przejrzystości i pobudzania zaangażowania. Podejmowane są działania mające na celu wyeliminowanie wykluczenia cyfrowego w konkretnych obszarach świadczonych usług. 	<ul style="list-style-type: none"> Opracowano strategię obejmującą całe miasto i wielu partnerów mające na celu zwiększenie zaangażowania obywateli, które uwzględniają efektywne wykorzystanie technologii cyfrowych i integrację cyfrową. Narzędzia partycypacji społecznej, zaangażowania społecznego oraz inne działania wzmacniają głos interesariuszy i obywateli. 	<ul style="list-style-type: none"> Miasto korzysta z wielu kanałów, aby nawiązać kontakt z obywatelami. Kanały są dostosowane do potrzeb poszczególnych odbiorców Poglądy i pomysły obywateli, przedsiębiorców oraz zainteresowanych stron są systematycznie zbierane za pośrednictwem wielu kanałów w celu poprawy jakości świadczonych przez miasto usług. Obywatele korzystają ze zintegrowanych usług w organizacjach wykorzystujących dla nich najlepszą technologię cyfrową. 	<ul style="list-style-type: none"> Miasto ma ustanowione włączające i spersonalizowane modele zaangażowania, które stymulują innowacje i podejście oparte na współpracy w sektorze publicznym i prywatnym. Umiejętność posługiwania się technologią cyfrową w całej populacji jest wysoka, a dla osób które potrzebują wsparcia w tym zakresie jest ono zapewnione lub dostępne są alternatywne rozwiązania.

miasta. Inteligentne miasta proaktywnie poprawiają wykorzystanie usług cyfrowych, jednocześnie wspierając osoby wykluczone cyfrowo.					
---	--	--	--	--	--