

**UCHWAŁA NR LXXVII/500/23  
RADY GMINY TOMASZÓW MAZOWIECKI**

z dnia 28 września 2023 r.

**w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego dla Miasta Tomaszowa  
Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki**

Na podstawie art. 7 ust. 1 pkt 9, 10, 17 i 18 oraz art. 18 ust. 2 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym( t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 40, poz. 572) uchwała się, co następuje:

**§ 1.** Przyjmuje się Strategię Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego dla Miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki w brzemieniu określonym w załączniku do niniejszej uchwały.

**§ 2.** Wykonanie uchwały powierza się Wójtowi Gminy Tomaszów Mazowiecki.

**§ 3.** Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodnicząca Rady Gminy  
Tomaszów Mazowiecki

**Krystyna Pierścińska**

## **STRATEGIA ROZWOJU I PROMOCJI PRZEMYSŁÓW CZASU WOLNEGO (PCW) DLA MIASTA TOMASZOWA MAZOWIECKIEGO ORAZ GMINY TOMASZÓW MAZOWIECKI**

---

**Opracowanie *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki* wraz z przeprowadzeniem cyklu szkoleń wdrożeniowych i promocyjnych**

---

Działanie realizowane w ramach projektu  
pn. "TOMASZÓW MAZOWIECKI - ARENA POZYTYWNEJ ENERGII:  
wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej  
oraz podniesienie jakości środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim"  
**wspartego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię,**  
finansowanego w ramach Programu "Rozwój Lokalny"  
ze środków **Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014-2021**

## SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE .....	3
I. STRESZCZENIE RAPORTU Z ANALIZY I DIAGNOZY W OBSZARZE PRZEMYSŁÓW CZASU WOLNEGO WRAZ Z WYPRACOWANIEM WNIOSKÓW DLA STRATEGII PCW .....	6
II. WNIOSKI DLA STRATEGII PCW .....	12
III. OKREŚLENIE POTENCJAŁÓW LOKALNYCH W WYMIARZE PCW.....	18
IV. ANALIZA SWOT W OBSZARZE PCW.....	19
V. KIERUNKI ROZWOJU PCW - CEL GŁÓWNY, CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE.....	21
VI. KIERUNKI DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH DLA OSIĄGNIĘCIA WYZNACZONYCH CELÓW	27
VII. FORMY WSPÓLDZIAŁANIA INTERESARIUSZY LOKALNYCH.....	31
VIII. SYSTEM PROMOCJI DZIAŁAŃ PCW .....	34
IX. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁAŃ PCW .....	38
X. WDRAŻANIE STRATEGII PCW.....	39
XI. SYSTEM MONITOROWANIA, EWALUACJI I AKTUALIZACJI STRATEGII PCW.....	41
SPIS TABEL .....	46
SPIS SCHEMATÓW.....	46

## WPROWADZENIE

*Strategia Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki* została przygotowana na zlecenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki w ramach projektu „TOMASZÓW MAZOWIECKI - ARENA POZYTYWNEJ ENERGII: wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej oraz podniesienie jakości środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim”, dofinansowanego w ramach Programu „Rozwój Lokalny” ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014 - 2021.

Opracowanie Strategii PCW nie jest obligatoryjne, jednak jest istotne, jeśli jednostki samorządu terytorialnego zakładają sprawne zarządzanie tym sektorem na swoim terenie i konstruktywne działania przy udziale finansowania ze środków zewnętrznych, a tak jest w przypadku Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki. Strategia PCW staje się wtedy szczegółowym elementem szerszego planowania rozwoju społeczno-gospodarczego. Przemysły czasu wolnego będące szeroko pojętą gałęzią gospodarki związanej z odpoczynkiem i spędzaniem czasu wolnego, stanowią istotny czynnik rozwojowy. Sektor ten ma także znaczący wpływ na inne dziedziny, takie jak: ochrona dziedzictwa kulturowego, poprawa jakości życia, edukacji i stanu zdrowia społeczeństwa oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku regionu.

Zarządzeniem Nr 339/2021 Prezydenta Miasta Tomaszowa Mazowieckiego z dnia 30 grudnia 2021 roku powołany został zespół do spraw opracowania kompleksowej Strategii rozwoju i promocji przemysłów czasu wolnego na terenie Miasta Tomaszowa Mazowieckiego i Gminy Tomaszów Mazowiecki. W skład zespołu weszli pracownicy Urzędu Miasta w Tomaszowie Mazowieckim, dyrektorzy jednostek kultury, przedstawiciele tomaszowskiego sportu, przedstawiciele NGO, przedstawiciele Uniwersytetu Łódzkiego i przedsiębiorcy.

Na potrzeby opracowania *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki* opracowano i przyjęto następującą definicję przemysłów czasu wolnego:

**Przemysły czasu wolnego** – gałąź gospodarki obejmująca organizację wypoczynku i czasu wolnego oraz jej promocję dla odbiorców wszystkich grup wiekowych, poprzez działalność w branżach:

- turystyka (biura podróży, organizatorzy wycieczek, podmioty świadczące usługi hotelarskie / gastronomiczne);
- kultura i rozrywka (podmioty oferujące dostęp do wydarzeń kulturalnych / rozrywkowych / kreatywnych);
- sport i rekreacja (podmioty oferujące aktywności sportowe / rekreacyjne / aktywności kreatywne).

Etapem wstępnym do opracowania Strategii PCW były prace analityczne i diagnostyczne dotyczące uwarunkowań dla rozwoju przemysłów PCW w Gminie Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminie Tomaszów Mazowiecki. Prace obejmowały:

- analizę dokumentów nadrzędnych pod kątem podejmowania zagadnienia przemysłów czasu wolnego;
- analizę podstawowych uwarunkowań i potencjałów lokalnych w sferach: turystyka, kultura i rozrywka, sport i rekreacja;
- indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi interesariuszami (IDI);
- badanie ankietowe przeprowadzone wśród przedsiębiorców z analizowanego obszaru;

- badanie ankietowe przeprowadzone wśród mieszkańców analizowanego obszaru.
- przeprowadzenie analizy SWOT i wyprowadzenie wniosków dla Strategii PCW.

Wyniki prac diagnostycznych i analitycznych zawarto w odrębnym dokumencie pn. *Raport z analizy i diagnozy w obszarze przemysłów czasu wolnego wraz z wypracowaniem wniosków dla Strategii PCW*. Streszczenie tego dokumentu, pokazujące kontekst badawczy dla opracowania Strategii PCW zamieszczono w rozdziale I. Wnioski z przeprowadzonych prac analitycznych i diagnostycznych wykorzystane zostały do prac nad *Strategią Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki*.

Bogaty materiał diagnostyczny ujawniający potencjał Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki do rozwoju przemysłów czasu wolnego oraz przeprowadzone konsultacje z interesariuszami na etapie konstruowania dokumentu (badania ankietowe, warsztaty) pozwoliły na doprecyzowanie metodą ekspercką założeń w obszarze rozwoju PCW. Wypracowany został układ celów strategicznych oraz operacyjnych, a także określono kierunki działań rozwojowych i promocyjnych. Celem ogólnym Strategii PCW jest: Tworzenie warunków do rozwoju przemysłów czasu wolnego w Gminie Miasto Tomaszów Mazowiecki i w Gminie Tomaszów Mazowiecki. Rozwój przemysłów czasu wolnego zakłada wiele działań w ramach wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych. Strategia PCW wskazuje na konieczność działań, które przyczynią się do:

- zwiększenia dostępności i atrakcyjności oferty PCW spełniającej potrzeby mieszkańców i turystów, z uwzględnieniem zasobów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, infrastruktury i oferty sportowo-rekreacyjnej oraz infrastruktury i oferty kulturalno-rozrywkowej;
- stworzenia platformy współdziałania sektora PCW, z uwzględnieniem skutecznego mechanizmu współpracy, wzmocnienia branży PCW jako istotnej gałęzi gospodarki oraz współpracy w zakresie kreowania zintegrowanego systemu marketingu PCW;
- budowy i rozwoju zintegrowanego systemu informacji i promocji PCW, z uwzględnieniem spójnego systemu informacji i promocji wykorzystującego nowe technologie, współpracy pomiędzy różnymi podmiotami w zakresie kreowania spójnego wizerunku sektora PCW oraz kształtowania świadomości społecznej dotyczącej potencjału PCW dla rozwoju gospodarczo-społecznego obszaru.

Tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi i promocji przemysłów czasu wolnego wymaga współdziałania wielosektorowego, obejmującego samorządy, przedsiębiorców, organizacje pozarządowe, środowiska naukowe. Przemysły czasu wolnego stanowiąc mogą źródło przychodów w gospodarce lokalnej, a podejmowane działania wpływające na rozwój tego sektora, przekładają się m.in. na rozwój gospodarczy obszaru i regionu, miejsca pracy dla mieszkańców, dochody do budżetu JST, rozwój oferty publicznej – kulturalnej, rozrywkowej, rekreacyjno-sportowej itp., nowe inwestycje i przedsięwzięcia, jakość życia mieszkańców. Z tego względu w niniejszej Strategii PCW uwzględniono znaczącą rolę interesariuszy w budowaniu przemysłów czasu wolnego na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki. Określenie form współdziałania interesariuszy lokalnych było ważnym elementem spotkań diagnostyczno-konsultacyjnych, w których uczestniczyli przedstawiciele różnych środowisk: nauki, biznesu, samorządu, kultury, organizacji pozarządowych, Rady Miejskiej, Młodzieżowej Rady Miasta, a także interesariusze i ekspert wspierający z ramienia Związku Miast Polskich. Wypracowane podczas spotkań metody współpracy sektora PCW, zostały włączone w koncepcję funkcjonowania platformy współdziałania.

W ramach niniejszego dokumentu zaproponowano potencjalne źródła finansowania działań związanych z przemysłami czasu wolnego oraz opracowano system wdrażania Strategii PCW, monitoring i ewaluację. Strategia PCW opracowana została w ramach projektu „TOMASZÓW

MAZOWIECKI - ARENA POZYTYWNEJ ENERGII: wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej oraz podniesienie jakości środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim”, dofinansowanego w ramach Programu „Rozwój Lokalny” ze środków MF EOG 2014 -2021, którego beneficjentem jest Gmina Miasto Tomaszów Mazowiecki. Rekomenduje się, aby bezpośredni nadzór nad realizacją Strategii PCW pełnił Prezydent Tomaszowa Mazowieckiego poprzez struktury Urzędu Miasta w Tomaszowie Mazowieckim. Ze względu na udział Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki w realizacji działań związanych z rozwojem PCW oraz znaczącą rolę interesariuszy (np. platforma współdziałania sektora PCW) zarekomendowano powołanie Zespołu ds. wdrażania *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki*.

Niniejszy dokument, pozostając w zgodności z dokumentami nadrzędnymi na poziomie wspólnotowym, krajowym, regionalnym i lokalnym, buduje założenia strategiczne w sektorze przemysłów czasu wolnego oraz wpisuje się w konsekwentne i spójne prowadzenie polityki rozwojowej Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki, uwzględniającej partycypację społeczną w działaniach planistycznych.

## I. STRESZCZENIE RAPORTU Z ANALIZY I DIAGNOZY W OBSZARZE PRZEMYSŁÓW CZASU WOLNEGO WRAZ Z WYPRACOWANIEM WNIOSKÓW DLA STRATEGII PCW

Raport z analizy i diagnozy w obszarze przemysłów czasu wolnego wraz z wypracowaniem wniosków dla Strategii PCW został przygotowany na zlecenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki w ramach prac nad Strategią Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki. Założeniem jest, aby wnioski z przeprowadzonych prac analitycznych i diagnostycznych wykorzystane zostały do prac nad Strategią PCW.

Przemysły czasu wolnego to gałąź gospodarki obejmująca organizację wypoczynku i czasu wolnego oraz jej promocję dla odbiorców wszystkich grup wiekowych, poprzez działalność w branżach:

- turystyka (biura podróży, organizatorzy wycieczek, podmioty świadczące usługi hotelarskie / gastronomiczne);
- kultura i rozrywka (podmioty oferujące dostęp do wydarzeń kulturalnych / rozrywkowych / kreatywnych);
- sport i rekreacja (podmioty oferujące aktywności sportowe / rekreacyjne / aktywności kreatywne).

Prace diagnostyczno-analityczne dotyczące uwarunkowań dla rozwoju przemysłów PCW w Gminie Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminie Tomaszów Mazowiecki obejmowały:

- analizę dokumentów nadrzędnych pod kątem podejmowania zagadnienia przemysłów czasu wolnego;
- analizę podstawowych uwarunkowań i potencjałów lokalnych w sferach: turystyka, kultura i rozrywka, sport i rekreacja;
- indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi interesariuszami (IDI);
- badanie ankietowe przeprowadzone wśród przedsiębiorców z analizowanego obszaru;
- badanie ankietowe przeprowadzone wśród mieszkańców miasta i Gminy Tomaszów Mazowiecki.

Ważny kontekst dla opracowania Strategii PCW stanowią dokumenty nadrzędne, uwzględniając rolę przemysłów czasu wolnego w aspekcie rozwojowym. Należą do nich: Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030, Strategia Rozwoju Miasta Tomaszowa Mazowieckiego 2030 (projekt), Plan Rozwoju Instytucjonalnego Tomaszowa Mazowieckiego, Plan Rozwoju Lokalnego Tomaszowa Mazowieckiego, Strategia Rozwoju Gminy Tomaszów Mazowiecki 2030.

Analiza ogólnych uwarunkowań pokazuje, że aspiracją Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki jest bycie ponadlokalnym centrum życia kulturalnego i rozrywkowego, które posiada odpowiednią infrastrukturę do organizacji imprez i wydarzeń kulturalnych. Wartościami, na których buduje się przyszłość miasta, oprócz dziedzictwa przemysłowego, są jego lokalizacja (położenie, funkcja logistyczna) oraz funkcje edukacyjne i kulturalne, jak również różnorodna infrastruktura rekreacyjna, turystyczna, ochrony zdrowia i rehabilitacyjna. Dla Gminy Tomaszów Mazowiecki ważne jest szczególnie partnerstwo z Gminą Miasto Tomaszów Mazowiecki w układzie wspierającym rozwój turystyki i rekreacji oraz ochrony środowiska.

W perspektywie rozwoju turystyki, jako jednego z aspektów PCW, obszar wykazuje małą zdolność do zatrzymania turysty na dłużej, ze względu na słabo rozwiniętą bazę noclegową i gastronomiczną. Przy niskim nasyceniu obiektami noclegowymi (łącznie 11 obiektów, w tym pole biwakowe) wadą jest brak infrastruktury hotelarskiej o wysokim standardzie, która jest konieczna np. w kontekście organizacji imprez kulturalno-rozrywkowych i sportowych wysokiej rangi. W zakresie działalności gospodarczej związanej z turystyką domeną Tomaszowa Mazowieckiego jest działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna - 80,2% podmiotów tego działu w powiecie tomaszowskim zlokalizowanych jest w mieście Tomaszów Mazowiecki. Turystyka dla Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki może stanowić ważny czynnik rozwoju gospodarczego, jednak wymaga zintegrowanych działań zarówno w obszarze infrastruktury, jak i oferty. Dzięki obecnym na tym terenie walorom turystycznym (głównie walory przyrodniczo-krajobrazowe związane z rzeką Pilicą, Zalewem Sulejowskim i parkami krajobrazowymi) funkcjonują rozproszone atrakcje turystyczne. W Tomaszowie Mazowieckim są nimi Rezerwat „Niebieskie Źródła”, Podziemna Trasa Turystyczna „Groty Nagórzyckie”, Skansen Rzeki Pilicy, Muzeum im. Antoniego hr. Ostrowskiego, Przystań nad Pilicą, spływy kajakowe na Pilicy (wykraczające poza granice miasta). W Gminie Tomaszów Mazowiecki natomiast należy do nich zaliczyć Przystań w Smardzewicach, Zalew Sulejowski. Niestety brak jest produktów turystycznych, które czyniłyby z obszaru jasno określoną destynację turystyczną, w pełni wykorzystującą potencjał atrakcji turystycznych.

Najbardziej rozpoznawalnym i reprezentacyjnym obiektem Tomaszowa Mazowieckiego jest Arena Lodowa – obiekt zarządzany przez spółkę miejską Tomaszowskie Centrum Sportu sp. z o.o. Ze względu na możliwości organizacji wydarzeń sportowych światowej rangi obiekt może być kluczowy dla tworzenia produktu turystycznego w połączeniu z atrakcjami turystycznymi zlokalizowanymi w pobliżu. Wokół Areny Lodowej zlokalizowane są interesujące tereny stanowiące podstawę rekreacji i aktywnej turystyki: Tomaszowskie Błonia, obszar Natura 2000 Niebieskie Źródła, zrewitalizowana Przystań nad Pilicą.

Do kluczowych punktów na mapie turystycznej Tomaszowa Mazowieckiego należą Rezerwat „Niebieskie Źródła”, Skansen Rzeki Pilicy i Podziemna Trasa Turystyczna „Groty Nagórzyckie” (skansen i trasa turystyczna obecnie funkcjonują jako filie Miejskiego Centrum Kultury w Tomaszowie Mazowieckim).

Kreowaniem życia kulturalnego na terenie obszaru zajmują się instytucje kultury, dla których organizatorami są samorządy. Należą do nich: Muzeum w Tomaszowie Mazowieckim im. Antoniego hrabiego Ostrowskiego, Miejska Biblioteka Publiczna w Tomaszowie Mazowieckim im. Teresy Gabrysiewicz-Krzysztofikowej, Miejskie Centrum Kultury w Tomaszowie Mazowieckim, Gminna Biblioteka Publiczna w Smardzewicach, Gminny Dom Kultury w Wiadernie. Na terenie Tomaszowa Mazowieckiego funkcjonuje jeszcze Powiatowe Centrum Animacji Społecznej im. Pułkownika Witolda Pileckiego w Tomaszowie Mazowieckim, dla którego organizatorem jest Powiat Tomaszowski. Oferta kulturalno-rozrywkowa realizowana na analizowanym obszarze jest bardzo zróżnicowana i skierowana do wszystkich grup wiekowych. Tendencja w zakresie działalności kulturalnej i rozrywkowej (tworzenie oferty i uczestnictwo mieszkańców) była wzrostowa do 2019 r. Rok 2020 przyniósł drastyczne ograniczenia - podstawowy wpływ na taką sytuację miała pandemia. Kolejne lata pokażą, czy potencjał w tym zakresie zostanie odbudowany. Analiza danych statystycznych wskazuje na duże znaczenie kultury oraz sportu i rekreacji dla mieszkańców Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki w kontekście spędzania czasu wolnego. Koncerty oraz imprezy turystyczne i sportowo – rekreacyjne cieszą się największym zainteresowaniem.

Profil sportowy i rekreacyjny analizowanego obszaru, tj. Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki jest odmienny. Uwarunkowania dotychczasowego rozwoju, w tym zakresie uzależnione są przede wszystkim od funkcjonującej w gminach infrastruktury sportowej i klubów sportowych, a także organizowanych wydarzeń sportowych oraz nakładów JST



na działalność sportową. Działalność sportowa jest bardzo ważna dla Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki. Lokalizacja prestiżowego obiektu, jakim jest Arena Lodowa, wpływa na możliwości udostępniania go pod organizację prestiżowych wydarzeń sportowych, takich jak: Puchar Świata seniorów w łyżwiarstwie szybkim czy Mistrzostwa Europy w Ice Speedwayu oraz imprez kulturalno-rozrywkowych jak prestiżowy Love Polish Jazz Festival. Arena Lodowa jest miejscem dla treningu zarówno sportowców profesjonalnych, jak również dzieci i młodzieży szkolnej z terenu Tomaszowa Mazowieckiego i całej Polski. Oferta umożliwi także rekreację dla mieszkańców miasta i okolic (codzienne ogólnodostępne ślizgawki, półkolonie sportowe itp.).

Kluczowe znaczenie dla Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki mają tzw. dyscypliny strategiczne: piłka nożna, piłka siatkowa i łyżwiarstwo szybkie. W dyscyplinach tych miasto posiada potencjał pod względem infrastrukturalnym. Warto zaznaczyć, że dyscypliny te mają potencjał do rozwoju zarówno sportu profesjonalnego, jak i amatorskiego. W tym drugim przypadku dotyczy to w szczególności piłki nożnej i siatkowej, które są bardzo popularnymi dyscyplinami i stosunkowo łatwymi w uprawianiu. Na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki działa wiele zrzeszeń sportowych, a w tym 15 klubów prowadzących działalność gospodarczą, 26 klubów nieprowadzących działalności gospodarczej i 16 klubów uczniowskich. Zrzeszenia sportowe odznaczają się szerokim doświadczeniem i tradycjami w zakresie rozwoju różnych dyscyplin. Jednym z warunków prowadzenia działalności sportowej i możliwości uczestniczenia w sporcie mieszkańców jest dostępna infrastruktura. Gmina Miasto Tomaszów Mazowiecki dysponuje infrastrukturą o zróżnicowanym charakterze. Mieszkańcy mogą korzystać z obiektów lekkoatletycznych, krytych pływalni, boisk różnej wielkości i przeznaczenia, krytego lodowiska, sal i hal sportowych oraz siłowni zewnętrznych. Obiekty mają raczej dobry stan techniczny. Należy również zwrócić uwagę na istnienie w pobliżu Centralnego Ośrodka Sportu w Spale (COS), który jest profesjonalnym obiektem przygotowań olimpijskich. Wpływa to na znaczne zwiększenie atrakcyjności regionu względem sportu profesjonalnego.

W celach rekreacyjnych w Tomaszowie Mazowieckim wykorzystywana jest zrewitalizowana w 2019 r. Przystań nad Pilicą, natomiast dla Gminy Tomaszów Mazowiecki i okolic ważnym obiektem o profilu rekreacyjno-turystycznym jest Zalew Sulejowski. Oba samorządy przewidują także rozwój infrastruktury rowerowej, w tym poprzez budowę ścieżek i dróg rowerowych oraz infrastruktury towarzyszącej.

Ważnym elementem przeprowadzonej analizy były indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z interesariuszami PCW, których celem było pozyskanie informacji od osób w nich uczestniczących na temat obecnej sytuacji i kierunków rozwoju tomaszowskich przemysłów czasu wolnego. Opinie wyrażone przez interesariuszy w trakcie trwania wywiadu mają umożliwić stworzenie strategii dedykowanej całemu ekosystemowi przemysłów czasu wolnego. Indywidualne wywiady pogłębione podzielone zostały na dwa obszary tematyczne: Obszar I. Przemysły Czasu Wolnego w Tomaszowie Mazowieckim oraz Obszar II. Kierunki rozwoju Przemysłów Czasu Wolnego (PCW). Informacje zebrane w trakcie przeprowadzonych indywidualnych pogłębionych wywiadów (IDI) z kluczowymi interesariuszami pokazują, że Gminę Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminę Tomaszów Mazowiecki charakteryzuje pozytywny klimat do rozwoju przemysłów czasu wolnego. Niepodważalne są walory i atuty Tomaszowa Mazowieckiego i okolic, które dobrze wykorzystane mogą pozwolić na konsekwentne budowanie i rozwój sektora obejmującego organizację wypoczynku i czasu wolnego w wymiarze turystycznym oraz dla mieszkańców. Zdiagnozowano kluczowe bariery (w zakresie turystyki i popytu wewnętrznego), których przełamanie stanowić będzie wyzwanie dla decydentów i animatorów rynku PCW. O ile uzupełnienie strategicznej infrastruktury tj. zaplecza noclegowo-gastronomicznego czy bazy sportowo-rekreacyjnej wymaga przede wszystkim znaczących zasobów finansowych (finansowanie inwestycji), o tyle stworzenie i wypromowanie produktów przemysłów czasu wolnego wymaga wypracowania mechanizmów i sieci współpracy. Funkcjonowanie platformy współpracy jest niezbędnym warunkiem dla rozwoju PCW. Zwrócono uwagę, że określając sektor

kluczowych odbiorców (rodziny, dzieci i młodzież, turyści) i budując cele rozwojowe należy uwzględniać potrzeby osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności, aby w pełni mogły one korzystać z infrastruktury i oferty PCW. Bardzo ważnym czynnikiem jest zbudowanie spójnej informacji i promocji w zakresie PCW, aby mogła ona budować wizerunek miasta i okolic, a nie była jedynie promowaniem konkretnych podmiotów.

Opracowanie *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki*, w oczach kluczowych Interesariuszy, stanowić będzie narzędzie pozwalające wyznaczać cele, kierunki i działania, w sposób skoordynowany i uporządkowany, prowadzący do budowania trwałego wizerunku Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki w oparciu o infrastrukturę, przestrzeń i środowisko, platformę współpracy różnych podmiotów sektora PCW, spójną informację i promocję.

Przeprowadzone badania ankietowe wśród przedsiębiorców pozwoliły na dookreślenie barier rozwojowych i potrzeb. Prawie połowa z osób badanych (45%) stwierdziła, że o atrakcyjności Tomaszowa Mazowieckiego i okolic, jako miejsc prowadzenia działalności, decydują przede wszystkim walory turystyczno-rekreacyjne. Mniejsze znaczenie ma według nich skłonność lokalnej społeczności do spędzania czasu wolnego w swojej miejscowości (27%) oraz rozpoznawalna marka miasta (21%). Inne odpowiedzi były jeszcze rzadziej zaznaczane, wśród nich infrastruktura czasu wolnego oraz imprezy i eventy, co jest zbieżne z wynikami ankiety przeprowadzonej wśród mieszkańców wskazującymi na niedostatki, zarówno w zakresie oferty imprez (kulturalnych, sportowych, innych), jak i infrastruktury.

Osoby ankietowane największą barierę dla miasta w prowadzeniu działalności widzą przede wszystkim w małym zainteresowaniu mieszkańców (tak stwierdziło 33% uczestników badania), braku kampanii promocyjnych (30%) oraz małej liczbie atrakcji (30%). Istotnym problemem jest ich zdaniem brak systemowego wsparcia dla biznesu (27%), a także mała liczba turystów odwiedzających Tomaszów Mazowiecki (również 27%). Przedsiębiorcy wskazują na potrzebę podejmowania działań mających na celu:

- promocję miasta i jego walorów krajobrazowo-przyrodniczych stwarzających dobre warunki do rozwoju turystyki i rekreacji dla mieszkańców, jak i osób przybywających z zewnątrz;
- rozbudowę infrastruktury spędzania czasu wolnego;
- bezpośrednie zaangażowanie (jako organizator) i wspieranie (jako regulator i gospodarz terenu) rozwoju przedsięwzięć kulturalnych, sportowych i innych, dzięki którym mieszkańcy i turyści mieliby okazję do miłego spędzenia czasu wolnego.

Badanie ankietowe przeprowadzone wśród mieszkańców Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki pokazało, że największa część ankietowanych lubi spędzać czas wolny aktywnie, uprawiając sport, turystykę bądź spacerując (tak zaznaczyło 43% uczestników badania). Dopiero następne w kolejności wybory to odpoczynek w domu (25%) oraz czytanie książek (25%). W pytaniu o największy walor Tomaszowa Mazowieckiego, jako miejsca spędzania czasu wolnego, najwięcej osób wskazało na jego walory przyrodnicze i krajobrazowe (Zalew Sulejowski, rzeki, tereny leśne). Znacząco mniej wskazań uzyskała infrastruktura sportowo-rekreacyjna oraz turystyczna. Stosunkowo niewielki odsetek osób (20%) uznał „imprezy, wydarzenia, eventy” za mocną stronę miasta. Na tej podstawie można postawić tezę, że według mieszkańców obszar ma walory przyrodnicze i krajobrazowe, ale niewystarczająco je wykorzystuje z powodu braków infrastrukturalnych oraz zbyt małej liczby atrakcji, które trafiałyby w potrzeby mieszkańców oraz stanowiły zachętę dla przyjezdnych. Znalazło to potwierdzenie w odpowiedziach na pytanie dotyczące największych barier w rozwoju i promowaniu turystyki oraz przemysłów czasu wolnego. Według 39% osób objętych badaniem największą barierę stanowi słabe zaplecze, w tym noclegi, gastronomia. Na kolejnych miejscach znalazły się: brak kampanii promocyjnych (26%) oraz mała ilość

atrakcji w mieście (26%). Jako czwarty w kolejności wskazano argument o zbyt wąskim wykorzystywaniu walorów przyrodniczo-krajobrazowych. Ten kierunek myślenia mieszkańców jest również widoczny w strukturze odpowiedzi na pytanie (otwarte) o największe braki w obszarze spędzania czasu wolnego. Najwięcej osób wskazało na niedostatek infrastruktury sportowej i rekreacyjnej (basen odkryty / park wodny, wesołe miasteczko / park rozrywki, hala sportowo-widowiskowa, skate park, boiska sportowe, ścianki wspinaczkowe). Z tą odpowiedzią można też powiązać niedostatek ścieżek rowerowych oraz niedostateczne zagospodarowanie terenów nad Zalewem Sulejowskim (gastronomia, place zabaw, dbałość o czystość plaży i wody, kwestie komunikacyjne) oraz niedostatek wydarzeń - sportowych, muzycznych, kulturalnych, pikników w plenerze, festynów, spektakli teatralnych. Jednocześnie, ujmując kwestię organizacji imprez w szerszym kontekście należy zaznaczyć, że analizowane lata 2020 – 2021 to okres pandemii i związanych z nią licznych ograniczeń. Zdaniem ankietowanych miasto powinno rozwijać się w kierunku kulturalno-imprezowym (43% osób objętych badaniem), sportowo-rekreacyjnym (42%) oraz kulturowo-krajoznawczym i przyrodniczym (42%), żeby wykorzystać swoją największą mocną stronę w postaci przyrody i krajobrazów.

Z ankiety wynika, że aby spełnić oczekiwania mieszkańców miasto powinno podejmować działania mające na celu:

- rozbudowę i modernizację infrastruktury spędzania czasu wolnego;
- bezpośrednio zaangażowanie (jako organizator) i wspieranie (jako regulator i gospodarz terenu) rozwoju przedsięwzięć kulturalnych, sportowych i innych, dzięki którym mieszkańcy i turyści mieliby okazję do spędzenia czasu wolnego;
- promocję miasta i jego oferty.

Są to wnioski zbieżne z wnioskami z ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorców.

W ramach badań przeprowadzono także warsztaty diagnostyczno-konsultacyjne. Dwudniowe spotkania w gronie przedsiębiorców, instytucji, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządowych związanych z PCW pozwoliły na wypracowanie materiału przydatnego w procesie tworzenia Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki. Formuła warsztatowa pozwoliła na swobodną wymianę myśli i spostrzeżeń w zakresie oceny stanu obecnego oraz potencjału rozwoju przemysłów czasu wolnego w Gminie Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminie Tomaszów Mazowiecki. Uczestnicy zgłosili wiele konstruktywnych uwag i wniosków, które przyczyniły się do wypracowania założeń dla obszarów priorytetowych i celów strategicznych, a także określenia wstępnych kierunków działań rozwojowych.

Wskazano na bariery związane z zapleczem dla turystów (baza noclegowo-gastronomiczna) i zaniedbaną infrastrukturą rekreacyjno-wypoczynkową (Zalew Sulejowski) oraz niedostatecznym wykorzystaniem unikalnych walorów przyrodniczo-krajobrazowych i brakiem oferty skierowanej do osób młodych, która odpowiadałaby na ich potrzeby. Istotnym elementem dyskusji okazało się zagadnienie słabej komunikacji wewnętrznej i współpracy pomiędzy różnymi podmiotami PCW. Podczas wielu formalnych i nieformalnych wypowiedzi silnie wybrzmiewała potrzeba budowania wzajemnej współpracy i zaufania, a przede wszystkim efektywnej wymiany informacji i komunikacji pomiędzy wszystkimi potencjalnymi uczestnikami platformy współpracy. Wypracowano cel nadrzędny strategii PCW - Tworzenie warunków do rozwoju przemysłów czasu wolnego na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki – oraz roboczo cele i kierunki działań uwzględniające w sposób zrównoważony obszar gospodarczy (związany z tworzeniem niezbędnej infrastruktury turystycznej i okołoturystycznej), obszar współpracy (związany z budowaniem stałej,

skoordynowanej współpracy wewnątrz sektora), obszar środowiskowy (związany z poprawną stanu środowiska naturalnego).

Wszelkie dane i pozyskane informacje wskazują na pozytywny klimat i potencjał do rozwoju przemysłów czasu wolnego na obszarze Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki. Jednak ogólnie pojmowana przychylność dla takich działań, w kontekście zróżnicowanych pod względem jakości i organizacji zasobów infrastrukturalnych, instytucjonalnych i społecznych, wymaga dookreślenia i wskazania problemów oraz odpowiadających im wyzwań. Poszczególne etapy diagnozy i analizy wykazały określone zbieżności w postrzeganiu kwestii problemowych związanych z PCW. Zdiagnozowano kluczowe bariery (w zakresie turystyki i popytu wewnętrznego), których przełamanie stanowić będzie wyzwanie dla decydentów i animatorów rynku PCW.

Głównym problemem aktualnie funkcjonujących przemysłów czasu wolnego (zgodnie z przyjętą definicją) jest niski poziom wykorzystania potencjału turystycznego, rekreacyjnego, kulturalnego i gospodarczego do rozwoju PCW. Problem główny przekłada się na problemy towarzyszące, takie jak:

- niewystarczające wykorzystanie funkcji turystycznej i rekreacyjnej obszaru – brak zdefiniowanego profilu turystycznego obszaru (w tym brak produktów turystycznych);
- często niekorzystny stan infrastruktury do organizacji wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych dla większej grupy odbiorców (wydarzenia plenerowe i w obiektach zamkniętych);
- niewystarczająca atrakcyjność i innowacyjność oferty PCW w kontekście potrzeb różnych grup odbiorców;
- brak spójnej koncepcji promocyjnej PCW skierowanej do odbiorców lokalnych i ponadlokalnych;
- brak koncepcji współdziałania pomiędzy różnymi podmiotami sektora PCW (samorządy, instytucje, przedsiębiorcy, NGO).

Opracowanie Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki, w oczach kluczowych Interesariuszy, stanowić będzie narzędzie pozwalające wyznaczać cele, kierunki i działania, w sposób skoordynowany i uporządkowany, prowadzący do budowania trwałego wizerunku Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki w oparciu o infrastrukturę, przestrzeń i środowisko, spójną informację i promocję, platformę współpracy różnych podmiotów sektora PCW.

Całość koniecznych działań skupiona jest wokół podstawowego wyzwania, jakim jest tworzenie warunków do rozwoju przemysłów czasu wolnego w Gminie Miasto Tomaszów Mazowiecki i w Gminie Tomaszów Mazowiecki. Natomiast szczegółowe wyzwania dotyczą określenia kierunków rozwojowych przemysłów czasu wolnego w zakresie infrastrukturalnym i promocyjnym oraz mechanizmów współpracy pomiędzy różnymi podmiotami PCW. Konstruktywne podjęcie tych wyzwań przełoży się na:

- rozwój infrastruktury związanej z PCW,
- zintegrowaną promocję Tomaszowa Mazowieckiego i okolic oraz ich walorów krajobrazowo-przyrodniczych, stwarzających dobre warunki do rozwoju turystyki i rekreacji dla mieszkańców, jak i osób przybywających z zewnątrz;
- bezpośrednio zaangażowanie (jako organizator) i wspieranie (jako regulator i gospodarz terenu) rozwoju przedsięwzięć przemysłów czasu wolnego w oparciu o międzysektorową platformę współpracy koordynującą różne podmioty PCW (samorząd, przedsiębiorcy, środowiska naukowe, sektor NGO).

## II. WNIOSKI DLA STRATEGII PCW

Przeprowadzona analiza i diagnoza pozwalają na wyprowadzenie wniosków, które są kluczowe w perspektywie opracowania *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki*. Należy podkreślić, że projekt Strategii Rozwoju Miasta Tomaszowa Mazowieckiego 2030 wskazuje przemysły czasu wolnego jako jeden z najistotniejszych kierunków rozwojowych.

Wszelkie dane i pozyskane informacje wskazują na pozytywny klimat i potencjał do rozwoju przemysłów czasu wolnego na obszarze Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki. Jednak ogólnie pojmowana przychylność dla takich działań, w kontekście zróżnicowanych pod względem jakości i organizacji zasobów infrastrukturalnych, instytucjonalnych i społecznych, wymagają dookreślenia i wskazania problemów oraz odpowiadających im wyzwań.

Tomaszów Mazowiecki pełni ważną rolę w regionie w zakresie przemysłów czasu wolnego. Dalszy rozwój PCW może przynieść efekty w postaci podwyższenia rangi miasta oraz zwiększenia szans rozwojowych tego sektora w regionie. Dla Gminy Tomaszów Mazowiecki ważne jest szczególnie partnerstwo z Gminą Miasto Tomaszów Mazowiecki w układzie wspierającym rozwój przemysłów czasu wolnego. Niepodważalne są walory i atuty Tomaszowa Mazowieckiego i okolic, które dobrze wykorzystane mogą pozwolić na konsekwentne budowanie i rozwój sektora obejmującego organizację wypoczynku i czasu wolnego w wymiarze turystycznym oraz dla mieszkańców.

Poszczególne etapy diagnozy i analizy wykazały określone zbieżności w postrzeganiu kwestii problemowych związanych z PCW. Zdiagnozowano kluczowe bariery (w zakresie turystyki i popytu wewnętrznego), których przełamanie stanowić będzie wyzwanie dla decydentów i animatorów rynku PCW. Głównym problemem aktualnie funkcjonujących przemysłów czasu wolnego (zgodnie z przyjętą definicją) jest niski poziom wykorzystania potencjału turystycznego, rekreacyjnego, kulturalnego i gospodarczego do rozwoju PCW.

Działania realizowane w obszarze turystyki, rekreacji, kultury i gospodarki związanej z PCW nie stanowią spójnego nurtu rozwojowego, realizowane są bez lub z niewystarczającymi powiązaniem pomiędzy różnymi sektorami, które mogłyby wpływać na stworzenie czytelnego systemu przemysłów czasu wolnego, odpowiadającego faktycznym potrzebom odbiorców. Potencjał pozostaje ciągle niewykorzystany, pomimo wielokrotnie podejmowanych dyskusji na ten temat. Brak konstruktywnego dialogu na polu samorząd – przedsiębiorcy – instytucje – sektor NGO, przekładającego się na opracowanie ścieżki rozwojowej PCW i jej wdrażanie opartej o konstruktywną współpracę międzysektorową jest czynnikiem ograniczającym rozwój przemysłów czasu wolnego. Problem ten jest wynikiem nie tyle braku porozumienia pomiędzy różnymi podmiotami zaangażowanymi w działania z obszaru PCW, ale raczej braku zorganizowanej komunikacji i współpracy – swoistej platformy współpracy, na której mogłyby być omawiane wszelkie uwarunkowania rozwoju PCW z perspektywy różnych podmiotów: samorządów, przedsiębiorców, instytucji, organizacji pozarządowych.

Niski poziom wykorzystania potencjału turystycznego, rekreacyjnego, kulturalnego i gospodarczego do rozwoju PCW (problem główny) przekłada się na problemy towarzyszące, takie jak:

1. Niewystarczające wykorzystanie funkcji turystycznej i rekreacyjnej obszaru – brak zdefiniowanego profilu turystycznego (w tym brak produktów turystycznych).

Walory rekreacyjno-turystyczne stanowią przede wszystkim o atrakcyjności analizowanego obszaru. Brak zaplecza zatrzymującego turystę na dłużej (np. niewykorzystany potencjał Zalewu Sulejowskiego, niewystarczająca baza noclegowa i gastronomiczna, brak spójnej i łatwo dostępnej informacji i promocji o atrakcjach, wydarzeniach, z możliwościami planowania pobytu, niewykorzystany potencjał kulturalny i intelektualny przekładający się na ofertę kulturalno-rozrywkową)

to elementy stanowiące bariery rozwojowe przemysłów czasu wolnego w zakresie turystyki, a niektóre z nich wpływają także na popyt wewnętrzny. Przy braku skoordynowanych wielosektorowych działań związanych z funkcją rekreacyjną i turystyczną obszaru, trudno o wypracowanie czynnika rozwojowego, jakim jest produkt turystyczny. Uzupełnienie strategicznej infrastruktury tj. zaplecza noclegowo-gastronomicznego czy bazy sportowo-rekreacyjnej wymaga przede wszystkim znaczących zasobów finansowych (finansowanie inwestycji), natomiast stworzenie i wypromowanie produktów przemysłów czasu wolnego wymaga wypracowania mechanizmów i sieci współpracy międzysektorowej.

2. Często niekorzystny stan infrastruktury do organizacji wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych dla większej grupy odbiorców (wydarzenia plenerowe i w obiektach zamkniętych).

Możliwość skutecznej odpowiedzi (podaż) na popyt w zakresie wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych uzależniona jest m. in. od kondycji infrastruktury sprzyjającej organizacji tego typu wydarzeń. Niewystarczające środki własne JST na budowę, remonty i modernizację infrastruktury, czy ograniczony dostęp do środków na rewitalizację obiektów kulturalnych mają zazwyczaj wpływ na kondycję infrastruktury i jej funkcjonowanie. Jednocześnie problemem jest tu niewystarczająca skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych na realizację imprez czy wydarzeń (kulturalnych, rozrywkowych i innych), co ściśle powiązane jest z inicjowaniem i finansowaniem działań inwestycyjnych.

3. Niewystarczająca atrakcyjność i innowacyjność oferty PCW w kontekście potrzeb różnych grup odbiorców

Dotychczasowy rozwój PCW na analizowanym obszarze ukierunkowany jest bardziej na sport, rekreację i turystykę, natomiast w mniejszym stopniu na kulturę czy ambitną rozrywkę, pomimo potrzeb w tym zakresie.

Działania inwestycyjne nie zawsze uwzględniają wachlarz możliwości do wykorzystania (np. zrewitalizowana Przystań nad Pilicą postrzegana jest także jako miejsce z potencjałem do organizowania eventów dla młodzieży, a nie tylko jako miejsce rekreacji i wypoczynku na łonie natury), albo nie wynikają z realnych potrzeb odbiorców. Struktura zależności jest tutaj dość złożona, często oferta instytucji publicznych uzależniona jest od pozyskanych środków i w momencie realizacji nie zawsze odpowiada aktualnym potrzebom. Niedostatek wydarzeń - sportowych, muzycznych, kulturalnych, pikników w plenerze, festynów, spektakli teatralnych często wskazywany jest przez interesariuszy. Istotny jest jednak fakt, że przeprowadzona analiza obejmuje lata 2020 – 2021, a zatem okres pandemii i licznych ograniczeń wynikających z istniejących zagrożeń. Ponadto podnoszono niedobory określonej infrastruktury sportowej i rekreacyjnej, która umożliwiłaby pożądaną przez mieszkańców rekreację (basen odkryty / park wodny, wesołe miasteczko / park rozrywki, hala sportowo-widowiskowa, skate park, boiska sportowe, ścianki wspinaczkowe, ścieżki rowerowe, niedostateczne zagospodarowanie terenów nad Zalewem Sulejowskim).

Określając sektor kluczowych odbiorców (dorośli mieszkańcy, dzieci i młodzież, turyści) i budując cele rozwojowe należy uwzględniać także potrzeby osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności czy innego typu specjalnymi potrzebami, aby w pełni mogły one korzystać z infrastruktury i oferty PCW.

4. Brak spójnej koncepcji promocyjnej PCW skierowanej do odbiorców lokalnych i ponadlokalnych

Bardzo ważnym czynnikiem rozwoju PCW jest zbudowanie spójnej informacji i promocji, aby mogła ona budować wizerunek Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki, a nie była jedynie promowaniem konkretnych podmiotów. Aktualnie nie funkcjonuje spójna polityka informacyjna i promocyjna, która mogłaby przełożyć się na budowanie wizerunku Tomaszowa Mazowieckiego i okolic. Podejmowane w tym zakresie działania mają charakter indywidualny, co tworzy komunikacyjny chaos i nie buduje

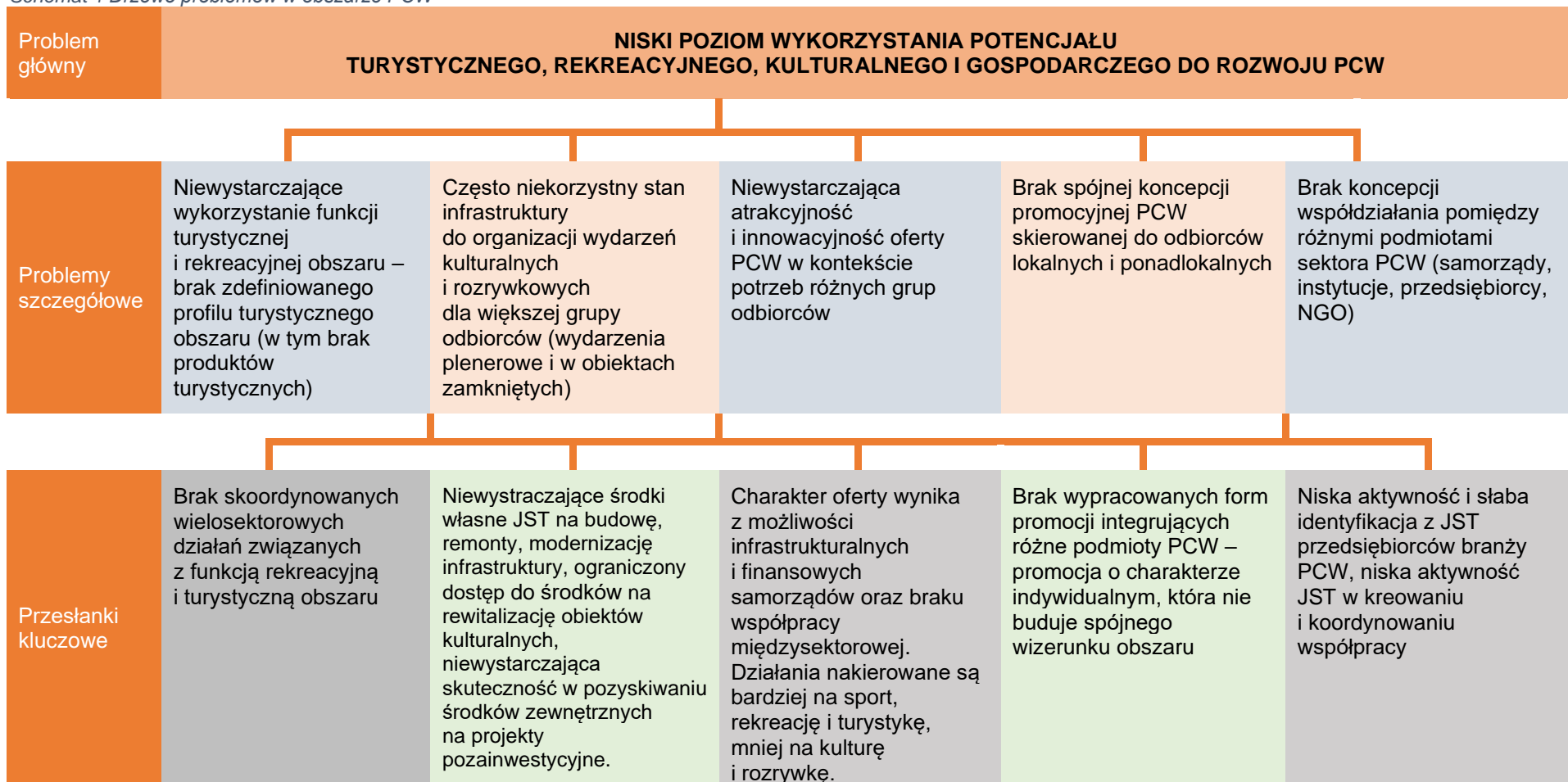
profilu miasta i okolic w obszarze PCW. Brak skutecznej i zsynchronizowanej kampanii promocyjnej PCW stanowi dużą barierę rozwojową.

5. Brak koncepcji współdziałania pomiędzy różnymi podmiotami sektora PCW (samorządy, instytucje, przedsiębiorcy, NGO)

Zagadnienie braku komunikacji wewnętrznej i współpracy pomiędzy różnymi podmiotami PCW – samorząd, instytucje kultury, nauki, przedsiębiorcy branży PCW, sektor NGO - pojawiało się na każdym etapie diagnozy. Podczas wielu formalnych i nieformalnych wypowiedzi silnie wybrzmiewała potrzeba budowania wzajemnej współpracy i zaufania, a przede wszystkim efektywnej wymiany informacji i komunikacji pomiędzy wszystkimi potencjalnymi uczestnikami platformy współpracy. Określając krótkofalową wizję dla środowiska PCW wskazano na konieczność opracowania Strategii PCW, zbudowania wspólnej oferty PCW, powstania platformy współpracy i dobrze funkcjonującej komunikacji. Konstruowanie założeń Strategii PCW powinno zakładać efektywne wykorzystanie zasady *triple helix*, czyli współpracy pomiędzy nauką, biznesem i władzami publicznymi.

Zdiagnozowane kluczowe trudności w obszarze PCW przedstawia poniższy schemat, tzw. drzewo problemów.

Schemat 1 Drzewo problemów w obszarze PCW



Źródło: opracowanie własne



Opracowanie *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki*, w oczach kluczowych interesariuszy, stanowić będzie narzędzie pozwalające wyznaczać cele, kierunki i działania, w sposób skoordynowany i uporządkowany, prowadzący do budowania trwałego wizerunku Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki w oparciu o:

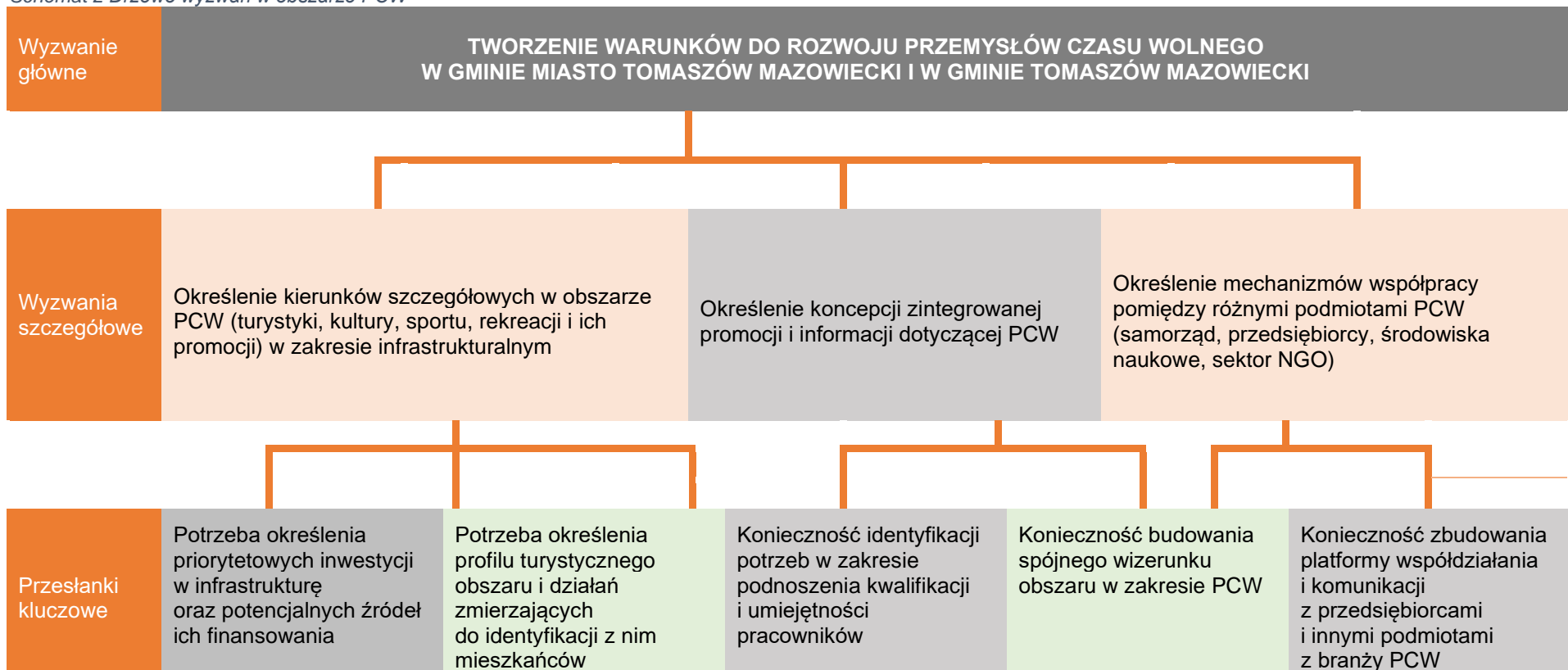
- infrastrukturę, przestrzeń i środowisko,
- spójną informację i promocję,
- platformę współpracy różnych podmiotów sektora PCW.

Całość koniecznych działań skupiona jest wokół podstawowego wyzwania, jakim jest tworzenie warunków do rozwoju przemysłów czasu wolnego w Gminie Miasto Tomaszów Mazowiecki i w Gminie Tomaszów Mazowiecki. Natomiast szczegółowe wyzwania dotyczą określenia kierunków rozwojowych przemysłów czasu wolnego w zakresie infrastrukturalnym i promocyjnym oraz mechanizmów współpracy pomiędzy różnymi podmiotami PCW. Konstruktynne podjęcie tych wyzwań przełoży się na:

- infrastrukturę, przestrzeń i środowisko,
- rozwój infrastruktury związanej z PCW;
- zintegrowaną promocję Tomaszowa Mazowieckiego i okolic oraz ich walorów krajobrazowo-przyrodniczych, stwarzających dobre warunki do rozwoju turystyki i rekreacji dla mieszkańców, jak i osób przybywających z zewnątrz;
- bezpośrednio zaangażowanie (jako organizator) i wspieranie (jako regulator i gospodarz terenu) rozwoju przedsięwzięć przemysłów czasu wolnego w oparciu o międzysektorową platformę współpracy koordynującą różne podmioty PCW (samorząd, przedsiębiorcy, środowiska naukowe, sektor NGO).

Kluczowe wyzwania jakie uwzględnić powinna Strategia Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki przedstawia schemat poniżej, tzw. drzewo wyzwań.

Schemat 2 Drzewo wyzwań w obszarze PCW



Źródło: opracowanie własne

### III. OKREŚLENIE POTENCJAŁÓW LOKALNYCH W WYMIARZE PCW

Dla planowania kierunków rozwoju przemysłów czasu wolnego istotne jest określenie potencjałów Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki, które przy odpowiednim wykorzystaniu i wzmocnieniu ich funkcjonalności mogą kreować dynamiczny rozwój PCW.

Analizy i badania przeprowadzone na etapie prac diagnostycznych, będących wstępem do opracowania Strategii PCW, które uwzględniały kluczowe znaczenie partycypacji społecznej (badania ankietowe, spotkania diagnostyczno-konsultacyjne), umożliwiły wyłonienie kluczowych, w kontekście rozwoju PCW, potencjałów. Należą do nich:

- bardzo dobra dostępność transportowa oraz potencjał lokalizacyjny dla biznesu;
- zaangażowanie mieszkańców i przedsiębiorców z Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki w zagadnienia PCW;
- walory przyrodnicze, bogactwo naturalne i krajobrazowe – w szczególności rzeka Pilica, Rezerwat „Niebieskie Źródła”, Zalew Sulejowski, tereny leśne;
- infrastruktura sportowa – w szczególności Arena Lodowa jako miejsce organizacji prestiżowych wydarzeń sportowych oraz obiekty pozwalające na rozwój kluczowych dyscyplin sportowych,
- infrastruktura rekreacji i wypoczynku – w szczególności przystanie nad Pilicą (w Tomaszowie Mazowieckim i w Smardzewicach), parki i place miejskie, ścieżki rowerowe;
- dynamiczny rozwój Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki w kierunku sportu i rekreacji - potencjał do budowania marki sportowej Tomaszowa Mazowieckiego;
- atrakcje turystyczne (w tym obiekty zabytkowe) - Podziemna Trasa Turystyczna „Groty Nagórzyckie”, Skansen Rzeki Pilicy, Muzeum w Tomaszowie Mazowieckim im. Antoniego hrabiego Ostrowskiego;
- obiekty kulturalno-rozrywkowe – szczególnie Arena Lodowa jako miejsce organizacji prestiżowych wydarzeń kulturalno-rozrywkowych, a także kino w Tomaszowie Mazowieckim, biblioteki, Muzeum w Tomaszowie Mazowieckim im. Antoniego hrabiego Ostrowskiego, Miejskie Centrum Kultury w Tomaszowie Mazowieckim, Gminny Dom Kultury w Wiadernie;
- potencjał dydaktyczny i naukowy Tomaszowa Mazowieckiego – filia Uniwersytetu Łódzkiego, z kierunkiem Turystyka i Rekreacja (specjalności: turystyka biznesowa, menadżer sportu i rekreacji, agroturystyka i ekoturystyka);
- współpraca Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki na rzecz budowania przemysłów czasu wolnego.

#### IV. ANALIZA SWOT W OBSZARZE PCW

Analiza SWOT stanowi narzędzie podsumowujące informacje pozyskane w wyniku diagnozy i analizy określonego zagadnienia, co umożliwi określenie pozycji strategicznej w kontekście wskazania mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Podstawowym założeniem analizy SWOT jest to, że analizowany obszar jest stale w interakcji z konkurencyjnym otoczeniem oraz makrootoczeniem, co stanowi dla niego źródło zagrożeń i możliwości rozwoju. Jednocześnie posiada on słabe strony wymagające minimalizowania oraz mocne strony, które należy maksymalizować i wykorzystać w kontekście realizacji szans i niwelowania zagrożeń.

Tabela 1 Analiza SWOT w obszarze PCW – Gmina Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gmina Tomaszów Mazowiecki

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"><li>– korzystna lokalizacja obszaru – bardzo dobra dostępność drogowa;</li><li>– walory przyrodniczo-krajobrazowe sprzyjające turystyce i rekreacji;</li><li>– unikatowy obiekt sportowy Arena Lodowa - stabilizująca się funkcja miejsca, w którym odbywają się najważniejsze imprezy sportowe w łyżwiarstwie szybkim na świecie;</li><li>– atrakcje turystyczne: Rezerwat Niebieskie Źródła, PTT Groty Nagórzyckie, Skansen Rzeki Pilicy;</li><li>– atrakcja kulturalna „Love Polish Jazz Festival”;</li><li>– utrwalone tradycje sportowe miasta;</li><li>– duża aktywność sportowa mieszkańców przekładająca się na dużą liczbę klubów sportowych;</li><li>– zróżnicowanie i dobry stan infrastruktury sportowej i rekreacyjnej;</li><li>– potencjał miasta do budowania marki sportowej;</li><li>– walory rekreacyjne wynikające z potencjału rzeki Pilicy i Zalewu Sulejowskiego;</li><li>– zasoby historyczno-kulturowe;</li><li>– doświadczone instytucje kultury w mieście;</li><li>– powstawanie nowych instytucji kultury (Gmina Tomaszów Mazowiecki);</li><li>– filia Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim, z kierunkiem Turystyka i Rekreacja (specjalności: turystyka biznesowa, menadżer sportu i rekreacji, agroturystyka i ekoturystyka);</li><li>– bliskość Centralnego Ośrodka Sportu - Ośrodek Przygotowań Olimpijskich w Spale.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– zmniejszająca się liczba ludności w mieście;</li><li>– słabe wykorzystanie funkcji turystycznej i rekreacyjnej obszaru;</li><li>– nakładanie się i „przechwytywanie” kompetencji podmiotów działających w obszarze turystyki;</li><li>– brak sprecyzowanego profilu turystycznego obszaru;</li><li>– brak zaplecza zatrzymującego turystę na dłużej (brak rozwiniętej bazy noclegowej i gastronomicznej);</li><li>– brak infrastruktury rowerowej;</li><li>– brak produktów turystycznych;</li><li>– brak spójnej polityki informacyjno-promocyjnej budującej wizerunek obszaru (informacja i promocja rozproszona);</li><li>– słaba jakość oferty PCW pod względem innowacyjności i potrzeb odbiorców;</li><li>– niskie nasycenie instytucji kultury i obiektów turystycznych nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (ICT), co ogranicza dostęp do oferty;</li><li>– ograniczenia finansowe dla działań związanych z PCW;</li><li>– często niekorzystny stan infrastruktury do organizacji wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych dla większej grupy odbiorców;</li><li>– brak koncepcji współdziałania pomiędzy różnymi podmiotami sektora PCW.</li></ul>

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>– znacząca rola rozwoju PCW w województwie łódzkim i kraju;</li> <li>– partnerstwo Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki w układzie wspierającym rozwój PCW;</li> <li>– pozytywny klimat dla rozwoju PCW wśród interesariuszy;</li> <li>– określenie potrzeb mieszkańców i turystów w zakresie PCW;</li> <li>– określenie szczegółowych kierunków rozwojowych PCW;</li> <li>– promowanie, szukanie, reaktywowanie i rozwijanie tego, co unikatowe dla obszaru;</li> <li>– stworzenie zintegrowanej promocji i informacji dotyczącej PCW;</li> <li>– stworzenie skutecznej platformy współpracy różnych podmiotów działających w PCW (samorząd, przedsiębiorcy, sektor NGO);</li> <li>– wzrost popytu krajowego na usługi PCW;</li> <li>– wzrost popularności łyżwiarstwa szybkiego jako kontekst budowania marki sportowej miasta;</li> <li>– rosnące zainteresowanie wykorzystaniem nowoczesnych technologii w instytucjach kultury;</li> <li>– rosnące zainteresowanie dużymi wydarzeniami kulturalnymi (festiwale muzyczne, imprezy sportowe);</li> <li>– trendy w aktywności fizycznej, promowanie aktywnego stylu życia i rekreacji;</li> <li>– możliwość pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na cele związane z rozwojem PCW.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prognozy demograficzne zakładające niski przyrost naturalny;</li> <li>– odpływ młodych wykształconych ludzi do większych ośrodków miejskich z powodu braku perspektyw rozwoju na miejscu (mała rotacja miejsc pracy w jednostkach finansów publicznych w sektorach PCW);</li> <li>– rosnąca konkurencja ofert związanych z PCW ze strony innych ośrodków regionalnych i krajowych;</li> <li>– niewłaściwie pojęta komercjalizacja i spadek autentyczności dziedzictwa kulturowego oraz zanik aspiracyjnego modelu korzystania z kultury;</li> <li>– korzystanie z oferty kulturalnej z domu za pośrednictwem nowoczesnych technologii;</li> <li>– brak dostępności środków zewnętrznych na finansowanie PCW;</li> <li>– spowolnienie gospodarcze powodowane kryzysem ekonomicznym.</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne*

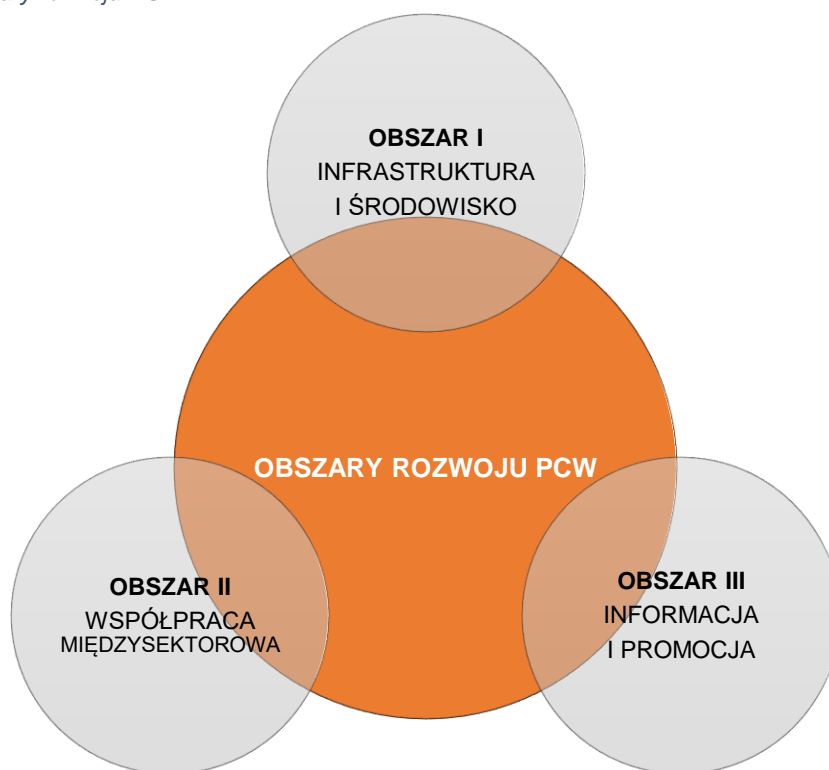
## V. KIERUNKI ROZWOJU PCW - CEL GŁÓWNY, CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

Jako cel główny *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki* przyjmuje się:

**TWORZENIE WARUNKÓW DO ROZWOJU PRZEMYSŁÓW CZASU WOLNEGO  
W GMINIE MIASTO TOMASZÓW MAZOWIECKI I W GMINIE TOMASZÓW MAZOWIECKI**

Koncepcja zakładająca rozwój i promocję przemysłów czasu wolnego opiera się na konieczności podjęcia działań rozwojowych w trzech obszarach, stanowiących układ tzw. naczyń połączonych. Podejmowane równolegle w ramach tych obszarów działania zakładają konstruktywne zarządzanie przemysłami czasu wolnego na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki.

Schemat 3 Obszary rozwoju PCW



Źródło: opracowanie własne

W Obszarze I – infrastruktura i środowisko, chodzi o tworzenie warunków do rozwoju oferty PCW opartej o zasoby infrastrukturalne i środowiskowe Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki. Działania w tym obszarze mogą przyczynić się do podniesienia atrakcyjności turystycznej terenu, oferty sportowo-rekreacyjnej i kulturalno-rozrywkowej.

W Obszarze II – współpraca międzysektorowa, tworzenie warunków do rozwoju PCW opiera się o systematyczną współpracę różnych podmiotów, związanych na różne sposoby z przemysłami czasu wolnego, do których należą samorządy, instytucje, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe. W praktyce oznacza to wypracowanie skutecznych metod współpracy, bazujących na wspólnym interesie rozwojowym branży PCW. Współpraca międzysektorowa może mieć znaczący wpływ na rozwój przemysłów czasu wolnego jako ważnej gałęzi gospodarki oraz tworzenie zintegrowanego systemu marketingu PCW.

W Obszarze III – informacja i promocja, zakłada się tworzenie zintegrowanego systemu informacji i promocji PCW, jako wpływającego na dynamiczny i systematyczny rozwój przemysłów czasu wolnego na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki. Informacja i promocja o charakterze zintegrowanym, wykorzystująca nowe technologie skupiające wielu odbiorców, oparta o współpracę różnych podmiotów z branży PCW i kształtująca świadomość społeczną w tym temacie, stanowić może znaczący czynnik rozwoju gospodarczego.

Dla możliwości podjęcia skutecznych działań, przebiegających w sposób uporządkowany, równoległy i celowy, wymagane jest przyjęcie celów strategicznych w ramach wyznaczonych obszarów rozwojowych oraz celów operacyjnych, wskazujących na sposób realizacji założonego celu głównego i celów strategicznych. Cele te wskazywać będą, jakie działania należy wykonać, aby stworzyć realne warunki dla rozwoju PCW.

W oparciu o analizy i wyniki przeprowadzonych badań na etapie diagnostycznym, wyznaczono cele rozwojowe (strategiczne i operacyjne) w zakresie wzmocnienia przemysłów czasu wolnego na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki. Układ celów strategicznych i operacyjnych Strategii PCW zakłada poprawę dostępu do wysokiej jakości oferty PCW dla mieszkańców i turystów, współpracę międzysektorową branży PCW oraz zintegrowaną informację i promocję w zakresie PCW wpływającą na tworzenie spójnego i korzystnego wizerunku Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki.

Układ celów strategicznych i operacyjnych *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki* przedstawiono poniżej. Układ ten uwzględnia potrzeby w każdym ze wspomnianych obszarów rozwojowych i zakłada równoległość i systematyczność realizacji poszczególnych celów.

Tabela 2 Kierunki rozwoju PCW – układ celów strategicznych i operacyjnych Strategii PCW

<b>CEL GŁÓWNY</b> <b>TWORZENIE WARUNKÓW DO ROZWOJU PRZEMYSŁÓW CZASU WOLNEGO</b> <b>W GMINIE MIASTO TOMASZÓW MAZOWIECKI I W GMINIE TOMASZÓW MAZOWIECKI</b>		
<b>OBSZAR I</b> <b>INFRASTRUKTURA I ŚRODOWISKO</b>	<b>OBSZAR II</b> <b>WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA</b>	<b>OBSZAR III</b> <b>INFORMACJA I PROMOCJA</b>
<b>CEL STRATEGICZNY 1</b> Zwiększenie dostępności i atrakcyjności oferty PCW spełniającej potrzeby mieszkańców i turystów	<b>CEL STRATEGICZNY 2</b> Stworzenie platformy współdziałania sektora PCW	<b>CEL STRATEGICZNY 3</b> Budowa i rozwój zintegrowanego systemu informacji i promocji PCW
<b>Cel operacyjny 1.1.</b> Wzmacnianie atrakcyjności turystycznej obszaru w oparciu o zasoby dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego	<b>Cel operacyjny 2.1.</b> Wypracowanie skutecznego mechanizmu współpracy w ramach platformy współdziałania sektora PCW	<b>Cel operacyjny 3.1.</b> Tworzenie spójnego systemu informacji i promocji PCW z wykorzystaniem nowych technologii
<b>Cel operacyjny 1.2.</b> Rozwój infrastruktury i oferty sportowo-rekreacyjnej na rzecz wzmacniania potencjału PCW	<b>Cel operacyjny 2.2.</b> Wzmacnianie branży PCW jako istotnej gałęzi gospodarki	<b>Cel operacyjny 3.2.</b> Kooperacja pomiędzy różnymi podmiotami w zakresie kreowania spójnego wizerunku sektora PCW
<b>Cel operacyjny 1.3.</b> Rozwój infrastruktury i oferty wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych dla podniesienia atrakcyjności PCW	<b>Cel operacyjny 2.3.</b> Kooperacja w zakresie kreowania zintegrowanego systemu marketingu PCW	<b>Cel operacyjny 3.3.</b> Kształtowanie świadomości społecznej dotyczącej potencjału PCW dla rozwoju gospodarczo-społecznego obszaru

Źródło: opracowanie własne



Poniżej uszczegółowiono kierunki rozwojowe Strategii PCW.

Tabela 3 Cel strategiczny 1

OBSZAR ROZWOJU I – INFRASTRUKTURA I ŚRODOWISKO	
<b>CEL STRATEGICZNY 1</b> <b>Zwiększenie dostępności i atrakcyjności oferty PCW</b> <b>spełniającej potrzeby mieszkańców i turystów</b>	
Problemy na jakie odpowiada wyznaczony cel	<p>Cel odpowiada na zdiagnozowany problem główny w kontekście PCW, jakim jest niski poziom wykorzystania potencjału turystycznego, rekreacyjnego, kulturalnego i gospodarczego do rozwoju PCW.</p> <p>Uwzględnia także zdiagnozowane problemy szczegółowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– niewystarczające wykorzystanie funkcji turystycznej i rekreacyjnej obszaru – brak zdefiniowanego profilu turystycznego obszaru (w tym brak produktów turystycznych),</li> <li>– często niekorzystny stan infrastruktury do organizacji wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych dla większej grupy odbiorców (wydarzenia plenerowe i w obiektach zamkniętych),</li> <li>– niewystarczająca atrakcyjność i innowacyjność oferty PCW w kontekście potrzeb różnych grup odbiorców.</li> </ul>
Wyzwania i potrzeby, na które odpowiada wyznaczony cel	<p>Cel podejmuje wyzwanie główne w kontekście PCW, jakim jest tworzenie warunków do rozwoju przemysłów czasu wolnego w Gminie Miasto Tomaszów Mazowiecki i w Gminie Tomaszów Mazowiecki.</p> <p>Uwzględnia także wyzwanie szczegółowe - określenie kierunków szczegółowych w obszarze PCW (turystyki, kultury, sportu, rekreacji i ich promocji) w zakresie infrastrukturalnym.</p> <p>Odpowiada na potrzeby w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenia priorytetowych inwestycji w infrastrukturę,</li> <li>– określenia profilu turystycznego obszaru i działań zmierzających do identyfikacji z nim mieszkańców.</li> </ul>
Potencjały lokalne w wymiarze PCW, które będą wykorzystywane i wzmacniane w trakcie realizacji wyznaczonego celu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– walory przyrodnicze, bogactwo, naturalne i krajobrazowe,</li> <li>– infrastruktura sportowa,</li> <li>– infrastruktura rekreacji i wypoczynku,</li> <li>– atrakcje turystyczne,</li> <li>– obiekty kulturalno-rozrywkowe,</li> <li>– współpraca Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki na rzecz budowania PCW.</li> </ul>
Oczekiwane rezultaty będące skutkiem podejmowanych działań w ramach wyznaczonego celu	<p>Zakłada się, że realizacja działań w ramach wyznaczonego celu przyniesie następujące rezultaty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie potencjału turystycznego obszaru,</li> <li>– zwiększenie potencjału sportowo-rekreacyjnego obszaru,</li> <li>– zwiększenie potencjału kulturalno-rozrywkowego obszaru.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4 Cel strategiczny 2

OBSZAR ROZWOJU II – WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA	
CEL STRATEGICZNY 2 Stworzenie platformy współdziałania sektora PCW	
Problemy na jakie odpowiada wyznaczony cel	<p>Cel odpowiada na zdiagnozowany problem główny w kontekście PCW, jakim jest niski poziom wykorzystania potencjału turystycznego, rekreacyjnego, kulturalnego i gospodarczego do rozwoju PCW.</p> <p>Uwzględnia także zdiagnozowane problemy szczegółowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– brak koncepcji współdziałania pomiędzy różnymi podmiotami sektora PCW (samorządy, instytucje, przedsiębiorcy, NGO),</li> <li>– brak spójnej koncepcji promocyjnej PCW skierowanej do odbiorców lokalnych i ponadlokalnych.</li> </ul>
Wyzwania i potrzeby, na które odpowiada wyznaczony cel	<p>Cel podejmuje wyzwanie główne w kontekście PCW, jakim jest tworzenie warunków do rozwoju przemysłów czasu wolnego w Gminie Miasto Tomaszów Mazowiecki i w Gminie Tomaszów Mazowiecki.</p> <p>Uwzględnia także wyzwania szczegółowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie mechanizmów współpracy pomiędzy różnymi podmiotami PCW (samorząd, przedsiębiorcy, środowiska naukowe, sektor NGO),</li> <li>– określenie koncepcji zintegrowanej promocji i informacji dotyczącej PCW.</li> </ul> <p>Odpowiada na potrzeby w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– konieczności zbudowania platformy współdziałania i komunikacji z przedsiębiorcami i innymi podmiotami z branży PCW,</li> <li>– konieczności budowania spójnego wizerunku obszaru w zakresie PCW.</li> </ul>
Potencjały lokalne w wymiarze PCW, które będą wykorzystywane i wzmacniane w trakcie realizacji wyznaczonego celu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bardzo dobra dostępność transportowa oraz potencjał lokalizacyjny dla biznesu,</li> <li>– zaangażowanie mieszkańców i przedsiębiorców z Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki w zagadnienia PCW,</li> <li>– potencjał dydaktyczny i naukowy Tomaszowa Mazowieckiego – filia Uniwersytetu Łódzkiego, z kierunkiem Turystyka i Rekreacja,</li> <li>– współpraca Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki na rzecz budowania PCW.</li> </ul>
Oczekiwane rezultaty będące skutkiem podejmowanych działań w ramach wyznaczonego celu	<p>Zakłada się, że realizacja działań w ramach wyznaczonego celu przyniesie następujące rezultaty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa współpracy różnych podmiotów sektora PCW,</li> <li>– wzrost znaczenia podmiotów PCW w strukturze gospodarczej obszaru,</li> <li>– poziom integracji systemu marketingu PCW.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5 Cel strategiczny 3

OBSZAR ROZWOJU III – INFORMACJA I PROMOCJA	
CEL STRATEGICZNY 3	
Budowa i rozwój zintegrowanego systemu informacji i promocji PCW	
Problemy na jakie odpowiada wyznaczony cel	<p>Cel odpowiada na zdiagnozowany problem główny w kontekście PCW, jakim jest niski poziom wykorzystania potencjału turystycznego, rekreacyjnego, kulturalnego i gospodarczego do rozwoju PCW.</p> <p>Uwzględnia także zdiagnozowany problem szczegółowy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– brak spójnej koncepcji promocyjnej PCW skierowanej do odbiorców lokalnych i ponadlokalnych.</li> </ul>
Wyzwania i potrzeby, na które odpowiada wyznaczony cel	<p>Cel podejmuje wyzwanie główne w kontekście PCW, jakim jest tworzenie warunków do rozwoju przemysłów czasu wolnego w Gminie Miasto Tomaszów Mazowiecki i w Gminie Tomaszów Mazowiecki.</p> <p>Uwzględnia także wyzwanie szczegółowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie koncepcji zintegrowanej promocji i informacji dotyczącej PCW.</li> </ul> <p>Odpowiada na potrzeby w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– konieczności budowania spójnego wizerunku obszaru w zakresie PCW,</li> <li>– konieczności identyfikacji potrzeb w zakresie podnoszenia kwalifikacji i umiejętności pracowników,</li> <li>– konieczności kształtowania postaw społecznych w kontekście PCW.</li> </ul>
Potencjały lokalne w wymiarze PCW, które będą wykorzystywane i wzmacniane w trakcie realizacji wyznaczonego celu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bardzo dobra dostępność transportowa oraz potencjał lokalizacyjny dla biznesu,</li> <li>– walory przyrodnicze, bogactwo, naturalne i krajobrazowe,</li> <li>– infrastruktura sportowa,</li> <li>– infrastruktura rekreacji i wypoczynku,</li> <li>– atrakcje turystyczne,</li> <li>– obiekty kulturalno-rozrywkowe,</li> <li>– zaangażowanie mieszkańców i przedsiębiorców z Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki w zagadnienia PCW,</li> <li>– potencjał dydaktyczny i naukowy Tomaszowa Mazowieckiego – filia Uniwersytetu Łódzkiego, z kierunkiem Turystyka i Rekreacja,</li> <li>– współpraca Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki na rzecz budowania PCW.</li> </ul>
Oczekiwane rezultaty będące skutkiem podejmowanych działań w ramach wyznaczonego celu	<p>Zakłada się, że realizacja działań w ramach wyznaczonego celu przyniesie następujące rezultaty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa jakości/skuteczności informacji i promocji PCW,</li> <li>– poprawa spójności wizerunku obszaru,</li> <li>– poprawa świadomości społecznej w zakresie PCW.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

## VI. KIERUNKI DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH DLA OSIĄGNIĘCIA WYZNACZONYCH CELÓW

Rozwój przemysłów czasu wolnego na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki zakłada wiele działań w ramach wyznaczonych celów. Strategia PCW wskazuje na konieczność działań, które przyczynią się do:

- zwiększenia dostępności i atrakcyjności oferty PCW spełniającej potrzeby mieszkańców i turystów, z uwzględnieniem zasobów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, infrastruktury i oferty sportowo-rekreacyjnej oraz infrastruktury i oferty wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych;
- stworzenia platformy współdziałania sektora PCW, z uwzględnieniem skutecznego mechanizmu współpracy, wzmocnienia branży PCW jako istotnej gałęzi gospodarki oraz współpracy w zakresie kreowania zintegrowanego systemu marketingu PCW;
- budowy i rozwoju zintegrowanego systemu informacji i promocji PCW, z uwzględnieniem spójnego systemu informacji i promocji wykorzystującego nowe technologie, współpracy pomiędzy różnymi podmiotami w zakresie kreowania spójnego wizerunku sektora PCW oraz kształtowania świadomości społecznej dotyczącej potencjału PCW dla rozwoju gospodarczo-społecznego obszaru.

Realizacja wyznaczonych celów nie jest możliwa bez wskazania konkretnych kierunków działań, jakie powinny być podjęte na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki. Każdy cel strategiczny, aby możliwy był do osiągnięcia, zakładać musi sposób jego realizacji i dalej skonkretyzowane kierunki działań, których realizacja umożliwił będzie rozwój przemysłów czasu wolnego.

Na poniższym schemacie wskazano kierunki działań w ramach poszczególnych celów strategicznych, które uwzględniają możliwości i potencjał Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki, a także nowe rozwiązania wpływające na rozwój przemysłów czasu wolnego. Projekty, które realizowane będą w oparciu o sformułowane kierunki działań, muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami krajowymi i wspólnotowymi, w tym z przepisami dotyczącymi ochrony środowiska.

Tabela 6 Cele i kierunki działań Strategii PCW

CEL GŁÓWNY	
TWORZENIE WARUNKÓW DO ROZWOJU PRZEMYSŁÓW CZASU WOLNEGO W GMINIE MIASTO TOMASZÓW MAZOWIECKI I W GMINIE TOMASZÓW MAZOWIECKI	
CEL STRATEGICZNY 1	
ZWIĘKSZENIE DOSTĘPNOŚCI I ATRAKCYJNOŚCI OFERTY PCW SPEŁNIAJĄCEJ POTRZEBY MIESZKAŃCÓW I TURYSTÓW	
Cele operacyjne	Kierunki działań
1.1. Wzmacnianie atrakcyjności turystycznej obszaru w oparciu o zasoby dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego	1. Rozwój infrastruktury turystycznej i okolicy turystycznej
	2. Modernizacja, rewitalizacja i rozwój obiektów zabytkowych i historycznych w celu nadania im rzeczywistej funkcji turystycznej
	3. Kreowanie markowych produktów turystycznych
	4. Rewitalizacja obiektów i przestrzeni w ścisłej korelacji z ochroną środowiska naturalnego
1.2. Rozwój infrastruktury i oferty sportowo-rekreacyjnej na rzecz wzmocnienia potencjału PCW	5. Budowa, modernizacja i udostępnianie obiektów sportowo-rekreacyjnych
	6. Wykorzystanie potencjału Areny Lodowej dla rozwoju oferty PCW skierowanej do mieszkańców i turystów
	7. Rozwój sieci tras rowerowych
	8. Tworzenie atrakcyjnych warunków dla inwestorów
	9. Wykorzystanie potencjału rzeki Pilicy i funkcjonujących przystani
	10. Wykorzystanie potencjału Zalewu Sulejowskiego
	11. Upowszechnienie sportu wśród dzieci i młodzieży
1.3. Rozwój infrastruktury i oferty wydarzeń kulturalnych	12. Tworzenie oferty podmiotów sektora kultury w oparciu o adekwatność dla odbiorców i nowe technologie
	13. Udostępnianie przestrzeni dla artystów, animatorów, sportowców, twórców-amatorów

	i rozrywkowych dla podniesienia atrakcyjności PCW	14.	Opracowanie systemu zachęt i preferencji dla inwestujących w branże związane z kulturą, rozrywką i rekreacją
<b>CEL STRATEGICZNY 2</b>			
<b>STWORZENIE PLATFORMY WSPÓLDZIAŁANIA SEKTORA PCW</b>			
<b>Cele szczegółowe</b>		<b>Kierunki działań</b>	
2.1.	Wypracowanie skutecznego mechanizmu współpracy w ramach platformy współdziałania sektora PCW	15.	Współpraca na rzecz wysokiej konkurencyjności obszaru w oparciu o branże PCW
		16.	Wzmocnienie potencjału kreatywnego i kooperacyjnego różnych podmiotów PCW (samorząd, przedsiębiorcy, NGO)
		17.	Stosowanie zasady <i>triple helix</i> , czyli współpracy pomiędzy nauką, biznesem i władzami publicznymi
		18.	Stworzenie i prezentacja katalogu podmiotów branży PCW funkcjonujących w ramach mechanizmu współpracy
		19.	Zarządzanie sektorem PCW z wykorzystaniem narzędzi informacyjnych i badawczych
2.2.	Wzmacnianie branży PCW jako istotnej gałęzi gospodarki	20.	Kreowanie nowych możliwości działalności gospodarczej związanej z PCW
		21.	Współpraca w zakresie tworzenia i rozwoju produktów turystycznych
		22.	Opracowanie turystycznej oferty pakietowej
		23.	Podnoszenie kompetencji w zakresie możliwości dofinansowania działań PCW ze źródeł zewnętrznych
2.3.	Kooperacja w zakresie kreowania zintegrowanego systemu marketingu PCW	24.	Współpraca z przedsiębiorcami prowadzącymi działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
		25.	Włączanie infrastruktury i usług podmiotów prywatnych w tworzenie produktów turystycznych, realizacja dialogu: samorząd – przedsiębiorcy
		26.	Współpraca w zakresie realizacji spójnego systemu informacji i promocji PCW

**CEL STRATEGICZNY 3  
BUDOWA I ROZWÓJ ZINTEGROWANEGO SYSTEMU INFORMACJI I PROMOCJI PCW**

Cele szczegółowe		Kierunki działań	
3.1.	Tworzenie spójnego systemu informacji i promocji PCW z wykorzystaniem nowych technologii	27.	Promocja dedykowanej oferty w zakresie PCW z wykorzystaniem social mediów i rozwiązań IT
		28.	Opracowanie i wdrożenie strony internetowej/aplikacji dedykowanej PCW i umożliwiającej odbiorcom korzystanie z oferty
		29.	Opracowanie i realizacja wspólnych dla podmiotów PCW kampanii promocyjnych
		30.	Promocja bazy sportowej w celu organizacji imprez sportowych wysokiej rangi (Arena Lodowa)
3.2.	Kooperacja pomiędzy różnymi podmiotami w zakresie kreowania spójnego wizerunku sektora PCW	31.	Wzmacnianie potencjału istniejących przedsięwzięć sektora PCW będących w rękach prywatnych poprzez angażowanie ich w aspekt wizerunkowy obszaru
		32.	Opracowanie i wdrożenie logotypu produktu turystycznego
		33.	Stworzenie spójnego kalendarza wydarzeń sportowych, kulturalnych, rozrywkowych
3.3.	Kształtowanie świadomości społecznej dotyczącej potencjału PCW dla rozwoju gospodarczo-społecznego obszaru	34.	Upowszechnienie wśród dzieci, młodzieży i dorosłych wiedzy dotyczącej lokalnych zasobów kulturowych i przyrodniczych oraz walorów i atrakcji turystycznych
		35.	Organizacja cyklicznych imprez edukacyjno-promocyjnych uwzględniających potencjał PCW
		36.	Rozwój przedsiębiorczości mieszkańców w zakresie PCW

Źródło: opracowanie własne

## VII. FORMY WSPÓŁDZIAŁANIA INTERESARIUSZY LOKALNYCH

Rozwój przemysłów czasu wolnego wymaga współdziałania wielosektorowego, obejmującego samorządy, przedsiębiorców, organizacje pozarządowe, środowiska naukowe. Współpraca międzysektorowa jako istotny czynnik konstruktywnego funkcjonowania przemysłów czasu wolnego na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki, wskazana została jako jeden z celów strategicznych Strategii PCW – Stworzenie platformy współdziałania.

Platforma współdziałania powinna być stale ewoluującą relacją różnych podmiotów – interesariuszy lokalnych, zaangażowanych w funkcjonowanie przemysłów czasu wolnego. Zagadnienie form współdziałania interesariuszy lokalnych było jednym z tematów poruszanych w ramach spotkań diagnostyczno-konsultacyjnych, na których podjęto też próbę wypracowania mechanizmu współpracy. Przedstawione w niniejszym rozdziale formy współdziałania interesariuszy lokalnych związanych z funkcjonowaniem PCW uwzględniają wyniki tych prac.

Przemysły czasu wolnego stanowią rodzaj aktywności gospodarczej i społecznej, który wymaga kooperacji wielosektorowej. W odniesieniu do przedmiotowej Strategii PCW, opracowanej dla Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki, kooperacja powinna być tworzona przez samorządy, przedsiębiorców i organizacje pozarządowe, a także z udziałem środowiska naukowego, szczególnie, że do wykorzystania jest potencjał naukowy Tomaszowa Mazowieckiego – filia Uniwersytetu Łódzkiego, z kierunkiem Turystyka i Rekreacja. Żaden z tych sektorów nie ma możliwości samodzielnego kreowania przemysłów czasu wolnego, zatem współpraca jest elementem koniecznym.

Platforma współdziałania PCW nie musi mieć statusu organizacji czy stowarzyszenia, może być po prostu polem współpracy i aktywności na rzecz określonego celu, jakim jest rozwój przemysłów czasu wolnego na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki i mieć formułę otwartą. Możliwość osiągnięcia sprawnego funkcjonowania tego rodzaju platformy zależy od intensywności i systematyczności podejmowanych prac, poprawności wzajemnych relacji, zdolności do komunikowania się i współodpowiedzialności. Chodzi o to, aby uaktywnić kwestię dialogu, dać możliwość pokazania realiów, planów i trudności związanych z PCW z perspektywy różnych interesariuszy. Zatem podstawą funkcjonowania platformy współdziałania powinna być idea partnerstwa, co wynika z istoty funkcjonowania zorganizowanych społeczności i realizacji zakładanych celów.

Partnerstwo polega na dążeniu do stworzenia wspólnej strategii działania, obejmującej wspólny cel i plan realizacji poszczególnych zadań oraz określony podział obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi członkami. Kwintesencją partnerstwa jest współpraca ludzi i instytucji, które oni reprezentują, dynamiczne reagowanie na zmieniającą się sytuację i powstające problemy. Istotą partnerstwa jest dobre poznanie się partnerów, wspólna odpowiedzialność, wzajemne zaufanie i lojalność. Taką formułą współpracy jest partnerstwo lokalne<sup>1</sup>. Warunkiem niezbędnym do tworzenia dobrego partnerstwa jest to, aby wszyscy zaangażowani partnerzy byli beneficjentami korzyści płynących ze współpracy, a wspólne cele przyczyniały się do realizacji celów indywidualnych.

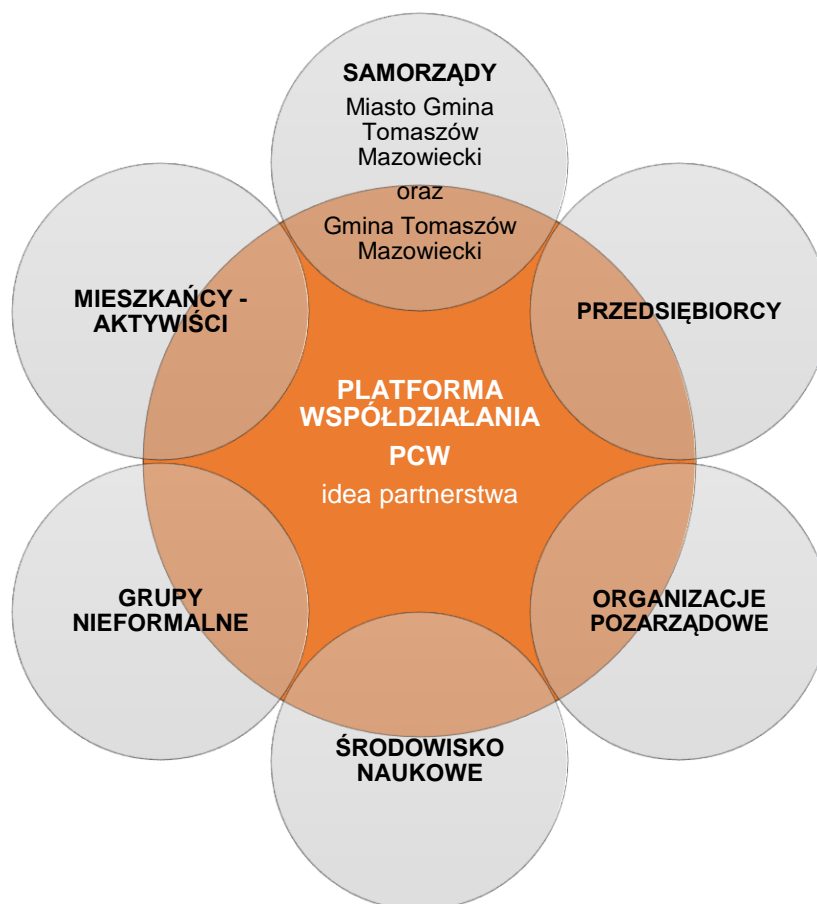
Strukturę platformy współdziałania PCW przedstawiono na schemacie.

---

<sup>1</sup> Źródło: M. Migdal, *Poradnik współpracy JST – NGO sektora turystyki. Kodeks dobrych praktyk – standardy współpracy jednostek samorządu terytorialnego z Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi*



Schemat 4 Struktura platformy współdziałania PCW



Źródło: opracowanie własne

Istota funkcjonowania platformy współdziałania sektora PCW oparta o ideę partnerstwa zakłada współpracę będącą procesem, który charakteryzuje bazowanie na inicjatywach oddolnych, udział znaczącej reprezentacji społeczności lokalnej, a zwłaszcza środowiska biznesu, budowanie partnerstwa poprzez doświadczenie, uzupełnianie, a nie zastępowanie się poszczególnych interesariuszy. Sposób funkcjonowania platformy współdziałania sektora PCW powinien być wypracowany wspólnie. Biorąc pod uwagę procesowy charakter działania, można przyjąć założenia początkowe, które uczestnicy platformy weryfikować będą na bieżąco w czasie funkcjonowania i w kontekście realizowania wspólnych przedsięwzięć.

Mając na uwadze brak instytucjonalnego charakteru platformy współdziałania, przy konieczności wstępnego określenia mechanizmu współpracy, proponuje się funkcjonowanie platformy współdziałania PCW w oparciu o formy wskazane poniżej.

Schemat 5 Mechanizm współdziałania platformy PCW



Źródło: opracowanie własne.

W miarę rozwoju działań platformy i integracji środowiska rozważyć można możliwość większej instytucjonalizacji platformy, jednak powinna to być wspólna decyzja osób i podmiotów w niej uczestniczących.

## VIII. SYSTEM PROMOCJI DZIAŁAŃ PCW

Działania związane z budowaniem przemysłów czasu wolnego wymagają systematycznej promocji. Promocja to wszystkie działania podejmowane, aby przekazać ludziom w otoczeniu informacje o realizacji zadań i zachęcić ich do korzystania, włączenia się czy wsparcia. Chodzi o to, aby jak najlepiej trafić z ofertą działań PCW, do tych, którzy są (lub mogą być) nią zainteresowani i przekonać ich do skorzystania z niej. Sposób zarządzania promocją zależy od sytuacji podmiotu/podmiotów realizujących promocję: skali i typu działania, ludzi, zasobów, celu itp.

Poszczególne działania podejmowane w ramach realizacji Strategii PCW wymagać będą odpowiednio ukierunkowanych narzędzi promocji. Każdy podmiot realizujący działanie z obszaru PCW stoi przed koniecznością informacji i promocji, która umożliwi dotarcie do grona odbiorców i zwiększy szanse na powodzenie funkcjonowania efektów konkretnych projektów.

Jednym z warunków opracowania systemu promocji działań PCW jest określenie jednej lub więcej grup docelowych. Grupa docelowa determinuje narzędzia promocji i formę przekazu. To konkretni ludzie – odbiorcy działań promocyjnych, do których należy dotrzeć z informacją o działaniach PCW. Promocja, aby była skuteczna musi być dopasowana do każdej z grup docelowych. Wszystkie wskazane w Strategii PCW kierunki działań, zgodnie z którymi podejmowane będą konkretne zadania inwestycyjne, miękkie czy promocyjno-informacyjne, mają swoich odbiorców. W ujęciu całościowym Strategia PCW ma szerokie grono odbiorców, ale w kontekście realizacji działań należy dookreślić grupy docelowe. Należą do nich przede wszystkim:

- mieszkańcy Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki oraz okolic. Są to wszystkie grupy wiekowe: dzieci, młodzież, dorośli, w tym seniorzy i osoby ze szczególnymi potrzebami wynikającymi m.in. z określonego rodzaju niepełnosprawności. Dla tych osób jakość infrastruktury i atrakcyjność oferty mają szczególne znaczenie ze względu na to, że są ich bezpośrednimi użytkownikami czy uczestnikami, a działania promocyjne powinny uwzględniać ich preferencje związane np. z wiekiem czy rodzajem podejmowanych aktywności.
- przedsiębiorcy, którzy działają w branży PCW. Dla tej grupy odbiorców będą miały duże znaczenie działania, które będą wspierać rozwój biznesu. Przedsiębiorcy mogą też przyczynić się bezpośrednio do rozwoju PCW.
- sportowcy i kibice sportowi, którzy korzystają z infrastruktury sportowo-rekreacyjnej i są bezpośrednimi uczestnikami wydarzeń o charakterze sportowym stanowiących duży potencjał obszaru.
- turyści odwiedzający Gminę Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminę Tomaszów Mazowiecki, którzy bezpośrednio nie uczestniczą w budowaniu przemysłów czasu wolnego na tym terenie, ale wpływają pośrednio na ich rozwój, poprzez turystyczne funkcjonowanie na tym obszarze.

Aby wybrać grupę docelową, trzeba podjąć decyzję, kto konkretnie ma się dowiedzieć o działaniach PCW, jacy ludzie mają się włączyć w ich realizację i jacy korzystać z efektów podejmowanych działań. Jeżeli grup docelowych jest kilka, warto zastanowić się, która z nich jest najważniejsza dla osiągnięcia celu promocyjnego i na niej należy koncentrować się w pierwszej kolejności. Im więcej wybiera się grup docelowych, tym większe ryzyko prowadzenia wielu rozproszonych działań promocyjnych i utraty grupy docelowej, która jest najważniejsza z punktu widzenia celu. Koncentrując swoje działania na tej jednej, dwóch kluczowych grupach, istnieje największa szansa osiągnięcia wyznaczonego celu promocyjnego. W sytuacji, gdy należy wziąć pod uwagę więcej grup, działania promocyjne powinny nawzajem się wspierać.

Mając wyznaczony cel promocji, grupę docelową realizowanego działania i przekaz informacyjno-promocyjny działania, można przejść do wyboru narzędzi promocji. Wachlarz narzędzi promocyjnych jest szeroki. Wybór odpowiedniego z narzędzi uzależniony jest od charakteru działania i jego odbiorców, chodzi o to, aby jak najwięcej osób z grupy docelowej, której dotyczy działanie, miało szansę dowiedzieć się o jego realizacji i chciało korzystać z jego efektów. Wybór konkretnych narzędzi promocji należy dostosować do grupy docelowej, natomiast przekaz promocyjny pod kątem treści i formy musi być dostosowany do wymogów danego narzędzia promocji. W Strategii PCW szczególną uwagę zwraca się na wykorzystanie nowych technologii.

W poniższej tabeli wskazano podstawowe rodzaje narzędzi promocyjnych, możliwych do wykorzystania w ramach realizacji działań PCW, dostosowując je do charakteru działań i odbiorców.

Tabela 7 Narzędzia promocyjne działań PCW

Rodzaje narzędzi promocyjnych	Charakterystyka
Strona www. podmiotu realizującego działania	Własna strona internetowa stanowi najprostsze i narzędzie promocyjne. Umożliwia samodzielne promowanie swoich działań. Na stronie internetowej podmiot realizujący działanie może m.in.: zamieszczać bieżące informacje o realizacji projektu, zaproszenia na wydarzenia, aktualizować wszelkie dane związane z realizacją projektu. W przypadku projektów dofinansowanych ze środków zewnętrznych często w ramach budżetu projektowego wyasygnowana jest kwota na realizację odrębnej strony internetowej dedykowanej konkretnemu projektowi, wtedy istotne jest, aby strona własna podmiotu realizującego odsyłała do strony internetowej projektu.
Reklama	Reklama realizowana jest jako dostęp do określonej możliwości eksploatacyjnej, poprzez którą można zamieścić informację o podejmowanych działaniach. Może być to reklama typu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- outdoor - wszelkiego rodzaju dostępne w przestrzeni publicznej plakaty, billboardy, afisze itp.),</li> <li>- reklama prasowa (wydrukowana w wybranym tytule),</li> <li>- reklama radiowa bądź telewizyjna (emitowana w danej stacji)</li> <li>- reklama internetowa (m.in. banery, formy graficzne, artykuły sponsorowane w serwisach internetowych, reklama w wyszukiwarce Google, czy w serwisach społecznościowych Facebook, Instagram itp.).</li> </ul>
Współpraca partnerska, patronacka	Współpraca partnerska, patronacka to nawiązywanie relacji z innymi podmiotami (np. firmy, instytucje, urzędy, NGO, media) i wspólne podejmowanie działań promocyjnych lub korzystanie z ich kanałów dotarcia do odbiorców. Dzięki współpracy partnerskiej zwiększa się także rozpoznawalność podmiotu realizującego działanie. To narzędzie promocyjne może mieć kluczowe znaczenie dla podejmowania wspólnych kampanii promocyjnych w ramach platformy współdziałania.
Współpraca z mediami	Współpraca z mediami to bardzo cenna forma komunikacji z odbiorcami za pośrednictwem prasy, internetu, radia, telewizji. Duże znaczenie dla pozyskania odbiorców lokalnych mają media lokalne, natomiast media o szerszym zasięgu istotne są dla promowania projektów, które mają szeroki ponadlokalny krąg odbiorców.
Kampanie informacyjno-promocyjne i eventy	Kampanie informacyjno-promocyjne i eventy stanowią rozbudowane przedsięwzięcia, często trwające dłuższy czas, podczas których łączy się różne aktywności i formy promocji. Ich celem jest najczęściej informacja o realizacji konkretnego projektu i upowszechnianie jego efektów. Takie

	<p>formy promocji służą w największym stopniu budowaniu rozpoznawalności lub wzmacnianiu wizerunku efektów działania i podmiotów realizujących je w dłuższym okresie. Ten rodzaj promocji wymaga zazwyczaj większych nakładów pracy i rozbudowanego planu działań.</p>
<p>Marketing treści (<i>content marketing</i>)</p>	<p>Marketing treści to różnego rodzaju merytoryczne, wartościowe informacje dotyczące zagadnienia, tematyki, którą zajmuje się określony podmiot, dostępne najczęściej w formie internetowej. Mogą to być np.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- blog tematyczny,</li> <li>- podcast,</li> <li>- kanał z filmami na YouTube,</li> <li>- infografiki,</li> <li>- strona internetowa / aplikacja,</li> <li>- newsletter o określonej tematyce,</li> <li>- wystąpienia eksperckie na konferencjach, w mediach, transmisjach.</li> </ul> <p>Decydując się na prowadzenie działań z zakresu <i>content marketingu</i>, należy podjąć decyzję o przynajmniej jednej formie internetowej (np. strona www, fanpage na Facebooku, kanał na Youtube), gdzie treści będą gromadzone, a odbiorcy systematycznie przyciągani. Marketing treści jest narzędziem długoterminowym i w pełni zależnym od podmiotu i jego zasobów.</p>
<p>Media społecznościowe (<i>social media</i>)</p>	<p>Media społecznościowe to najszybciej rozwijająca się grupa narzędzi promocyjnych i sposobów na dotarcie do odbiorców. To serwisy, których celem jest budowanie społeczności i dostarczanie im różnorodnych treści (np. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Tik Tok, YouTube). Każdy z tych kanałów ma swoją specyfikę, modelowych odbiorców i formaty. Każdy też bardzo dynamicznie się rozwija, wprowadzając nowe rozwiązania. Nadążenie za tymi zmianami wymaga zaangażowania czasu i zasobów. Biorąc pod uwagę korzystanie z mediów społecznościowych do promocji działań PCW, istotne jest, czy wokół konkretnych działań chce się budować społeczność i czy zakłada się konieczną regularność tego rodzaju promocji.</p>

Źródło: opracowanie własne

Wielość możliwości stosowania działań promocyjnych o różnym charakterze powoduje, że nie zawsze są one adekwatnie dopasowane do grupy docelowej lub formy i treści przekazu. Z tego względu istotne jest, aby przyjąć kryteria doboru narzędzi promocyjnych, co ma znaczący wpływ na skuteczność całego systemu promocji. Podstawowe kryteria doboru narzędzi promocji to:

- Skuteczność - skuteczne są narzędzia, które pozwalają dotrzeć do założonej grupy docelowej i osiągnąć cel, czyli te, które są w punkcie styku z odbiorcami. Analiza grupy docelowej i źródła informacji, z której ona korzysta, jest najlepszą wskazówką do wyboru narzędzi promocji.
- Adekwatność - adekwatne narzędzia pozwalają zawrzeć przekaz w formie i treści, która dotrze do odbiorców. Jednocześnie należy dobrać formę pasującą do treści, która jest do przekazania.
- Efektywność - efektywne narzędzia mają odpowiedni stosunek nakładów do korzyści. Im mniej nakładu pracy i środków finansowych, przy jednoczesnym i szybszym dotarciu do większej grupy odbiorców, tym korzystniej. Warto analizować dotychczas podejmowane działania promocyjne i korzystać z tych, które przynosiły dobre efekty. Oczywiście będzie się

to różnić w zależności od grupy docelowej, przekazu, czasu czy innych warunków zewnętrznych.

Można określić dowolne dodatkowe kryteria, które mają znaczenie ze względu na charakter podmiotu działań promocyjnych i pomogą wybrać te narzędzia, które będą korzystne, np. wizerunkowo.

Schemat systemu promocji PCW pokazujący kolejność podejmowanych działań przedstawiono poniżej.

*Schemat 6 System promocji PCW*



*Źródło: opracowanie własne*

## IX. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁAŃ PCW

Ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację społeczną i ekonomiczną kraju, która wpływa na funkcjonowanie samorządów, kondycję gospodarki i weryfikację potrzeb odbiorców przemysłów czasu wolnego, na etapie opracowania *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki* w kontekście jej finansowania należy mówić o potencjalnych źródłach finansowania. Możliwość finansowania działań PCW musi być systematycznie monitorowana.

Potencjalne źródła finansowania działań PCW to:

- budżet Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki,
- budżet Gminy Tomaszów Mazowiecki,
- Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021-2027 (FEŁ),
- Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko na lata 2021-2027 (FENIKS),
- Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego na lata 2021-2027,
- Program Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy na lata 2021-2027 (FERC),
- Program Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki na lata 2021-2027 (FENG),
- Fundusze Norweskie i EOG,
- Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich 2018-2030,
- Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030,
- Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności,
- Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych,
- Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg,
- Rządowy Funduszu Inwestycji Lokalnych,
- Programy krajowe Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu,
- środki partnerów współrealizujących projekty,
- inne środki pozyskiwane w przypadku kwalifikowalności wydatków realizowanych projektów.

## X. WDRAŻANIE STRATEGII PCW

Wdrażanie Strategii PCW wymaga przyjęcia odpowiednich instrumentów, aby proces ten przebiegał w sposób uporządkowany i prowadzący do osiągnięcia założonych efektów. Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie Strategii PCW wymagać będzie szeregu działań koordynacyjnych, organizacyjnych, koncepcyjnych, kontrolnych i informacyjnych, realizowanych przez Gminę Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminę Tomaszów Mazowiecki.

Ze względu na fakt, że Strategia PCW opracowana została w ramach projektu „TOMASZÓW MAZOWIECKI - ARENA POZYTYWNEJ ENERGII: wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej oraz podniesienie jakości środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim”, dofinansowanego w ramach Programu „Rozwój Lokalny” ze środków MF EOG 2014 -2021, którego beneficjentem jest Gmina Miasto Tomaszów Mazowiecki, rekomenduje się, aby bezpośredni nadzór nad realizacją Strategii PCW pełnił Prezydent Tomaszowa Mazowieckiego poprzez struktury Urzędu Miasta w Tomaszowie Mazowieckim.

Ze względu na udział Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki w realizacji działań związanych z rozwojem PCW oraz znaczącą rolę interesariuszy (np. platforma współdziałania sektora PCW) rekomenduje się powołanie Zespołu ds. wdrażania *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki*.

Członkowie zespołu powinni zostać wybrani spośród pracowników Urzędu Miasta Tomaszów Mazowiecki oraz Urzędu Gminy Tomaszów Mazowiecki, według kryterium wiedzy i doświadczenia w przygotowaniu i wdrażaniu programów oraz dokumentów strategicznych, realizacji inwestycji na terenie poszczególnych JST oraz w zakresie prowadzenia polityki informacyjnej o projektach i przedsięwzięciach realizowanych ze środków zewnętrznych. Taka organizacja zapewni wdrażanie Strategii PCW w sposób konstruktywny i z zachowaniem założenia spójności działań w obszarze rozwoju PCW oraz – ze względu na międzyjednostkowy skład zespołu – pozwoli na skuteczny monitoring i ewaluację. W prace ww. Zespołu mogą być zaangażowani także partnerzy – np. przedstawiciele jednostek organizacyjnych urzędów, przedstawiciele podmiotów tworzących platformę współdziałania sektora PCW i eksperci zewnętrzni, którzy w razie potrzeby udzielać mogą wsparcia merytorycznego na etapie wdrażania Strategii PCW.

Do podstawowych obowiązków z Zespołu ds. wdrażania *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki* należeć powinny:

- koordynacja i monitoring procesu promocyjno-informacyjnego dotyczącego PCW;
- systematyczne monitorowanie wskaźników wdrażania Strategii PCW oraz realizowanych zadań;
- opracowanie/zlecenie raportów monitoringowych z wdrażania Strategii PCW zgodnie z przyjętym schematem monitoringu;
- przeprowadzanie/zlecenie konsultacji społecznych z lokalnymi i ponadlokalnymi interesariuszami PCW;
- opracowanie rekomendacji do ewentualnej aktualizacji Strategii PCW;
- opracowanie/zlecenie raportu ewaluacyjnego, zgodnie z przyjętym schematem ewaluacji;
- poszerzanie kompetencji i wiedzy z zakresu zagadnień PCW w ramach szkoleń organizowanych przez różne podmioty.



Sporządzanie dokumentacji aplikacyjnej i wnioskowanie o środki finansowe oraz realizacja planowanych projektów, wynikających z przyjętych kierunków działań Strategii PCW, pozostaje odpowiednio w kompetencjach podmiotów planujących i realizujących projekty, w tym podmiotów funkcjonujących w ramach platformy współdziałania sektora PCW.

Do podstawowych obowiązków JST oraz ich jednostek organizacyjnych należeć będą:

- przygotowanie dokumentacji aplikacyjnej, umożliwiającej pozyskanie środków zewnętrznych na realizację zadań będących w odpowiedzialności poszczególnych JST;
- zabezpieczenie środków na realizację działań wynikających z celów operacyjnych poprzez umieszczenie konkretnych zadań w budżecie;
- przeprowadzenie procedury realizacyjnej zadań (zapytania ofertowe, przetargi, umowy z wykonawcami);
- systematyczna informacja i promocja PCW oraz zadań realizowanych w tym zakresie;
- stały kontakt z Zespołem ds. wdrażania Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki.

Opisana powyżej organizacja wdrażania Strategii PCW w zakresie udziału poszczególnych podmiotów przedstawiona została na schemacie.

*Schemat 7 Organizacja wdrażania Strategii PCW*



*Źródło: opracowanie własne*

## **XI. SYSTEM MONITOROWANIA, EWALUACJI I AKTUALIZACJI STRATEGII PCW**

Wdrażanie *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki* jest szczególnie istotne z punktu widzenia mieszkańców Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki, a także innych osób korzystających z usług i infrastruktury (szczególnie turystów i przedsiębiorców związanych z branżą PCW). Bardzo istotne jest zatem monitorowanie tego procesu. Monitoring i ewaluacja Strategii PCW prowadzone w prawidłowy sposób umożliwią dobre zarządzanie wdrażaniem dokumentu.

### **MONITORING**

Podstawowym celem monitoringu jest bieżąca weryfikacja skuteczności przedsięwzięć realizowanych w ramach wyznaczonych celów i kierunków działań. Monitoring wdrażania Strategii PCW powinien być procesem ciągłym, tak aby na bieżąco informować o stopniu implementacji jej założeń oraz wpływie na rozwój w przedmiotowym sektorze. Dla pełnego zobrazowania postępów we wdrażaniu Strategii PCW proponuje się monitoring o charakterze ilościowym i jakościowym.

- Monitoring o charakterze ilościowym

Ten sposób monitorowania wdrażania Strategii PCW bazuje na ustalonych wskaźnikach i miernikach badanych okresowo (np. corocznie). Wskaźnik celu strategicznego agreguje zmienne opisujące efekty istotne z punktu widzenia danego celu strategicznego, pozwala na jednoznaczną interpretację oraz porównanie skuteczności różnych działań strategicznych i może być odnoszony do otoczenia konkurencyjnego na etapie ewaluacji Strategii PCW (obszaru benchmarkingu strategicznego).

Na potrzeby realizacji monitoringu i Strategii PCW proponuje się wskazany w poniższej tabeli zestaw wskaźników i mierników stopnia osiągnięcia celów strategicznych. Wskaźniki dobrano w taki sposób, aby odnosiły się do danego procesu czy zjawiska, a dzięki odpowiadającym im miernikom, pozwalały dostarczyć właściwych miar dla oceny stopnia poprawy czy rozwoju konkretnego aspektu (wartość bazowa i pożądana zmiana wartości), aby miały charakter mierzalny (jednostka miary) i uwzględniały możliwość pozyskania ich wartości (źródło danych).

Tabela 8 Monitoring ilościowy Strategii PCW

Wskaźniki oddziaływania dla celu	Mierniki	Jednostka miary	Wartość bazowa	Zmiana wartości	Źródło danych
<b>Cel strategiczny 1 - Zwiększenie dostępności i atrakcyjności oferty PCW spełniającej potrzeby mieszkańców i turystów</b>					
Zwiększenie potencjału turystycznego obszaru	Liczba obiektów turystycznych / miejsc noclegowych	os.	13 / 745	wzrost	dane GUS
Zwiększenie potencjału sportowo-rekreacyjnego obszaru	Liczba osób aktywnych fizycznie	os.	2059	wzrost	dane GUS
Zwiększenie potencjału kulturalno-rozrywkowego obszaru	Liczba organizowanych imprez i wydarzeń o charakterze kulturalnym i rozrywkowym	szt.	206	wzrost	dane GUS
<b>Cel strategiczny 2 - Stworzenie platformy współdziałania sektora PCW pomiędzy różnymi podmiotami PCW</b>					
Poprawa współpracy różnych podmiotów sektora PCW	Liczba podmiotów branży PCW funkcjonujących w ramach platformy współdziałania	szt.	0	wzrost	badania własne
Wzrost znaczenia podmiotów PCW w strukturze gospodarczej obszaru	Liczba podmiotów gospodarczych – sekcje: I – dział 55, dział 56; N – dział 79; R – dział 90, 93.	szt.	356	wzrost	dane GUS
Poziom integracji systemu marketingu PCW	Liczba wspólnych dla podmiotów PCW kampanii promocyjnych o zasięgu ponadlokalnym	szt.	0	wzrost	badania własne
<b>Cel strategiczny 3 - Budowa i rozwój zintegrowanego systemu informacji i promocji PCW</b>					
Poprawa jakości/skuteczności informacji i promocji PCW	Liczba nowych rozwiązań umożliwiających odbiorcom korzystanie z oferty PCW (strona internetowa/aplikacja)	szt.	0	wzrost	badania własne
Poprawa spójności wizerunku obszaru	Liczba nowych rozwiązań wpływających na spójność wizerunku obszaru (logotypy, nazwy oferty PCW itp.)	szt.	0	wzrost	badania własne
Poprawa świadomości społecznej w zakresie PCW	Liczba przeprowadzonych kampanii promocyjnych/edukacyjnych/informacyjnych dotyczących PCW skierowanych do mieszkańców	szt.	0	wzrost	badania własne

Źródło: opracowanie własne

- Monitoring o charakterze jakościowym

Ten sposób monitorowania Strategii PCW bazuje na okresowym (np. corocznym) raportowaniu wdrażania Strategii PCW, obejmującym informacje istotne z perspektywy dalszego wdrażania Strategii PCW i jej ewentualnej aktualizacji.

Tabela 9 Monitoring jakościowy Strategii PCW

Monitoring jakościowy	Okres raportowania	Informacje zawarte w raportach
Raport monitoringowy	corocznie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zrealizowane/realizowane inicjatywy/projekty w okresie raportowania wraz z oceną okresową prowadzonych działań,</li> <li>– realizacja celów Strategii PCW - poprzez opis ukazujący charakter podjętych inicjatyw/projektów i ich bezpośredni wpływ na realizację celów (z uwzględnieniem monitoringu ilościowego),</li> <li>– zdiagnozowane trudności w realizacji Strategii PCW,</li> <li>– rekomendowane usprawnienia procesowe,</li> <li>– ewentualne rekomendacje do aktualizacji Strategii PCW.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

## EWALUACJA

Ewaluacja realizacji *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki* polega na określeniu, czy w wyniku podejmowanych działań osiągnięte zostały założone cele oraz na określeniu skuteczności i efektywności interwencji, jak również jej trafności i użyteczności.

Dla Strategii PCW rekomenduje się przeprowadzenie ewaluacji *ex-post*, czyli po zakończeniu wdrażania Strategii. Tego rodzaju ewaluacja ma charakter podsumowujący efekty realizacji Strategii i będzie podstawą do podjęcia dalszych decyzji związanych z funkcjonowaniem PCW na terenie Gminy Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gminy Tomaszów Mazowiecki. Ewaluacja Strategii PCW powinna być przeprowadzona według ustalonych kryteriów pomagających weryfikować założone cele i podjęte działania. Dla Strategii PCW przyjęto pięć kryteriów ewaluacyjnych. Rekomenduje się, aby przy ewaluacji wykorzystać m.in. formę warsztatu z udziałem władz samorządowych oraz najważniejszych interesariuszy lokalnych, co umożliwi uzyskanie szerszej perspektywy dla oceny wdrażania Strategii PCW.

Tabela 10 Ewaluacja Strategii PCW

Raport	Okres raportowania	Informacje zawarte w raporcie
Raport ewaluacyjny	Okres wdrażania Strategii PCW	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>kryterium trafności</b> - ocena, w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym interwencją i realnym potrzebom interesariuszy;</li> <li>– <b>kryterium efektywności</b> - ocena poziomu „ekonomiczności” Strategii PCW, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas;</li> <li>– <b>kryterium skuteczności</b> - ocena, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte;</li> <li>– <b>kryterium oddziaływania</b> - ocena związku pomiędzy celami Strategii i celami ogólnymi sektora PCW, tj. stopień, w jakim korzyści odniesione przez interesariuszy miały szerszy ogólny</li> </ul>

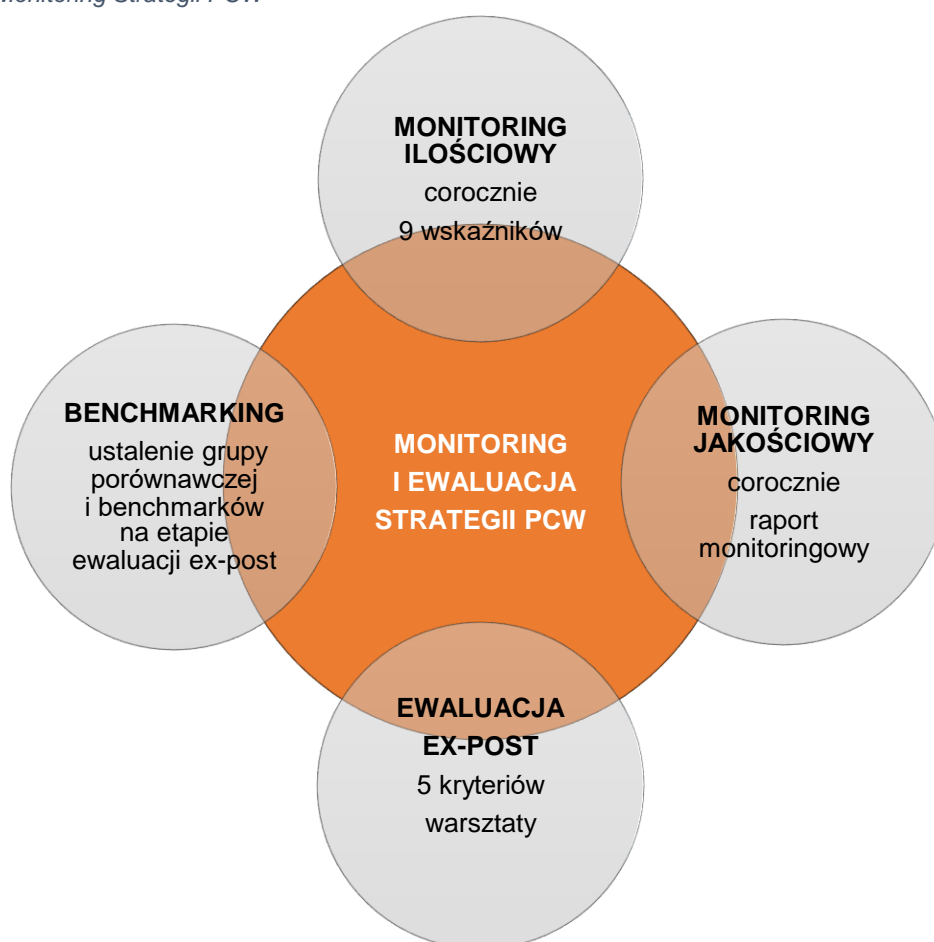
		<p>wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub w całym kraju;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>kryterium trwałości efektów</b> - ocena czy pozytywne efekty Strategii mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu realizacji Strategii w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju</li> </ul>
--	--	--

Źródło: opracowanie własne

Elementem uzupełniającym ewaluację Strategii PCW może być benchmarking. Dobór odpowiednich wskaźników porównawczych jest tak samo istotny jak poprawna identyfikacja grupy porównawczej, dlatego rekomenduje się, aby ustalenie grupy porównawczej oraz benchmarków nastąpiło na etapie przeprowadzania ewaluacji ex-post Strategii PCW. Umożliwi to faktyczne porównanie do wybranych jednostek samorządu terytorialnego, które przyjęły przemysły czasu wolnego jako istotny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego i stanowią aktualny dla momentu ewaluacji Strategii PCW punkt odniesienia. Ostateczny dobór benchmarków uzależniony jest także od możliwości pozyskania danych z jednostek porównawczych, szczególnie przy założeniu przyjęcia wskaźników, dla których źródłem są badania własne.

Elementy charakteryzujące monitoring Strategii PCW przedstawiono na schemacie.

Schemat 8 Monitoring Strategii PCW



Źródło: opracowanie własne

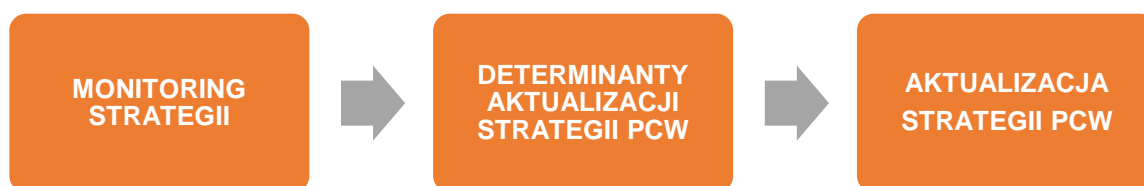
## AKTUALIZACJA

Każdej strategii rozwoju należy się nieustannie przyglądać, aby mieć pewność, że wyznaczone cele i kierunki rozwoju nadal są aktualne. Należy przyjąć ewentualność aktualizacji Strategii PCW, co uzależnione jest od wyników przeprowadzanych corocznie monitoringów. Każdy z raportów monitoringowych powinien zawierać ewentualne rekomendacje do aktualizacji Strategii PCW lub wskazanie braku takiej konieczności w oparciu o analizę wskaźników i elementy opisowe raportów. System sprawozdawczości powinien badać rezultaty podejmowanych działań, tłumaczyć ewentualne odstępstwa od poczynionych na etapie planowania założeń i stanowić podstawę dla rozpatrywanych zmian.

Potencjalna aktualizacja Strategii PCW powinna być konsekwencją wyraźnie wskazanych determinantów jej aktualizowania. Proces monitorowania na etapie wdrażania Strategii PCW jest ważnym elementem, ponieważ umożliwi on bieżące uwzględnianie zagrożeń. Opracowanie rekomendacji do ewentualnej aktualizacji Strategii PCW należy do Zespołu ds. wdrażania *Strategii Rozwoju i Promocji Przemysłów Czasu Wolnego (PCW) dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego oraz Gminy Tomaszów Mazowiecki*, zaproponowanego w systemie wdrażania Strategii PCW.

Poniżej wskazano schemat przystąpienia do ewentualnej aktualizacji Strategii PCW

*Schemat 9 Aktualizacja Strategii PCW*



*Źródło: opracowanie własne*

## SPIS TABEL

<i>Tabela 1 Analiza SWOT w obszarze PCW – Gmina Miasto Tomaszów Mazowiecki i Gmina Tomaszów Mazowiecki</i> .....	19
<i>Tabela 2 Kierunki rozwoju PCW – układ celów strategicznych i operacyjnych Strategii PCW</i> .....	23
<i>Tabela 3 Cel strategiczny 1</i> .....	24
<i>Tabela 4 Cel strategiczny 2</i> .....	25
<i>Tabela 5 Cel strategiczny 3</i> .....	26
<i>Tabela 6 Cele i kierunki działań Strategii PCW</i> .....	28
<i>Tabela 7 Narzędzia promocyjne działań PCW</i> .....	35
<i>Tabela 8 Monitoring ilościowy Strategii PCW</i> .....	42
<i>Tabela 9 Monitoring jakościowy Strategii PCW</i> .....	43
<i>Tabela 10 Ewaluacja Strategii PCW</i> .....	43

## SPIS SCHEMATÓW

<i>Schemat 1 Drzewo problemów w obszarze PCW</i> .....	15
<i>Schemat 2 Drzewo wyzwań w obszarze PCW</i> .....	17
<i>Schemat 3 Obszary rozwoju PCW</i> .....	21
<i>Schemat 4 Struktura platformy współdziałania PCW</i> .....	32
<i>Schemat 5 Mechanizm współdziałania platformy PCW</i> .....	33
<i>Schemat 6 System promocji PCW</i> .....	37
<i>Schemat 7 Organizacja wdrażania Strategii PCW</i> .....	40
<i>Schemat 8 Monitoring Strategii PCW</i> .....	44
<i>Schemat 9 Aktualizacja Strategii PCW</i> .....	45