

Strategia Rozwoju Turystyki w województwie mazowieckim na lata 2014–2020

Preambuła

Turystyka przenika niemal wszelkie dziedziny ludzkiego życia: pracę, życie rodzinne i wypoczynek, dbałość o zdrowie, edukację i uprawianie sportu, rozwój osobisty, realizację pasji i zainteresowań, nawiązywanie i umacnianie relacji społecznych, pogłębianie więzi z własną tradycją i życie religijne. Wobec tego turystyka, choć po pierwsze stanowi bardzo ważną gałąź gospodarki regionu i jest napędzana rynkowymi siłami popytu i podaży, jest także obszarem wymagającym objęcia polityką publiczną. W obszarze turystyki realizują się bowiem ważne składowe dobra publicznego, jak poprawa jakości życia mieszkańców (w tym ich dobrobytu materialnego), umacnianie tożsamości regionalnej i ożywianie lokalnych tradycji, umacnianie spójności regionu, budowanie otwartości na inne kultury, wreszcie promowanie wizerunku Mazowsza w Polsce, Europie i świecie.

Turystyka ma wielki potencjał aktywizacji mieszkańców, zarówno do roli turystów poznających swój region, jak i gospodarzy goszczących na Mazowszu tych, którzy nasze województwo odwiedzają. Turystyka aktywizuje, edukuje, pobudza kreatywność i przedsiębiorczość, a więc długofalowo buduje podstawy dobrobytu materialnego regionu. Turystyka przyczynia się do zwiększania spójności społecznej poprzez włączanie grup i osób dotychczas wykluczonych w aktywną sieć relacji społecznych. Turystyka jest świetnym narzędziem umacniania kapitału społecznego regionu, ponieważ umożliwia przełamywanie stereotypów wzajemnej nieufności, a także motywuje przedsiębiorców turystycznych do budowy sieci współpracy i zaufania. Turystyka wreszcie jest wielkim poligonem innowacji technologicznych, organizacyjnych i społeczno-ekonomicznych, jednym z pól, na którym może się urzeczywistnić idea Innowacyjnego Mazowsza.

Jednak wszystkich tych wartości nie zrealizuje sama gra sił rynkowych; oprócz niej potrzebna jest także mądra, skoordynowana i długofalowa polityka turystyczna samorządu województwa, nastawiona na to, by dzięki turystyce rosła jakość życia mieszkańców naszego regionu. **Tę właśnie politykę do roku 2020 zapisuje niniejsza Strategia.**

Spis treści:

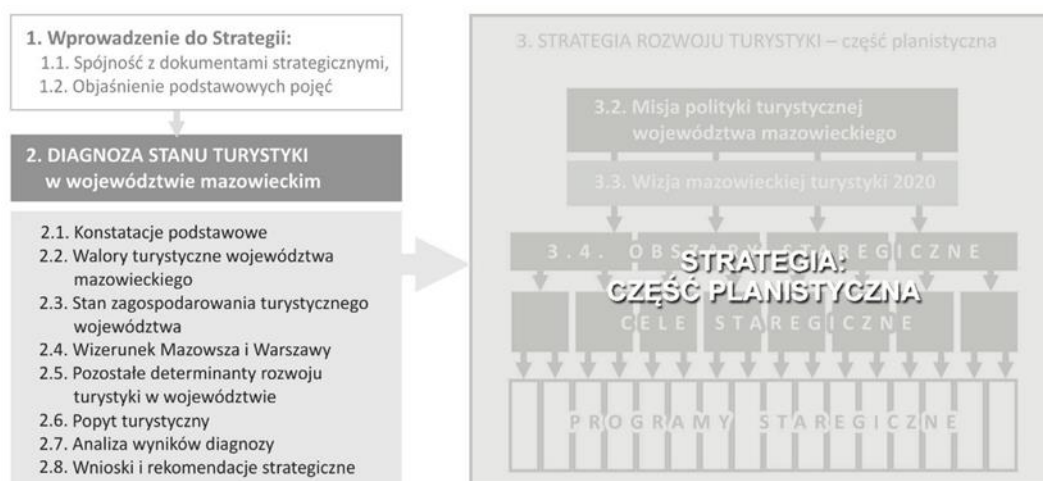
Strategia Rozwoju Turystyki w województwie mazowieckim na lata 2014–2020.....	1
Spis treści:	3
Wprowadzenie do Strategii	5
Spójność z dokumentami strategicznymi	5
Spójność ze Strategią Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku	5
Spójność z pozostałymi wojewódzkimi dokumentami strategicznymi	6
Spójność z krajowymi dokumentami strategicznymi.....	7
Objaśnienie podstawowych pojęć.....	7
Diagnoza stanu turystyki w województwie mazowieckim	8
Konstatacje podstawowe	9
Tło Strategii: trendy istotne dla turystyki na Mazowszu	9
Województwo mazowieckie – podstawowa charakterystyka	14
Warszawa – kluczowy partner polityki turystycznej województwa	16
Przegląd stopnia wykonania poprzedniej strategii rozwoju turystyki.....	17
Walory turystyczne województwa mazowieckiego	19
Naturalne walory rekreacyjne.....	20
Antropogeniczne walory rekreacyjne	20
Naturalne walory krajoznawcze i edukacyjne	22
Antropogeniczne walory w zakresie turystyki edukacyjnej	24
Naturalne walory specjalistyczne	27
Antropogeniczne walory specjalistyczne	28
Przestrzenne rozmieszczenie w regionie walorów turystycznych	29
Potrzeba komercjalizacji potencjału turystycznego Mazowsza	32
Ocena funkcjonowania produktów turystycznych województwa mazowieckiego	32
Stan zagospodarowania turystycznego województwa	38
Infrastruktura turystyczna.....	38
Infrastruktura paraturystyczna.....	55
Dostępność transportowa województwa	57
Wizerunek Mazowsza i Warszawy	67
Wizerunek Mazowsza	67
Wizerunek turystyczny i marka Warszawy	70
Pozostałe determinanty rozwoju turystyki w województwie	73
Finansowanie publiczne w ramach polityki turystycznej	73
Zasoby ludzkie branży turystycznej.....	79
Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT) w województwie mazowieckim.....	85
Stan wiedzy badawczej o turystyce w regionie.....	85
Popyt turystyczny: kto odwiedza Mazowsze?	87

Wielkość i struktura popytu turystycznego	87
Skąd przyjeżdżają turyści odwiedzający Mazowsze?	89
Segmentacja popytu	90
Analiza wyników diagnozy	95
Wskaźniki syntetyczne dla turystyki w województwie mazowieckim	95
Analiza interesariuszy	101
Analiza SWOT	103
Drzewo problemów	111
Wnioski strategiczne i rekomendacje	114
Zdiagnozowane problemy kluczowe	114
Rekomendacje strategiczne	115
Definicja „atrakcji turystycznej o szczególnym znaczeniu dla województwa”	116
STRATEGIA ROZWOJU TURYSTYKI – część planistyczna	116
Przyjęta struktura części planistycznej Strategii	116
Misja polityki turystycznej województwa mazowieckiego	117
Wizja mazowieckiej turystyki 2020	118
Specjalizacja turystyczna województwa mazowieckiego	119
Odpowiedzi na kluczowe problemy: OBSZARY STRATEGICZNE	119
Obszar strategiczny A: Systemowe zarządzanie polityką turystyczną	121
Obszar strategiczny B: Wizerunek i informacja turystyczna Mazowsza	128
Obszar strategiczny C: Wzmocnienie branży turystycznej Mazowsza	133
Obszar strategiczny D: Aktywizacja turystyczna mazowieckiej młodzieży	135
Obszar strategiczny E: Większa spójność Mazowsza i Warszawy	137
Wdrażanie Strategii	141
Etap uruchamiania Strategii: rok 2014–2015	141
Etap zarządzania realizacją Strategii: 2016–2020	142
Monitoring i ewaluacja Strategii	143

Wprowadzenie do Strategii

Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Mazowieckim na lata 2014–2020, (zwana dalej Strategią) składa się z części diagnostycznej zawierającej opis stanu turystyki i jej uwarunkowań w województwie, wnioski diagnostyczne i ich analizę oraz rekomendacje strategiczne. Z kolei w części strategicznej przedstawiono misję polityki turystycznej województwa i wizję mazowieckiej turystyki 2020, wyznaczono obszary strategiczne i wskazano strategiczne cele oraz programy służące ich osiągnięciu.

Ryc. 1 Struktura dokumentu niniejszej Strategii – schemat



Źródło: opracowanie własne

Spójność z dokumentami strategicznymi

Spójność ze Strategią Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku

Niniejsza Strategia w całościowym systemie planowania strategicznego Samorządu Województwa Mazowieckiego zastępuje obowiązującą do grudnia 2013 r. Strategię rozwoju turystyki województwa mazowieckiego na lata 2007–2013 (syntetyczne podsumowanie jej realizacji przedstawiono w podrozdziale „Przegląd stopnia wykonania poprzedniej strategii rozwoju turystyki”).

Strategia stanowi uszczegółowienie ogólnej Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030 Innowacyjne Mazowsze, zapisujące całość polityki turystycznej samorządu województwa, jaka będzie realizowana do roku 2020. W stosunku do ogólnej Strategii 2030 Innowacyjne Mazowsze niniejszy dokument jest więc strategią tematyczno-etapową: ustanawia politykę publiczną w dziedzinie turystyki, lecz nie w całym horyzoncie obowiązywania ogólnej strategii, a tylko w jej etapie I, do 2020 r. Ustalenia ogólnej strategii rozwoju województwa w stosunku do turystyki przedstawia tabela.

Ryc. 2. Wskazania strategiczne w Strategii 2030 Innowacyjne Mazowsze dla turystyki do 2020 roku

Obszar	Kierunek działań	Działania
II. GOSPODARKA	6. Wykorzystanie i wzmacnianie specjalizacji regionalnych	6.1. Wspieranie lokalnych specjalizacji gospodarczych, 6.2. Wspieranie powstawania i rozwoju klastrów oraz sieci

Obszar	Kierunek działań	Działania
		współpracy między przedsiębiorstwami, 6.3. Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej.
II. GOSPODARKA	12. Zwiększanie dostępu do szerokopasmowego Internetu i e-usług	12.3. Wsparcie informatyzacji sektora usług społecznych w celu zwiększenia ich dostępności.
III. SPOŁECZEŃSTWO	18. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego	18.4. Budowa społeczeństwa obywatelskiego i kształtowanie tożsamości regionalnej, 18.5. Dostosowanie systemów kształcenia i szkoleń do potrzeb rynku pracy.
III. SPOŁECZEŃSTWO	21. Wzrost wykorzystania zasobów ludzkich poprzez zwiększenie mobilności zawodowej i przestrzennej	21.2. Wspieranie postaw przedsiębiorczych oraz samozatrudnienia.
III. SPOŁECZEŃSTWO	24. Podnoszenie standardów funkcjonowania infrastruktury społecznej oraz działania na rzecz ochrony zdrowia i bezpieczeństwa publicznego	24.1. Budowa i rozwój infrastruktury społecznej, w tym o zasięgu regionalnym, 24.2. Kształtowanie warunków sprzyjających aktywności fizycznej mieszkańców, 24.3. Profilaktyka i ochrona zdrowia.
V. KULTURA I DZIEDZICTWO	32. Wykorzystanie walorów środowiska przyrodniczego oraz potencjału dziedzictwa kulturowego do zwiększenia atrakcyjności turystycznej regionu	32.1. Poprawa atrakcyjności turystycznej regionu w oparciu o walory, przyrodnicze (w szczególności w obszarach pasm turystycznych), 32.2. Wspieranie rozwoju turystyki kulturowej oraz tworzenia nowych produktów turystycznych, 32.3. Ochrona spuścizny kulturowej regionu (materialnej i niematerialnej), 32.4. Rozwój systemu obsługi turystów (zaplecza turystycznego i systemu informacji turystycznej).

Źródło: Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku.
Innowacyjne Mazowsze

Spójność z pozostałymi wojewódzkimi dokumentami strategicznymi

Niniejsza Strategia, oprócz spójności ze Strategią Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze, jest spójna z następującymi dokumentami strategicznymi rangi wojewódzkiej (obowiązującymi w chwili jej pisania lub będącymi w końcowej fazie zatwierdzania):

- Strategia Rozwoju Kultury w województwie mazowieckim na lata 2013–2020 (projekt),
- Wojewódzki program opieki nad zabytkami na lata 2012–2015 (2011),
- Program ochrony środowiska województwa mazowieckiego na lata 2011–2014 z uwzględnieniem perspektywy do 2018 roku (2012),
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego (aktualizacja i projekt),
- Plan wykonawczy do Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 KULTURA I DZIEDZICTWO na lata 2013–2020 (2013).

Spójność z krajowymi dokumentami strategicznymi

Niniejsza Strategia była budowana w zgodności z następującymi krajowymi dokumentami strategicznymi:

- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności. Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 5 lutego 2013 r.
- Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo. Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 25 września 2012 r.
- Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku (Ministerstwo Sportu i Turystyki) projekt, listopad 2013 r.
- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020” (Ministerstwo Gospodarki). Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 15 stycznia 2013 r.
- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej). Przyjęta przez Radę Ministrów 18 czerwca 2013 r.
- Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku (Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej). Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 22 stycznia 2013 r.
- Strategia „Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko” Perspektywa 2020 r. (Ministerstwo Gospodarki). Projekt, listopad 2013 r.
- Strategia Sprawne Państwo 2020 (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji). Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 12 lutego 2013 r.
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020 (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego). Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 26 marca 2013 r.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego – Regiony, miasta, obszary wiejskie (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego). Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 13 lipca 2010 r.
- Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich, Rolnictwa i Rybactwa (SZRWRiR) na lata 2012–2020 (Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi). Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 25 kwietnia 2012 r.
- Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP 2022 (Ministerstwo Obrony Narodowej). Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 9 kwietnia 2013 r.
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030. Przyjęta przez Radę Ministrów dnia 13 grudnia 2011 r.

Objaśnienie podstawowych pojęć

Turystyka (w ujęciu popytowym) to **dziedzina aktywności ludzkiej, której istotą jest podejmowanie podróży poza miejsce stałego zamieszkania**, w czasie nieprzekraczającym 12 kolejnych miesięcy. Podróżami turystycznymi są wszelkie podróże podejmowane w celu innym niż migracja polityczna lub ekonomiczna (podejmowanie pracy wynagradzanej w miejscu odwiedzanym).

Turysta to osoba odbywająca podróż turystyczną trwającą dłużej niż jeden dzień, a więc spędzająca co najmniej jeden nocleg poza miejscem swego zamieszkania.

Odwiedzający jednodniowy to osoba odbywająca podróż turystyczną na dany teren trwającą nie dłużej niż jeden dzień (a więc nie korzystające z noclegu poza miejscem swego zamieszkania).

Ruch turystyczny to zjawisko podejmowania podróży turystycznych, ujęte ilościowo i dynamicznie: przepływy ludzi związane z uprawianiem przez nich turystyki.

Gospodarka turystyczna to dziedzina gospodarki obejmująca obrót gospodarczy (równowagę podaży i popytu) związany z uprawianiem przez ludzi turystyki, ogół działań przedsiębiorców i organizacji obsługujących ruch turystyczny.

Przedsiębiorca turystyczny to przedsiębiorca prowadzący działalność w zakresie obsługi ruchu turystycznego.

Polityka turystyczna to realizowany przez władzę publiczną system działań zmierzających do osiągnięcia określonych długofalowych celów publicznych w związku z uprawianiem przez ludzi turystyki.

Walory turystyczne obszaru to istniejące na danym obszarze elementy, które same w sobie mają potencjał wywoływania zainteresowania pobytem turystycznym w tym obszarze i mogą być pierwotną motywacją podjęcia podróży turystycznej.

Potencjał turystyczny obszaru to ogół walorów turystycznych istniejących na tym obszarze.

Atrakcyjność turystyczna obszaru to wypadkowa jego potencjału turystycznego i pozostałych determinant rozwoju turystyki: infrastruktury turystycznej i paraturystycznej, jakości obsługi turystycznej, w tym jakości zasobów ludzkich branży turystycznej na danym terenie, wizerunku terenu itp.

Produkt turystyczny to dostępny na rynku pakiet materialnych i niematerialnych składników, umożliwiający realizację celu wyjazdu turystycznego i pozwalający nabywcy na spełnianie różnych potrzeb i celów determinujących decyzję o tym wyjeździe, posiadający określoną cenę i wskazany sposób zakupu. Główne składniki produktu turystycznego to walory turystyczne miejsca docelowego, infrastruktura i usługi oraz dostępność i wizerunek miejsca docelowego, a także łączny koszt (czasowy, finansowy, organizacyjny) ponoszony przez konsumenta.

Klaster turystyczny to aktywna sieć wytwórców produktów turystycznych, wspierających je przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, organizacji turystycznych, władz lokalnych i podmiotów samorządowych, instytucji otoczenia biznesu i zaplecza edukacyjno-eksperymentalnego (uczelnie, instytucje B+R) współdziałających ze sobą w ramach określonej marki (markowego produktu turystycznego) i jednocześnie konkurujących ze sobą jakością, innowacyjnością i unikatowością oferowanych usług turystycznych.

Diagnoza stanu turystyki w województwie mazowieckim

Niniejsza diagnoza strategiczna zawiera zespoloną ocenę obecnego stanu turystyki i jej istotnych uwarunkowań w województwie mazowieckim na koniec 2013 r. Diagnoza została sporządzona w oparciu o pięć zasad:

- Diagnoza strategiczna jest narzędziem służącym większej trafności Strategii.
- Diagnoza zawiera nie tylko informację o stanie rzeczy, ale też ocenę tego stanu.

- Ocena zawarta w diagnozie jest zespolona, a więc nie jest zestawem ocen cząstkowych, ale całościowym spojrzeniem na obecny stan turystyki i jej uwarunkowań w województwie.
- Diagnoza jest oceną stanu obecnego: dane do diagnozy są możliwie najaktualniejsze. Do oceny stanu obecnego należą też aktualne prognozy i dokumenty planistyczne z decyzjami o przyszłości.
- Diagnoza musi być szczerą, nie może być nastawiona na cele promocyjno-wizerunkowe.

Konstatacje podstawowe

Tło Strategii: trendy istotne dla turystyki na Mazowszu

Siedmioletnia strategia turystyczna województwa mazowieckiego musi brać pod uwagę nie tylko aktualne uwarunkowania regionalne, ale także trendy światowe i europejskie, które będą oddziaływać na turystykę województwa mazowieckiego.

Trendy makroekonomiczne

- **Świat.** Konsekwencje globalnego kryzysu z 2008 r. będą prawdopodobnie odczuwalne w światowej gospodarce przez cały okres objęty niniejszą Strategią. Jak wynika z analiz OECD, w długiej perspektywie kraje spoza tej organizacji będą nadal rozwijały się szybciej niż członkowie OECD, choć tempo ich wzrostu będzie spowalniało (ze średnio 7% rocznie w ostatnim 10-leciu do ok. 5% w latach 2014–2020). Kryzys 2008 r. nie pozostał bez wpływu na turystykę: przez 14 miesięcy konsekwentnie obniżała się liczba przejazdów w skali świata, a tendencja wzrostowa powróciła dopiero w ostatnim kwartale 2009 r. Analogicznie odnotowano spadek wpływów z turystyki międzynarodowej, które w 2009 r. zmalały o 5,7%. **Wynik ten może być jednak interpretowany też jako świadectwo wyższej odporności branży turystycznej na trudne warunki gospodarcze w porównaniu z całością gospodarki** (co staje się widoczne przy porównaniu spadku wpływów z turystyki ze spadkiem ogólnego eksportu, szacowanym na 12%). Historia rozwoju turystyki pokazuje, że negatywne następstwa kryzysów nie trwają długo i przynoszą raczej zmianę struktury ruchu turystycznego niż ograniczenie jego wielkości. Zmienia się zakres, czas trwania podróży i struktura spożycia oraz wielkość wydatków w czasie pobytu w miejscu docelowym, ale samo zainteresowanie podejmowaniem podróży turystycznych praktycznie nie ulega zmniejszeniu. **W okresie objętym tą Strategią należy się więc spodziewać wzrostu strumienia turystów zagranicznych odwiedzających Mazowsze, natomiast równoległe wzrostu popytu na oferty tańsze i związanego z tym nieco wolniejszego wzrostu strumienia dochodów z turystyki zagranicznej.** Prognoza zmian mapy popytu turystycznego: spośród państw należących do OECD najszybszy wzrost w PKB per capita nastąpi w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Meksyku, Turcji i Chile. **Niewykluczone jest szybsze zwiększanie ruchu turystycznego z tych właśnie destynacji.**
- **Unia Europejska.** Globalny kryzys finansowy 2008 r. przerodził się w Europie w poważny kryzys zadłużenia publicznego. Konsekwencje niezbędnych kroków naprawczych w krajach UE to niski wzrost PKB, ograniczenie inwestycji i wysokie bezrobocie. Programy naprawcze zaczynają przynosić efekty, a prognozy Komisji Europejskiej z końca 2013 r. podkreślają oznaki ożywienia gospodarczego, pierwsze po pięciu latach stagnacji. Według prognoz KE w 2014 r. średni wzrost PKB w Unii wyniesie 1,4%, a w 2015 r. przyspieszy do 1,7%. Bezrobocie będzie spadało bardzo wolno, podobnie dług publiczny (dla UE średnio: 90,2% PKB w 2014 r. i 90% rok później). Z dużą ostrożnością można zakładać, że UE wraca na ścieżkę wzrostu, choć w perspektywie 2020 r. będzie to wzrost wolniejszy niż w okresie

przedkryzysowym. **Można więc prognozować zwiększenie zainteresowania turystów europejskich ofertami tańszymi.**

- **Polska.** Prognozy dla Polski są lepsze niż średnio dla UE. Zdaniem Komisji Europejskiej, PKB wzrośnie w Polsce w 2014 r. o 2,5%, a w 2015 o 2,9%. Bezrobocie będzie wolno spadało do 10,5% w 2015 r. Dług publiczny sięgnie 52,5% PKB w 2015 r. (co ma znaczenie dla wysokości stóp procentowych, a więc przekłada się na decyzje inwestycyjne i konsumpcję). Analitycy wskazują na dwa główne czynniki pozytywnie wpływające na polską gospodarkę w najbliższych latach: wzrost konsumpcji (wynikający ze spodziewanego spadku bezrobocia i wyższych płac) oraz wzrost krajowych inwestycji. Ważne jest uzyskanie przez Polskę znaczącego finansowania unijnego w latach 2014–2020, które sięga 106 mld euro. **Turyści krajowi to obiecujący segment turystyki na Mazowszu w okresie objętym Strategią.**
- **Mazowsze.** Niniejsza Strategia jest przygotowywana z założeniem, że budżet województwa mazowieckiego będzie przez najbliższe lata powoli powracał do stanu sprzed kryzysu, podobnie jak cały sektor publiczny w kraju. Warto jednak zwrócić uwagę na szansę, jaką stanowi zapowiadana zmiana konstrukcji tzw. „janosikowego” (wpłaty do budżetu państwa dokonywane przez niektóre jednostki samorządu terytorialnego, wynikającej z ustawy z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego). W samym 2013 r. budżet województwa mazowieckiego musiał oddać z tytułu „janosikowego” 661 mln zł, a budżet m. st. Warszawy 793 mln zł. **Zmiana sposobu naliczania tego quasi-podatkowego obowiązku oznaczałaby uwolnienie znaczących środków na potrzeby rozwojowe województwa, w tym na rozwój turystyki.**

Trendy społeczne

- **Narastająca potrzeba współautorstwa.** Społeczeństwa miejskie krajów rozwiniętych w ostatnich kilkunastu latach przechodzą znaczącą metamorfozę postaw. Od charakterystycznej dla II połowy XX wieku postawy „klienckiej”, w ramach której oczekiwano wygody i bycia profesjonalnie obsłużonym, ewoluowały one w kierunku postawy „obywatelskiej” i oczekiwania „bycia zaproszonym do współdecydowania”. Postulat: „Rządźcie tak, żebym nie musiał się o nic martwić” jest coraz częściej zastępowany postulatem „Rządźcie tak, żebym miał na wszystko współdecydujący wpływ”. Trend jest na tyle silny, że w skali świata spowodował praktyczny upadek koncepcji rynkowego zarządzania miastami (tzw. New Public Management, nastawionego na dostarczanie tanich usług) i uitorował drogę modelowi partycypacyjnego zarządzania miastami (tzw. Good Governance, model nastawiony na uczestnictwo mieszkańców w decyzjach publicznych, zalecany przez Narody Zjednoczone). Potrzeba współautorstwa na masową skalę manifestuje się także w Internecie poprzez zjawisko „Kultury 2.0”, w której każdy może być nie tylko odbiorcą: słuchaczem, czytelnikiem, widzom, ale także twórcą: muzykiem, pisarzem, reżyserem. **Należy przewidywać, że także w turystyce zapotrzebowanie na współautorstwo będzie rosło:** zainteresowanie ofertami i produktami gotowymi nie wygaśnie i nadal będzie dominować, ale obok niego **będzie szybko rósł popyt na oferty i produkty półotwarte i otwarte, które nabywca-turysta może w znacznym stopniu kształtować według własnego gustu i potrzeb.**
- **Wspólnoty nowego typu.** Wyraźny trend, widoczny szczególnie w europejskich miastach, dotyczy fundamentalnej zmiany podejścia Europejczyków do wspólnoty. Tradycyjne „wspólnoty pochodzenia” (oparte o wspólne korzenie i o odziedziczoną wspólną tradycję) trwają jeszcze czasami na terenach wiejskich, ale w miastach są w zdecydowanym odwrocie, a w wielkich metropoliach niemal zanikły. To samo

dotyczy XX-wiecznych wspólnot opartych o przynależność do tej samej klasy społecznej i podobny poziom zamożności: poczucie wspólnoty z „ludźmi swojego stanu” jest dziś zjawiskiem zanikającym. Dziś społeczeństwa wielkomiejskie, które są zbyt liczne, by całe mogły tworzyć wspólnotę, wytwarzają w swym obrębie mikrowspólnoty dwóch nowych typów. Typ pierwszy to wspólnoty oparte **o podobieństwo stylu życia**, gromadzące ludzi zróżnicowanych co do pochodzenia i zamożności, ale połączonych wspólnymi pasjami, gustami, zwyczajami czy poglądami; to nowe zjawisko społeczne. Typ drugi to wspólnoty gromadzące się wokół **wspólnej tożsamości z wyboru**. Ludzi w takich wspólnotach łączą symbole i wartości, których nie odziedziczyli oni wraz z tradycją pochodzenia, lecz wybrali je sobie świadomie. Tłumy na obchodach kolejnych rocznic Powstania Warszawskiego, z których znacząca część jest warszawiakami w pierwszym pokoleniu, ale też Polacy kibicujący FC Barcelona, działający w ruchu miłośników kultury Indian, tańczący w zespołach ludowych tańca celtyckiego, to przykłady takich wspólnot tożsamości z wyboru. **Należy brać pod uwagę, że także w turystyce, obok tradycyjnych produktów typu „odkrywaj swoje korzenie” czy „wypoczywaj wśród ludzi twojej klasy”, pojawią się liczniejsze niż dotychczas produkty turystyczne adresowane do wspólnot „stylu życia” i „tożsamości z wyboru”.**

Nowe trendy konsumenckie

- **Poszukiwanie przez konsumenta maksymalnego pakietu korzyści.** Niektóre z pierwotnych potrzeb, motywujących ludzi do turystyki (np. potrzeba odnowy sił psychicznych i fizycznych, potrzeba poznania i rozwoju zainteresowań, rozrywki) mogą być zaspokajane innymi sposobami niż wyjazdy turystyczne. Konkurencją dla turystyki mogą stanowić lokalne (niewymagające korzystania z noclegów) usługi rekreacyjne i odnowy biologicznej, obiekty i wydarzenia kulturalne itp. Turysta podejmie decyzję o podróży oraz dłuższym pobycie wyłącznie wówczas, gdy potencjalne korzyści będą większe niż te, na które może liczyć w miejscu zamieszkania. Analogicznie wybór miejsca docelowego i oferty turystycznej regionu podyktowany jest subiektywnym przeświadczeniem, że pula łącznych korzyści dostępnych w danym miejscu przekroczy te, które dostępne są w innych miejscowościach. **Miejscowości w województwie mazowieckim, które chcą uczynić turystykę źródłem swego dochodu, potrzebują wnikliwej analizy korzyści, jakich będą w stanie dostarczać turystom.** Musi to być oferta istotnie różniąca się od tego, co potencjalni turyści mogą uzyskać w inny sposób lub w innym miejscu. Korzyści, o których mowa, dotyczą produktu turystycznego w szerokim ujęciu: nie chodzi jedynie o nocleg i zapewnienie bytu, ale o sumę wrażeń i doświadczeń, jakich doznał turysta od momentu opuszczenia miejsca stałego zamieszkania do momentu powrotu do niego. Ważnym składnikiem jakości oferty turystycznej jest charakter walorów turystycznych (naturalnych i antropogenicznych), uzupełniony przez odpowiedni (zgodny z oczekiwaniami turysty) stopień zagospodarowania turystycznego, dostępność obszaru¹ oraz stan środowiska naturalnego i charakter stosunków społeczno-kulturowych (np. atmosfera gościnności).
- **Specjalizacja konsumpcji turystycznej.** Na konsumpcję turystyczną wpływają:

¹ Dostępność obszaru należy rozumieć bardzo szeroko, w aspekcie transportowym, przestrzenno-czasowym, ekonomicznym, informacyjnym i administracyjnym.

- starzenie się społeczeństw i związana z tym większa ilość aktywnych seniorów;
- malejąca średnia liczba osób w gospodarstwach domowych, większa siła nabywcza;
- zakładanie rodziny w coraz późniejszym okresie życia, wzrost liczby osób samotnych i bezdzietnych;
- dziecko w centrum zainteresowania rodziny;
- wzrost liczby kobiet pracujących zawodowo;
- nasilające się migracje ludności (w ramach państw i ponad ich granicami);
- wzrost ilości czasu wolnego (płatne urlopy, rosnąca liczba dni ustawowo wolnych od pracy);
- znacząca poprawa świadomości zdrowotnej, zwrot w kierunku zdrowego trybu życia;
- wielokulturowość i transkulturowość;
- rosnący poziom wykształcenia i wzrost odsetka osób wykształconych;
- przywiązywanie wagi do rozwoju osobistego i ofert, które go umożliwiają;
- wzrost znaczenia wiedzy, dostępu do informacji, ale też coraz szybsza dezaktualizacja wiedzy;
- napięcie pomiędzy „tożsamością zakorzenienia” a „tożsamością z wyboru”;
- profesjonalizacja hobby, gotowość ponoszenia coraz większych kosztów na swoje hobby;
- komputeryzacja oraz rozwój i powszechne zastosowanie systemów informatycznych;
- rozwój telekomunikacji, w tym telefonii komórkowej, Internetu, lokalizacji GPS itp.;
- wpływ Internetu i mediów społecznościowych na konsumentów i ich zakupy;
- rozwój środków transportu oraz związanej z tym infrastruktury (lotniska, autostrady);
- rozwój budownictwa (inteligentne budynki).

Przeobrażenia kultury konsumenckiej związane z powyższymi zmianami społeczno-demograficznymi są różnorodne i nie zawsze wzajemnie spójne.

Na tę różnorodność musi odpowiedzieć podaż.

- **Turystyka „zrównoważona”.** Turystyka taka, przyjazna środowisku, oszczędzająca zasoby, wymaga odpowiedniego doboru środków transportu najmniej obciążających środowisko, wyboru określonych form zakwaterowania, specyficznej gastronomii, usługodawców przyjaznych środowisku. Maleje znaczenie szybkości przemieszczania się na rzecz spokojnego delektowania się odwiedzanymi miejscami. Może (lecz nie musi) istnieć powiązanie z turystyką przyrodniczą.
- **Turystyka doświadczeń.** Tradycyjny sposób poznawania świata, polegający na bezrefleksyjnym „zaliczaniu” kolejnych miejsc, ustępuje trendowi określanemu jako **3xE** (ang. *entertainment, excitement, education* tzn. rozrywka, ekscytacja, nauka) i poszukiwaniu oferty turystycznej nawiązującej do czterech form doświadczeń: rozrywka, edukacja, ucieczka od codzienności i estetyka. Na popularności zyskują produkty typu **ACE** (ang. *adventure, culture, ecology* tzn. przygoda, kultura, ekologia) i ASI (*Activities&Special Interests* czyli aktywność + specjalne zainteresowania). O wyborze miejsca i formy podróży turystycznych coraz częściej decydują takie powody, jak: rozwijanie zainteresowań, poznawanie odmiennych kultur, wyzwania, chęć przeżycia ekscytującej przygody, przełamania rutyny i monotonii codziennego życia.

- **Turystyka rozwoju osobistego i inwestowania w siebie.** Ważny staje się trend rozwoju osobistego, nieustannego poszerzania wiedzy i maksymalizacji doświadczeń na jednostkę czasu. Wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa rośnie wartość jednostki wolnego czasu, a dążenie do maksymalizacji doznań ma dawać konsumentom poczucie, że nawet urlop stanowi swoistą inwestycję w rozwój duchowy lub fizyczny. Coraz częściej cenione jest holistyczne podejście do kwestii rozwoju osobistego. Chodzi już nie tylko o połączenie spraw intelektu, duchowości i kondycji fizycznej, ale także otoczenia.
- **Dynamicznie zmieniające się potrzeby.** Chcąc pozyskać lojalność „nowego” turysty, branża turystyczna musi oferować mu możliwość zaspakajania dynamicznie zmieniających się potrzeb. Ich identyfikacja nie jest łatwa, ale pewnym wsparciem może okazać się nieustająca dyskusja na forach internetowych lub opracowanie/wdrożenie narzędzi komunikacji wirtualnej, które ułatwią kontakt z (potencjalnym) turystą i zachęcą go do dzielenia się własnymi spostrzeżeniami. Najbardziej konkurencyjni przedsiębiorcy turystyczni wykorzystują media społecznościowe i specjalnie tworzone fora internetowe w celu popularyzacji ofert odpowiadających zindywidualizowanym potrzebom nabywców, a także w trakcie prac nad projektowaniem nowych ofert.
- **Nowe technologie i media.** Uwarunkowania technologiczne wpłynęły bodaj najsilniej na strukturę i charakter podaży turystycznej: poczynając od pojawienia się urządzeń komputerowych i telekomunikacyjnych, które zmieniły sposób dokonywania rezerwacji i dystrybucji świadczeń, po technologie Web 2.0 (w tym rozwiązania z zakresu *mediów społecznościowych*), które zmieniły rozkład sił i skalę dostępu konsumentów do informacji oraz ograniczyły kontrolę przedsiębiorców nad przekazem rynkowym. Pojawienie się nowych mediów i portali społecznościowych, w powiązaniu z charakterem i nawykami zakupowymi współczesnego prosumenta (czyli konsumenta i zarazem producenta), wymuszają gruntowne zmiany w sposobie postrzegania komunikacji rynkowej, kontaktach z odbiorcami przekazu marketingowego, a przede wszystkim każą zweryfikować pojmowanie funkcji nadawcy i odbiorcy komunikatów. Dawne sposoby promocji, kreowania marki i tworzenia podstaw lojalności klientów tracą na znaczeniu. Ze strony podaży turystycznej trend ten wymaga znaczących inwestycji (portale rezerwacyjne i informacyjne).
- **Mazowsze na smartfon i tablet.** Jednym z najważniejszych trendów, który wskazuje na konieczności zbliżenia branży turystycznej i branży nowych technologii, jest masowe upowszechnienie i coraz większa dostępność najnowszej generacji urządzeń mobilnych² (smartfony, *future phones*, tablety), w powiązaniu z coraz łatwiejszym dostępem do sieci telekomunikacji na terenie całego kraju. Wyniki badań³ wskazują na potencjał Polski, która ma szansę zostać najszybciej rozwijającym się rynkiem smartfonów w Europie Środkowo-Wschodniej, co daje duże możliwości w obszarze sprzedaży i promocji przez smartfon. W Niemczech blisko jedna na pięć rezerwacji jest realizowana przez urządzenia mobilne. 56% klientów biznesowych dokonuje wyszukiwania lub rezerwacji z wykorzystaniem urządzeń mobilnych. Blisko 70% chciałoby podobnych aplikacji oferujących propozycję spędzania wolnego czasu, co w najbliższych latach spowoduje przesunięcie opisywanego trendu

² Już w II kwartale 2011 r. łączna sprzedaż smartfonów i *future phones* w Europie Zachodniej sięgnęła 44,2 mln, po raz pierwszy w historii przewyższając sprzedaż tradycyjnych telefonów komórkowych. Według wskazań analityków w 2015 r. liczba smartfonów na polskim rynku może sięgnąć 8 mln sztuk, stanowiąc tym samym nawet 60 % wszystkich telefonów sprzedawanych w Polsce. Analitycy zwracają uwagę na olbrzymi wzrost sprzedaży tabletek: do 2015 r. ich liczba wg ekspertów Gartnera i ABI Research będzie się wahała od 117 mln sztuk do blisko 300 mln (Patrz: Raport *Aplikacje mobilne w branży turystycznej*, www.fortunecookie.pl).

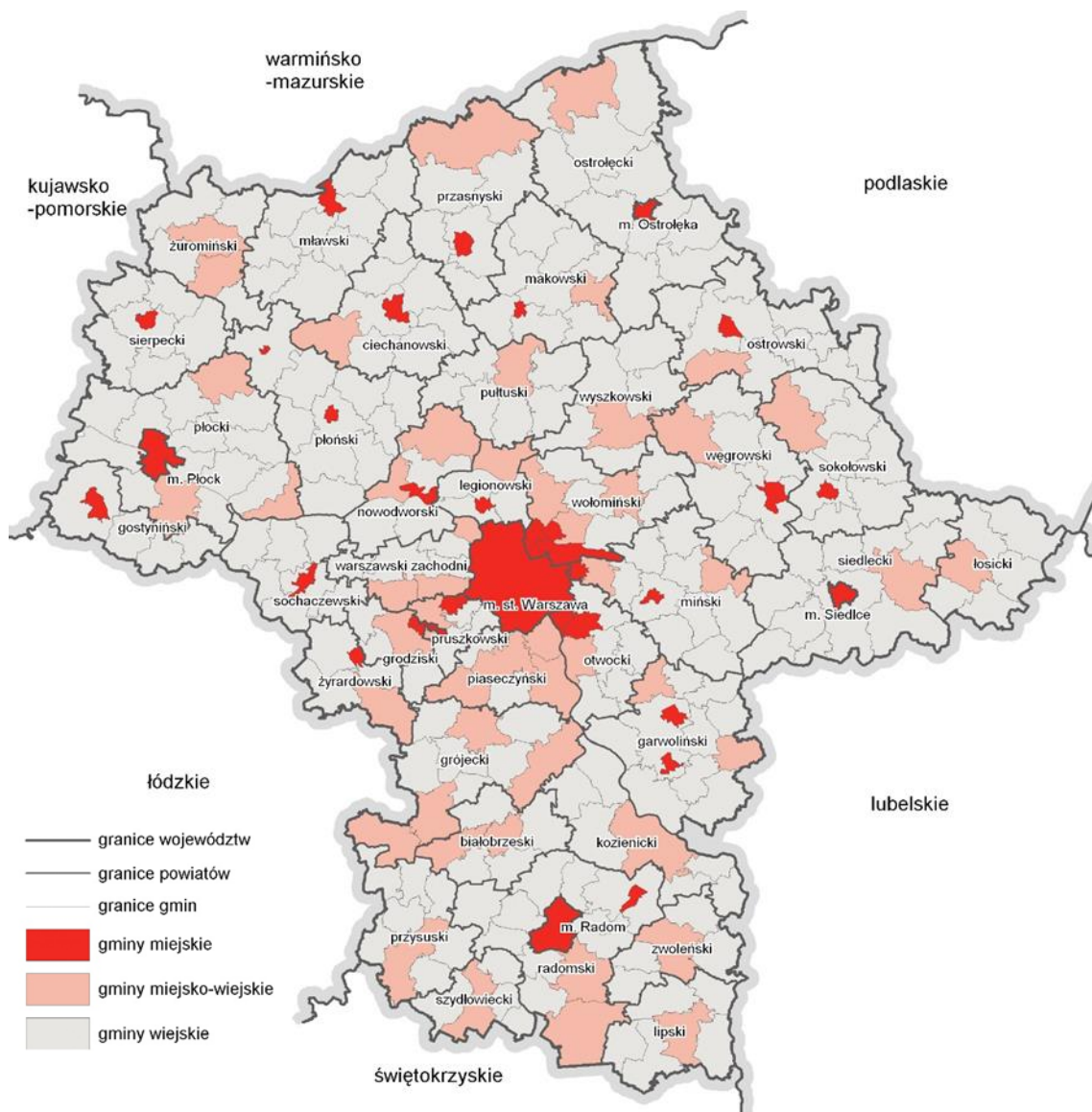
³ www.fortunecookie.pl

na grunt turystyki rodzinnej, wypoczynkowej. Opracowanie aplikacji o podobnej funkcjonalności dla Mazowsza to wyzwanie, ale zarazem unikatowa szansa. Warto podjąć działania, aby za kilka lat turysta siedzący na ławce w Ogrodzie Saskim mógł obejrzeć na smartfonie wizualizację nieistniejącego już pałacu, a przechodząc obok podniszczonej, niepozornej kamienicy otrzymał sygnał, że warto wejść do środka, żeby zobaczyć najpiękniejszą klatkę schodową w Warszawie.

Województwo mazowieckie – podstawowa charakterystyka

Województwo mazowieckie pod licznymi względami jest unikalne wśród polskich województw i strategia turystyczna dla niego musi brać tę unikalność od uwagę. To województwo stołeczne, mające na swym terenie Warszawę, stolicę Polski, największe polskie miasto i zarazem znaczącą metropolię europejską. To także województwo o największej powierzchni (35,6 tys. km² czyli blisko jedna ósma powierzchni Polski), najliczniejszej populacji mieszkańców (ponad 5,2 mln), najwyższym PKB *per capita*, ale też o największym w kraju zróżnicowaniu rozwojowym, którego biegunem wzrostu jest miasto stołeczne Warszawa, a obszarami problemowymi liczne tereny poza metropolią.

Ryc. 3. Województwo mazowieckie – podział administracyjny i typy gmin



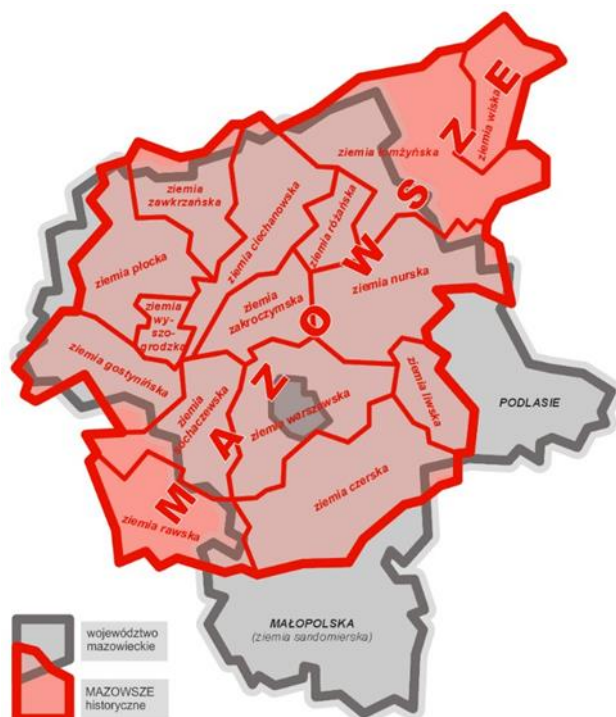
Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego

Warszawa koncentruje olbrzymi potencjał społeczny i gospodarczy, skupia kluczowe instytucje i wydarzenia polityczne, gospodarcze, naukowe, kulturalne i sportowe. Żaden inny ośrodek województwa nie jest obecnie konkurencyjny w stosunku do Warszawy w żadnej z tych dziedzin. W skład województwa wchodzi 42 powiaty (w tym 5 miast na prawach powiatu) oraz 314 gminy (w tym 35 miejskich, 51 miejsko-wiejskich i 228 wiejskich). Średni poziom zurbanizowania jest wysoki, ale z terenami zurbanizowanymi sąsiadują rozległe tereny wiejskie o bardzo niskim zagęszczeniu ludności.

Województwo mazowieckie ma szeroką sieć partnerstw zagranicznych. Podpisanych jest piętnaście porozumień o współpracy, m.in. z **Komitatem Peszt** (Węgry), krajami związkowymi: **Saksonią-Anhalt** i **Brandenburgią** (Niemcy), regionami: **Bruksela** (Belgia), **Uusimaa** (Finlandia), **Sztokholm** (Szwecja), **Veneto** (Włochy), **Île-de-France** (Francja), **Środkowoczeskim** (Czechy), **Bratysława** (Słowacja) oraz obwodami: **Smoleńskim** i **Moskiewskim** (Rosja), **Lwowskim**, **Kijowskim** oraz Winnickim (Ukraina) i **Akmolińskim** (Kazachstan). Województwo mazowieckie podpisało również listy intencyjne z prowincją **Hebei** w Chinach, ze stanem **Santa Catarina** w Brazylii i z prowincją **Gyeongsangbuk-do** w Republice Korei Południowej.

W 2011 r. na Mazowszu działało 16 tys. przedsiębiorstw związanych z turystyką: (usługi noclegowe i gastronomiczne ponad 13,4% ogólnej liczby przedsiębiorstw tej branży w kraju). W województwie działa także najwięcej biur turystycznych w kraju (614, czyli ok. 20% wszystkich biur w Polsce). W związanym z turystyką obszarze kultury, rozrywki i rekreacji działało ok. 10 tys. przedsiębiorstw (15,3% ogólnej liczby w kraju), w tym połowa z nich w Warszawie. Sektor turystyki i powiązany z nim sektor kultury zatrudniają 3,3% ogółu pracujących w województwie: 2% w działalności związanej z zakwaterowaniem i gastronomią i 1,3% w działalności związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją (to 4. miejsce wśród wszystkich województw pod względem udziału tych sekcji w ogólnym zatrudnieniu).

Ryc. 4. Województwo mazowieckie a Mazowsze historyczno-etnograficzne



Źródło: Strategia Rozwoju Kultury w Województwie Mazowieckim do 2020 r.

Mimo że województwo mazowieckie jest często określane jako Mazowsze, nie pokrywa się geograficznie z historyczno-kulturowym regionem Mazowsza. Wschodnia część województwa, obejmująca powiaty: sokołowski, łosicki i częściowo siedlecki, jest historycznie częścią Podlasia. Z kolei podregion radomski należy historycznie do ziemi sandomierskiej będącej częścią Małopolski. Jednocześnie część historycznego Mazowsza leży poza obecnymi granicami województwa mazowieckiego: historyczna ziemia wiska (z miejscowością Wizna) i niemal cała historyczna ziemia łomżyńska (z miastami: Łomżą, Grajewem, Kolnem, Zambrowem i Wysokiem Mazowieckim) leżą dziś w województwie podlaskim. Natomiast niemal cała ziemia rawska (z Rawą, Białą Rawską i Tomaszowem Mazowieckim), część ziemi sochaczewskiej (z miastem Łowiczem) i fragment dawnej ziemi gostynińskiej leżą obecnie w województwie łódzkim, a mały fragment historycznej ziemi czerskiej w województwie lubelskim.

Zróżnicowanie historyczne i etnograficzne ziem wchodzących w skład obecnego województwa mazowieckiego jest znaczące w perspektywie strategicznej i musi być brane pod uwagę przy diagnozie stanu turystyki. Ponieważ jednak współczesne województwo mazowieckie używa mazowieckości w swej nazwie i promuje się marką *Mazowsze – serce Polski*, w tej Strategii będziemy także używać czasami określenia *Mazowsze* w odniesieniu do województwa mazowieckiego (idąc tu za językiem potocznym), zaś w odniesieniu do dawnego zasięgu ziem mazowieckich będziemy używać nazwy opisowej *Mazowsze historyczno-etnograficzne*.

Warszawa – kluczowy partner polityki turystycznej województwa

Warszawa jest przestrzenią koncentracji olbrzymiego potencjału turystycznego: zarówno walorów, jak i infrastruktury turystycznej oraz paraturystycznej.

- Warszawa jest znaczącym centrum spotkań biznesowych, naukowych i politycznych. W ciągu całego roku odbywa się tu kilka tysięcy kongresów, konferencji, zjazdów, sympozjów, targów i wystaw zarówno o znaczeniu krajowym, jak i międzynarodowym.
- W Warszawie jest ponad 7 tys. zabytków, w tym ok. 1,6 tys. wpisanych do rejestru zabytków i ok. 200 uznanych za dobra kultury współczesnej. Warszawskie Stare Miasto zostało wpisane na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO a historyczny zespół miasta z Traktem Królewskim z Wilanowem jest pomnikiem historii.
- W stolicy co roku organizowanych jest kilkaset cyklicznych wydarzeń i festiwali z dziedziny teatru, filmu, tańca, muzyki poważnej i popularnej, jazzu, nauki, sztuk wizualnych. Kilkadziesiąt z nich ma status międzynarodowy. Działają tu stale około 1,6 tys. rozmaitych instytucji związanych z kulturą.
- Warszawa jest największym w Polsce i jednym ze znaczących w Europie węzłów sieci transportu kolejowego, drogowego i lotniczego. Jest świetnie skomunikowana z obszarem całego kraju, ma dobrą dostępność z obszaru całej Europy i zadowalającą dostępność z większości obszaru świata.
- W Warszawie zlokalizowana jest jedna czwarta mazowieckich obiektów noclegowych, ale oferują one ponad połowę wszystkich miejsc noclegowych województwa, z których corocznie korzystają trzy czwarte wszystkich turystów przybywających na Mazowsze, w tym ponad 90% turystów zagranicznych.
- Warszawa dysponuje bazą hotelową o wysokim standardzie. W stolicy zlokalizowanych jest 10 spośród wszystkich 47 polskich hoteli pięciogwiazdkowych. W 2012 r. w Warszawie znajdowały się 64 hotele (37% wszystkich hoteli województwa).

- Działa tu ponad 75 wyższych uczelni, pracuje 15 tys. nauczycieli akademickich i studiuje ponad 300 tys. studentów. Liczne z nich prowadzą badania w obszarach i kształcą w specjalnościach związanych bezpośrednio lub pośrednio z turystyką.

Konkluzja I: Zważywszy na wyżej opisany potencjał, miasto stołeczne Warszawa jest w niniejszej Strategii traktowane jako kluczowy partner dla wojewódzkiej polityki turystycznej.

Przegląd stopnia wykonania poprzedniej strategii rozwoju turystyki

Przegląd stopnia wykonania *Strategii rozwoju turystyki województwa mazowieckiego na lata 2007–2013* (Strategii 2013) ma na celu przede wszystkim ocenę efektów podjętych działań oraz wskazanie tych, które powinny być kontynuowane (lub skorygowane) w kolejnych latach. Oto wnioski z przeglądu:

- Posiadana wiedza na temat stopnia wdrożenia poszczególnych działań w ramach Strategii 2013 jest niepełna, ponieważ nie prowadzono monitoringu i ewaluacji w całym okresie jej realizacji.
- Najwięcej działań w **obszarze infrastruktury turystycznej** zrealizowano w ramach funduszy europejskich. Były to głównie projekty inwestycyjne związane z powstawaniem nowej lub modernizacją istniejącej infrastruktury oraz projekty z pogranicza kultury i turystyki, związane przede wszystkim z rewitalizacją obiektów, mogących być ciekawymi atrakcjami turystycznymi. **Projekty te wpłynęły na poprawę oferty turystycznej regionu, ale nie zaspokoili wszystkich potrzeb w tym zakresie.**
- Na obecny i przyszły rozwój turystyki mają pozytywny wpływ zrealizowane projekty drogowe służące poprawie dostępności komunikacyjnej województwa, ale nadal konieczne są działania na rzecz poprawy wewnętrznej dostępności i spójności komunikacyjnej podregionów, ponieważ dostępność atrakcji turystycznych poprawiła się w niewystarczającym stopniu.
- Nie dokonano inwentaryzacji istniejących produktów turystycznych, walorów, atrakcji, infrastruktury turystycznej i paraturystycznej oraz nie opracowano zasad dystrybucji zebranych danych.
- Efektem działań na rzecz rozwoju produktów turystycznych województwa mazowieckiego był program **stworzenia 16 produktów sieciowych**, wykorzystujących walory turystyczne województwa. **Realizacja tego programu, prócz podstawowego celu, miała pozytywny wymiar dodatkowy, aktywizację i integrację społeczności lokalnych. Jednak poziom rozwoju poszczególnych produktów oraz stan ich komercjalizacji jest bardzo nierówny i często niesatysfakcjonujący, a niektóre z produktów faktycznie zmarły.** W opinii ekspertów i liderów produktów nadal konieczne są intensywne działania w zakresie m.in.:
 - organizacji (dostępność, zarządzanie poszczególnymi produktami, konsolidacja, koordynacja i wsparcie finansowe działań dla całej grupy produktów),
 - informacji i promocji (oznakowanie, opracowanie i dystrybucja informacji, działania promocyjne).

Jako bariery rozwoju liderzy produktów wskazują przede wszystkim: ograniczenia finansowe, niedostateczną promocję, brak właściwego oznakowania atrakcji turystycznych (w tym szlaków tematycznych), niewielkie lub brak zainteresowania biur podróży ofertą oraz niewielkie zaangażowanie jednostek samorządu terytorialnego i administracji w inicjatywy produktowe.

- **Za niewystarczające należy uznać działania związane z rozwojem kadr turystyki.** W Strategii 2013 zapisano działania systemowe w tym zakresie, natomiast zrealizowane przedsięwzięcia miały charakter incydentalny i były realizowane „przy okazji” innych projektów (np. Euro 2012) lub były powiązane z działaniami innych instytucji, głównie centralnych (np. Polskiej Organizacji Turystycznej).
- Zrealizowano szereg działań związanych z kreacją i promocją marki Mazowsza, ale jak wykazała diagnoza, nie przyniosły one satysfakcjonujących efektów w postaci lepszego postrzegania atrakcyjności turystycznej i rozpoznawalności marki regionu.
- Podjęte działania na rzecz budowania zintegrowanego systemu informacji turystycznej, wpłynęły na poprawę jakości usług informacji, ale **liczba istniejących placówek jest nadal zdecydowanie niewystarczająca. W zakresie tworzenia cyfrowego systemu „it” nie zrealizowano żadnych prac.**
- W ograniczonym zakresie realizowano działania związane z budowaniem systemu komunikacji marketingowej, w tym m.in. z publikowaniem i udostępnianiem materiałów informacyjno-promocyjnych na stronach internetowych. Ważnym projektem było uruchomienie dedykowanego turystycznego serwisu informacyjnego *mazowsze.travel*. Portal, jak wynika z opinii badanych użytkowników wersji polskojęzycznej, ma przejrzystą i przyjazną strukturę, natomiast obecnie ma nadal bardzo ubogą zawartość, szczególnie brakuje zdjęć opisywanych atrakcji. Wersje w językach obcych mają jeszcze znacznie uboższą treść i dodatkowo korzystają z innej, mniej przyjaznej struktury. Obecnie widoczny jest brak współpracy jednostek samorządu terytorialnego na różnych poziomach w budowaniu wspólnego i jednolitego systemu komunikacji marketingowej.

Konkluzja II: Przykład projektu *Mazowsze.travel* pokazuje, iż działania realizowane na poziomie województwa nie są znane i widoczne na poziomie powiatów i gmin. Z tego względu ważne jest opracowanie zasad komunikacji marketingowej dla wszystkich interesariuszy oraz wskazanie podmiotu odpowiedzialnego za realizację tego zadania.

Konieczne jest także wdrożenie projektów wykorzystujących nowe technologie, które nie były realizowane w ramach Strategii 2013.

- **Pozytywnie należy ocenić potencjał wdrożonego projektu „Paszport Turystyczny Mazowsza”,** skierowanego do mieszkańców regionu i turystów odwiedzających Mazowsze. Projekt ten może pełnić rolę nie tylko promocyjną, ale także być elementem motywacji w zakresie budowania produktów turystycznych, które będzie można umieścić w programie, promocji słabiej rozpoznawalnych walorów turystycznych, budowania postaw proturystycznych w społecznościach lokalnych. Jego słabością jest obecnie **struktura partnerów w programie, która podkreśla dominację Warszawy** (z 47 podmiotów aż 21 znajduje się w Warszawie). Obecnie Paszport nie wykorzystuje programów tematycznych i szlaków, które zostały opracowane w formie sieciowych produktów turystycznych (tylko pojedyncze atrakcje).

Konkluzja III: Idea „Paszportu Turystycznego Mazowsza” powinna być traktowana rozwojowo i radykalnie rozbudowana zarówno co do zasięgu i liczebności partnerów, jak i co do pakietu korzyści z uczestnictwa. Projekt musi zostać dostosowany do współczesnych trendów konsumenckich i oczekiwanego standardu technologicznego, a więc zdigitalizowany.

- Działania w zakresie badań marketingowych były ograniczone i obecnie uniemożliwiają pełną diagnozę ruchu turystycznego oraz segmentację popytu dla województwa mazowieckiego.

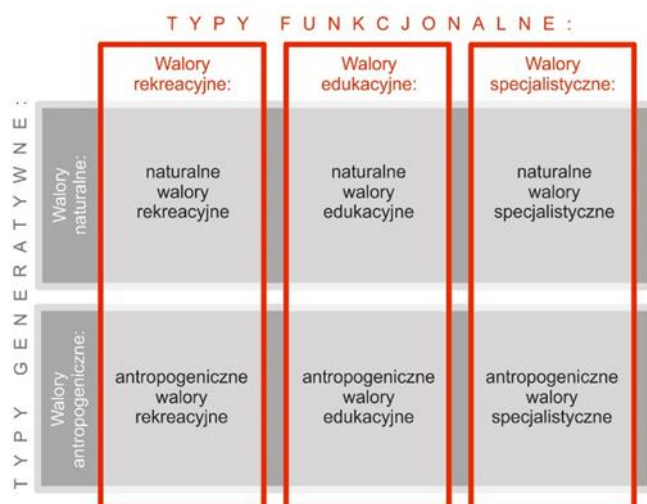
- **Nie zrealizowano projektów z zakresu transferu wiedzy** (udostępniania wyników badań, które sprzyjałyby lepszemu dopasowaniu oferty do potrzeb rynku).
- W bardzo niewielkim stopniu stymulowano kreatywność i innowacyjność w sferze turystyki.

Konkluzja IV: W odniesieniu do wszystkich wymienionych wyżej działań istnieje potrzeba ich kontynuacji i ujęcia w programach zaplanowanych do realizacji w latach 2014–2020. Natomiast nie należy przesądzać z góry, że będą one kontynuowane w dotychczasowych formach. Wręcz przeciwnie: za zasadę należy uznać, że w nowej Strategii wszystkie formy działań zostaną poddane przeglądowi i dostosowane do oczekiwań współczesnego rynku turystycznego.

Walory turystyczne województwa mazowieckiego

Przez *walory turystyczne regionu* rozumiemy wszystko to, co samo w sobie ma potencjał wywoływania zainteresowania pobytem turystycznym w tym regionie i co jest potencjalnie główną motywacją podjęcia podróży turystycznej. Z punktu widzenia gospodarki turystycznej to właśnie walory turystyczne stanowią pierwotny czynnik sprawczy napływu turystów do danego regionu i są rdzeniem jego atrakcyjności turystycznej, natomiast inne czynniki atrakcyjności (np. infrastruktura noclegowa czy informacja turystyczna) mogą tylko dodatkowo wzmacniać ruch turystyczny, lecz same nie byłyby w stanie go wywołać. Trafne wytypowanie walorów turystycznych regionu jest przesłanką do późniejszego trafnego zorganizowania pozostałych elementów atrakcyjności turystycznej regionu, np. infrastruktury.

Ryc. 5. Matryca sześciu generatywno-funkcjonalnych typów walorów turystycznych



Źródło: opracowanie własne

Walory turystyczne Mazowsza zostały omówione w podziale na sześć grup: podział na walory naturalne (stworzone głównie przez przyrodę) i **antropogeniczne** (stworzone głównie przez człowieka) został skrzyżowany z podziałem ze względu na pełnioną funkcję, na walory **rekreacyjne, edukacyjne i specjalistyczne**⁴.

- **Walory rekreacyjne obszaru turystycznego** mogą mieć zarówno pochodzenie naturalne jak i antropogeniczne, jednak łączy je to, że służą rekreacji, wypoczynkowi,

⁴ Typologia nie dzieli walorów na grupy ściśle rozłączne, istnieją więc liczne walory należące równocześnie do różnych typów (np. założenia parkowe czy krajobrazy kulturowe są zarazem walorami *przyrodniczymi* i *antropogenicznymi*, zaś Air Show w Radomiu, to zarazem walor *rekreacyjny* i *edukacyjny*).

poprawie zdrowia (np. pobytem sanatoryjnym lub podobnym, korzystaniu z usług typu SPA, Wellness) oraz rozrywce i zabawie.

- **Walory edukacyjne (w szczególności krajoznawcze) obszaru turystycznego** także mogą mieć pochodzenie naturalne lub antropogeniczne, a łączy je to, że służą zaspokajaniu zainteresowań poznawczych turystów, w tym poszerzaniu i pogłębianiu wiedzy o regionie.
- **Walory specjalistyczne obszaru turystycznego** również mogą mieć pochodzenie naturalne lub antropogeniczne, jednak łączy je to, że umożliwiają uprawianie turystyki kwalifikowanej i specjalistycznej: zarówno podróżowania specjalnymi środkami, jak i pobyty, których częścią jest uprawianie sportów i rozwijanie pasji związanych z konkretną lokalizacją i miejscowymi warunkami (np. turystyka piesza, konna, rowerowa, spływy kajakowe, żeglarstwo, narciarstwo biegowe itp.).

Powyższa matryca sześciu podstawowych typów walorów turystycznych posłuży określeniu, jakie typy walorów mogą być obecnie mocnymi stronami województwa mazowieckiego, a w jakich typach walorów z kolei nie można w tej chwili upatrywać gotowego potencjału atrakcyjności regionu.

Naturalne walory rekreacyjne

- Województwo mazowieckie jest obszarem turystycznym o niskim nasyceniu naturalnymi walorami rekreacyjnymi. Warunki naturalne do rekreacji i wypoczynku w sezonie letnim są przeciętne, zaś w sezonie zimowym poniżej przeciętnej.
- Znaczącym walorem rekreacyjnym (choć nie jest to walor w ścisłym sensie naturalny), przede wszystkim dla osób rezydujących w Warszawie, Jezioro Zegrzyńskie zbiornik retencyjny na Narwi, położony w powiecie legionowskim (czas dojazdu z Warszawy poniżej godziny), który otaczają miejscowości turystyczne: Zegrze, Serock, Zegrzynek, Jadwisin, Jachranka, Białostrzegi i Rynia. Istotnym problemem ograniczającym atrakcyjność tego waloru jest dojazd z Warszawy: w sezonie sprzyjającym rekreacji nad Jeziorem Zegrzyńskim czas dojazdu z Warszawy przedłuża się do kilku godzin wskutek korków. Ale dzięki ponownemu uruchomieniu linii kolejowej do Zegrza i zasileniu linii Legionowo–Tłuszcz znacznie ułatwi się dojazd nad Jezioro Zegrzyńskie, co znacząco wpłynie na możliwości rozwojowe tego obszaru.
- Inne naturalne zasoby rekreacyjne to przede wszystkim doliny rzek: Wisły, Narwi, Bugu, Wkry i Mławki (Obszary NATURA 2000) i mniejszych rzek oraz tereny leśne z Kampinoskim Parkiem Narodowym i parkami krajobrazowymi.

Konkluzja V: Należy uznać, że przyrodnicze walory rekreacyjne województwa mazowieckiego nie mają samodzielnej siły oddziaływania ponadlokalnego. Nawet dla wypromowania ich w skali regionalnej, a już szczególnie ponadregionalnej, konieczne jest wkomponowanie ich w szerszej pomyślane produkty turystyczne o charakterze sieciowym.

Antropogeniczne walory rekreacyjne

- Największa koncentracja antropogenicznych walorów rekreacyjnych województwa jest zlokalizowana w Warszawie. Występuje tu największe w województwie i jedno z największych w kraju nagromadzenie wydarzeń rozrywkowych, kulturalnych i sportowych, obiektów rekreacyjnych, usług służących wypoczynkowi, poprawie dobrostanu fizycznego oraz psychicznego.
- Walorami antropogenicznymi województwa mazowieckiego są także znaczące wydarzenia cykliczne o charakterze rozrywkowym, przyciągające ruch turystyczny. Doświadczenia UEFA Euro 2012 pokazują, jaka może być skala takiego ruchu. Województwo mazowieckie ma na swym terenie wiele cyklicznych wydarzeń

rozrywkowo-kulturalnych i rekreacyjno-sportowych, które należy uznać za istotne składowe antropogenicznego potencjału turystycznego regionu. Odbywają się tu zarówno wydarzenia adresowane do grup węższych, jak i do masowej publiczności: wielkie widowiska, pokazy i koncerty plenerowe, kilkaset festiwali z różnych obszarów sztuki oraz łączących sztukę z innymi dziedzinami, odbywających się w Warszawie, Radomiu, Płocku, Siedlcach, Ostrołęce, Ciechanowie, Pułtusku i innych miastach regionu.

- Istotnym i rosnącym co do znaczenia rodzajem antropogenicznych walorów rekreacyjnych województwa są masowe widowiska sportowe, kulturalne lub rozrywkowe, **których organizatorem są podmioty z sektora biznesu**. Orange Warsaw Festival (organizowany w Warszawie od 2008 r., ok. 60 tys. publiczności w 2013 r.) czy Verva Street Racing (organizowany od 2011 r., ponad 100 tys. publiczności w 2012 r.) to przykłady wydarzeń, które mogą być znaczącymi generatorami ruchu turystycznego, a co istotne są finansowane spoza budżetów publicznych.
- Istotnym i rosnącym co do znaczenia rodzajem antropogenicznych walorów rekreacyjnych województwa są również masowe widowiska historyczne, przyciągające zarówno miłośników turystyki kulturowej, turystyki historycznej jak i turystyki przygodowej, których organizatorem są jednostki samorządowe oraz organizacje pozarządowe. Rosnące zainteresowanie budzą takie widowiska historyczne jak: bitwa mławska, bitwa nad Bzurą, bitwa o Sarnową Górę, potyczka kawaleryjska Ratowo 1920, co więcej w ostatnim okresie obserwuje się wzrost zainteresowania tego typu widowiskami, które w atrakcyjnej uteatralnionej formie prezentują dziedzictwo historyczne regionu.
- Coraz większą popularność zyskują również masowe widowiska historyczne odwołujące się zwłaszcza do czasów średniowiecznych, tzn. Turnieje i pikniki rycerskie, organizowane w historycznych miejscach województwa mazowieckiego: Płocku, Ciechanowie, Pułtusku, Ratowie, mającymi bezpośrednio związki z mazowieckim średniowieczem, przyciągające zarówno miłośników turystyki kulturowej, turystyki historycznej jak i turystyki przygodowej, których organizatorem są jednostki samorządowe oraz organizacje.
- Województwo mazowieckie nie ma obecnie żadnego obiektu rekreacyjnego, rozrywkowego lub wypoczynkowego, który byłby atrakcją rozpoznawalną w skali Europy. Krajowa rozpoznawalność mazowieckich antropogenicznych walorów rekreacyjnych jest też słaba i dotyczy przede wszystkim potencjału Warszawy, który w porównaniu do konkurencyjnych walorów krajowych, należy uznać za znaczny i urozmaicony.
- Podejmowane próby usytuowania w województwie mazowieckim wielkiego parku rozrywki jak na razie **nie zakończyły się sukcesem**; w chwili kończenia niniejszej diagnozy największe rozpoczęte przedsięwzięcie tego rodzaju, park Adventure World Warsaw w pobliżu Grodziska Mazowieckiego zakończyło się bankructwem inwestora (październik 2013), a inne ogłoszone oficjalne przedsięwzięcia, jak Park of Poland w okolicach Mszczonowa (inwestor: Cinema City) czy Centralny Park Rekreacji, Balneologii, Turystyki i Wypoczynku „Termy Gostynińskie” koło Płocka, są w początkowej fazie realizacji i trudno jest w tej chwili rokować, czy zakończą się sukcesem. Na terenie województwa istnieją też pojedyncze niewielkie parki rozrywki, z których jednak żaden na razie nie osiągnął skali produktu turystycznego o znaczeniu regionalnym, ani tym bardziej ponadregionalnym.
- Oprócz wydarzeń cyklicznych w województwie działa też wielka liczba atrakcji stałych. W samej stolicy działa około 1,6 tys. rozmaitych instytucji i miejsc, w których

można uczestniczyć w kulturze. W pozostałych ośrodkach województwa funkcjonuje co najmniej kilkaset takich instytucji i miejsc dedykowanych uczestnictwu w kulturze⁵.

Konkluzja VI: Inne liczne antropogeniczne walory rekreacyjne województwa mają skalę lokalną i choć nie mają zauważalnego wpływu na generowanie przyjazdów z destynacji poza województwem, to mogą mieć istotne znaczenie dla generowania ruchu turystycznego wewnątrz województwa, szczególnie gdyby zostały wkomponowane w ciekawe produkty sieciowe.

- Istotny dla atrakcyjności rekreacyjnej regionu jest wizerunek mieszkańców regionu w oczach turystów, np. postrzeganie ich jako *gościnnych i serdecznych*, lub wręcz przeciwnie *wyniosłych i zamkniętych*. W tym sensie pozytywne lub negatywne stereotypy na temat mieszkańców są częścią antropogenicznego potencjału regionu. **Województwo mazowieckie jako całość nie ma żadnej wspólnej tożsamości kulturowej**, a jego społeczność nie jest obciążona żadnymi negatywnymi stereotypami (ani też nie jest wspierana stereotypami pozytywnymi).
 - Z tożsamości wycinkowych można odnotować przede wszystkim duży bagaż negatywnych stereotypów na temat warszawiaków, zakorzeniony w wielu regionach Polski, oraz, w dużo mniejszej skali, stereotypową opinię o kurpiowskiej zawziętości (słynne kurpiowskie „bziej zabzij”), dziś traktowaną bardziej jako element lokalnego kolorytu niż stereotyp negatywny. Z punktu widzenia turystów zagranicznych na mieszkańcach Mazowsza mogą ciążyć negatywne stereotypy dotyczące Polaków w ogólności (lecz te na szczęście w ostatnich latach szybko słabną).
 - Z kolei walorem w tym znaczeniu może być otwartość kulturowa społeczności wielkomiejskiej (w tej chwili szczególnie dotyczy to Warszawy). Względną nowością w polskiej rzeczywistości społecznej są postawy otwartości, tolerancji i gotowości do nawiązywania przyjaznych kontaktów ponad różnicowaniami oraz gościnności opartej na szacunku dla kultury gościa⁶. Zmianom tym towarzyszy szybko rosnąca podstawowa (komunikacyjna) znajomość języków obcych wśród Polaków. W tym aspekcie mogą niepokoić zachowania i postawy ksenofobiczne, szczególnie manifestowane w przestrzeni publicznej, ale obecnie nie wydaje się, aby na Mazowszu takie postawy były znaczące.

Konkluzja VII: Walory antropogeniczne Mazowsza to przede wszystkim potencjał miasta stołecznego Warszawy. Walory pozostałych ośrodków i terenów województwa są mniej spektakularne i wymagają więcej wysiłku promocyjnego, w tym komponowania walorów wraz z innymi wartościami w przemyślane i rozbudowane produkty turystyczne.

Naturalne walory krajoznawcze i edukacyjne

- Województwo mazowieckie **nie ma ponadprzeciętnych walorów tego rodzaju**. Naturalne walory krajoznawcze o większym znaczeniu, w których można widzieć powód przyjazdów spoza granic Polski, to przede wszystkim rzeka Wisła i jej dolina w środkowym odcinku. Pozostałe naturalne walory krajoznawcze mogą generować ruch krajowy i wewnątrzregionalny, jednakże trudno wskazać wśród nich takie, które miałyby siłę samodzielnego generowania ruchu turystycznego na skalę masową.
- Trzeba uznać, że województwo mazowieckie nie ma wyróżniających zalet klimatycznych ani krajobrazowych, które byłoby łatwo promować jako samoistne

⁵ Tę i poprzednią grupę (typ) walorów można zaliczyć po części także do walorów edukacyjnych.

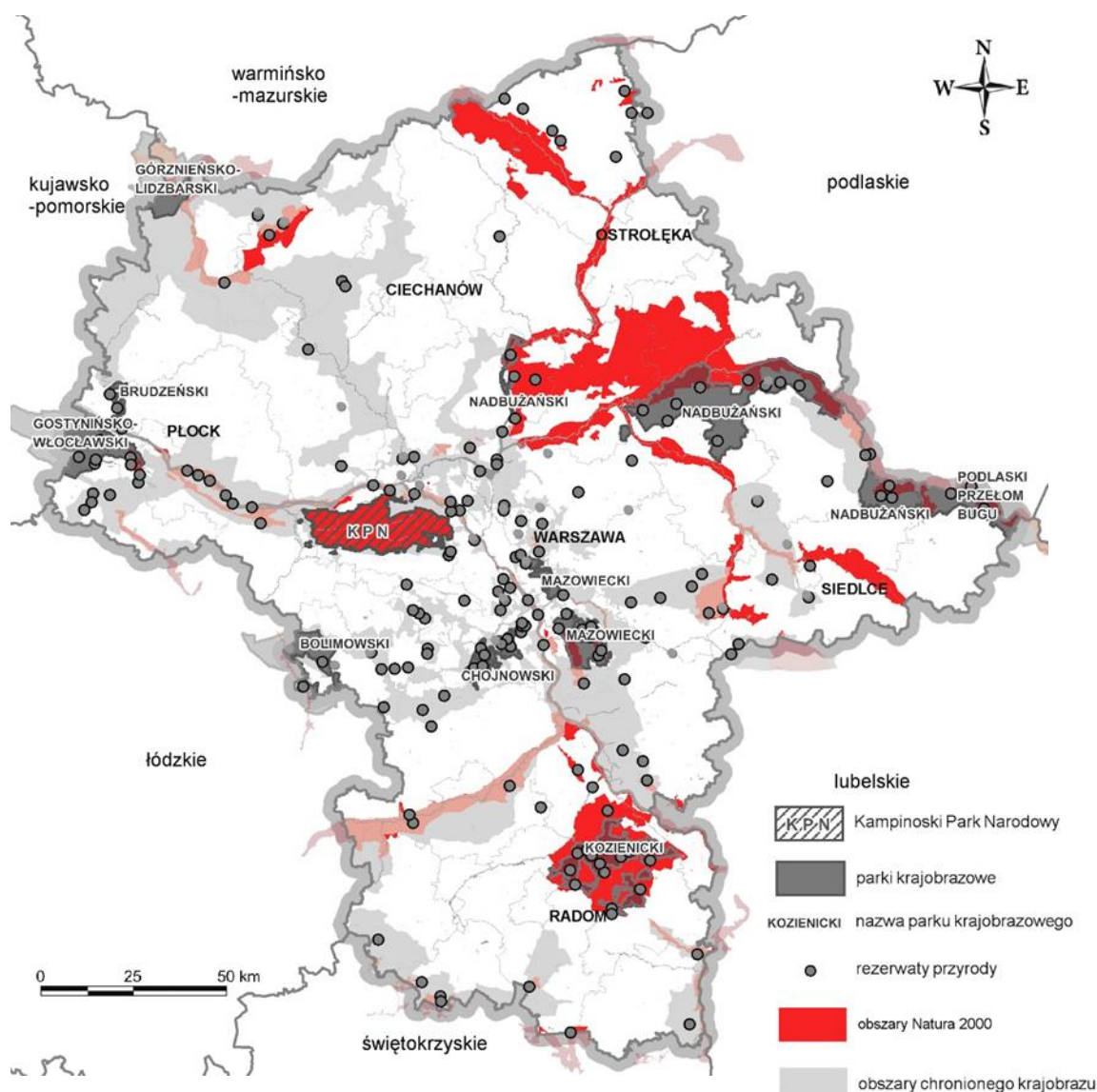
⁶ Tak zwana „tradycyjna polska gościnność”, jak wynika z opisów w literaturze, polegała raczej na zmuszaniu gości do kultywowania obyczajów gospodarza.

walory turystyczne. Ani nizinny krajobraz mazowiecki, ani umiarkowany klimat nie tworzą przewagi konkurencyjnej województwa w stosunku do innych destynacji turystycznych.

- Chronione walory przyrody to przede wszystkim:
 - **Kampinoski Park Narodowy**, jedyny park narodowy województwa, położony jest niedaleko północno-zachodnich granic Warszawy, co wyróżnia go spośród innych tego typu chronionych obszarów w świecie. Ponad 70% powierzchni Parku zajmują lasy (bór sosnowy). Park wraz ze strefą ochronną jest Rezerwatem Biosfery UNESCO i obszarem NATURA 2000.
 - Inne chronione walory przyrody w województwie to: **181 rezerwatów przyrody** (o łącznej powierzchni blisko 18 tys. ha, tj. 0,5% powierzchni województwa), **5 parków krajobrazowych** i fragmenty **4 dalszych** (173 tys. ha, 4,88% powierzchni), **30 obszarów chronionego krajobrazu** (ponad 833 tys. ha, 23,5% powierzchni), **4235 pomników przyrody**, 34 zespoły przyrodniczo-krajobrazowe, 737 użytków ekologicznych i 6 stanowisk dokumentacyjnych.
 - Na terenie województwa wyznaczono obszary **NATURA 2000**: 16 obszarów specjalnej ochrony ptaków i 60 specjalnych obszarów ochrony siedlisk. Ponadto w krajowej sieci ekologicznej **ECONET-PL18** w obrębie województwa mazowieckiego wyróżnia się 6 obszarów węzłowych o randze międzynarodowej, 3 korytarze ekologiczne o znaczeniu międzynarodowym, 5 obszarów węzłowych o znaczeniu krajowym.

Konkluzja VIII: Naturalne walory krajoznawcze Mazowsza nie są dobrze wypromowane ani szeroko rozpoznawalne w Polsce, tym bardziej za granicą. **Jedyną marką przyrodniczą Mazowsza mającą powszechną rozpoznawalność w Polsce i zauważalną rozpoznawalność wśród turystów zagranicznych jest rzeka Wisła:** nieuregulowane, względnie naturalne koryto Wisły w jej przebiegu przez Warszawę jest ewenementem w skali Europy i znaczącą, rozpoznawalną atrakcją turystyczną („dzika rzeka w mieście”). **Nad szeroką rozpoznawalnością innych walorów przyrodniczych Mazowsza trzeba dopiero pracować wkomponowując je w przemyślane sieciowe produkty turystyczne.**

Ryc. 6. Chronione walory przyrody w województwie mazowieckim



Źródło: opracowanie MBPR na podstawie danych Mazowieckiego Systemu Informacji Przestrzennej, rozporządzeń Wojewody Mazowieckiego i Regionalnego Dyrektora Ochrony Środowiska.

Antropogeniczne walory w zakresie turystyki edukacyjnej

- Kluczowym antropogenicznym walorem edukacyjno-krajoznawczym województwa jest bez wątpienia **miasto stołeczne Warszawa** jako całość. Koncentracja wydarzeń i obiektów, jego unikalna historia powiązana z symbolami rozpoznawalnymi w świecie oraz przestrzeń miejska o cechach niepowtarzalnych, to wszystko skłania do uznania Warszawy za trwały rdzeń zestawu walorów województwa. Warszawa ze swoją szczególną historią jest znakomitym terenem do wielowątkowej turystyki miejskiej. Wydaje się, że jeśli chodzi o bogactwo narracji historycznej miasta, Warszawa należy do europejskiej czołówki.

Ryc. 7. Zabytki województwa mazowieckiego – dane liczbowe

Rodzaj obiektu	Liczba
obiekty wpisane do rejestru zabytków nieruchomych ⁷	6487
krajobrazy kulturowe ⁸	7
układy urbanistyczny ⁹	120
dzieła architektury i budownictwa ¹⁰	4719
dzieła budownictwa obronnego	55
obiekty techniki	261
cmentarze	351
parki	692
ogrody i inne formy zaprojektowanej zieleni	252
miejsca upamiętniające wydarzenia historyczne bądź działalność wybitnych osobistości lub instytucji ¹¹	ok. 150
zabytki ruchome wpisane do rejestru zabytków	19 328
miasta historyczne	24
miasta ogrody	3
zamki	14
dwory	345
pałace	155
zespoły folwarczne ¹²	18
kościół drewniane ¹³	120
obiekty wykreślone z rejestru zabytków nieruchomych od 2005 r.	70

Źródło: Narodowy Instytut Dziedzictwa, Dział Rejestru i Ewidencji Zabytków, dane dostępne na dzień 31 stycznia 2013 r.

- **Zabytki i chronione dziedzictwo kulturowe** można uznać za atut województwa, jednak z zaznaczeniem, że olbrzymia część tego rodzaju walorów koncentruje się w Warszawie, a na pozostałym terenie województwa brak jest walorów dziedzictwa o porównywalnym do Warszawy potencjale generowania ruchu turystycznego. Historyczny zespół miasta Warszawy z Traktem Królewskim i Wilanowem ma status **pomnika historii**, a warszawskie Stare Miasto to **obszar wpisany na listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Przyrodniczego UNESCO**.
- Dziedzictwo kultury ludowej na terenie województwa jest kontynuowane wycinkowo, a nawet punktowo. Pośród regionów historyczno-etnograficznych na Mazowszu żywą kontynuację tradycji ludowej widać przede wszystkim na Kurpiach. Niewielkimi ośrodkami regionów etnograficznych są Sanniki i Kołbiel. W częściach województwa poza historycznym Mazowszem można wskazać podlaski region etnograficzny we wschodniej części województwa oraz historycznie należące do Małopolski regiony etnograficzne: kozienicki, opoczyńsko-przysuski oraz iłżecko-starachowicki.

Konkluzja IX: Wydaje się, że obecnie żadne zjawisko kultury ludowej na terenie województwa mazowieckiego nie ma samodzielnego potencjału przyciągania znaczącego

⁷ Stan w dniu 31.12.2012 r.

⁸ W szeroko rozumianej grupie założeń wieloprzestrzennych znalazły się, obok założeń i układów urbanistycznych, 1 skansen, 2 układy ruralistyczne, 2 pola bitewne i 2 układy komunikacyjne.

⁹ W tym: założenia miast, osad i osiedli, wpisane do rejestru zabytków place, ulice i założenia urbanistyczne.

¹⁰ Dane podano łącznie z wyszczególnionymi osobno grupami jak obiekty obronne, przemysłowe, pałace itd.

¹¹ Wśród podanej liczby ok. 150 obiektów uwzględniono m.in. pomniki, cmentarze wojenne, siedziby wybranych instytucji oraz wybrane obiekty związane z życiem i działalnością wybitnych osobistości.

¹² Podano tylko łączną liczbę zespołów folwarcznych jednoznacznie wyodrębnionych w ramach decyzji o wpisach.

¹³ Podano łączną ilość zlokalizowanych na Mazowszu świątyń drewnianych, tj. kościołów (rzymsko-katolickich, ewangelickich i mariawickich) oraz cerkwi (prawosławnych i greko-katolickich).

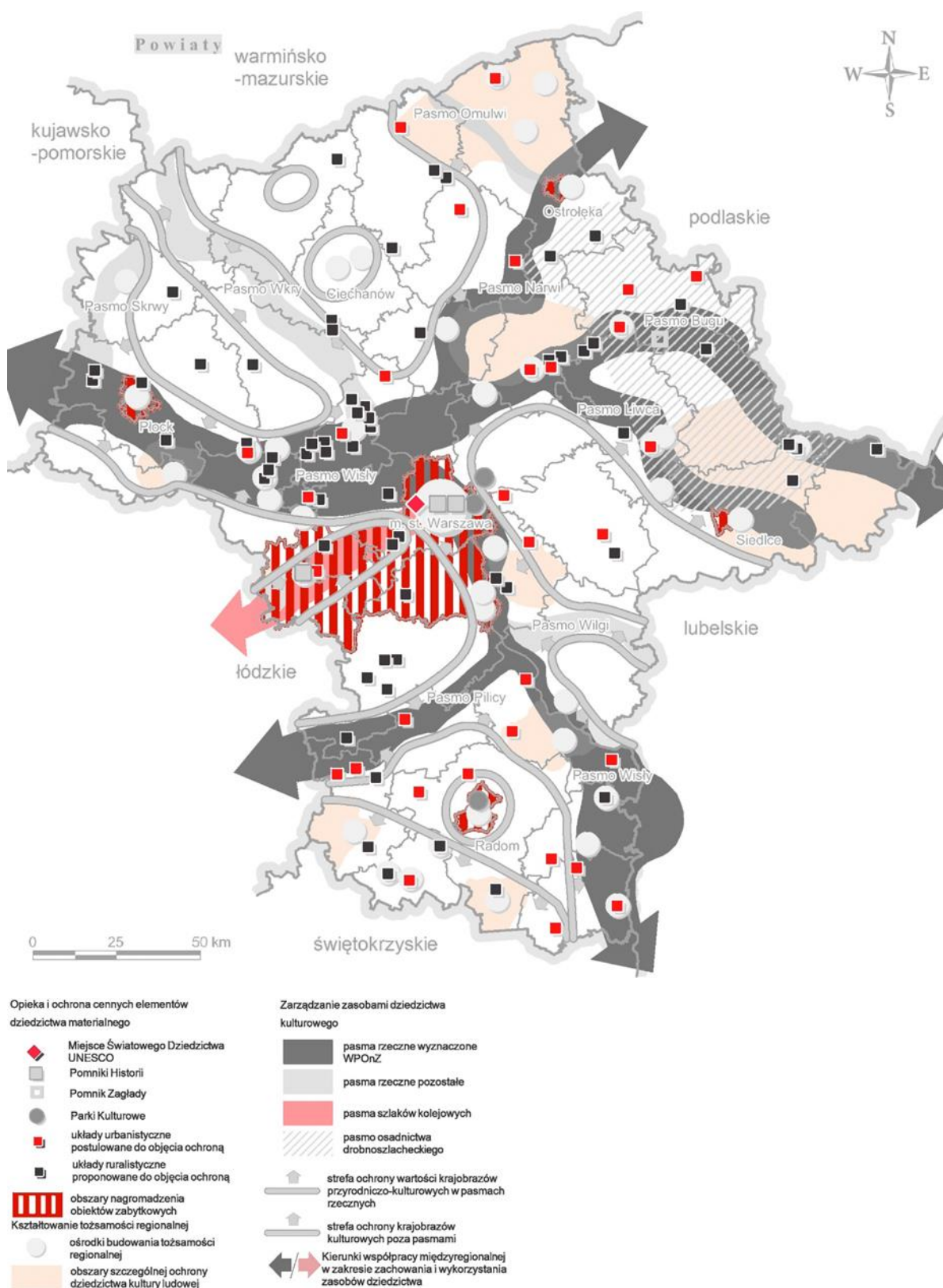
ruchu turystycznego z zewnątrz. Natomiast wkomponowywanie tradycji folklorystycznej w nowocześnie zaplanowane produkty turystyczne ma znaczny potencjał rozwojowy.

- Odrębną składową antropogenicznego potencjału turystyki edukacyjnej województwa są przyciągające wielkie strumienie odwiedzających instytucje ze stałą ofertą programową, repertuarową lub wystawienniczą. Spektakularnymi przykładami tego typu potencjałów w województwie mazowieckim są Centrum Nauki Kopernik (ponad milion odwiedzin rocznie) i Muzeum Powstania Warszawskiego (blisko 600 tys. odwiedzin rocznie). Instytucje tego rodzaju mają szansę budować wizerunek miasta i regionu nie tylko swoim programem i ofertą, ale także spektakularnymi budynkami, w których się mieszczą, a które mają swój istotny udział w budowaniu wizualnej tożsamości miasta i regionu¹⁴.
- Antropogenicznymi walorami edukacyjnymi są także niektóre wartościowe wydarzenia cykliczne, przyciągające ruch turystyczny, w których dominuje aspekt edukacyjno-poznawczy, a nie rekreacyjny. Do tej kategorii można zaliczyć przede wszystkim festiwale sztuki. Co najmniej niektóre z nich są potencjalnie rozwojowymi walorami o znaczeniu międzynarodowym.
- Do antropogenicznych walorów edukacyjnych województwa zaliczamy w tej typologii także (nieco umownie) samą infrastrukturę¹⁵ konferencyjno-kongresową i wystawienniczą, przyciągającą turystykę tzw. segmentu MICE (związaną z różnego rodzaju wydarzeniami naukowymi, ale też biznesowymi czy politycznymi). Największa koncentracja infrastruktury MICE, co oczywiście ze względu na łatwość dojazdu, jest skoncentrowana w samej Warszawie i w bezpośrednim jej otoczeniu.

¹⁴ Najbardziej znanym przykładem takiego oddziaływania jest Muzeum Guggenheima w Bilbao, którego postmodernistyczny budynek projektu Franka Gehry'ego stał się wizualną ikoną tego miasta i wygenerował olbrzymi napływ turystów z całego niemal świata (tzw. „Efekt Bilbao”).

¹⁵ Zakłada się, że samo istnienie w regionie dobrej infrastruktury MICE przyciąga następnie organizatorów kongresów, konferencji i wystaw, a więc generuje ruch turystyczny podobnie, jak to robią walory pierwotne.

Ryc. 8. Chronione walory kulturowe województwa



Źródło: Plan Zagospodarowania przestrzennego Województwa Mazowieckiego

Naturalne walory specjalistyczne

Mazowsze ma rozproszone i słabo wypromowane naturalne walory do uprawiania turystyki kwalifikowanej i specjalistycznej. Są to raczej walory o przeciętnej atrakcyjności, trudne

do promowania jako czynnik samoistnie ściągający ruch turystyczny spoza regionu, szczególnie z zagranicy, ale potencjalnie atrakcyjne dla ruchu wewnątrzregionalnego. Natomiast po wkomponowaniu w ciekawe produkty turystyczne, przyrodnicze walory województwa mogą stać się czynnikiem istotnej atrakcyjności. Warto odnotowania są walory rzek mazowieckich, jako miejsca uprawiania turystyki kajakowej. Można mówić o umiarkowanie dobrych warunkach do uprawiania turystyki konnej i rowerowej, jak również nizinnej turystyki pieszej. Jednak w zglobalizowanym świecie, wobec zjawiska porównywania przez turystów walorów licznych i odległych destynacji, wszystkie naturalne walory województwa mazowieckiego służące uprawianiu turystyki specjalistycznej (kwalifikowanej) należy uznać same w sobie za umiarkowanie i słabo konkurencyjne.

Konkluzja X: Budowanie atrakcyjności regionu dla turystyki kwalifikowanej i specjalistycznej bezwzględnie musi polegać na wkomponowywaniu mazowieckich walorów naturalnych (których samodzielna siła oddziaływania jest niska) w szersze, sieciowe produkty turystyczne zawierające, oprócz atrakcji przyrodniczych, inne przemyślane elementy atrakcyjności.

Antropogeniczne walory specjalistyczne

- Rozwój turystyki specjalistycznej i kwalifikowanej zazwyczaj wymaga odpowiedniego zagospodarowania istniejących walorów naturalnych. Jednym ze sposobów tego zagospodarowania jest wytyczenie szlaków i ich identyfikacja wizualna (oznakowanie) oraz utrzymywanie odpowiedniego stanu technicznego. Na terenie województwa mazowieckiego aktualnie funkcjonują szlaki piesze (w tym specjalistyczne, odwołujące się do szczególnych zainteresowań), rowerowe, wodne (w tym żegluga pasażerskiej, żeglarskie i kajakowe) oraz specjalistyczne szlaki kolejek wąskotorowych. Trzeba jednak odnotować, że **województwo mazowieckie ma najniższy spośród wszystkich województw wskaźnik długości szlaków turystycznych w przeliczeniu na 100 km² powierzchni**. Szlaki turystyczne omówiono bardziej szczegółowo w punkcie 2.3.1.8. w podrozdziale 2.3.1. *Infrastruktura turystyczna*.
- Odrębnego omówienia wymaga potencjał uprawiania **turystyki konnej**, który należy uważać za jeden z najbardziej rozwojowych i idealnie dopasowanych do nizinnych warunków Mazowsza. Na terenie województwa mazowieckiego istnieją bardzo dogodne warunki uprawiania turystyki konnej, szczególnie przez osoby początkujące lub np. w celach rehabilitacyjnych w formie hipoterapii. Dostępna infrastruktura oferująca usługi jazdy konnej jest w olbrzymiej większości oparta o niewielkie stadniny (posiadające kilka do kilkunastu koni), ale ilość takich stadnin jest stosunkowo duża i nadal przyrasta. W większości są to obiekty oferujące jazdę konną bez zakwaterowania i pobytu. **Liczba tych obiektów jest szacowana na ponad 800**, z czego ponad 40% jest zlokalizowanych w odległości do 50 km od Warszawy, a dalsze 40% w odległości do 100 km (co częściowo wyjaśnia brak infrastruktury noclegowej w stadninach; znacząca część klientów korzysta z usług krótszych niż jeden dzień). Około 17% stadnin jest zlokalizowanych w pobliżu ośrodków subregionalnych. Jednak największa liczba usługodawców znajduje się w powiatach: nowodworskim, mińskim, piaseczyńskim i warszawskim zachodnim.
- Województwo mazowieckie posiada warunki do uprawiania **turystyki rowerowej** dla szerokiej grupy odbiorców. Ukształtowanie terenu pozwala na wyznaczenie szlaków o różnej skali trudności. Dzięki temu trasy rowerowe mogą być tworzone dla różnych grup, zależnie od ich umiejętności i możliwości. Potencjał ten został zauważony na poziomie lokalnym (powiaty i gminy) i efektem tego jest szereg inicjatyw polegających na wskazywaniu/wyznaczaniu możliwych szlaków i tras rowerowych, a tam gdzie to możliwe włączanie ich w system istniejących szlaków ponadregionalnych. Informacje o lokalnych i regionalnych trasach i szlakach

rowerowych znajdziemy w ponad 30% powiatów. Lokalne trasy rowerowe stają się elementem działań informacyjnych, edukacyjnych i integracyjnych skierowanych do społeczności lokalnej są to m.in. rajdy rowerowe dla dzieci i młodzieży, rajdy pamięci, imprezy gminne czy powiatowe. Jednak brakuje jakiegokolwiek spójnej i systematycznej informacji, wymiennie stosowane są pojęcia szlaku i trasy, część tras jest w pewnym sensie nieformalna, nie występuje standardowe oznakowanie, brak jasności które trasy stanowią niezależną całość, a które tylko część większej całości. Odrębny problem stanowi jakość prezentowanych tras i szlaków. Istnieje potrzeba przeprowadzenia pełnej inwentaryzacji tych tras, a w kolejnym etapie konieczne jest skatalogowanie i dystrybucja pełnej informacji.

- **Turystyka wodna** w województwie mazowieckim jest kojarzona przede wszystkim z Zalewem Zegrzyńskim oraz rzekami: Bug, Narew, Pilica, Warka, Wisła. W przypadku Zalewu Zegrzyńskiego oferta wypoczynkowo-rekreacyjna jest bardzo bogata i obejmuje wszystkie formy aktywności: żeglowność, sporty motorowodne, kajaki, żegluga śródlądowa. Cały obszar jest popularnym celem podróży jednodniowych, weekendowych czy dłuższych pobytów wypoczynkowych. Pozostałe zasoby, czyli przede wszystkim wyżej wymienione rzeki i ich dopływy, stanowią duży potencjał, w większości wciąż słabo wykorzystany. Pierwsze próby budowania oferty turystycznej w oparciu o rzeki to: Kajakowe Szlaki Mazowsza jeden z 16 produktów sieciowych, oferta powiatu ostrołęckiego czyli 4 szlaki wodne, powiat piaseczyński wykorzystujący rzekę Jeziorokę oraz powiat wołomiński czyli rzeki Bug i Liwiec. Jednak wszelkie dotychczasowe działania w tym zakresie to tylko nieśmiałe próby wykorzystania posiadanych zasobów.

Konkluzja XI: Turystyka kajakowa na terenie województwa mazowieckiego wymaga kompleksowego podejścia i zaangażowania dużo większej grupy podmiotów. Stan obecny nie jest zadowalający.

- Stosunkowo nowym rodzajem antropogenicznych walorów turystyki specjalistycznej w województwie mazowieckim są cykliczne **masowe imprezy sportowe**: biegi, splywy, turnieje amatorskie, których organizatorem są władze lokalne, a ostatnio coraz częściej biznes w ramach działań CSR.

Przestrzenne rozmieszczenie w regionie walorów turystycznych

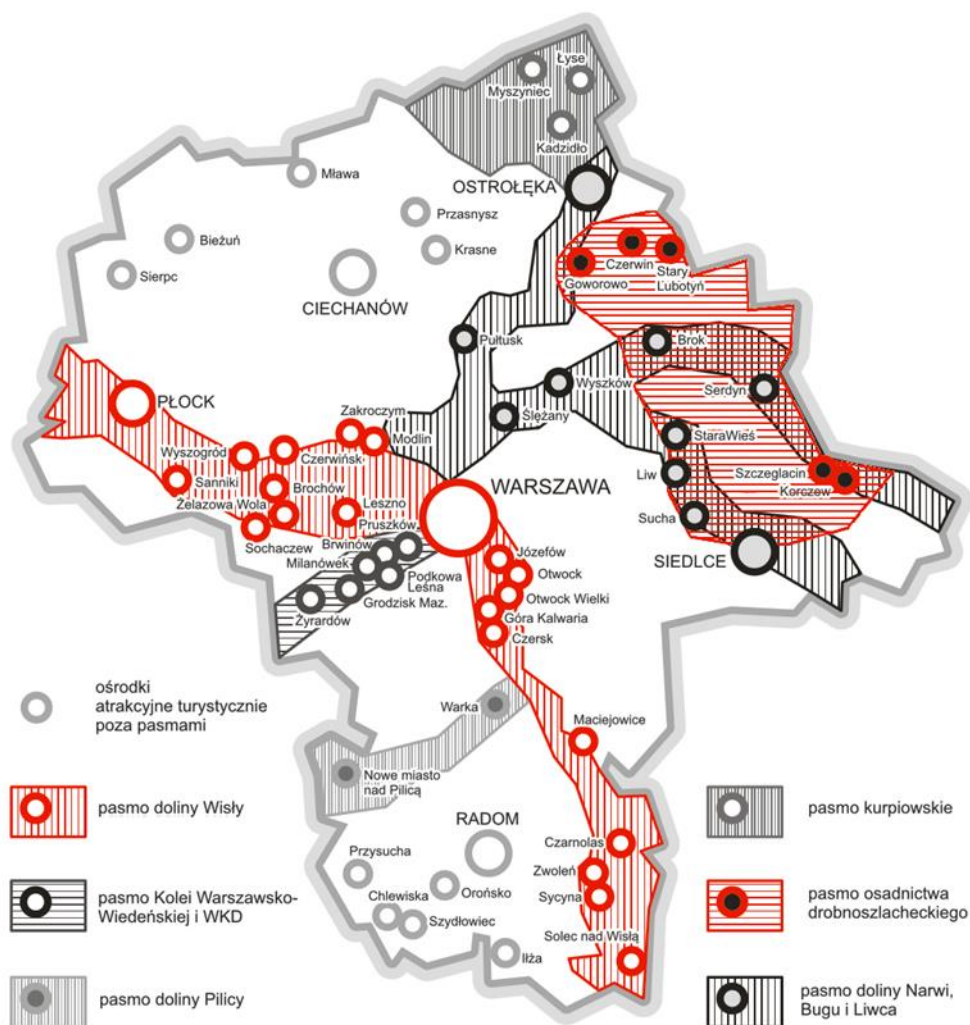
Formy turystyki preferowane w poszczególnych częściach województwa

Walory turystyczne poszczególnych rodzajów, wymienione w powyższej typologii, są rozmieszczone na obszarze województwa w taki sposób, że nie tylko występują obok siebie, ale też wielokrotnie nakładają się przestrzennie na siebie i w tych samych lokalizacjach odnotowujemy współwystępowanie walorów różnych rodzajów. To z kolei powoduje, że można mówić o preferencji poszczególnych obszarów województwa do uprawiania określonego rodzaju (lub określonych rodzajów) turystyki. Poniższa mapa pokazuje przestrzenną dystrybucję preferencji do uprawiania różnych rodzajów turystyki w regionie.

Zastosowana na powyższej mapie typologia rodzajów turystyki jest bardziej szczegółowa od typologii *walorów turystycznych*, ponieważ uwzględnia dodatkowo inne determinanty turystyki, jak infrastruktura turystyczna, czy dostępność terenu. W obszarach koncentracji naturalnych i antropogenicznych walorów rekreacyjnych wskazano, zależnie od rodzaju tych walorów, preferencję dla turystyki wypoczynkowej i/lub prozdrowotnej. Z kolei preferencję dla turystyki kulturowej oraz biznesowej wskazano w obszarach o znacznym nasyceniu walorami edukacyjnymi (w tym krajoznawczymi). Wreszcie znaczna część obszaru województwa ma wskazaną preferencję dla turystyki kwalifikowanej (i dodatkowo przyrodniczej).

Pasma przyrodniczo-kulturowe

Ryc. 10. Pasma przyrodniczo-kulturowe na terenie województwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojewódzkiego Programu Opieki nad Zabytkami na lata 2012–2015

Z ogólnego ujęcia przestrzennego rozmieszczenia walorów turystycznych województwa mazowieckiego wywodzi się koncepcja *pasem przyrodniczo-kulturowych*, czyli terenów stanowiących przestrzenne koncentracje potencjału do rozwijania sieciowych produktów turystycznych z uwagi na rozmieszczenie na nich walorów o podobnym lub ciekawie uzupełniającym się charakterze. Zarówno czynniki przyrodnicze, jak i kulturowe powodują, że wskazane na mapie lokalizacje (pasma i ośrodki) są terenami o dużym potencjale atrakcyjności turystycznej. Jednak należy pamiętać, że **wskazane pasma i ośrodki nie są**

gotowymi produktami turystycznymi, a jedynie przestrzennymi koncentracjami potencjału, który może być wykorzystany do kreowania takich produktów.

Potrzeba komercjalizacji potencjału turystycznego Mazowsza

Potencjał turystyczny regionu, aby zaczął przynosić korzyści społeczno-gospodarcze, musi najpierw zostać skutecznie skomercjalizowany, a więc posłużyć jako komponent produktów turystycznych. Komercjalizacja walorów turystycznych polega właśnie na spakietowaniu ich wraz usługami turystycznymi (noclegowymi, gastronomicznymi, przewozowymi, rozrywkowymi itd.) w przemyślane oferty o określonej cenie, pozwalające nabywcy na spełnianie jego potrzeb w takim stopniu, że podejmie on decyzję o przyjeździe do danego miejsca. Takie spakietowane i gotowe do nabycia oferty to właśnie produkty turystyczne.

Obecnie zadowalający, a w niektórych przypadkach wzorcowy, poziom komercjalizacji produktów turystycznych obserwujemy w Warszawie, natomiast w pozawarszawskiej części regionu jest on bardzo zróżnicowany, ogólnie niezadowalający.

Obecne bariery komercjalizacji potencjału turystycznego

Komercjalizacja potencjału turystycznego województwa mazowieckiego napotyka obecnie kilka barier:

- Region jest bardzo nierównomiernie wyposażony w bazę turystyczną i walory turystyczne. Diagnoza stanu zagospodarowania turystycznego i realizowane kilkakrotnie audyty atrakcyjności turystycznej od lat wskazują na ten problem.
- Odczuwalne są ciągle niedostatki wiedzy i kompetencji, które umożliwiłyby komercjalizację i rozwój istniejącego potencjału turystycznego oraz pozwoliłyby na zagospodarowanie słabiej rozwiniętych i mniej atrakcyjnych obszarów Mazowsza.
- Lepszej koordynacji i lepszego przepływu informacji wymagają wysiłki przedsiębiorców, organizacji turystycznych i lokalnych grup działania, które są rozproszone i niespójne. Przedsiębiorcy i organizacje często nie wiedzą, jakie warto podjąć działania, jak je inicjować. Wiele przedsiębiorczych podmiotów byłoby w stanie dołączyć do projektów i wywołać efekt kuli śnieżnej, lecz nie ma pojęcia o ich istnieniu.
- Niski jest poziom kapitału społecznego Mazowsza, rozumianego jako system wzajemnych relacji społecznych i zaufaniu jednostek, które powinny wspólnie i na równych prawach osiągać korzyści (ekonomiczne i społeczne).

Przewyciężenie powyższych przeszkód jest nieodzownym warunkiem realizacji celów Strategii rozwoju turystyki na Mazowszu. Należy pamiętać, że po pierwsze nie wszystkie te przeszkody muszą być pokonane już na wstępie i wiele z nich będzie ustępować stopniowo, na skutek działań zaplanowanych w niniejszej Strategii. Po drugie, w miarę realizacji Strategii i pokonywania wymienionych przeszkód, komercjalizacja walorów turystycznych Mazowsza będzie postępowała coraz skuteczniej, a każdy kolejny turystyczny produkt sieciowy, zaprojektowany, wdrożony i pomyślnie ulokowany na rynku, zwiększy łączną pulę korzyści turysty z przyjazdu na Mazowsze (efekt nasycenia ofertą, wzbogacenie pola wyboru).

Ocena funkcjonowania produktów turystycznych województwa mazowieckiego

Ocena funkcjonowania produktów turystycznych województwa mazowieckiego jest z założenia niezwykle trudna, a całościowo wręcz niemożliwa. Wynika to z kilku przesłanek:

- Województwo jest obszarowo bardzo duże, jednocześnie posiada duży potencjał do tworzenia produktów zarówno sieciowych, jak i punktowych;

- Nie są prowadzone żadne statystyki ani badania dotyczące funkcjonujących produktów turystycznych regionu, skutkiem czego w chwili obecnej nie dysponujemy pełną wiedzą ani na temat ich ilości, ani tym bardziej na temat ich jakości i wartości rynkowej;
- W latach 2007–2013 w wyniku większej dostępności środków finansowych, a także wyniku wzrostu wiedzy o turystyce i jej efektach społeczno-gospodarczych ilość inicjatyw produktowych na terenie Mazowsza znacznie się zwiększyła.

W związku z powyższym przeprowadzona poniżej analiza dotyczy w swym głównym zrębie 16 sieciowych produktów turystycznych Mazowsza, nad którymi trwają prace od 2011 r. W tym kontekście należy podkreślić, iż w Warszawie funkcjonują samodzielne produkty turystyczne np. Warszawa Chopina, Warszawa Żydowska, Warszawa Filmowa, a istniejące lub tworzone atrakcje na terenie województwa mają w stosunku do nich charakter uzupełniający.

Omawiane produkty oceniono wg kryteriów bazujących na kryteriach Polskiej Organizacji Turystycznej w konkursie na najlepszy produkt turystyczny oraz innych kryteriach odnoszących się do specyfiki produktu turystycznego. Dla uzyskania większej przejrzystości ujęto je w układzie tabelarycznym. Oceny produktów dokonano w dwóch tabelach. Pierwsza dotyczy bardziej uwarunkowań związanych z tworzeniem produktu i jego powiązań gospodarczych, zaś druga odnosi się bezpośrednio do cech produktu i jego komercjalizacji. Oceny dokonał zespół ekspercki opracowujący Strategię posługując się metodą delficką.

Ryc. 11. Ocena funkcjonowania sieciowych produktów turystycznych województwa mazowieckiego (I)

Nazwa produktu	Zgodność z trendami	Wpływ na długość sezonu turystycz.	Bazowanie na potencjale regionu	Potencjał do budowy marki produktu	Gospodarcze i społeczne znaczenie produktu dla rozwoju regionu
Szlak folkloru i Smaków Mazowsza	Wysoka. Kulinaria. 3xE. Interaktywność	Całoroczny. Wether independent	Tak. Ścisły związek z tradycjami regionu. Maksymalnie wykorzystany potencjał obszaru produktu	Wysoki	Bardzo duże. Duża możliwość włączenia lokalnej społeczności.
Mazowiecki Szlak Literacki	Średnia	Sezonowy	Tak	Średni	Średnie
Mazowsze Chopina	Wysoka	Całoroczny. Wether independent	Tak. Ścisły związek z historią i kulturą regionu.	Bardzo wysoki	Bardzo duże. Duża możliwość włączenia lokalnej społeczności.
Szlak Książąt Mazowieckich	Wysoka.3xE. Interaktywność	Całoroczny.	Tak. Ścisły związek z historią i architekturą	Bardzo wysoki	Duże

Nazwa produktu	Zgodność z trendami	Wpływ na długość sezonu turystycz.	Bazowanie na potencjale regionu	Potencjał do budowy marki produktu	Gospodarcze i społeczne znaczenie produktu dla rozwoju regionu
			regionu. Najbardziej mazowiecki wśród produktów		
Skarbiec Mazowiecki	Średnia	Całoroczny. Wether independent	Tak. Ścisły związek z historią i architekturą regionu	Średni	Średnie
W Kręgu Żydowskiego Dziedzictwa na Mazowszu	Wysoka. Walory edukacyjne. Interaktywność	Całoroczny.	Tak. Ścisły związek z historią i architekturą regionu	Wysoki	Średnie
Kajakowe Szlaki Mazowsza	Wysoka	Sezonowy	Tak. Ścisły związek z potencjałem regionu	Średni	Średnie
Weekend z Termami Mszczonów	Wysoka	Sezonowy	Tak	Średni	Średnie
Opowieści z Narwi	Średnia	Sezonowy	Tak. Ścisły związek z potencjałem regionu	Średni	Średnie
Industrialne Mazowsze	Wysoka	Całoroczny. Wether independent	Tak. Ścisły związek z historią i architekturą regionu	Bardzo wysoki	Duże
Legandy i Baśnie Mazowsza	Wysoka. 3xE. Interaktywność	Całoroczny	Tak. Ścisły związek z tradycją, historią i architekturą regionu	Wysoki	Bardzo duże. Duża możliwość włączenia lokalnej społeczności
Mazowsze na Filmowo	Wysoka. 3xE.	Całoroczny	Tak. Ścisły związek z potencjałem regionu	Bardzo wysoki	Średnie
Wielki Gościńiec Litewski	Średnia	Całoroczny	Tak. Ścisły związek z historią i architekturą regionu	Średni	Bardzo duże. Możliwość włączenia lokalnej społeczności

Nazwa produktu	Zgodność z trendami	Wpływ na długość sezonu turystycz.	Bazowanie na potencjale regionu	Potencjał do budowy marki produktu	Gospodarcze i społeczne znaczenie produktu dla rozwoju regionu
Szlakiem Frontu Wschodniego I Wojny Światowej	Średnia	Całoroczny	Tak. Ścisły związek z historią i architekturą regionu	Bardzo wysoki	Średnie
Szlak Cudu nad Wisłą	Średnia	Całoroczny	Tak. Ścisły związek z historią i architekturą regionu	Bardzo wysoki	Średnie
Śladami Nadbużańskich Tajemnic	Średnia	Całoroczny	Tak. Ścisły związek z tradycją, historią i architekturą regionu	Średni	Bardzo duże. Duża możliwość włączenia lokalnej społeczności

Opracowanie własne

Ryc. 12. Ocena funkcjonowania 16 sieciowych produktów turystycznych województwa mazowieckiego (II)

Nazwa produktu	Atrakcyjność dla turystów	Komplementarność produktu	Oryginalność, innowacyjność	Dostępność produktu	Wykorzystanie nowych technologii	Stopień komercjalizacji
Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza	Bardzo duża potwierdzona sprzedaż (widoczna tendencja wzrostowa)	Bardzo duża. Produkt składa się z wielu różnorodnych elementów. Szybko się rozrasta	Bardzo duża	Bardzo wysoka.	Średnie	Bardzo wysoki
Mazowiecki Szlak Literacki	Niska	Średnia. Mało zróżnicowane elementy produktu	Średnia	Średnia	Niskie	Niski
Mazowsze Chopina	Bardzo wysoka. Jedyne produkty	Potencjalna komplementarność większa niż rzeczywista	Duża	Niska poza Warszawą	B. wysokie w Warszawie. B.	Bardzo niski

Nazwa produktu	Atrakcyjność dla turystów	Komplementarność produktu	Oryginalność, innowacyjność	Dostępność produktu	Wykorzystanie nowych technologii	Stopień komercjalizacji
	potencjalnie atrakcyjności dla turystów zagranicznych				słabe poza stolicą	
Szlak Książąt Mazowieckich	Wysoka. Dzięki odbywającym się imprezom na Szlaku	Duża. Wielość elementów rozlokowanych na czterech szlakach na terenie całego Mazowsza	Bardzo duża	Duża	Wysokie	Średni
Skarbiec Mazowiecki	Średnia	Duża	Duża	Duża	Wysokie	Średni
W Kręgu Żydowskiego Dziedzictwa na Mazowszu	Wysoka. Dzięki różnorodności walorów.	Średnia. Brakuje elementów produktu poza podstawowymi walorami.	Duża	Produkt niedostępny w formie skomercjalizowanej	Wysokie w Warszawie, niskie poza Warszawą	Brak komercjalizacji, brak operatora-sprzedawcy
Kajakowe Szlaki Mazowsza	Wysoka.	Średnia	Średnia	Duża	Średnie	Średni
Weekend z Termami Mszczonów	Wysoka	Duża. Bardzo zróżnicowane elementy produktu obejmujące walory bliższej i dalszej okolicy	Wysoka	Duża	Średnie	W pełni skomercjalizowany
Opowieści z Narwi	Średnia.	Średnia	Średnia	Średnia	Średnie	Średni
Industria Inne Mazowsze	Bardzo duża. Produkt wyróżniony	Bardzo duża. Produkt składa się ze zróżnicowanych	Bardzo duża	Bardzo wysoka	Średnie	Bardzo wysoki

Nazwa produktu	Atrakcyjność dla turystów	Komplementarność produktu	Oryginalność, innowacyjność	Dostępność produktu	Wykorzystanie nowych technologii	Stopień komercjalizacji
	konkursy EDEN	elementów. Wysoki potencjał rozwojowy				
Legandy i Baśnie Mazowsza	Bardzo wysoka	Duża	Bardzo duża	Bardzo wysoka	Niskie	Średni
Mazowsze na Filmowo	Bardzo wysoka	Średnia	Duża	Wysoka	Niskie	Średni
Wielki Gościniec Litewski	Wysoka	Średnia	Duża	Średnia	Niskie	Średni
Szlak Frontu Wschodniego I Wojny Świat.	Wysoka	Średnia	Średnia	Średnia	Niskie	Niski
Szlak Cudu nad Wisłą	Wysoka	Średnia	Duża	Średnia	Niskie	Niski
Śladami Nadbużańskich Tajemnic	Średnia	Duża. W skład produktu wchodzi bardzo wiele elementów.	Duża	Średnia	Niskie	Niski

Opracowanie własne

Obok przedstawionych powyżej 16 sieciowych produktów turystycznych Mazowsza warto również wspomnieć o produkcie, który uzyskał wyróżnienie w 2013 r. w konkursie na najlepszy produkt turystyczny POT. Tym produktem jest Odkryj rzekę Wisłę – Discover Wisła River. To unikatowy na skalę europejską produkt polegający na wodnych peregrynacjach po Wiśle na tradycyjnych drewnianych łodziach puchówkach z mazowieckim żaglem rozprzowym. Poniżej analiza tabelaryczna produktu.

Produkt Discovery Wisła River doskonale łączy Warszawę i Mazowsze, obejmując z jednej strony warszawski odcinek rzeki oraz adresując swoją ofertę do zagranicznych gości warszawskich hoteli (ze względu na kanał dystrybucji komercyjnej oferty), a z drugiej strony bazując na potencjale kultury na Urzeczu odnoszącej się do pozawarszawskich terenów (okolic Konstancina-Jeziorny, Czerska etc.) w aspekcie kulinariów, obyczajów, obrzędów, strojów, tańca etc.

Ryc. 13. Ocena funkcjonowania produktu turystycznego „Odkryj rzekę Wisłę” (I)

Nazwa produktu	Zgodność z trendami	Wpływ na długość sezonu turystycznego	Bazowanie na potencjale regionu	Potencjał do wyróżnienia rynkowego – budowy marki produktu	Gospodarcze i społeczne znaczenie produktu dla rozwoju regionu
Odkryj rzekę Wisłę – Discover Wisła River	Bardzo wysoka. Kulinaria. 3xE. Interaktywność	Sezonowy	Tak. Ścisły związek z tradycjami regionu. Maksymalnie wykorzystany potencjał obszaru produktu	Bardzo wysoki	Bardzo duże. Duża możliwość włączenia lokalnej społeczności.

Opracowanie własne

Ryc. 14. Ocena funkcjonowania produktu turystycznego „Odkryj rzekę Wisłę” (II)

Nazwa produktu	Atrakcyjność dla turystów	Komplementarność produktu	Oryginalność, innowacyjność	Dostępność produktu	Wykorzystanie nowych technologii w rozwoju produktu	Stopień komercjalizacji
Odkryj rzekę Wisłę – Discover Wisła River	Bardzo duża potwierdzona sprzedażą (widoczna tendencja wzrostowa)	Bardzo duża. Produkt składa się z wielu różnorodnych elementów. Szybko się rozrasta.	Bardzo duża	Bardzo wysoka	Średnie	Wysoki

Opracowanie własne

Stan zagospodarowania turystycznego województwa

Infrastruktura turystyczna

Diagnoza infrastruktury turystycznej w pierwszym rzędzie koncentruje się na bazie noclegowej, która warunkuje rozwój ruchu turystycznego dwójako: stanowi odpowiedź na najbardziej podstawową potrzebę turystów (schronienie), a ponadto wpływa na ewentualną decyzję o przedłużeniu pobytu. Odpowiedni rozwój bazy noclegowej może też stanowić odpowiedź na sezonowość ruchu turystycznego: coraz częściej obiekty hotelarskie świadczą usługi wykraczające poza ścisłą ofertę noclegową i gastronomiczną, rozwijając bazę rekreacyjną i sportową, centra odnowy biologicznej, a nawet rehabilitacji ruchowej. Ranga takich obiektów wówczas wzrasta, gdyż ulegają one przesunięciu z bazy

towarzyszącej do grupy samoistnych atrakcji turystycznych, niezależnych od walorów miejsca i zjawisk pogodowych.

Ponadto przez infrastrukturę turystyczną w niniejszej diagnozie rozumiemy infrastrukturę kongresową i wystawienniczą (MICE) oraz dodatkowo, informację turystyczną i oznakowane szlaki turystyczne.

Baza noclegowa

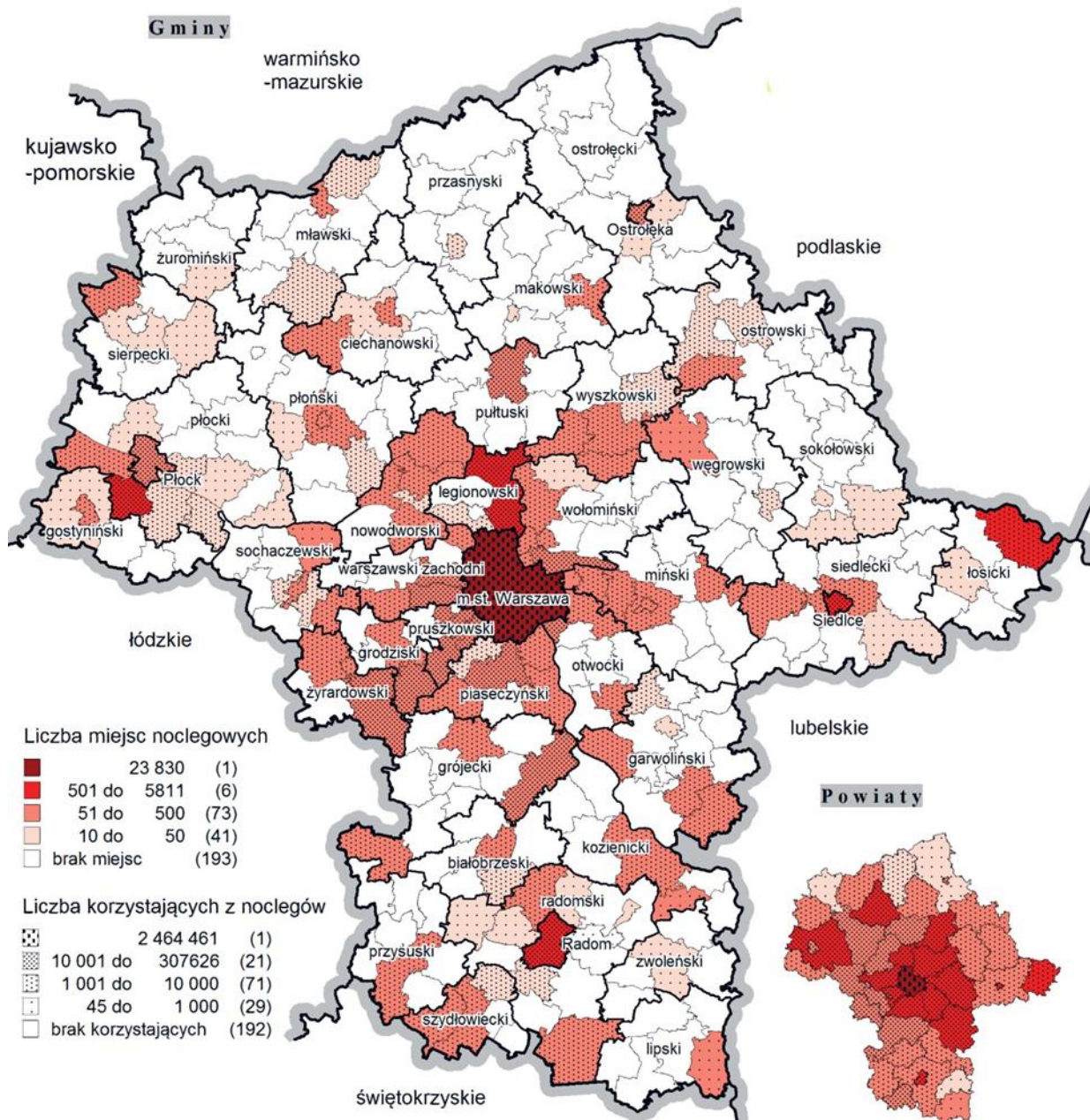
Zgodnie z danymi GUS w województwie mazowieckim w 2012 r. było zarejestrowanych 466 obiektów noclegowych¹⁶, które dysponowały łącznie 45,8 tys. miejsc. Udział województwa w oferowanych miejscach noclegowych ogółem w kraju jest zbliżony do innych regionów i wynosi 6,8%. Wśród turystycznych obiektów noclegowych dominowały obiekty hotelowe¹⁷ (58,6%), co wyróżnia województwo mazowieckie na tle kraju, gdzie udział ten jest zdecydowanie niższy i wynosi 36%. Najliczniejszą grupę wśród obiektów hotelowych, podobnie jak w latach poprzednich, stanowiły hotele (37%), a kolejną inne obiekty hotelowe, takie jak: domy gościnne, zajazdy, wille i zamki oraz motele i pensjonaty. Wśród pozostałych obiektów występują obiekty niesklasyfikowane, do których zaliczają się m.in. internaty, domy studenckie, hotele robotnicze, które w okresie niepełnego wykorzystania zgodnie z przeznaczeniem pełnią funkcję obiektu noclegowego dla turystyki. Jeden obiekt hotelowy w województwie dysponował średnio 98 miejscami noclegowymi (96 średnia w Polsce).

W ogólnej liczbie miejsc noclegowych dostępnych w województwie dominowały miejsca całoroczne (90,8%), co stanowi atut regionu. Do dyspozycji turystów było 17,2 tys. pokoi w obiektach hotelowych, z których 97,8% było wyposażonych w łazienkę i WC. Poza obiektami hotelowymi oferta miejsc noclegowych na Mazowszu jest mało urozmaicona. Hostele, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe oraz pozostałe obiekty niesklasyfikowane oferują łącznie ponad 8 tys. miejsc noclegowych, co stanowi ok. 18% miejsc noclegowych Mazowsza. Znaczenie pozostałych rodzajów bazy w zakresie zapewnienia turystom miejsca noclegu jest niewielkie (w tym również pokoi gościnnych i kwater agroturystycznych).

¹⁶ Z badań w zakresie sytuacji finansowej przedsiębiorstw prowadzonych przez GUS (na formularzach F-01 i SP-3) wynika, że podmiotów prowadzących działalność hotelarską, deklarowaną jako działalność podstawowa, jest niemal dwukrotnie więcej. Jednak wiele podmiotów nie zgłasza obiektów do kategoryzacji i tym samym nie są one objęte sprawozdaniem GUS z działalności obiektu na formularzu KT-1.

¹⁷ Do obiektów hotelowych zaliczane są hotele, motele, pensjonaty oraz pozostałe obiekty zapewniające obok noclegu, sprzątnięcie pokoi i usługi gastronomiczne w obiekcie (min. śniadania).

Ryc. 15. Baza noclegowa na terenie województwa: miejsca noclegowe, a korzystający z noclegów



Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego

W latach 2007–2012 nastąpiły korzystne zmiany bazy noclegowej województwa. Liczba obiektów noclegowych wzrosła o 45,6% (w tym hoteli o 47,9%), a liczba miejsc noclegowych o 27,8% (w hotelach o 1/4, w obiektach hotelowych o 1/3, a w pozostałych, tj. domach gościnnych, zajazdach, willach i zamkach, aż o 126,6%). Wśród obiektów tzw. klasy ekonomicznej pojawiła się oferta hosteli, ciesząca się rosnącą popularnością. Jednocześnie spadła liczba obiektów niższej jakości, np. domów wycieczkowych, schronisk różnego rodzaju, kempingów.

Ryc. 16. Baza noclegowa województwa mazowieckiego i jej wykorzystanie w 2012 r.

Rodzaje obiektów, wyszczególnienie:	Obiekty noclegowe	Miejsca noclegowe	Korzystający z noclegów	Udzielone noclegi	Średni czas pobytu	wykorzystanie miejsc
OGÓŁEM	466	45 764	3 375 976	5 898 844	1,75	35,3%
Obiekty hotelowe łącznie	273	32 099	2 977 304	4 773 267	1,60	40,7%
Hotele	173	27 389	2 744 649	4 360 459	1,59	43,6%
Motele	14	517	24 801	33 105	1,33	17,5%
Pensjonaty	6	246	8 940	21 726	2,43	24,2%
Inne obiekty hotelowe	80	3 947	198 914	357 977	1,80	24,8%
Pozostałe obiekty łącznie	193	13 665	398 672	1 125 577	2,82	22,6%
Domy wycieczkowe	2	194	6 370	21 261	3,34	30,0%
Schroniska młodzieżowe	13	940	45 918	102 723	2,24	29,9%
Ośrodki wczasowe	11	1 127	9 775	44 558	4,56	10,8%
Ośrodki kolonijne	2	330	809	4 373	5,41	3,6%
Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	25	3 001	116 644	232 340	1,99	21,2%
Domy pracy twórczej	6	321	8 093	30 780	3,80	26,3%
Zespoły domków turystycznych	11	587	7 558	20 759	2,75	9,7%
Kempingi	1	51	2 186	2 460	1,13	13,2%
Pola biwakowe	5	800	425	1 050	2,47	0,4%
Hostele	11	2 048	116 465	377 253	3,24	50,4%
Pokoje gościnne/kwatery prywatne	26	581	13 521	35 886	2,65	16,9%
Kwatery agroturystyczne	39	609	8 428	26 732	3,17	12,0%
Pozostałe niesklasyfikowane	41	3 076	62 480	225 402	3,61	20,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Ryc. 17. Pokoje w obiektach hotelowych województwa mazowieckiego w 2012 r.

Wyszczególnienie	Woj. mazowieckie	Polska ogółem	Udział woj. mazowieckiego w %
Ogółem	17 156	129 095	13,3
Hotele	14 944	100 100	14,9
Motele	244	2 133	11,4
Pensjonaty	100	5 852	1,7
Inne	1 868	21 010	8,9

Źródło: dane GUS

Ryc. 18. Hotele w województwie mazowieckim według kategorii w 2012 r.

Kategoria obiektu	Obiekty ogółem	Obiekty w Warszawie	Miejsca noclegowe ogółem	Miejsca noclegowe w Warszawie	Pokoje Ogółem	Pokoje w Warszawie
Hotele ogółem	173	64	27 389	19 318	14 944	10 769
Pięciogwiazdkowe	10	10	4 535	4 535	2 921	2 921
Czterogwiazdkowe	19	8	6 072	4 220	3 309	2 439
Trzygwiazdkowe	72	21	9 226	5 475	4 920	2 898
Dwugwiazdkowe	47	14	4 554	2 686	2 386	1 394
Jednogwiazdkowe	15	9	2 540	2 271	1 184	1 051
W trakcie kategoryzacji	10	2	462	134	224	66

Źródło: dane GUS

Baza noclegowa i gastronomiczna w województwie mazowieckim jest rozmieszczona bardzo nierównomiernie, silnie skoncentrowana w Warszawie i znacznie uboższa w innych częściach.

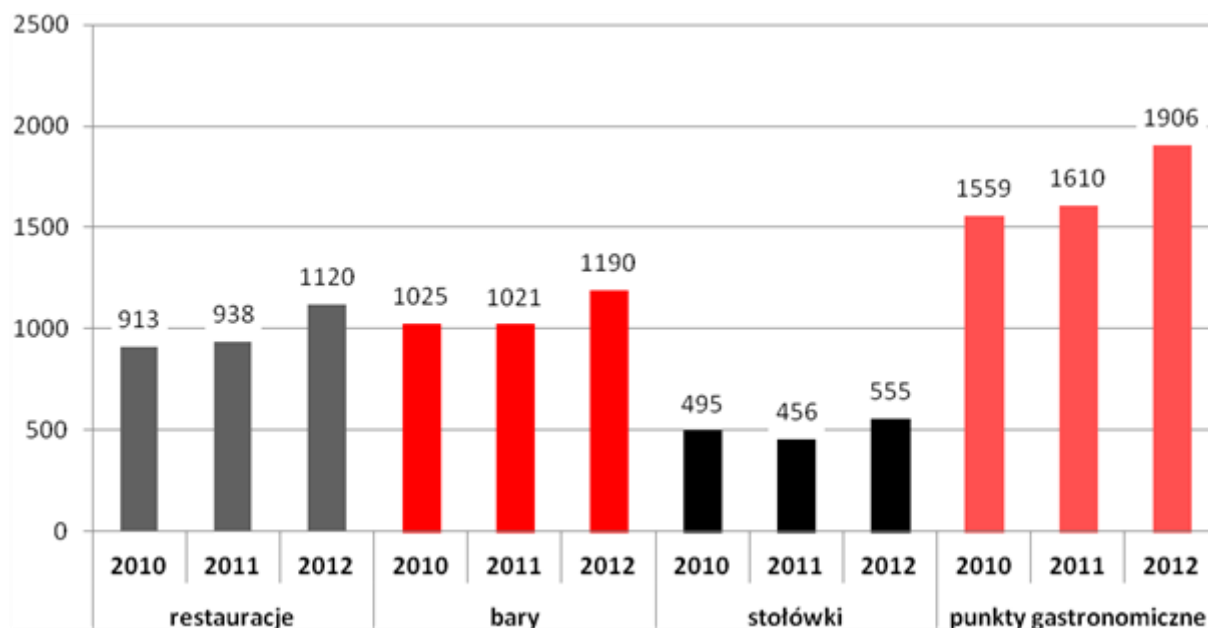
- **Miasto stołeczne Warszawa** jest miejscem lokalizacji ponad ¼ wszystkich mazowieckich obiektów i ponad połowy miejsc noclegowych. Z obiektów tych korzysta corocznie ok. ¾ wszystkich turystów przybywających na Mazowsze, w tym ponad 90% turystów zagranicznych. Warszawa dysponuje infrastrukturą turystyczną o wysokim standardzie. W 2012 r. 37% wszystkich hoteli województwa znajdowało się w Warszawie. W stolicy zlokalizowanych jest 10 spośród wszystkich 47 polskich hoteli 5-gwiazdkowych. Warszawa jest liderem w kraju pod względem liczby noclegów udzielonych turystom i tylko Kraków dorównuje jej pod tym względem. Tak jak Warszawa dominuje na mapie turystycznej województwa, tak w mieście dominuje dzielnica Śródmieście: spośród 64 warszawskich hoteli 24 są zlokalizowane w tej dzielnicy.
- **Podregion warszawski wschodni** zajmuje drugą pozycję (po Warszawie) pod względem miejsc noclegowych spośród wszystkich podregionów województwa mazowieckiego. Baza noclegowa obejmuje 79 obiektów i 6,1 tys. miejsc noclegowych. Jest to w dużej części baza nowo wybudowana: w latach 2007–2012 zwiększyła się o 58% obiektów i aż o 74,3% miejsc noclegowych.

- **Podregion warszawski zachodni** z 87 obiektami sytuuje się tuż po Warszawie, jednak liczba 4,4 tys. miejsc noclegowych daje mu dopiero czwartą pozycję (za Warszawą oraz podregionami warszawskim wschodnim i ostrołęcko-siedleckim). Najwyższą dynamikę wzrostu miejsc noclegowych ma powiat pruszkowski, który trzykrotnie powiększył ich ilość w latach 2007–2012.
- **Podregion ciechanowsko-płocki** charakteryzuje się słabą infrastrukturą turystyczną i jej słabym wykorzystaniem na tle województwa. Baza noclegowa obejmuje 65 obiektów (13,9% zasobów województwa), które zapewniają 3,1 tys. miejsc noclegowych (6,8% ogółu miejsc noclegowych w województwie). Dominuje zdecydowanie miasto Płock i powiat płocki, reprezentujące w sumie 53,8% wszystkich obiektów i 63,1% miejsc noclegowych podregionu.
- **Podregion ostrołęcko-siedlecki** dysponuje ofertą noclegową zbliżoną do podregionu ciechanowsko-płockiego. Na bazę noclegową składa się 67 obiektów z 4,5 tys. miejsc noclegowych. Siedlce zapewniają prawie trzy razy więcej miejsc noclegowych i wyraźnie więcej obiektów niż Ostrołęka.
- **Podregion radomski** dysponuje najsłabszą infrastrukturą turystyczną, zarówno pod względem liczby obiektów, jak liczby miejsc noclegowych. Baza noclegowa jest skoncentrowana w Radomiu i powiecie radomskim. Ich łączny udział zarówno w liczbie obiektów, jak miejsc noclegowych przekracza 50%.

Baza gastronomiczna

Zazwyczaj funkcjonowanie bazy noclegowej powiązane jest z rozwojem zaplecza gastronomicznego: wyżywienie dostępne jest bądź na miejscu, jako dodatkowa oferta obiektu hotelarskiego, bądź w niedalekim otoczeniu. Ze względu na ograniczoną dostępność danych na temat bazy gastronomicznej, w niniejszej diagnozie przyjęto założenie, że jej lokalizacja stanowi pochodną lokalizacji bazy noclegowej i atrakcji turystycznych. Przesłanką dla tego podejścia jest niezwykła elastyczność gastronomii (szczególnie małej), która najszybciej dopasowuje się do kierunku przepływu turystów i odpowiada koncentracji ruchu turystycznego. Widać to dobitnie na poniższym wykresie.

Ryc. 19. Placówki gastronomiczne w województwie mazowieckim w latach 2010–2012



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS, opracowanie własne.

O ile przełom lat 2010 i 2011 to okres stagnacji w rozwoju gastronomii (spadek liczby barów i stołówek, minimalny wzrost liczby restauracji i punktów gastronomicznych), o tyle w 2012 r. branża gastronomiczna zareagowała na powrót koniunktury skokowym wzrostem ilości lokali: w ciągu jednego roku w województwie mazowieckim przybyło: **169 barów, 182 nowe restauracje, 99 stołówek i 296 punktów gastronomicznych**, a więc ogółem 577 nowych placówek.

Konkluzja XII: Stagnacja w rozwoju bazy gastronomicznej na przełomie lat 2010–2011, a następnie jej istotny, skokowy rozwój w 2012 r. to wyraz powrotu optymizmu w branży gastronomicznej co do długoterminowego wzrostu popytu na jej usługi.

Kwatery agroturystyczne

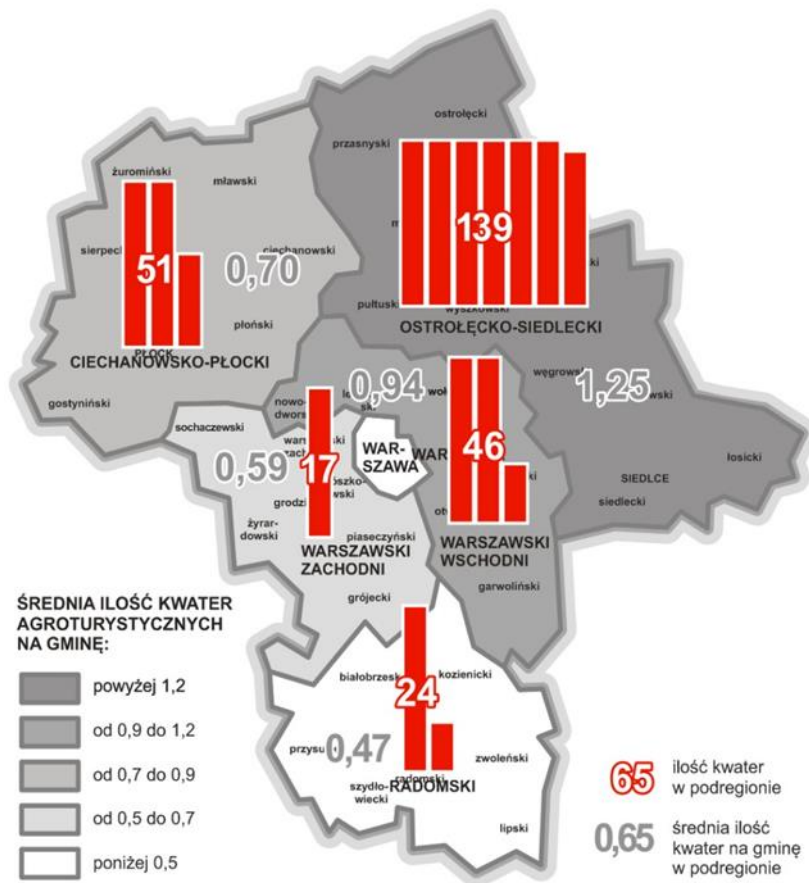
Baza noclegowa w gospodarstwach agroturystycznych województwa mazowieckiego jest możliwa do oszacowania tylko w przybliżeniu. W zasobach informacyjnych Bazy Gospodarstw Agroturystycznych Województwa Mazowieckiego¹⁸ w dniu 31 grudnia 2013 r. znajdowało się 277 gospodarstw. Nie jest jednak pewne, w jakim stopniu dane te są aktualne.

Od 2012 r. obowiązkiem sprawozdawczym GUS zostały objęte wszystkie obiekty noclegowe posiadające 10 i więcej miejsc, wskutek czego liczba oficjalnie zgłoszonych kwater agroturystycznych w województwie mazowieckim spadła z 360 (w 2011 r.) do 39 (w 2012 r.), a liczba zarejestrowanych miejsc noclegowych w tym samym roku zmniejszyła się z 3587 do 609!

¹⁸ Baza ta znajduje się pod adresem: <http://agroturystyka.modr.mazowsze.pl/>.

Konkluzja XII: Można domyślać się, że ta zmiana ma charakter wyłącznie rejestracyjny i gospodarstwa agroturystyczne w większości nie zaprzestały działalności, ale nie mamy w tej chwili wiarygodnych danych by ocenić, jaka jest faktyczna skala zjawiska.

Ryc. 20. Baza agroturystyczna w podregionach województwa mazowieckiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Bazy Gospodarstw Agroturystycznych Województwa Mazowieckiego

Infrastruktura konferencyjno-kongresowa i wystawiennicza

Odrębna gałąź turystyki, jaką jest odbywanie wyjazdów związanych z kongresami i konferencjami, firmowymi wyjazdami szkoleniowymi, integracyjnymi i motywacyjnymi oraz wystawami i podobnymi wydarzeniami, zwany z ang. MICE¹⁹, wymaga infrastruktury odrębnego typu lub co najmniej wyspecjalizowanej infrastruktury hotelowej. Zdecydowana większość infrastruktury MICE województwa mazowieckiego jest ulokowana w Warszawie lub w jej bliskim otoczeniu. W samej Warszawie znajdują się 103 obiekty, oferujące usługi organizacji wydarzeń sektora MICE, które oferują w sumie 123,3 tys. m² powierzchni konferencyjnej i wystawienniczej. Największą powierzchnią dysponują centra targowe i wystawiennicze, jak MT Polska czy EXPO XXI, najliczniejszą grupą są zaś hotele. 58 ze wszystkich 85 stołecznych hoteli w swojej ofercie ma przynajmniej jedną salę konferencyjną. Najważniejsze są tu duże 4- i 5-gwiazdkowe sieciowe obiekty w centrum miasta. Warszawa pod względem potencjału MICE wypada korzystnie na tle innych stolic europejskich.

¹⁹ Od angielskich słów: Meetings, Incentives, Conferences (albo: Conventions), Exhibitions (albo: Events).

Ryc. 21. Podaż obiektów konferencyjnych w Warszawie w 2013 r.

Rodzaj obiektu	liczba obiektów	powierzchnia konferencyjna
Obiekty konferencyjne i wystawiennicze	20	61 000 m ²
Hotele ogółem	58	38 031 m ²
Obiekty kulturalne i zabytkowe	18	15 000 m ²
Obiekty akademickie	7	9 250 m ²
Ogółem	103	123 281 m ²

Źródło: Horwath HTL na podstawie Warsaw Convention Bureau POT.

Poza Warszawą znajduje się 11 obiektów konferencyjno-wystawienniczych. Największy z nich, 4-gwiazdkowy Windsor Hotel & Conference Centre w Jachrance dysponuje 800 miejscami konferencyjnymi. Wszystkie obiekty są zlokalizowane w odległości nie większej niż 40–45 km od Warszawy. W okolicach Warszawy znajduje się również 12 obiektów hotelowych, które oprócz oferty noclegowej posiadają możliwość organizacji konferencji. Obiekty te także są usytuowane w odległości od 17 do 60 km od Warszawy. Zsumowana liczba miejsc na salach konferencyjnych wszystkich 23 obiektów pozawarszawskich wynosi łącznie 10 260.

Konkluzja XIV: W ocenie ekspertów potencjał Warszawy jako miejsca docelowego przyjazdów na wydarzenia kongresowo konferencyjne i wystawiennicze nie jest jeszcze w pełni wykorzystywany. Miasto ma szansę stać się jednym z wiodących ośrodków w Europie o randze przynajmniej takiej jak Praga, a nawet wyższej. Znakomita lokalizacja Polski i jej stolicy może być dla wielu organizatorów kluczowym aspektem przy wyborze miejsca organizacji zjazdu czy konferencji. Co zasadniczo mogłoby podnieść atrakcyjność Warszawy, to znaczący wzrost podaży obiektów konferencyjnych w mieście.

Obecnie wielu organizatorów deklaruje chęć przyjazdu do Warszawy, powstrzymuje ich jednak nadmierne obłożenie największych i najlepszych sal konferencyjnych w mieście. Wielu przedstawicieli przemysłu spotkań wyraża opinię, że ogromnym bodźcem rozwoju stolicy mogłoby być stworzenie wielofunkcyjnego centrum kongresowego w centralnej lokalizacji, które byłoby miejscem odbywania się najważniejszych spotkań o skali europejskiej czy wręcz światowej.

Baza turystyki zdrowotnej

Na potrzeby oceny potencjału Mazowsza pod względem turystyki związanej z poprawą zdrowia, regeneracją sił i urody (wellness i spa) przeanalizowane zostały portale informacyjne²⁰ posiadające bazę obiektów spa i sanatoryjnych oraz dodatkowo 17 portali o charakterze rezerwacyjnym lub informacyjno-rezerwacyjnym. Większość portali rezerwacyjnych nie umożliwia wyboru województwa lub regionu, a wyłącznie wybór obiektu. Serwisy dedykowane turystyce pro-zdrowotnej dostarczają informacji o dostępnej w województwie mazowieckim ofercie uzdrowiskowej oraz obiektach hotelowych posiadających usługi spa i wellness. Ofertę tego rodzaju ogłasza w regionie co najmniej

²⁰ go2spa.pl, Spa24.pl, Travelpass.pl, Eholiday.pl, e-turysta.pl/e-turysta.net, ruszajwpolske.pl, hotereispa.info, spahotele.pl, wspanialespa.pl.

38 obiektów, w tym 20 w Warszawie i jej bezpośrednim otoczeniu. W większości są hotele wyższych kategorii, 4- i 5-gwiazdkowe.

Ryc. 22. Obiekty oferujące usługi wellness i spa w województwie mazowieckim



Źródło: opracowanie własne

Większość obiektów oferujących usługi spa i wellness to obiekty o charakterze konferencyjnym i te ich funkcje są szerzej komunikowane. Aktualna oferta świadczy o tym, że dla usługodawców dużo większy potencjał stanowi segment biznesowy i konferencyjny i w związku z tym funkcje odnowy biologicznej stanowią tylko uzupełnienie oferty. Jednocześnie wyraźnie widoczny jest na Mazowszu brak oferty skierowanej do turystów z mniej zasobnym portfelem, a poszukujących wytchnienia, relaksu i regeneracji sił.

Infrastruktura sportowo-rekreacyjna w obiektach noclegowych

Ogólnodostępne obiekty sportowe i rekreacyjne, jak np. baseny, korty tenisowe, boiska, mają duże znaczenie dla rozwoju ruchu turystycznego jako czynnik atrakcyjności pobytu. Tymczasem dostępne informacje na temat infrastruktury sportowo-rekreacyjnej w województwie mazowieckim są ograniczone i niezaktualizowane, a brak aktualnej i wiarygodnej informacji w tym zakresie stanowi istotne ograniczenie w formułowaniu wniosków o potencjale regionu.

Konkluzja XV: Należy przeprowadzić inwentaryzację wszystkich obiektów sportowo-rekreacyjnych pod kątem ich przydatności dla rozwoju turystyki na Mazowszu. Dotyczy to w szczególności niezinventaryzowanej w chwili obecnej infrastruktury ogólnodostępnej, zarządzanej przez samorządy lokalne („Orliki”, ośrodki i centra sportu, baseny, korty, boiska itp.), a także obiektów komercyjnych (siłownie, sauny).

Infrastruktura informacyjna turystyki na Mazowszu

W 2008 r. została opracowana *Strategia rozwoju informacji turystycznej województwa mazowieckiego*, zgodnie z którą najważniejszym celem było stworzenie spójnego systemu informacji turystycznej na poziomie regionalnym. System miał docelowo składać się z dwóch części:

- z sieci wyposażonych centrów i punktów informacji turystycznej,
- z podsystemu informacji cyfrowej (www, cyfrowa baza danych, infokioski, multimedia).

Strategia została zrealizowana w tak niewielkim stopniu, że należy uznać ją w całości za dokument opisujący aktualne wyzwania.

Centra i punkty informacji turystycznej

W 2010 r. w województwie mazowieckim uruchomiono system (dobrowolnej) certyfikacji jednostek „it”²¹. W kolejnych latach certyfikacji poddało się 15, 23 i 25 jednostek informacji turystycznej. Na koniec 2013 r. działalność prowadziły 24 certyfikowane placówki (ale tylko 2 prowadzone przez podmioty biznesu turystycznego, z czego 1 jest w stanie likwidacji). Wyróżniającym się miastem na mapie informacji turystycznej Mazowsza jest stolica. W Warszawie istnieje miejska struktura 4 punktów informacji turystycznych funkcjonujących przez cały tydzień, utworzona i rozbudowana niezależnie od Strategii. Działają one w sieci pod szyldem Warszawskiej Informacji Turystycznej.

W październiku 2013 r. przeprowadzono badanie ankietowe wśród certyfikowanych punktów i centrów, na którą odpowiedziało 19 placówek. 9 z nich nie prowadzi obsługi całotygodniowej i pełnosezonowej, w tym **7 jest nieczynnych przez co najmniej jeden dzień weekendu także w sezonie letnim**. 9 placówek jest dostępnych dla turystów przez wszystkie dni tygodnia niezależnie od sezonu (ale tylko 4 poza Warszawą). Na pytanie „Czy placówka prowadzi analizę zapytań osób odwiedzających?” aż 15 odpowiedzi było negatywnych. Analizę dystrybucji materiałów informacyjnych prowadziły tylko 3 warszawskie placówki.

W świetle powyższych danych stan sieci placówek informacji turystycznej w województwie mazowieckim należy ocenić jako katastrofalny. Nie zmienia tej ogólnej oceny dobra praca dwóch Centrów Informacji Turystycznej²² ani fakt doposażenia centrów i punktów w komputery dostępne dla turystów oraz infokioski, dzięki projektowi realizowanemu przez Polską Organizację Turystyczną. Wprawdzie ocena jakości obsługi w mazowieckich placówkach „it” w latach 2011–2013²³ poprawiła się nieco (z 1,4 do 2,7), ale jest to nadal poprawa z „jedyńki na dwójkę plus” w skali ocen szkolnych²⁴. Taki stan „spełniania minimalnego dopuszczalnego standardu” absolutnie nie zaspokaja aspiracji wizerunkowych Mazowsza – serca Polski.

²¹ Zgodnie z Regulaminem Certyfikacji Informacji Turystycznej w Polsce, opracowanym przez POT.

²² W 2013 r. Mazowieckie Centrum Informacji Turystycznej w Warszawie i Centrum Informacji Turystycznej w Płocku zostały nagrodzone w konkursie na najlepsze centrum informacji turystycznej w Polsce.

²³ Badanie metodą „Tajemniczego klienta” jest realizowane na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej i będzie kontynuowane w 2014 r.

²⁴ Maksymalna liczba punktów, jaką każda placówka mogła osiągnąć, wynosi 6.

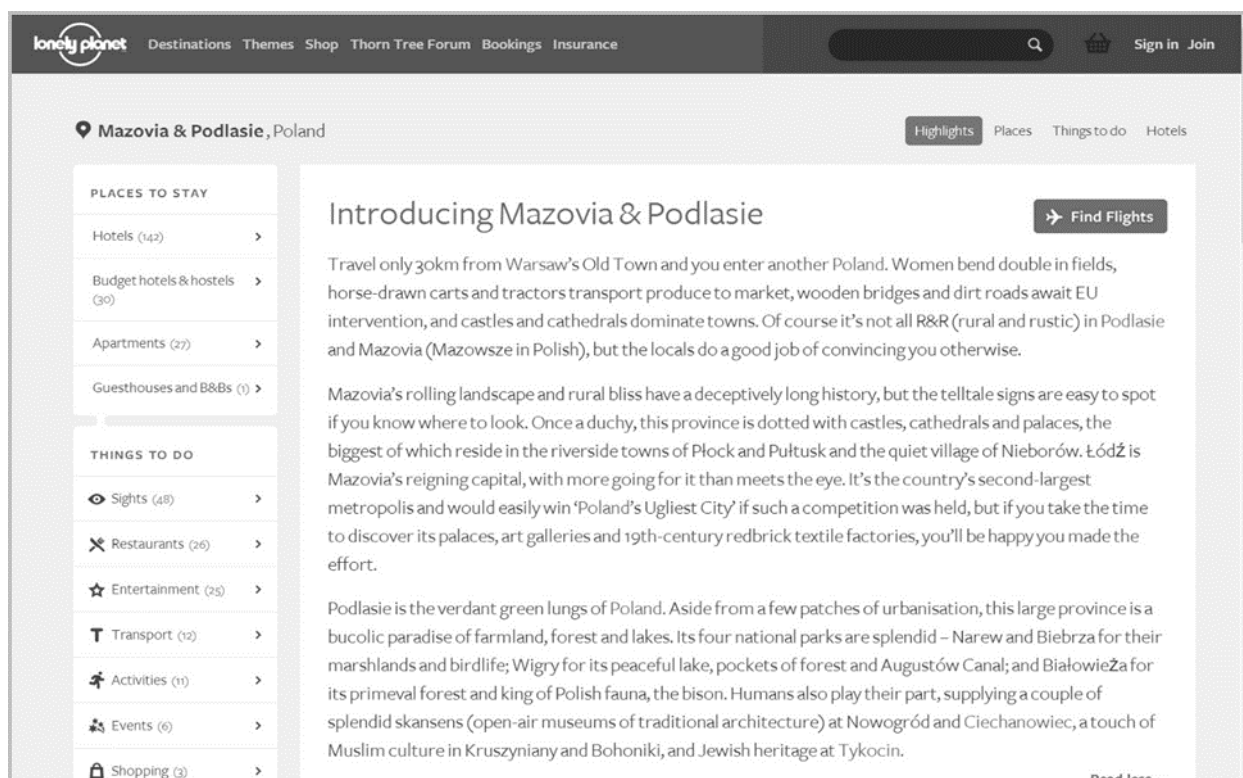
Wyjątek stanowi Warszawa, gdzie jak wspomniano funkcjonuje efektywnie sieć punktów Warszawskiej Informacji Turystycznej. Sieć stworzyła i prowadzi jednostka budżetowa miasta tj. Stołeczne Biuro Turystyki.

Konkluzja XVI: Gruntowna zmiana praktyki działania systemu punktów i centrów informacji turystycznej na Mazowszu, a prawdopodobnie także fundamentalna zmiana samej koncepcji działania tych placówek z naciskiem na ich komercjalizację, wydaje się jednym z najpilniejszych wyzwań tej Strategii

Informacja cyfrowa o atrakcyjności turystycznej Mazowsza

Stan informacji cyfrowej o Mazowszu, dostępnej w Internecie, należy uznać za katastrofalny. Informacje o walorach turystycznych Mazowsza są bardzo ograniczone i niemal zupełnie nie aktualizowane. Olbrzymia ich większość jest zredagowana w sposób świadczący o głębokim niezrozumieniu świata informacji cyfrowej. Są umieszczane tam, gdzie jest najmniejsza szansa, że będzie ich poszukiwał turysta (np. na głęboko ukrytych podstronach oficjalnych stron miast i gmin), a za to nie ma ich niemal wcale na znaczących portalach turystycznych. Nie ma żadnego regionalnego mechanizmu prostowania informacji błędnych (czasami boleśnie naruszających wizerunek regionu) czy usuwania treści nieaktualnych. Brakuje jakiegokolwiek spójnej koncepcji promocji turystycznej regionu.

Ryc. 23. Mazowsze na światowych portalach turystycznych – przykład



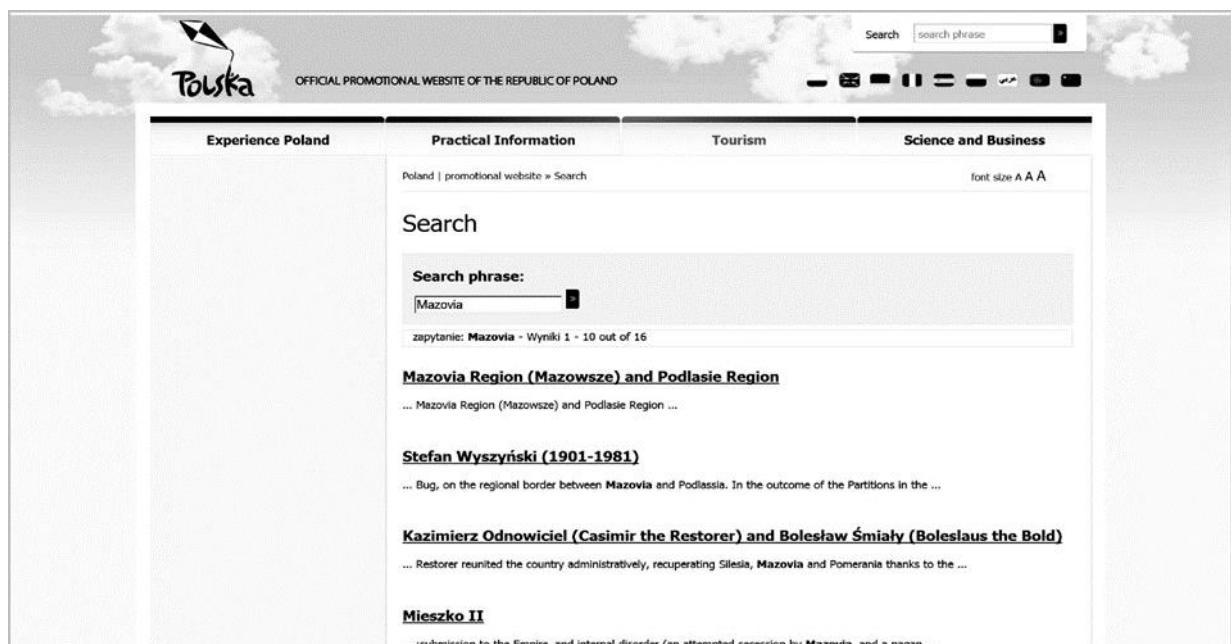
Źródło: <http://www.lonelyplanet.com/poland/mazovia-and-podlasie> (dostęp 31.12.2013 godzina 12.00)

Powyższy tekst wyświetla się jako **pierwsza odpowiedź** na hasło „Mazovia” na portalu „Lonely Planet”. Jak możemy tu przeczytać, oprócz „*kobiet zgiętych w pół na polach i furmanek ciągniętych przez konie*”, atrakcją Mazowsza jest jego stolica, czyli... Łódź (która „*łatwo wygrałaby konkurs na najbrzydsze polskie miasto*”).

Z kolei na bardzo ważnym portalu **TripAdvisor** na hasło „Mazovia” wyszukują się jedynie cztery „popularne destynacje”: Warszawa, Radom, Płock i Piaseczno, jednak po wejściu w którąkolwiek z nich, oprócz reklamujących się hoteli i gastronomii, dominują bardzo słabe opisy atrakcji i komentarze rozczarowanych turystów: „*Gdzie to Miasto? [...] Poza jedną restauracją nie ma tam nic. Straszy gruzami starych kamienic. Najbardziej zaniedbany stary rynek, jaki kiedykolwiek widziałam*” (Komentarz turystki brytyjskiej do Miasta Kazimierzowskiego w Radomiu, 23 sierpnia 2013 r.). Opisy są pełne rażących błędów: Łazienki Królewskie mapa TripAdvisora pokazuje w... Sulejówku. Z kolei jedyna wyświetlona atrakcja Płocka, muzeum diecezjalne, wyróżnia się na portalu... brakiem zdjęcia (trudno na tym portalu znaleźć inny taki przykład). Profesjonalne prezentacje mazowieckich atrakcji zdarzają się bardzo rzadko; wyróżnia się tu Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu (doskonały opis i zdjęcia, znakomita angielszczyzna). Po gruntownym przeszukaniu portalu znajdujemy 158 atrakcji mazowieckich, z czego pierwsza atrakcja spoza Warszawy występuje dopiero na 45. miejscu (właśnie Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu), a kolejna na 59. miejscu (sochaczewskie Muzeum Kolei Wąskotorowej).

Nie mniej niepokojąco wygląda sytuacja na portalach krajowych. Oficjalna rządowa strona promocyjna w języku angielskim (en.poland.gov.pl) pod hasłem Mazovia wyszukuje zestaw informacji, z których pierwszy link nie działa, a pozostałe trudno uznać za promocję Mazowsza.

Ryc. 24. Mazowsze na oficjalnej angielskojęzycznej stronie promocyjnej Rządu RP (en.poland.gov.pl)



Źródło: en.poland.gov.pl/Mazovia, dostęp 31. 12. 2013, godzina 12.00

Obecna promocja turystyczna Mazowsza w Internecie to brak spójnej koncepcji, chaos, przypadkowość i kompletne rozproszenie działań bez dobrego rozpoznania celowości promocji w poszczególnych miejscach. Jednak ta krytyczna ocena powinna być zróżnicowana: podmioty rynkowe branży turystycznej promują się znacznie skuteczniej niż organizacje publiczne nagłaśniające walory regionu.

Niewątpliwie pozytywnie należy odnotować funkcjonowanie profilu na Facebooku „Mazowsze – serce Polski”.

Konkluzja XVII: Wydaje się niezbędne wypracowanie spójnej koncepcji promocyjnej *Mazowsza jako destynacji turystycznej*. Koncepcja ta powinna angażować siły rynku i musi być od początku dostosowana do oczekiwań współczesnego użytkownika Internetu, a w tym celu musi angażować użytkowników tak, jak media społecznościowe i mieć stałego aktywnego „gospodarza”, podmiot odpowiedzialny za stałą aktualizację informacji.

Szlaki turystyczne

Szlaki turystyczne stanowią infrastrukturę turystyczną dedykowaną przede wszystkim turystyce kwalifikowanej i specjalistycznej, choć mogą służyć także ogółowi turystów.

Województwo mazowieckie zajmuje ostatnie miejsce w kraju pod względem wskaźnika długości szlaków turystycznych przypadających na 100 km². Na obszarze województwa nie funkcjonuje zintegrowany system oznakowania i promocji szlaków turystycznych. Rozpoczęte w 2010 r. przez samorząd województwa działania, były w początkowej fazie oparte na diagnozie potencjału tematycznych szlaków turystycznych, takich jak *Mazowsze na Filmowo*, *Szlak Frontu Wschodniego I Wojny Światowej*. Realizowany był również projekt pt. *Mazowiecki Szlak Literacki*. Na tych trzech szlakach turystycznych opracowano kompleksowy System Identyfikacji Wizualnej a obecnie trwa znakowanie tablicami informacyjnymi obiekty kluczowe.

Przy dofinansowaniu z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013, MROT realizuje projekt pn. *Szlaki turystyczne dziedzictwa kulturalnego Mazowsza*. Jest to zintegrowany produkt turystyczny rozwijany na większości obszaru Województwa Mazowieckiego zorganizowany na kanwie trzech produktów turystycznych: „*Życie i twórczość Fryderyka Chopina*”, „*Bitwa Warszawska 1920 – Cud nad Wisłą*”, „*Zamki Książąt Mazowieckich*”. Projekt zakłada stworzenie systemów oznakowania szlaków tematycznych na Mazowszu (systemów ich identyfikacji wizualnej), wykonanie zapisów cyfrowych opisujących każdy z elementów szlaku oraz opracowanie i przystosowanie wersji cyfrowej informacji dotyczącej szlaków do wykorzystania przez operatorów e-usług. Wytypowane do oznaczenia szlaki zostały zaproponowane jako najistotniejsze, a zarazem najlepiej spajające subregiony Mazowsza. Rozkład tematyczny i subregionalny powoduje, że powstałe szlaki będą stanowiły projekt integrujący niemalże całe Mazowsze, będą się ze sobą przecinały. Wypełnią obecną lukę spójnej oferty kulturowo-turystycznej.

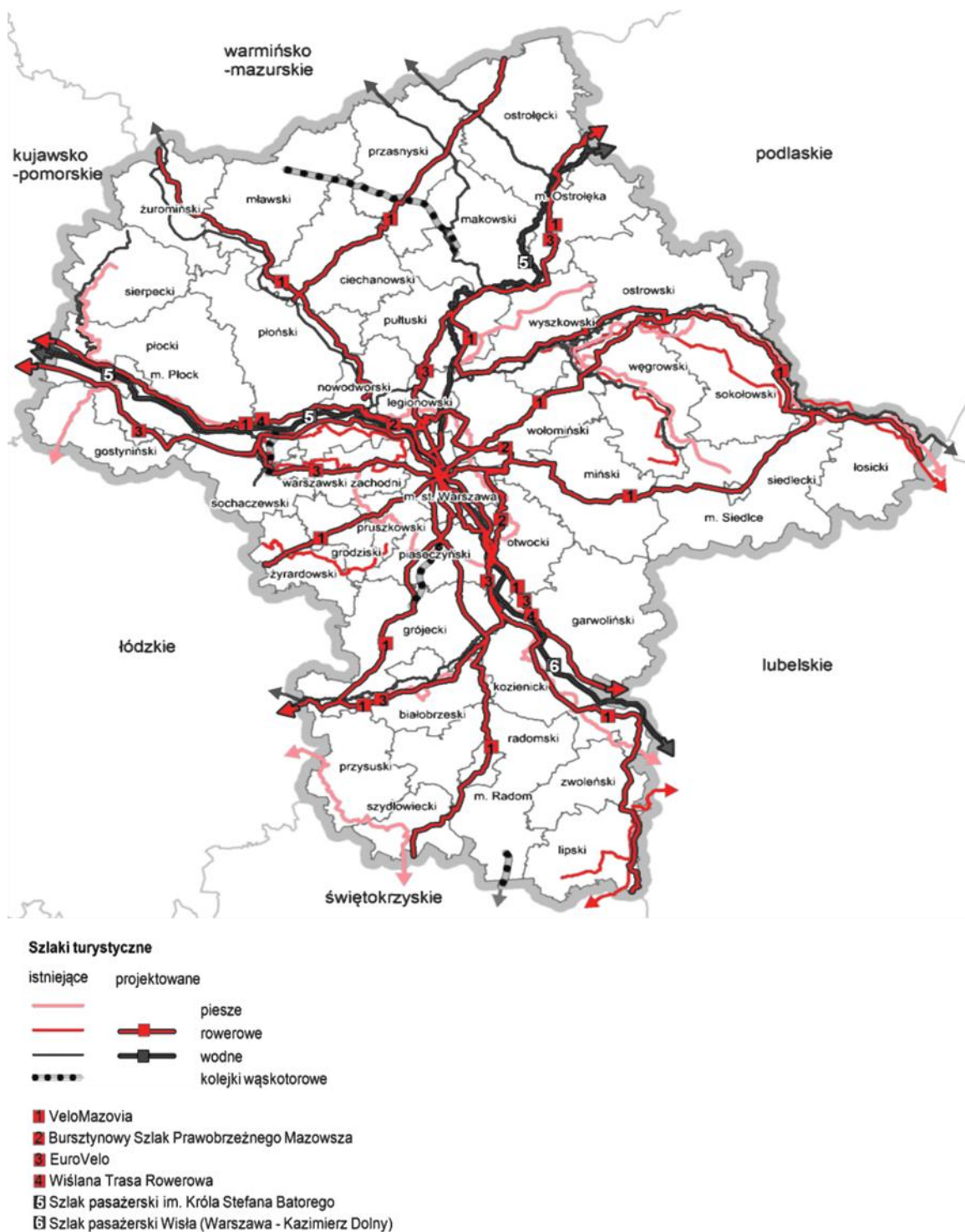
Ponadto na terenie województwa aktualnie wytyczono (lub zaplanowano i są w trakcie wytyczania) szlaki turystyczne piesze (w tym specjalistyczne), rowerowe, wodne, a także szlaki kolei wąskotorowych.

- Przykłady szlaków pieszych to: Szlak im. Bolesława Krzywoustego, Szlak Nadwiślański im. Władysława Broniewskiego, Szlak Okrężny, Główny Szlak Puszczy Białej, Szlak „Doliną Bugu”, Szlak „Doliną Liwca”, Nadbużański Szlak Pieszy, Szlak Mniszew–Janowiec nad Wisłą.
- Niektórym szlakom nadano zarazem charakter specjalistyczny poprzez odwołanie do szczególnych zainteresowań. W tej grupie mieści się np. Szlak Partyzancki im. Majora Henryka Dobrzańskiego „Hubala”, Szlak Bursztynowy czy Szlak Żółwia i Dinozaura.
- Do ważnych z punktu widzenia międzynarodowego zaliczyć natomiast należy Mazowiecką Drogę Św. Jakuba i Warszawską Drogę Św. Jakuba. Drogi św. Jakuba są europejskimi wieloaspektowymi, ekumenicznymi szlakami kulturowymi. Drogi Mazowiecka i Warszawska przebiegają przez tereny mało zaktywizowane turystycznie, a warte rozpropagowania. Rozpoczynają się w Warszawie i biegną do granic województwa. Wędrówki tymi szlakami, łącząc turystykę z aspektem

religijnym (indywidualne odwiedzanie miejsc kultu religijnego), aktywizują turystycznie osoby do tej pory niezainteresowane taką formą wypoczynku i poznawania regionu.

- Dużym potencjałem dla rozwoju turystyki kulturowej może być tzw. „grunwaldzki szlak kulturowy”, który opasuje województwo mazowieckie (powiat płocki, płoński, sierpecki, żuromiński, mławski) i może być połączony ze ścieżkami tego samego szlaku powstałymi na terenie województwa małopolskiego oraz warmińsko-mazurskiego.
- Szlaki do uprawiania kwalifikowanej turystyki **rowerowej** to przede wszystkim: VeloMazovia, Szlak Rowerowy Wokół Puszczy Kampinoskiej, Szlak rowerowy „Doliną Liwca”, Nadbużański Szlak Rowerowy i Szlak Zielony Powiatu Żyrardowskiego.
- Szlaki do uprawiania turystyki **wodnej** to przede wszystkim: Szlak pasażerski Wisła (odcinek warszawski), Szlak żeglarski Wisła (odcinek płocki), Szlak żeglarski Narew, Szlak żeglarski Bug, Szlak kajakowy Pilica, Szlak kajakowy Wkra, Szlak kajakowy Orzyc, Szlak kajakowy Liwiec, Szlak kajakowy Omulew, Szlak kajakowy Skrwa Prawa, Szlak kajakowy Bzura.
- Szczególny potencjał dla rozwoju turystyki specjalistycznej stanowią **szlaki kolejek wąskotorowych**: Mławska Kolej Dojazdowa, Marcule–Iłża, Piaseczno–Grójec, Sochaczew–Wilcze Tułowskie.

Ryc. 25. Istniejące i projektowane szlaki turystyczne województwa mazowieckiego



Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego

Konkluzja XVIII: Wyniki diagnozy wyraźnie wskazują na posiadanie przez region ogromnego potencjału do tworzenia zintegrowanego tematycznego produktu turystycznego w postaci tematycznych szlaków turystycznych. Trendy rozwojowe na świecie wymuszają przygotowanie oferty turystycznej zgodnej z oczekiwaniami turystów. Jednocześnie

widoczna jest duża dysproporcja pomiędzy potencjałem regionu, a istniejącą ofertą turystyczną.

Infrastruktura paraturystyczna

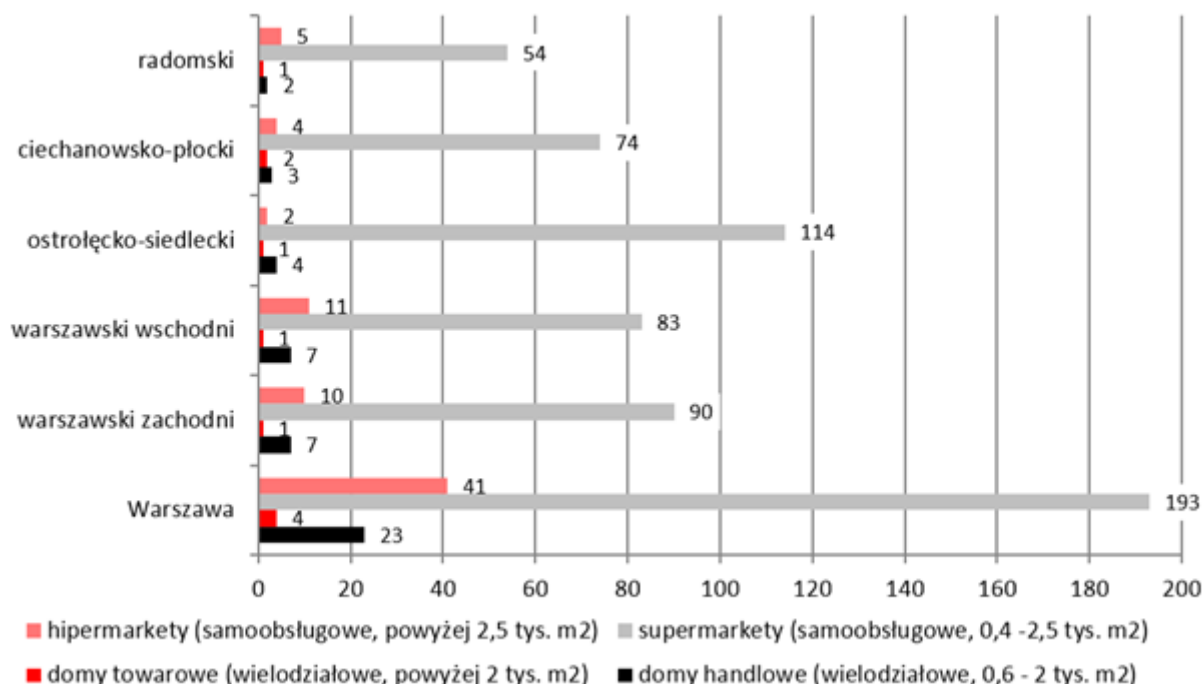
Do infrastruktury paraturystycznej zalicza się te obiekty i urządzenia, których podstawową funkcją jest obsługa mieszkańców, jednak z których korzystają także turyści, a ich niewystarczająca ilość byłaby barierą rozwoju turystyki. Zalicza się do niej przykładowo: sieć sklepów detalicznych, stacji paliw, aptek czy bankomatów. Sieć handlu detalicznego w regionie ma gęstość zbliżoną średniej krajowej. Podobna sytuacja dotyczy stacji paliw. Oferta handlowa dużych sklepów i jest skoncentrowana w Warszawie i podregionach okołowarszawskich. Najślabiej pod tym względem wypada podregion radomski.

Ryc. 26. Sklepy i stacje paliw w województwie mazowieckim w latach 2010–2012²⁵

Wyszczególnienie	Województwo mazowieckie w 2010 r.	Województwo mazowieckie w 2011 r.	Województwo mazowieckie w 2012 r.	Polska ogółem w 2012 r.	Udział województwa mazowieckiego w %
Liczba sklepów	49 281	46 125	47 298	357 289	13,2%
Liczba mieszkańców na 1 sklep	107	115	112	108	[brak danych]
Stacje paliw	1 592	1 403	1 363	9481	14,4%

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS, opracowanie własne.

Ryc. 27. Średnie i duże obiekty handlowe w podregionach województwa

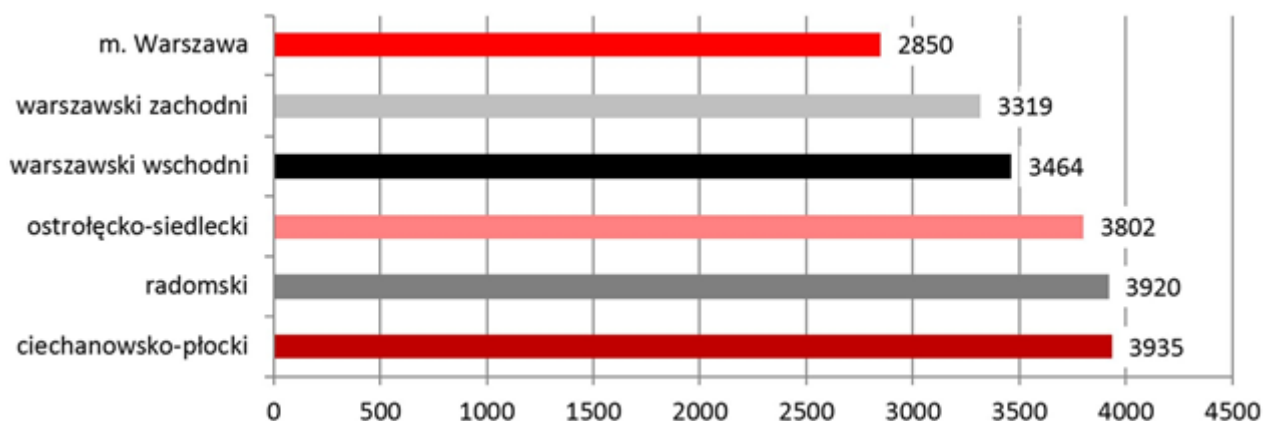


²⁵ Dane dla powiatów nie są dostępne.

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS, opracowanie własne.

Dostępność aptek jest równomierna, relatywnie zbliżona we wszystkich podregionach: w Warszawie jest tylko nieznacznie lepsza niż stosunkowo najslabszym podregionie plocko-ciechanowskim.

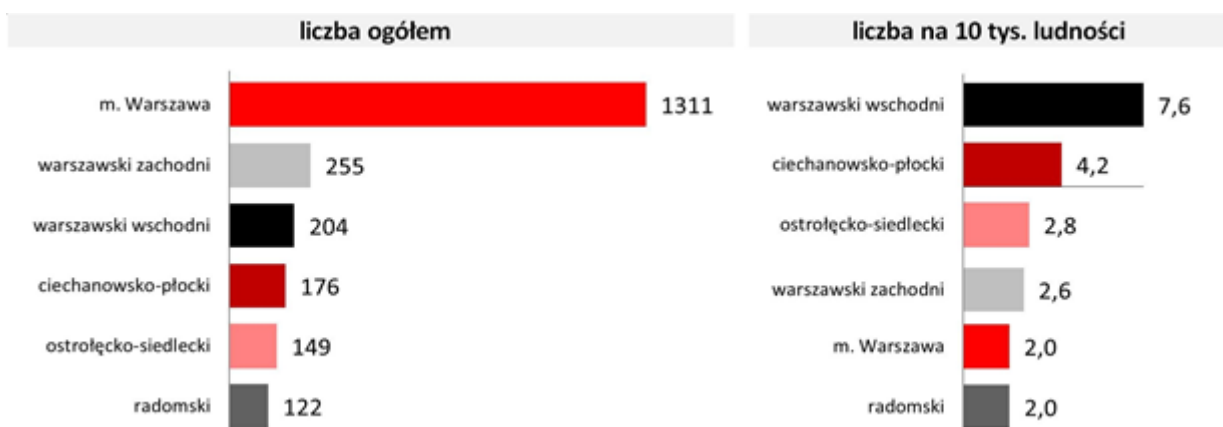
Ryc. 28. Liczba mieszkańców na 1 aptekę ogólnodostępną w 2012 r., według podregionów



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS, opracowanie własne.

Na ogólną liczbę 2217 bankomatów w regionie ponad połowa (59%) znajduje się w stolicy, ale ich gęstość (ilość na 10 tys. ludności) jest w Warszawie najniższa. Ogólnie dostęp do bankomatów w regionie jest wszędzie zadowalający i nie powinien stanowić bariery dla turystyki. W 206 miejscowościach jest co najmniej 1 bankomat, z czego w 56 więcej niż 3 a w 26 miastach po co najmniej 10 bankomatów.

Ryc. 29. Bankomaty – dostępność według podregionów w 2013 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i danych ze strony www.bankomaty.biz/w/Mazowieckie.html

Konkluzja XIX: Żaden element infrastruktury paraturystycznej nie powinien stanowić twardej bariery dla rozwoju turystyki w województwie mazowieckim. Placówki handlu detalicznego,

stacje paliw, apteki i bankomaty są rozmieszczone na terenie regionu w zagęszczeniu wynikającym z rozpoznanego popytu. Należy oczekiwać, że wraz ze wzrostem popytu na którąkolwiek z wymienionych usług, podaż jej może się w krótkim czasie zwiększyć adekwatnie do potrzeb wzrastającego ruchu turystycznego.

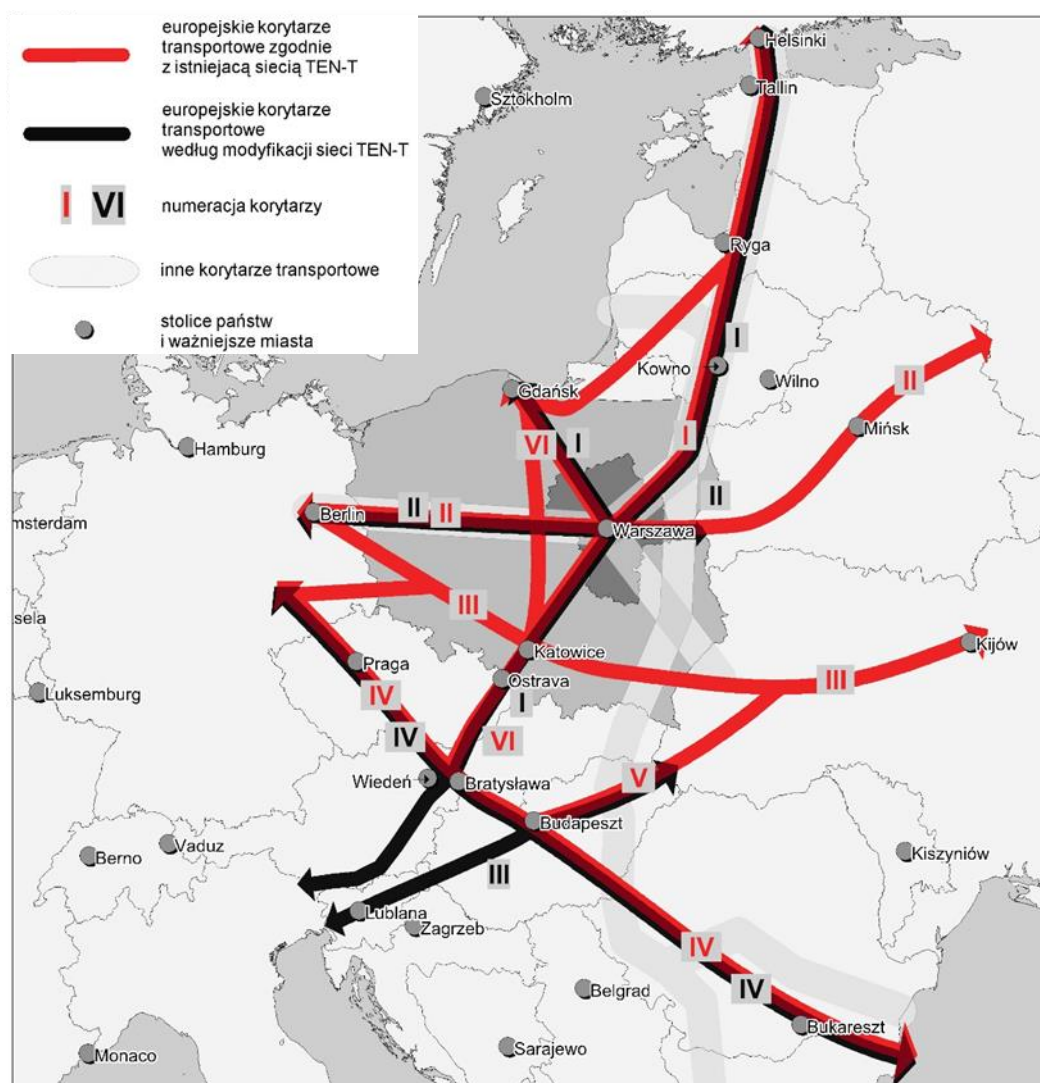
Dostępność transportowa województwa

O poziomie dostępności transportowej województwa mazowieckiego jako obszaru turystycznego decydują na równi dwa elementy: łatwość dotarcia do województwa z zewnątrz (z zagranicy i z kraju) oraz łatwość podróżowania po obszarze województwa.

Dostępność zewnętrzna – łatwość dotarcia do województwa z zewnątrz

Warszawa jest liczącym się w Europie i kluczowym w skali kraju węzłem transportowym wszystkich rodzajów transportu lądowego oraz transportu lotniczego. Przez stolicę, a tym samym przez Mazowsze, przebiegają zarówno obecne, jak i planowane transeuropejskie korytarze sieci TENT.

Ryc. 30. Warszawa – europejski węzeł transportowy



Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego

Dostępność lotnicza

Dostępność lotnicza województwa mazowieckiego realizuje się poprzez lotniska pasażerskie: Lotnisko Chopina w Warszawie (największy węzeł lotniczy w Polsce) oraz Mazowiecki Port Lotniczy Warszawa Modlin²⁶. W Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego nadal jest uwzględniana koncepcja budowy Centralnego Portu Lotniczego między Warszawą a Łodzią, nie ma jednak terminu jej realizacji i projekt ten nie będzie miał wpływu na dostępność Mazowsza w horyzoncie 2020 r.

- Warszawskie **Lotnisko Chopina** położone jest w odległości 10 km od centrum Warszawy. Ma dogodne połączenie kolejowe (od 2012 r.) oraz terminal autobusowy dla autobusów dalekobieżnych i wycieczkowych. Na lotnisku obsługiwanych jest obecnie 27 linii lotniczych realizujących połączenia do 77 destynacji w 38 krajach, na 4 kontynentach. Przepustowość roczna wynosi ponad 15 mln pasażerów, a w 2012 r. faktycznie odprawionych zostało ok. 9,6 mln pasażerów²⁷. Oprócz samej Warszawy w zasięgu 90-minutowego dojazdu do lotniska spośród ośrodków subregionalnych znajduje się Radom oraz Siedlce (na granicy strefy 90-minutowego dojazdu).
- Mazowiecki **Port Lotniczy Warszawa Modlin** przeznaczony jako lotnisko dla tanich linii lotniczych ma przepustowość rzędu 2,0–2,2 mln pasażerów rocznie i ma szansę w krótkim czasie osiągnąć pełne wykorzystanie tej przepustowości. Otwarcie portu lotniczego w Modlinie zmieniło znacznie sytuację pozostałych miast subregionalnych Mazowsza, głównie dzięki dostępności do portu lotniczego z północnej i północno-zachodniej części regionu: w zasięgu 90-minutowego dojazdu znajdują się obecnie również Płock, Ciechanów oraz Ostrołęka (na granicy strefy 90-minutowego dojazdu).

Dostępność lotniczą Mazowsza należy uznać za zadowalającą lub nawet dobrą. Wąskim gardłem może okazać się raczej skomunikowanie lotnisk z regionem. Rozwojowym potencjałem jest Port Lotniczy Warszawa Modlin.

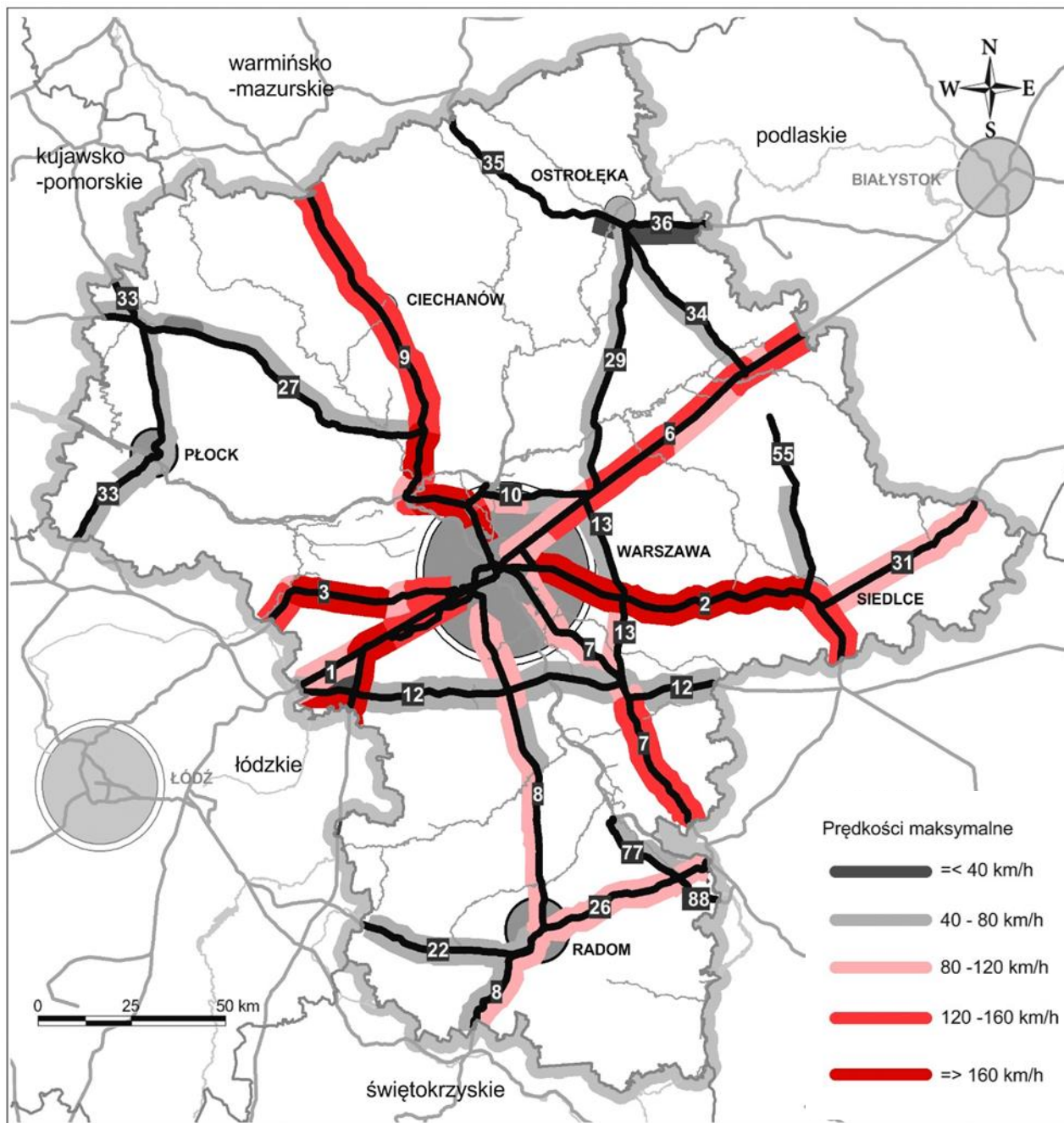
Dostępność kolejowa

Warszawa jest najważniejszym pasażerskim węzłem kolejowym Polski. Obecnie wszystkie największe miasta kraju mają zapewnione bezpośrednie połączenie kolejowe ze stolicą. Oprócz tego pociągi z i do Warszawy kursują do miast europejskich: Pragi, Bratysławy, Wiednia, Budapesztu, Mińska, Moskwy, Berlina i Amsterdamu. W porównaniu do standardów europejskich prędkość podróży koleją po Mazowszu nie jest obecnie zadowalająca, co wynika ze stanu infrastruktury i taboru. Obecnie maksymalna prędkość pociągów na liniach magistralnych to 160 km/godz. (na linii E20 i E65–CMK), natomiast na pozostałych liniach nie przekracza 120 km/godz., a na znacznej części linii wynosi poniżej 80 km/godz. Poprawa będzie następowała w kolejnych latach w wyniku trwających modernizacji linii. Poniższa mapa obrazuje maksymalne prędkości na poszczególnych liniach kolejowych Mazowsza.

²⁶ Oddanie do eksploatacji lotniska pasażerskiego Port Lotniczy Radom zaplanowane jest na czerwiec 2014 r.

²⁷ Dokładna liczba dla 2013 r. nie jest znana w chwili zamykania diagnozy, ale można już stwierdzić, że przekroczy 10 mln.

Ryc. 31. Linie kolejowe na terenie województwa mazowieckiego: prędkości maksymalne pociągów



Źródło: Opracowanie MBPR na podstawie PKP PLK SA

Szybkość dotarcia z kierunku południowego poprawi zakup pociągu dużych prędkości Pendolino (docelowa prędkość 230–250 km/godz.). Pendolino będzie operować na Centralnej Magistrali Kolejowej (będącej częścią międzynarodowego korytarza transportowego E 65) począwszy od 2015–2016 r.

Dla dostępności komunikacyjnej duże znaczenie będzie miała również zmodernizowana linia kolejowa Warszawa–Białystok. Po modernizacji pociągi pasażerskie na trasie Warszawa–Białystok będą mogły jeździć z prędkością 160 km/h. Dzięki budowie dodatkowych torów w Wołominie koleje planują uruchomić większą liczbę połączeń między oboma miastami. Wszystkie prace powinny się zakończyć jesienią 2016 roku.

Poniższa tabela pokazuje czas dotarcia do Warszawy z głównych miast Polski w 2013 r. i planowany czas dotarcia w 2016 r.

Ryc. 32. Szacunkowy czas podróży koleją między Warszawą a głównymi miastami Polski

Czas podróży do Warszawy	2012	2016
Kraków	2.50 h	2.15 h
Katowice	3.00 h	2.10 h
Wrocław	5.30 h	3.30 h
Poznań	2.50 h	2.30 h
Gdańsk	4.50 h	2.30 h
Łódź	2.00 h	1.15 h
Rzeszów	5.50 h	3.50 h

Źródło: Chorwat HTL Przemysł spotkań w Warszawie 2013

Należy uznać, że zewnętrzna dostępność województwa mazowieckiego transportem kolejowym jest zadowalająca, a w perspektywie 2016 r. będzie dobra. Natomiast czynnikiem krytycznym, jeśli chodzi o standard podróżowania, jest obecnie bardzo słaba infrastruktura dworców i przystanków kolejowych (za wyjątkiem niektórych, lecz nie wszystkich, dworców warszawskich). Nadal wiele do życzenia pozostawia także tabor kolejowy, choć tu następuje stała poprawa.

Dostępność drogowa

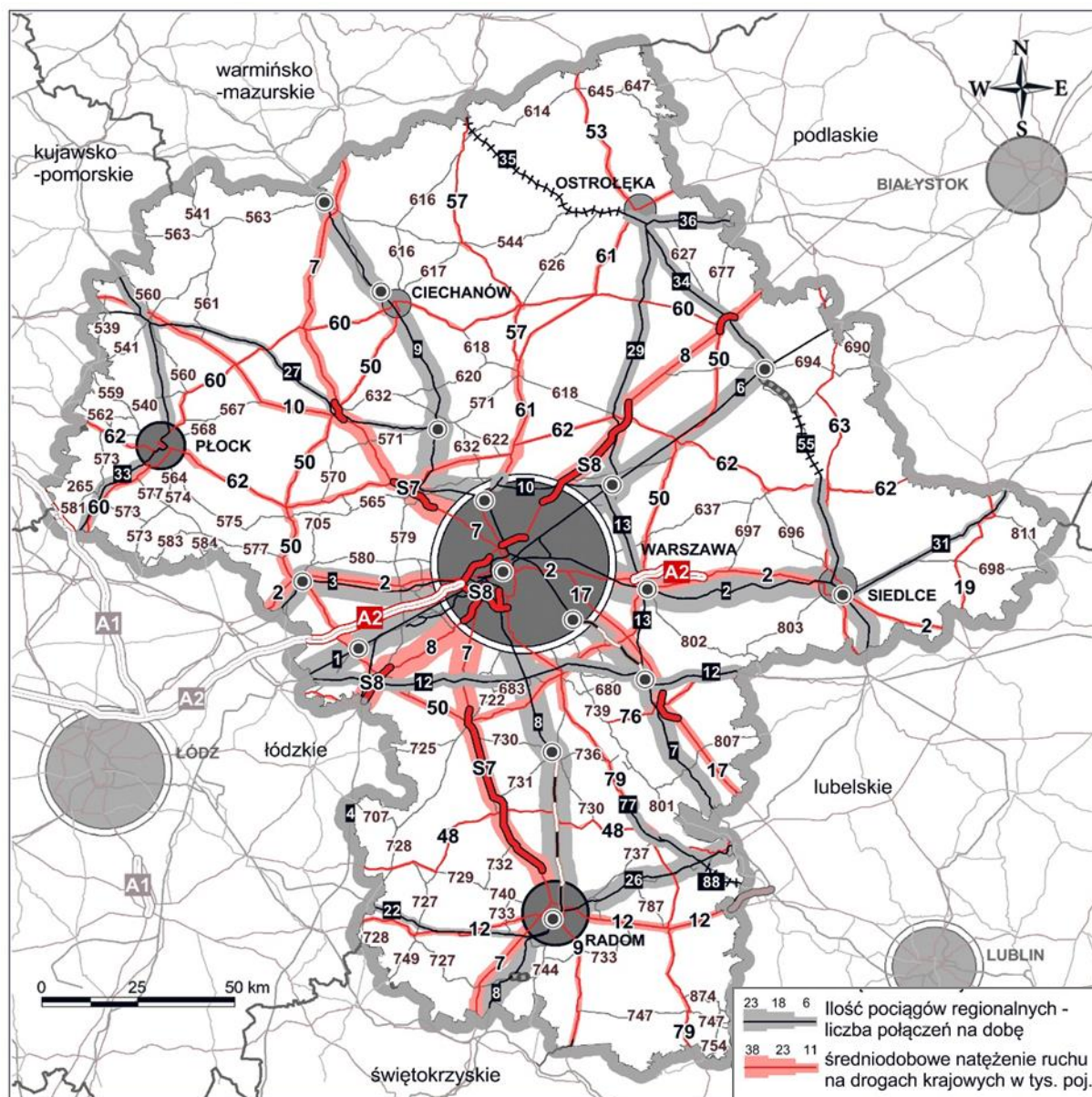
Strategiczny układ dróg szybkiego ruchu na terenie województwa mazowieckiego ma ukształtowanie gwiazdyste i zbiega się w Warszawie i okolicach. Krzyżują się tam drogi:

- autostrada A2: Berlin–Poznań–Łódź–Warszawa–Siedlce–Mińsk;
- droga ekspresowa S7: Gdańsk–Warszawa–Kielce–Kraków–Budapeszt;
- droga ekspresowa S8: Wrocław–Łódź–Warszawa–Białystok;
- droga ekspresowa S10: Szczecin–Bydgoszcz–Toruń–Płońsk;
- droga ekspresowa S12: Piotrków Trybunalski–Radom–Lublin–Dorohusk–Kijów;
- droga ekspresowa S17: Warszawa–Zamość–Hrebennie–Lwów;
- droga ekspresowa S19: Grodno–Lublin–Rzeszów–Preszov;
- droga ekspresowa S61: Ostrów Mazowiecka–Elk–Suwałki–Kowno;
- S79 o przebiegu S2 (węzeł Lotnisko)–węzeł Marynarska w Warszawie.

Wymienione drogi krajowe są uzupełniane przez następujące drogi wojewódzkie: DW 719 (Warszawa–Żyrardów), DW 801 (Warszawa–Puławy), DW 637 (Warszawa–Węgrów), DW 580 (Warszawa–Sochaczew), DW 544 (Mława–Przasnysz–Ostrołęka), DW 617 (Ciechanów–Przasnysz), DW 627 (Ostrołęka–Ostrów Mazowiecka–Sokołów Podlaski), DW 631 (Warszawa–Nowy Dwór Mazowiecki), DW 721 (Nadarzyn–Duchnow), DW 728 (Grójec–Nowe Miasto nad Pilicą–Końskie–Jędrzejów) oraz DW 740 i 737 (Tomaszów Mazowiecki–Potworów–Radom–Kozienice).

Obciążenia ruchem wymienionych dróg są bardzo zróżnicowane, ale należy uznać, że niektóre ich odcinki (w szczególności drogi wyjazdowe z Warszawy we wszystkich kierunkach) są przez znaczną część doby przeciążone ruchem i zakorkowane.

Ryc. 33. Obciążenie ruchem głównych dróg i linii kolejowych województwa



Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego

Dojazd z zewnątrz do województwa mazowieckiego (przede wszystkim do Warszawy) regularnymi liniami autobusowymi jest możliwy z większości dużych miast w kraju. Przewozy realizuje co najmniej kilkudziesięciu przewoźników autobusami różnego standardu. W chwili obecnej wiodącym przewoźnikiem jest PolskiBus obsługujący nowoczesnym taborem połączenia następującymi liniami: Warszawa–Gdańsk, Warszawa–Toruń–Bydgoszcz, Warszawa–Łódź–Poznań–Berlin, Warszawa–Łódź–Wrocław–Praga, Warszawa–Katowice–Bratysława–Wiedeń, Warszawa–Kielce–Kraków–Zakopane, a ponadto Warszawa–Olsztyn, Warszawa–Rzeszów, Warszawa–Lublin i Warszawa–Białystok.

Przewozy **międzynarodowe** regularnymi liniami autobusowymi to od lat bardzo niestabilny rynek. W 1999 r. liczba linii na terenie Mazowsza wynosiła 37, by w 2007 r. wzrosnąć do 89, a w 2010 r. spaść do 16 linii.

Dostępność wewnętrzna – łatwość podróżowania po obszarze województwa

System transportu drogowego – obsługa powiązań regionalnych²⁸

Drogi krajowe, oprócz obsługi ruchu na dalekie odległości, pełnią ważną rolę w obsłudze ruchu regionalnego (odbywanego w granicach województwa mazowieckiego) oraz lokalnego, zapewniając połączenia wszystkich ośrodków subregionalnych z Warszawą. Zdecydowanie mniej korzystne jest ukształtowanie wzajemnych powiązań pomiędzy ośrodkami miejskimi regionu. Co prawda zapewniają je drogi krajowe, ale tylko w przypadku Płocka i Ciechanowa jest to powiązanie dogodne i bezpośrednie (odległość 81 km). Stosunkowo dobre jest także połączenie Ciechanowa z Ostrołęką (odległość 85 km), z zastrzeżeniem, że krótszy przebieg zapewniają drogi wojewódzkie. Powiązanie drogami krajowymi Radomia z Płockiem i Radomia z Siedlcami możliwe jest w zasadzie tylko z dość skomplikowanym przebiegiem tras, a w konsekwencji z dość dużymi odległościami: Radom–Płock (odległość 184 km), Radom–Siedlce (odległość 170 km). Z kolei połączenie pomiędzy Siedlcami i Ostrołęką jest możliwe głównie drogami wojewódzkimi (odległość 145 km). Powiązania pomiędzy Radomiem, Ciechanowem i Ostrołęką oraz Płockiem z Siedlcami w zasadzie są zapewniane tylko przez Warszawę. Powiązania te wypada uznać za dość naturalne, biorąc pod uwagę wielkość ośrodków, odległość między nimi i jakość sieci transportowej. Dlatego też niezbędny jest układ obwodnicowy wokół Warszawy o wyższych parametrach technicznych dróg (klas G, GP) połączony z systemem dróg krajowych: autostradami A1, A2 i drogami ekspresowymi S7, S8, S17, poza oczywiście układem promienistym. W każdym przypadku zasadnicze znaczenie będzie miało zapewnienie sprawnego rozrządu ruchu w otoczeniu Warszawy.

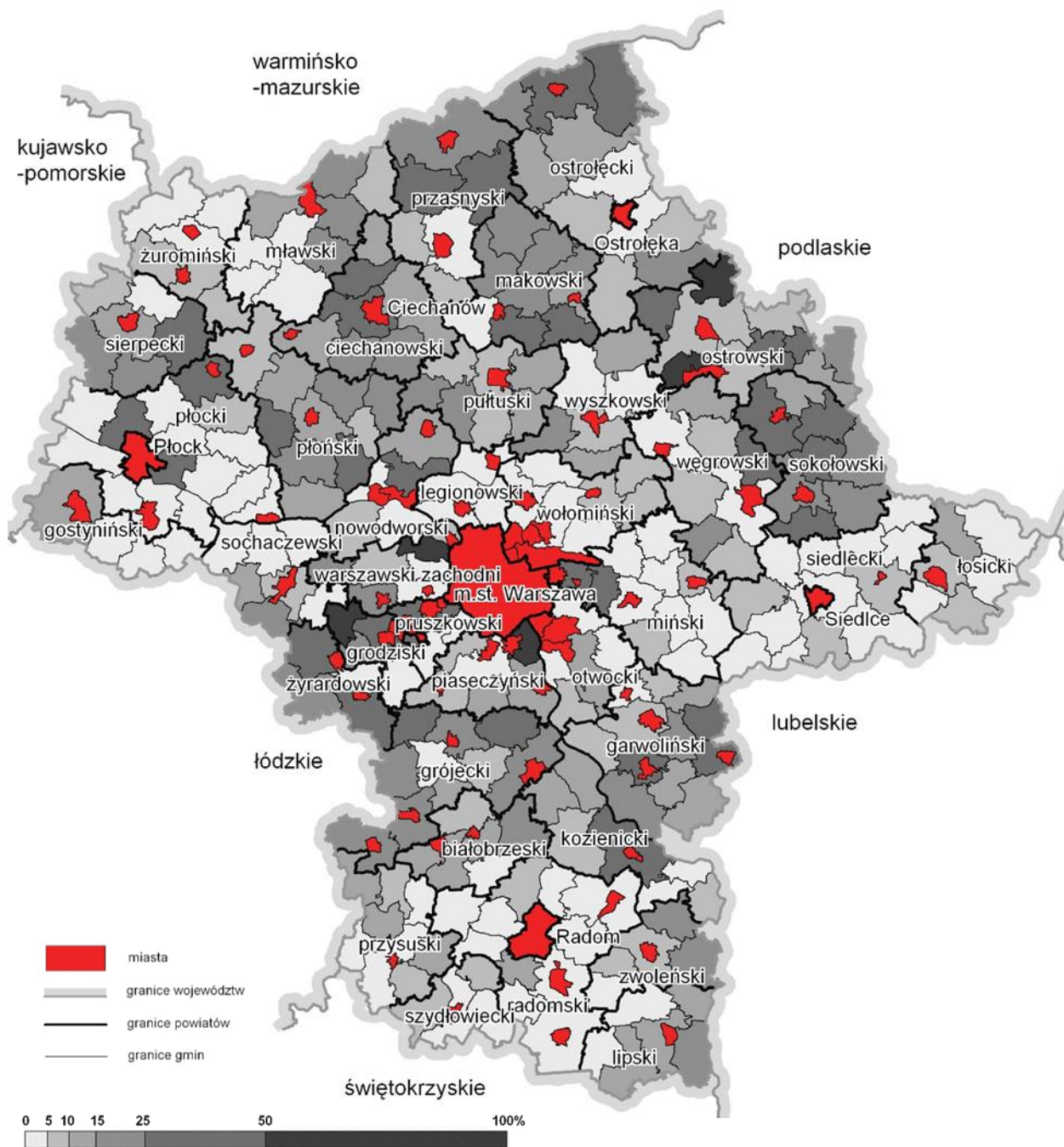
Obecnie funkcjonujący system drogowy Warszawy z punktu widzenia obsługi ruchu związanego z województwem (źródłowo-docelowy i tranzytowy) jest niewydolny (nastąpiło wyczerpanie przepustowości dróg, brakuje tras omijających centralną część miasta, występują ograniczenia w dostępie niektórych grup użytkowników). Stanowi to poważną barierę komunikacyjną województwa, utrudniając jego rozwój, a w niektórych przypadkach wręcz uniemożliwiając integrację. Województwo mazowieckie utraciło pozycję lidera w zakresie liczby przewiezionych pasażerów transportem samochodowym. Jeszcze w 2007 r. region plasował się na pierwszym miejscu, obsługując ponad 90 mln pasażerów. Jednak w latach następnych nastąpił spadek do poziomu niewiele ponad 62 mln pasażerów w 2010 r.

Komunikacja autobusowa wewnątrz regionu

Regionalne przewozy międzymiastowe obejmują 431 linii autobusowych o łącznej długości ponad 34 tys. km. Głównymi przewoźnikami na terenie Mazowsza są państwowe przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej lub przedsiębiorstwa powstałe z ich przekształcenia. Najwięcej autobusów po liniach regularnych kursuje w obrębie obszaru metropolitalnego Warszawy.

²⁸ Aktualizacja planu zagospodarowania przestrzennego województwa mazowieckiego: projekt, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego, Warszawa, czerwiec 2013 r.

Ryc. 34. Odsetek ludności wiejskiej zamieszkałej powyżej 30 minut dojazdu od dowolnej linii autobusowej (poza komunikacją miejską)



Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego

W przypadku Warszawy autobusy PKS dowożą pasażerów do punktów przesiadkowych zlokalizowanych poza centrum miasta, natomiast autobusy pozostałych przewoźników w większości przypadków swoją trasę wyznaczają przez centrum Warszawy, zwiększając zatłoczenie głównych ciągów komunikacyjnych w mieście. Najczęściej wykorzystywane są połączenia autobusowe na kierunkach: Warszawa–Grójec, Warszawa–Nowy Dwór Mazowiecki, Warszawa–Góra Kalwaria i Warszawa–Węgrów. Na trasach dojazdowych do stolicy dominują przewoźnicy prywatni.

Głównymi barierami rozwoju przewozów autobusowych są: niedostosowanie oferty do potrzeb, brak integracji z pozostałymi środkami transportu oraz zasadniczy brak wizji rozwoju. Efektem tego jest wzrost ruchu prywatnego i wyczerpywanie przepustowości dróg. Dworce obsługujące pasażerów komunikacji autobusowej w Warszawie nie spełniają wymagań i oczekiwań ani przewoźników, ani pasażerów. Na obszarach peryferyjnych województwa problemem staje się obsługa mało rentownych linii autobusowych.

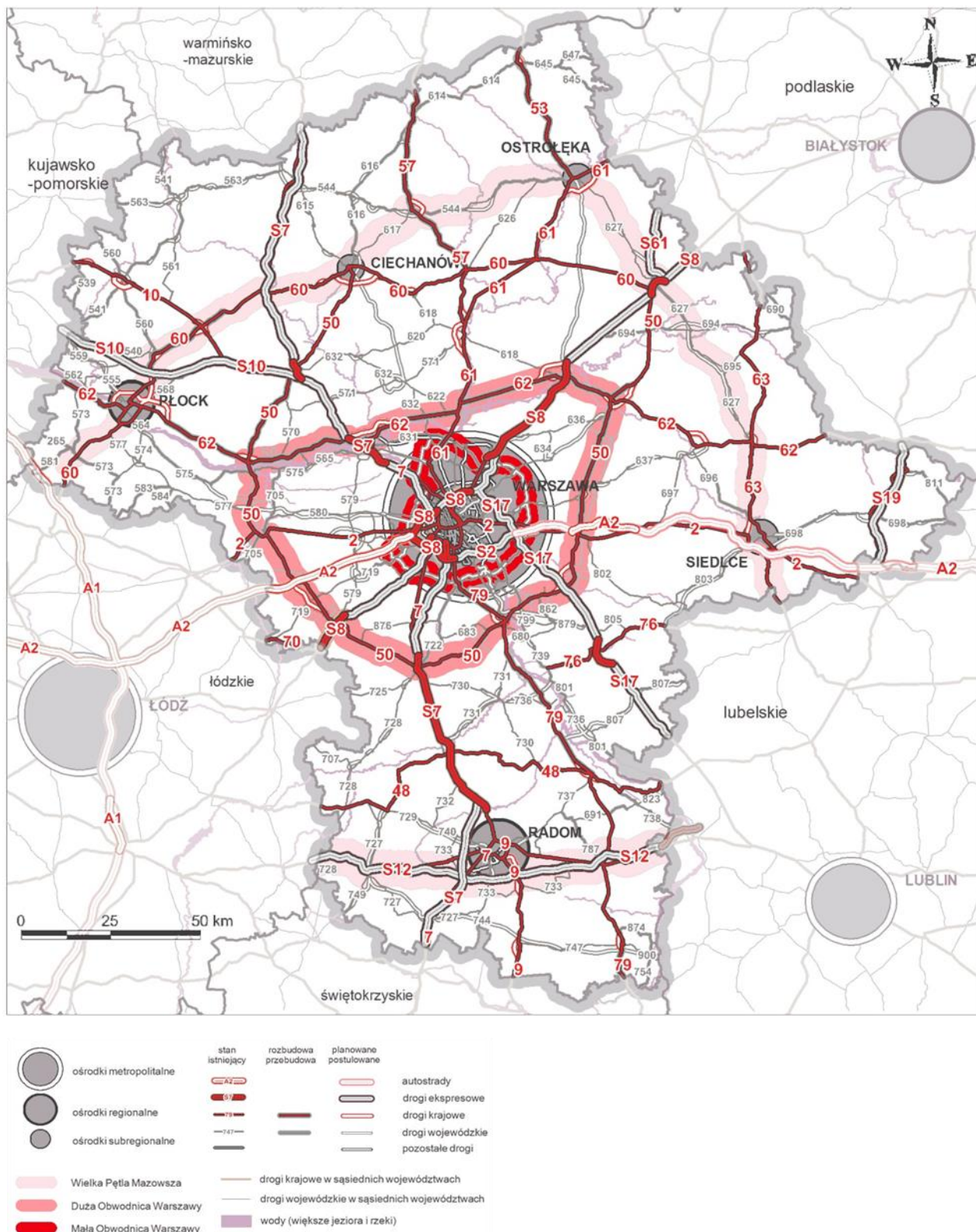
Rozbudowa regionalnej sieci drogowej

Plan województwa ustala kształtowanie połączeń obwodnicowych województwa mazowieckiego, odciążających promienisty kształt podstawowego układu drogowego i zwiększających spójność i dostępność województwa poprzez:

- „Wielką Pętlę Mazowsza”. Dostosowanie do standardu klasy GP w oparciu o drogę krajową nr 60: Gostynin–Płock–Ciechanów–Maków Mazowiecki–Różan–Ostrów Mazowiecka, drogę wojewódzką nr 617 Ciechanów–Przasnysz, drogę wojewódzką nr 544 Przasnysz–Ostrołęka, drogę wojewódzką nr 627 Ostrołęka–Ostrów Mazowiecka–Małkinia–Kosów Lacki–Sokołów Podlaski, drogę krajową nr 63 Sokołów Podlaski–Siedlce–Łuków, drogę krajową nr 12 Puławy–Radom–Opoczno; łączącą ośrodki regionalne i subregionalne: Radom, Płock, Siedlce, Ciechanów, Ostrołęka i pozwalającą włączyć się w system powiązań krajowych i międzynarodowych;
- „Dużą Obwodnicę Warszawy” (wokół aglomeracji warszawskiej), łączącą miasta: Sochaczew, Żyrardów, Grójec, Góra Kalwaria, Mińsk Mazowiecki, Łochów, Wyszaków, Serock, Nowy Dwór Mazowiecki (w tym Port lotniczy Warszawa Modlin), Wyszogród, opartą na ciągach dróg krajowych nr 50 i 62 z przyszłościowym ujednoczeniem klasy dróg do GP;
- „Małą Obwodnicę Warszawy”, prowadzącą ruch wewnątrzregionalny i łączącą miejscowości podwarszawskie: Brwinów, Piaseczno, Konstancin-Jeziorną, Józefów, Sulejówek, Halinów, Wołomin, Radzymin, Legionowo, Łomianki z dwiema przeprawami przez Wisłę, na południu w Ciszycy pomiędzy Konstancinem-Jeziorną, a Józefowem oraz na północy w Kiełpinie pomiędzy Łomiankami, a Jabłonną, w oparciu o drogę wojewódzką nr 721 Nadarzyn–Sękocin–Magdalena–Lesznowola–Piaseczno–Konstancin–Jeziorna–Ciszycy (planowany most przez Wisłę)–Józefów, nowy przebieg drogi wojewódzkiej nr 635 Wiązowna–Struga–Radzymin, drogę krajową nr 8 Radzymin–Marki, drogę wojewódzką nr 631 Marki–Nieporęt, drogę krajową nr 61 Zegrze Południowe–Legionowo–Jabłonna oraz tzw. „Paszkwiankę” do węzła S7 w Łomiankach;
- Ponadto warszawskie obwodnice wewnętrzne: „Ekspresową Obwodnicę Warszawy” (zapewniającą powiązania zewnętrzne Warszawy z systemem międzynarodowym i krajowym), „Obwodnicę Miejską” (odciążającą śródmieście) i „Obwodnicę Śródmiejską”.

Rozwój i budowa docelowego kształtu sieci dróg wojewódzkich pozwoli na bezpośrednie skomunikowanie ośrodków subregionalnych północnej części województwa: Ostrołęki, Ciechanowa i Płocka, a tym samym odciąży częściowo Warszawę z funkcji tranzytowych.

Ryc. 35. Planowane wzmocnienie wewnątrzregionalnych powiązań drogowych



Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego

Transport kolejowy

Sieć kolejowa województwa mazowieckiego składa się z 1 683 km linii normalnotorowych, w tym 1 120 km linii zelektryfikowanych, dwutorowych. Gęstość sieci kolejowej w województwie (4,7 km na 100 km²) należy do niższych w kraju. Wartość wskaźnika nasycenia przystankami wynosi 0,55 przystanku na 10 tys. mieszkańców (0,68 dla całego kraju). Siedem powiatów: lipski, makowski, przasnyski, pułtuski, sokołowski, zwoleński i żuromiński, pozbawionych jest całkowicie komunikacji kolejowej. W województwie widoczne jest znaczne zróżnicowanie wewnętrzne sieci. Warszawa posiada liczne i częste połączenia kolejowe w większości kierunków. Przewozy regionalne na terenie województwa realizowane są przez spółkę „Koleje Mazowieckie”. Najwięcej połączeń jest realizowanych pomiędzy Warszawą a ośrodkami subregionalnymi, natomiast brak jest bezpośrednich połączeń pomiędzy ośrodkami subregionalnymi, np. Radomiem i Siedlcami oraz Siedlcami i Ostrołęką. Poszczególne miasta subregionalne posiadają różny stopień skomunikowania z otoczeniem. O ile z Radomia realizowane są połączenia we wszystkich czterech kierunkach w których istnieją linie kolejowe, to z Siedlec obsługiwane są trzy kierunki, a z Ostrołęki tylko jeden. Przebieg istniejących linii kolejowych Płock–Warszawa jest niekorzystny z punktu widzenia czasu i kosztów podróży. Pozostałe linie kolejowe w województwie, łączące mniejsze ośrodki i generujące mniejsze potoki pasażerów charakteryzują się ogromnym i wciąż pogłębiającym się niedofinansowaniem przez co ich znaczenie na komunikacyjnej mapie województwa jest znikome i stale się zmniejsza. Przewozy pasażerskie zawieszono zostały między innymi w relacjach: Ostrołęka–Łapy, Ostrołęka–Małkinia, Sokołów Podlaski–Siedlce, Sierpc–Brodnica, Skierniewice–Czachówek, Wieliszew–Zegrze, Pilawa–Łuków, Góra Kalwaria–Pilawa. Pomimo zachodzących zmian i inwestycji w kolejowe przewozy pasażerskie, kolej wciąż nie osiągnęła standardu obsługi pasażerów gwarantującego zwiększenie udziału transportu kolejowego w strukturze przewozów regionalnych. Związane jest to z wciąż niedostatecznym standardem taboru i stanem technicznym sieci kolejowej powodującym konieczność ograniczania prędkości rozkładowej pociągu, wydłużonym czasem podróży czy zmniejszaniem częstotliwości kursowania. Mała częstotliwość kursowania pociągów dotyczy zwłaszcza położonych peryferyjnie obszarów problemowych województwa. Duże możliwości upatruje się w zwiększeniu integracji różnych środków transportu, która może nastąpić poprzez budowę węzłów przesiadkowych, parkingów P&R, koordynację tras i rozkładów jazdy pomiędzy przewoźnikami autobusowymi i kolejowymi.

Transport wodny śródlądowy

System dróg wodnych tworzy rzeka Wisła, która na odcinku od Dębina do Płocka posiada utrudnioną żeglowność i nie spełnia norm klasy Ib. Na odcinku Zbiornika Włocławskiego rzeka posiada klasę żeglowności Va. Rzeka Narew nie jest żeglowna od ujścia do Wisły do zapory w Dębem z powodu braku w zaporze śluzy. Pozostałe odcinki rzeki na terenie województwa posiadają utrudnioną żeglowność, poniżej klasy Ia. Kanał Żerański łączący Wisłę z Jeziorem Zegrzyńskim długości 17 km posiada klasę żeglowności II podobnie jak Jezioro Zegrzyńskie. Rzeka Bug na całej długości w województwie spełnia wymagania klasy Ia. Znaczenie w żegludze ma odcinek Wisły w Warszawie, Kanał Żerański, Jezioro Zegrzyńskie oraz Zbiornik Włocławski. Na wymienionych odcinkach odbywa się ruch turystyczny. Na terenie województwa znajdują się dwa porty rzeczne, w Warszawie i Płocku. Sprawą kluczową jest przywrócenie warunków nawigacyjnych i żeglowności Wisły jako międzynarodowej drogi wodnej E40 wykorzystywanej do celów gospodarczych, tak w sensie przewozu towarów jak i zagospodarowania turystycznego oraz właściwego wykorzystania portów rzecznych.

Wizerunek Mazowsza i Warszawy

Wizerunek Mazowsza

Na podstawie dostępnych badań²⁹ nie wyłania się homogeniczny obraz Mazowsza. Pojęcie „Mazowsze” nie budzi jednorodnych skojarzeń. Nie istnieje skonkretyzowany wizerunek Mazowsza. Mazowsze najczęściej kojarzone jest z Warszawą i jest postrzegane jako „teren leżący w niedalekiej odległości” od niej.

Konkluzja XX: Brak wyrazistego wizerunku Mazowsza i związana z tym słaba rozpoznawalność samej nazwy „Mazowsze”, to obecnie główne bariery skutecznej promocji turystycznej regionu.

Mieszkańcy regionu

Mieszkańcy województwa mazowieckiego koncentrują się głównie na aspekcie administracyjnym: „(Województwo, którego stolicą jest Warszawa”, ponad połowa wskazań) i gospodarczym („Region o dużym znaczeniu gospodarczym”, blisko jedna trzecia).

Na atrakcyjność turystyczną Mazowsza wskazuje niespełna 11% respondentów.

Ryc. 36. Skojarzenia mieszkańców województwa mazowieckiego z nazwą Mazowsze



Źródło: Badanie efektywności działań promocyjnych w ramach projektu „Kreowanie wizerunku turystycznej marki Mazowsze”, Agrotec Polska Sp. z o.o., 2011.

Konkluzja XXI: Dla mieszkańców województwa mazowieckiego wyjazdy turystyczne w ramach Mazowsza są atrakcyjne o tyle, o ile cel podróży jest położony w zasięgu maksymalnie 60 minut podróży.

Turyści spoza regionu: krajowi i zagraniczni

Dla turystów krajowych na wybór Mazowsza jako celu podróży turystycznej wpływają także, oprócz bliskości położenia, dobre połączenia i łatwość dojazdu. Trzy czwarte respondentów deklaruje chęć powtórnego odwiedzenia Mazowsza a osoby, które były już wcześniej na Mazowszu powołują się na dobre doświadczenia z poprzednich pobytów, jako motyw

²⁹ W tym rozdziale wykorzystano w szczególności: (1) Badanie efektywności działań promocyjnych w ramach projektu *Kreowanie wizerunku turystycznej marki Mazowsze*, Agrotec Polska Sp. z o.o., 2011; (2) *Mazowsze 2012*, badanie CAWI, IRS Consult, 2012–2013; oraz analiza regionalna wyników badań ogólnopolskich: (3) *Badanie satysfakcji turystów krajowych i zagranicznych z usług turystycznych, z których korzystali podczas podróży i pobytu w Polsce*, TNS OBOP 2011, PBS Sp. z o.o., 2012–2013 i (4) *Aktywność turystyczna Polaków*, na zlecenie MSiT, 2010–2012.

wyboru. Wysoko oceniane są przez turystów na Mazowszu gastronomia i noclegi, nieźle Informacja turystyczna. 75% respondentów czerpie informacje o Mazowszu z Internetu.

Ryc. 37. Poziom satysfakcji turystów z poszczególnych aspektów pobytu na Mazowszu (w skali od 1 do 5)

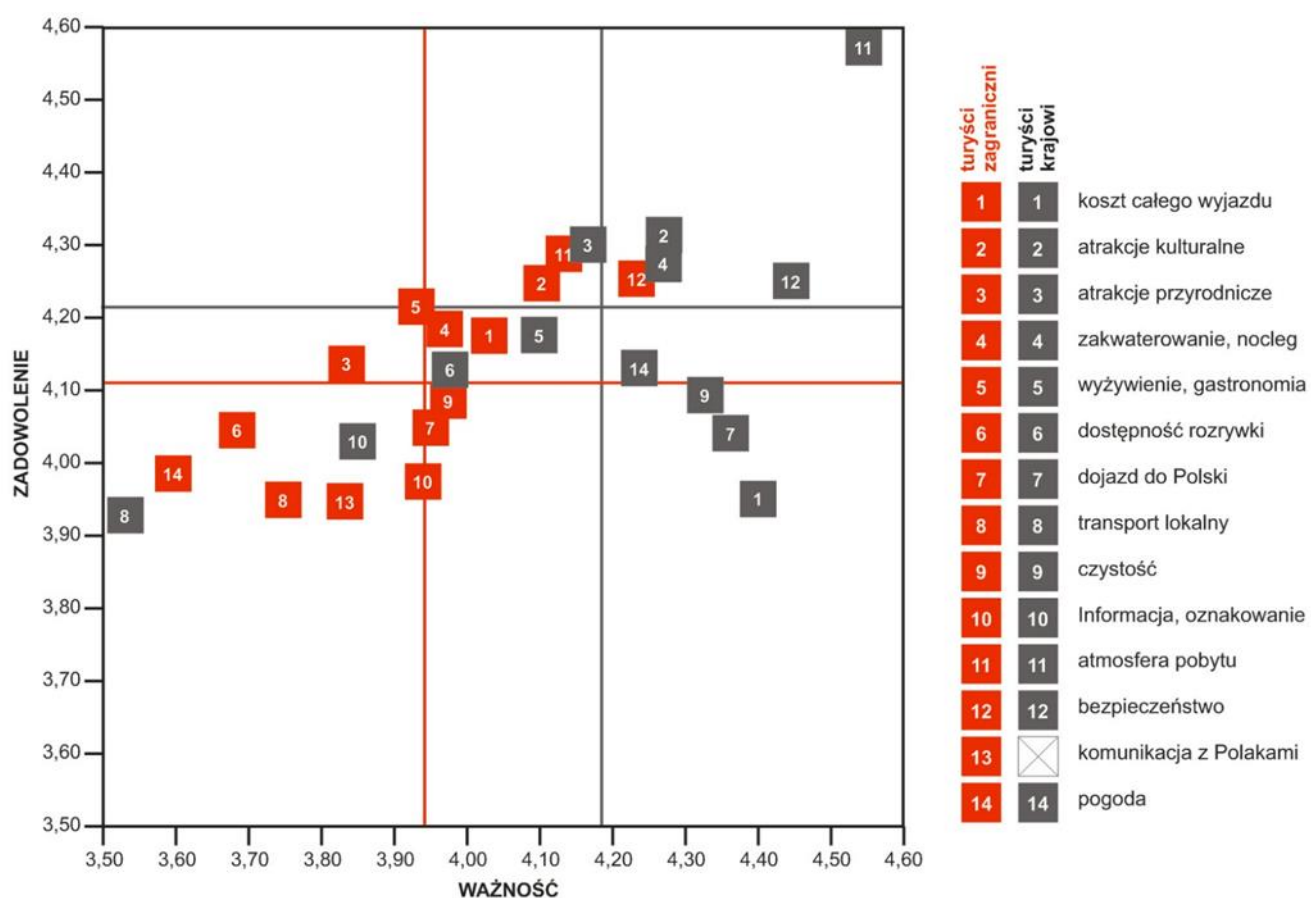
Oceniany czynnik	krajowi	zagraniczni	Niemcy	inne kraje starej UE	nowe kraje UE	Europa śr.-wsch.	pozostałe kraje
koszt całego wyjazdu	3,70	4,19	3,97	4,24	4,15	4,12	4,30
atrakcje turystyczne (kultura, zabytki itp.)	4,23	4,32	4,33	4,25	4,26	4,42	4,37
przyroda (lasy, parki narodowe, krajobrazy itp.)	4,22	4,21	4,12	4,11	4,19	4,31	4,29
zakwaterowanie\noclegi	4,39	4,22	4,19	4,25	4,15	4,22	4,26
wyżywienie\gastronomia	4,10	4,27	4,25	4,24	4,13	4,32	4,32
dostępność różnych form rozrywki	4,17	4,04	3,79	4,04	4,13	4,13	4,08
możliwość dojazdu do Polski	4,08	4,06	3,84	4,08	4,23	3,96	4,18
transport lokalny	4,08	3,97	3,84	3,80-	4,19+	4,04	4,13
czystość	3,96	4,12	3,99	4,06	3,98	4,28	4,18
informacja turystyczna i oznakowanie	4,01	4,02	3,87	3,98	3,98	4,12	4,09
atmosfera pobytu	4,49	4,29	4,25	4,35	4,36	4,34	4,23
bezpieczeństwo	4,14	4,24	4,15	4,32	4,18	4,06-	4,35
możliwość porozumienia się z Polakami	[nie dotyczy]	3,95	3,93	3,86	4,03	4,05	4,00
pogoda	4,15	4,05	3,85	4,03	4,13	4,09	4,10

Źródło: Badanie satysfakcji turystów krajowych i zagranicznych z usług turystycznych, z których korzystali w Polsce, TNS OBOP 2011, PBS Sp. z o.o., 2012–2013

Konkluzja XXII: W porównaniu z resztą Polski, turyści krajowi oceniają Mazowsze jako droższe, natomiast wysoko oceniają *atmosferę pobytu, zakwaterowanie, dostępność rozrywek i bezpieczeństwo*. Natomiast oceny obcokrajowców odwiedzających Mazowsze nie różnią się znacząco od ich oceny Polski ogółem.

Jeszcze pełniejszy obraz wyłania się, jeśli oceny zadowolenia Polaków i cudzoziemców z poszczególnych aspektów pobytu na Mazowszu zestawimy z subiektywną oceną ważności tych samych aspektów dla atrakcyjności całego pobytu (bowiem niektóre czynniki bardziej niż inne wpływają na ogólny poziom zadowolenia z pobytu).

Ryc. 38. Zadowolenie z poszczególnych aspektów pobytu na Mazowszu, a ich ważność dla turystów



Źródło: Źródło: Badanie satysfakcji turystów krajowych i zagranicznych z usług turystycznych, z których korzystali w Polsce, TNS OBOP 2011, PBS Sp. z o.o., 2012–2013

W zasadzie w obu badanych grupach potwierdza się prawidłowość, że ważniejsze czynniki są oceniane lepiej, jednak w grupie Polaków pojawia się także wyraźny krytycyzm wobec pewnej grupy elementów uznanych za ważne: *kosztu pobytu, wygody dojazdu i czystości na Mazowszu* oraz pogody.

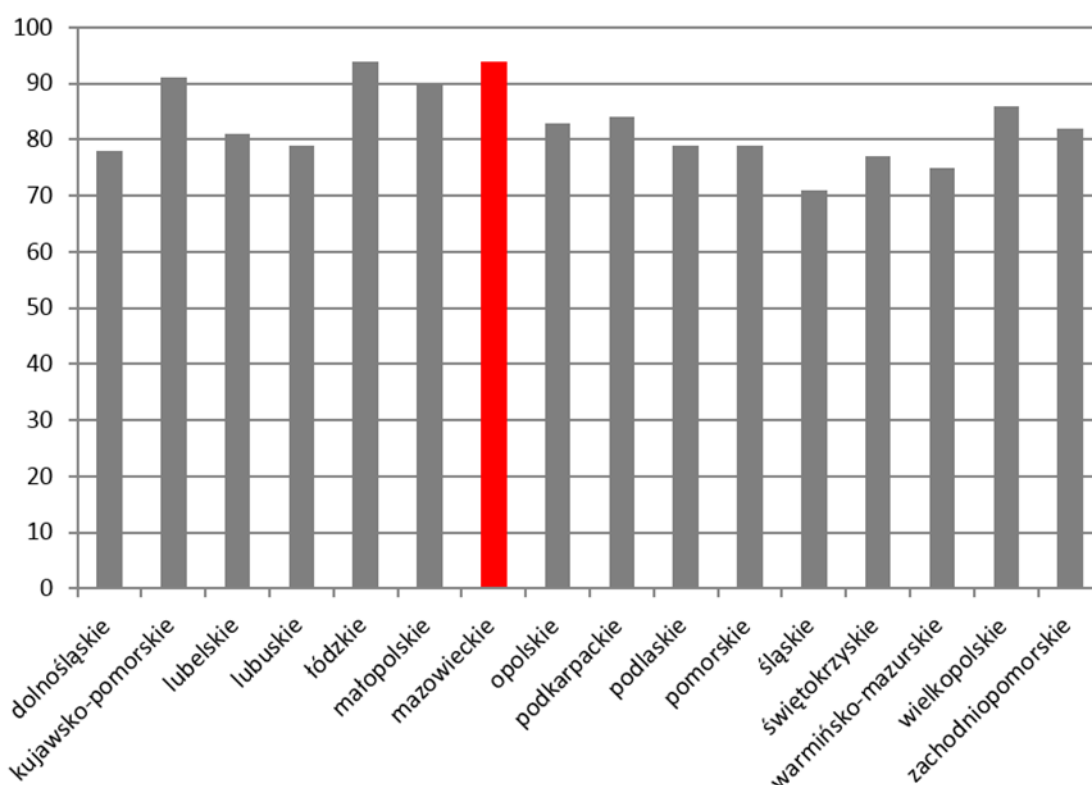
Konkluzja XXIII: Był tylko jeden czynnik, który przez turystów zagranicznych był jednocześnie oceniany źle i uznany za istotny: tym czynnikiem jest *słabe oznakowanie i zła informacja turystyczna*, a więc ten czynnik, który jest stosunkowo najłatwiej i najtaniej poprawić.

Wizerunek turystyczny i marka Warszawy

Turyści krajowi

Warszawa w opinii mieszkańców Polski jest miastem o bardzo wysokiej reputacji i ponadprzeciętnym magnetyzmie marki³⁰ (pozycjonowana jest obok Krakowa, Wrocławia, Sopotu i Gdańska). Z cech ocenianych w badaniu BrandAsset Valuator, będącym unikalnym narzędziem do oceny kondycji marek, najsłabiej oceniana jest unikalność Warszawy. Warszawa ma silniejszą reputację (wartości pasywne) niż magnetyzm (wartości aktywne). Mieszkańcy Mazowsza oceniają Warszawę najlepiej spośród mieszkańców poszczególnych województw (we wszystkich wymiarach atrakcyjności: biznes, życie, natura, kultura, itp.). Jeśli chodzi o atrakcyjność turystyczną Warszawy, to najwyższej ocenili ją, oprócz samych mieszkańców woj. mazowieckiego (szczególnie warszawiaków), mieszkańcy województw ościennych: łódzkiego i kujawsko-pomorskiego (jednak pozostałe województwa ościenne: świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, podlaskie i lubelskie oceniają atrakcyjność turystyczną stolicy wyraźnie niżej).

Ryc. 39. Atrakcyjność turystyczna Warszawy w ocenie mieszkańców poszczególnych województw



Źródło: Magnetyzm polskich miast, Pretendent, BAV Consulting, 2009

Pod względem atrakcyjności turystycznej Warszawa plasuje się na 10. miejscu w rankingu polskich miast. Jednak niektóre wymiary atrakcyjności turystycznej Warszawy ocenione zostały wysoko i bardzo wysoko.

³⁰ Magnetyzm polskich miast, Pretendent, BAV Consulting, 2009.

Konkluzja XXIV: Warszawa znalazła się na 1. miejscu wśród wszystkich polskich miast jako miasto: znane na świecie, pełne energii, dobrze skomunikowane z resztą kraju, najłatwiej wydaje się tu pieniądze, dynamicznie się rozwijające, obecne w Internecie, z dostępnością rozrywek, przyjazne niepełnosprawnym. Wysoko (na 2. miejscu w rankingu wszystkich polskich miast) oceniono Warszawę pod względem: można tu dobrze zjeść, dobra baza noclegowa, dobre oznakowanie dróg, atrakcyjność kulturalna, atrakcyjność dziedzictwa historycznego.

Nie jest Warszawa postrzegana jako miasto *oryginalne* (13. miejsce w rankingu) i *wyjątkowe* (14. miejsce) ani jako *miejsce, do którego chce się wracać* (24. miejsce). Natomiast na pewno jest Warszawa postrzegana jako miasto *drogie* (jest tu tanio – 60. miejsce), *mało przyjazne* i *mało bezpieczne*. Nawet mieszkańcy Warszawy i mieszkańcy Mazowsza, którzy na większości wymiarów oceniają Warszawę bardzo wysoko i zdecydowanie lepiej niż reszta Polaków, nie widzą w Warszawie miejsca *przyjaznego, oryginalnego, zielonego, z dobrym powietrzem i piękną przyrodą w okolicach*. Nie bardzo czują się też *bezpieczni* w Warszawie oraz uważają, że Warszawa jest *droga*. **Charakterystyczne jest jednak to, że najniżej atrakcyjność turystyczną Warszawy oceniają ci Polacy, którzy nigdy w Warszawie nie byli.**

Wizerunek emocjonalny Warszawy jest spójny i odbierany negatywnie przez mieszkańców Polski³¹. Warszawa kojarzy się z *karierrą, wartościami materialnymi, samotnością, wyniosłością*. Brakuje Warszawie cech ciepłych. Warszawa w odbiorze racjonalnym jest miastem nowoczesnym, ciekawym, dającym możliwości. Ale również: nieprzyjaznym, niebezpiecznym, brudnym. Także w tym badaniu widać, że im większa znajomość Warszawy, tym lepszy wizerunek emocjonalny miasta. Stołeczność Warszawy jest zarówno jej atutem (trzeba znać stolicę swojego kraju), jak i ograniczeniem (miasto *polityki, pieniędzy, kariery*). Panuje odczucie, że Warszawa ma za mało ciepła, specyficznego klimatu.

Bardzo schematyczne jest wyobrażenie tego, co można w Warszawie robić i zobaczyć. Chęć zobaczenia Warszawy jest wzmocniona faktem, że jest to stolica kraju, jednak Warszawa jako cel podróży odbiega od modelu miasta turystycznego, jaki mają np. Kraków czy Praga czeska. Przyjazd do Warszawy kojarzy się często z *załatwianiem spraw*, nie z *przyjemnościami*. Na ograniczenia wizerunku Warszawy jako miasta turystycznego (dla turystów krajowych) mogą też wpływać poniższe czynniki:

- przekonanie o słabej, mało dostępnej infrastrukturze turystycznej Warszawy,
- silny negatywny stereotyp dotyczący miasta oraz jego mieszkańców,
- zbyt silna koncentracja na stołeczności,
- wielkomiejskość (percepcja chaosu, odczucie przytłoczenia, poczucie anonimowości),
- brak precyzyjnie określonego centrum miasta (konieczność posiadania pewnej wiedzy gdzie i jak należy dotrzeć),
- atrakcyjne turystycznie obiekty usytuowane stosunkowo daleko od dworca.

Turyści zagraniczni

W badaniach ilościowych realizowanych na rynkach zagranicznych³² najczęściej podawanymi grupami spontanicznych skojarzeń z hasłem „Warszawa” są „Polska” lub „stolica Polski”. Silne są też skojarzenia związane z II Wojną Światową, a także ogólne skojarzenia z Polską, niespecyficzne dla Warszawy. Często przypisywanym Warszawie określeniem są „zabytki”. Warszawa w oczach zagranicznego turysty³³ jest postrzegana jako

³¹ Wizerunek Warszawy. Raport z badania jakościowego. MillwardBrown SMG/KRC, 2009/2010.

³² Opracowanie dotyczące postrzegania Warszawy i jej symboli w Niemczech, Francji, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Rosji. Raport z badania ilościowego, Dom Badawczy Maison, 2009.

³³ Projekt „Kolomb”. Raport z badania jakościowego, IQS QUANT Group, 2009.

stolica kraju w Europie Wschodniej (perspektywa mieszkańców Europy Zachodniej) lub Europy Zachodniej (perspektywa turystów ze wschodu).

Konkluzja XXV: Warszawa rzadko bywa wybierana przez obcokrajowców jako docelowe miejsce podróży. Przyjeżdża się tu raczej przy okazji wojaży po Europie środkowo-wschodniej lub czasem podczas podróży po Polsce, wybierając Warszawę ze względu na jej dobre skomunikowanie lub stołeczny charakter.

Większość turystów nie przygotowuje w żaden szczególny sposób swojego przyjazdu do Warszawy, koncentrując się wyłącznie na zdobyciu wcześniej podstawowych informacji. Zwiedzanie miasta koncentruje się na trzech jego obszarach: Trakcie Królewskim, dzielnicy żydowskiej i okolicach Pałacu Kultury i Nauki (zwiedzanie i zakupy: Galeria Centrum, Złote Tarasy). Po pobycie w mieście wizerunek Warszawy zmienia się: zaczyna być postrzegana jako bardziej europejska, nowoczesna, miasto biznesowe.

Zdaniem touroperatorów³⁴ Warszawa na tle innych miast europejskich postrzegana jest jako miasto droższe, szczególnie w odniesieniu do bazy hotelowej. Na tle innych polskich miast, oferta jest cenowo porównywalna. Natomiast unikalność oferty Warszawy jest niższa niż Krakowa, Gdańska i Wrocławia. Branża prezentuje opinię, że zarówno potencjał lokalny Warszawy, jak i regionu, nie są wykorzystane w dostatecznym stopniu.

Konkluzja XXVI: Mazowsze może skorzystać na poszerzeniu oferty Warszawy: Warszawa powinna budować swoją przewagę w oparciu o lotniska, biznes, nowoczesne muzea.

W międzynarodowym badaniu CBISM³⁵, spośród 50 miast objętych rankingiem, Warszawa znajduje się prawie na końcu, na 46. miejscu. Poza oceną polskich respondentów, którzy umieścili swoją stolicę na 18. miejscu, Warszawa uzyskała najwyższe oceny od Rosjan (24. pozycja) i Włochów (34. pozycja).

Według Simona Anholt, autora badania, zwiększając znajomość Warszawy poprzez ilość wizyt biznesowych i wypoczynkowych w mieście, oraz stymulując kontakty kulturowe i handlowe z innymi miastami i krajami, Warszawa może stać się katalizatorem, który sprawi, że cała Polska stanie się lepiej znanym, lubianym, rozumianym, cieszącym się zaufaniem i podziwem krajem. Sztuka tworzenia marki miasta głównie polega na znalezieniu wspólnej płaszczyzny pomiędzy potrzebami turystów i mieszkańców. Transport, infrastruktura, jakość powietrza, tereny zielone, architektura wysokiej jakości oraz w szczególności kultura są dobrymi przykładami dziedzin, które przynoszą korzyści zarówno miejscowym jak i przyjezdnym, oraz budują lojalność mieszkańców oraz atrakcyjność dla odwiedzających. Władze Warszawy muszą jedynie pamiętać, że chęć zdobycia lepszej renomy nie ulepszy miasta, ale ulepszanie miasta zdobędzie dla niego lepszą renomę.

Obcokrajowcy – rezydenci

W opinii obcokrajowców mieszkających w Warszawie^{36 37} miasto ma zdecydowanie charakter i wizerunek zdominowany przez biznes, sferę pracy i obowiązków, zaś sfera rozrywki jest bardzo stłumiona.

Konkluzja XXVII: Warszawa jest widziana przez mieszkających w niej cudzoziemców jako miasto nieposiadające charakteru turystycznego. Głównymi słabościami Warszawy pod tym względem są: mała liczba obiektów i wydarzeń kulturalno-rozrywkowych znanych szeroko w świecie, bariera językowa (także tam, gdzie poruszają się turyści), rozproszenie

³⁴ Diagnoza stanu turystyki przyjazdowej do Warszawy, ARC Rynek i Opinia Sp. z o.o., 2010.

³⁵ Badanie indeksu Anholt-GfK Roper City Brands Index SM (CBI), GfK Roper Public Affairs & Media, 2009.

³⁶ Raport z badania jakościowego dotyczącego wizerunku Warszawy w oczach Expatów, Centrum Komunikacji Społecznej, 2010.

³⁷ BaltMet promo. Report on the Qualitative Study, MillwardBrown SMG/KRC, 2011.

terytorialne (brak rzeczywistego ścisłego centrum, w którym wyraźnie skupiałyby się życie kulturalno-rozrywkowe miasta).

Badania wśród obcokrajowców mieszkających w Warszawie, podobnie, jak wśród turystów zagranicznych, wskazują też zalety miasta, które należałoby rekomendować do promowania Warszawy na świecie, m.in.:

- Warszawa jako miasto zmian i progresu, porzucająca „balast” komunizmu, na styku wschodu i zachodu, pomieszczenie zabytkowej architektury z peerelowskimi blokowiskami;
- Warszawa jako miasto przytulne, ciepłe, autentyczne (np. święta i tradycje) i gościnne;
- Piękna, zabytkowa architektura, otwarte widoki, szerokie ulice, kościoły, dużo zieleni, parków, skwerów, miasto które kryje wiele atrakcyjnych punktów, miejsc, sytuacji poza typowo „turystyczną fasadą”;
- Warszawa jako miasto historyczne, przyciągające jako miejsce pamięci i świadectwo Holocaustu;
- Warszawa jako miasto muzyki (Chopin, jazz).

Konkluzja XXVIII: Zdaniem obcokrajowców w celu zachęcenia turystów do odwiedzenia stolicy Polski należy przede wszystkim promować: **wyjątkowy mikroklimat miasta** (warszawskie parki, tereny podwarszawskie: Powsin, Żelazowa Wola, Kampinos), niezwykle ciekawą historię miasta, zwłaszcza z okresu II wojny światowej oraz Warszawę jako dobre miejsce, z którego można podróżować do innych regionów Polski, lub miasto, którym można zatrzymać się na chwilę w podróży.

Pozostałe determinanty rozwoju turystyki w województwie

Przez pozostałe determinanty rozwoju turystyki w niniejszej diagnozie rozumiemy przede wszystkim poziom finansowania publicznego wspierającego cele publiczne w turystyce, zasoby ludzkie branży turystycznej w regionie, oraz stan wiedzy badawczej, pozwalającej trafnie planować zarówno cele komercyjne gospodarki turystycznej regionu, jak i cele publiczne wojewódzkiej polityki turystycznej.

Finansowanie publiczne w ramach polityki turystycznej

Dotychczasowe finansowanie turystyki w poszczególnych regionach Polski było bardzo zróżnicowane i wykazywało cechy finansowania interwencyjnego lub „finansowania na przetrwanie”, przeznaczania minimalnych środków umożliwiających podtrzymywanie dotychczasowego *status quo*, przy faktycznym braku regionalnej polityki turystycznej. Wydatki województw z rozdziału 630 klasyfikacji budżetowej „Turystyka” w latach 2010–2013 przedstawia poniższa tabela.

Ryc. 40. Wydatki samorządów województw na turystykę w latach 2010–2013 (w tys. zł)

Województwo	2010	2011	2012	2013 (plan)
Dolnośląskie	1 588,8	14 579,7	1 581,2	1 730,0
Kujawsko-pomorskie	859,4	930,3	1 030,6	2 239,8
Lubelskie	926,0	1 808,1	1 496,3	999,0
Lubuskie	500,5	514,1	791,8	324,3
Łódzkie	9 329,3	571,0	872,7	1 186,0
Małopolskie	3 761,5	13 359,7	4319,2	6 070,7
Mazowieckie	2 301,5	5 458,2	1 677,3	1 305,9
Opolskie	975,7	910,9	590,7	613,0
Podkarpackie	1 002,8	1 222,0	1 018,1	1 132,3
Podlaskie	3 299,8	2 850,2	763,1	16 437,3
Pomorskie	5 377,2	26 304,0	30 267,3	3 392,3
Śląskie	453,3	553,5	672,5	520,0
Świętokrzyskie	1 613,7	1 248,0	1 518,3	971,8
Warmińsko-mazurskie	3 988,9	3 438,6	3 870,4	14 086,3
Wielkopolskie	8 384,7	9 051,6	6 777,4	1 587,3 ³⁸
Zachodniopomorskie	1 635,2	2 594,6	2 192,4	6 650,1
Ogółem:	45 998,3	85 394,6	59 439,3	59 246,1

Źródło: informacje z urzędów marszałkowskich.

Województwo mazowieckie, największe i najludniejsze województwo w kraju, zajmowało w kolejnych latach w rankingu wydatków na turystykę miejsce w połowie stawki: w 2010 r. 7. miejsce, w 2011 5. miejsce, w 2012 6. miejsce, a w 2013 r. 9. miejsce wśród wszystkich województw. Bardziej szczegółową strukturę wydatków województw na turystykę, w podziale na poszczególne rozdziały działu 630 przedstawiają kolejne dwie tabele.

Ryc. 41. Struktura wydatków na turystykę urzędów marszałkowskich w latach 2010–2012 (w tys. zł)

³⁸ Podano jedynie środki będące w dyspozycji Departamentu Sportu i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Woj. Wielkopolskiego.

Województwo	Lata	Rozdział 63001działu 630	Rozdział 63003 działu 630	Rozdział 63095 działu 630	Razem dział 630	Inne działy	Ogółem wydatki
Dolnośląskie	2010	84,7	1 454,7	1,0	1 540,4	48,4	1 588,8
Dolnośląskie	2011	350,0	14 174,7	14,6	14 539,3	40,4	14 579,7
Dolnośląskie	2012	275,4	1 305,8	[brak danych]	1 581,2	[brak danych]	1 581,2
Kujawsko-pomorskie	2010	[brak danych]	533,1	326,3	859,4	[brak danych]	859,4
Kujawsko-pomorskie	2011	[brak danych]	895,9	[brak danych]	895,9	34,4	930,3
Kujawsko-pomorskie	2012	[brak danych]	750,5	[brak danych]	750,5	280,1	1 030,6
Lubelskie	2010	[brak danych]	167,2	508,8	676,0	250,0	926,0
Lubelskie	2011	[brak danych]	340,9	147,0	487,9	1 320,2	1 808,1
Lubelskie	2012	[brak danych]	280,5	124,6	405,1	1 091,2	1 496,3
Lubuskie	2010	[brak danych]	418,1	82,4	500,5	[brak danych]	500,5
Lubuskie	2011	[brak danych]	354,8	79,3	434,1	80,0	514,1
Lubuskie	2012	[brak danych]	658,5	73,3	731,8	60,0	791,8
Łódzkie	2010	[brak danych]	[brak danych]	9 329,3	9 329,3	[brak danych]	9 329,3
Łódzkie	2011	[brak danych]	[brak danych]	571,0	571,0	[brak danych]	571,0
Łódzkie	2012	[brak danych]	[brak danych]	872,7	872,7	[brak danych]	872,7
Małopolskie	2010	[brak danych]	3 631,6	[brak danych]	3 631,6	129,9	3 761,5

Województwo	Lata	Rozdział 63001działu 630	Rozdział 63003 działu 630	Rozdział 63095 działu 630	Razem dział 630	Inne działy	Ogółem wydatki
Małopolskie	2011	[brak danych]	13 236,0	[brak danych]	13 236,0	123,7	13 359,7
Małopolskie	2012	[brak danych]	4 209,3	[brak danych]	4 209,3	109,9	4 319,2
Mazowieckie	2010	[brak danych]	2 301,5	[brak danych]	2 301,5	[brak danych]	2 301,5
Mazowieckie	2011	[brak danych]	5 458,2	[brak danych]	5 458,2	[brak danych]	5 458,2
Mazowieckie	2012	[brak danych]	1 677,3	[brak danych]	1 677,3	[brak danych]	1 677,3
Opolskie	2010	[brak danych]	975,7	[brak danych]	975,7	[brak danych]	975,7
Opolskie	2011	[brak danych]	910,9	[brak danych]	910,9	[brak danych]	910,9
Opolskie	2012	[brak danych]	506,0	72,1	578,1	12,6	590,7
Podkarpackie	2010	[brak danych]	150,0	[brak danych]	150,0	852,8	1 002,8
Podkarpackie	2011	[brak danych]	150,0	[brak danych]	150,0	1 072,0	1 222,0
Podkarpackie	2012	[brak danych]	749,8	[brak danych]	749,8	268,3	1 018,1
Podlaskie	2010	[brak danych]	776,8	2 501,9	3 278,7	21,1	3 299,8
Podlaskie	2011	[brak danych]	773,1	2 052,4	2 825,5	24,7	2 850,2
Podlaskie	2012	[brak danych]	231,0	515,1	746,1	17,0	763,1
Pomorskie	2010	3 407,0	1 930,2	[brak danych]	5 337,2	40,0	5 377,2

Województwo	Lata	Rozdział 63001działu 630	Rozdział 63003 działu 630	Rozdział 63095 działu 630	Razem dział 630	Inne działy	Ogółem wydatki
Pomorskie	2011	776,6	4 227,2	21 300,2	26 304,0	[brak danych]	26 304,0
Pomorskie	2012	7 931,9	2 057,4	20 278,0	30 267,3	[brak danych]	30 267,3
Śląskie	2010	[brak danych]	371,2	[brak danych]	371,2	82,1	453,3
Śląskie	2011	[brak danych]	496,3	[brak danych]	496,3	57,2	553,5
Śląskie	2012	[brak danych]	592,4	[brak danych]	592,4	80,1	672,5
Świętokrzyskie	2010	[brak danych]	1 613,7	[brak danych]	1 613,7	[brak danych]	1 613,7
Świętokrzyskie	2011	[brak danych]	1 248,0	[brak danych]	1 248,0	[brak danych]	1 248,0
Świętokrzyskie	2012	[brak danych]	1 518,3	[brak danych]	1 518,3	[brak danych]	1 518,3
Warmińsko-mazurskie	2010	11,5	3 426,6	[brak danych]	3 438,1	550,8	3 988,9
Warmińsko-mazurskie	2011	66,1	2 972,0	[brak danych]	3 038,1	400,5	3 438,6
Warmińsko-mazurskie	2012	7,9	3 597,6	[brak danych]	3 605,5	264,9	3 870,4
Wielkopolskie	2010	[brak danych]	1 076,0	58,7	1 134,7	7 250,0	8 384,7
Wielkopolskie	2011	[brak danych]	686,4	59,6	746,0	8 305,6	9 051,6
Wielkopolskie	2012	[brak danych]	392,4	333,9	726,3	6 051,1	6 777,4

Województwo	Lata	Rozdział 63001działu 630	Rozdział 63003 działu 630	Rozdział 63095 działu 630	Razem dział 630	Inne działy	Ogółem wydatki
Zachodniopomorskie	2010	[brak danych]	1 001,2	634,0	1 635,2	[brak danych]	1 635,2
Zachodniopomorskie	2011	[brak danych]	1 295,1	186,8	1 482,0	1 112,6	2 594,6
Zachodniopomorskie	2012	[brak danych]	1 975,2	217,2	2 192,4	[brak danych]	2 192,4
Ogółem:	2010	3 503,2	19 827,6	13 442,4	36 773,2	9 225,1	45 998,3
Ogółem:	2011	1 192,7	47 219,6	24 410,9	72 823,2	12 571,4	85 394,6
Ogółem:	2012	8 215,2	20 502,0	22 486,9	51 204,1	8 235,2	59 439,3

Źródło: informacje z urzędów marszałkowskich

Województwo mazowieckie olbrzymią większością swoich wydatków na turystykę sytuuje w rozdziale 63003: „Zadania w zakresie upowszechniania turystyki” (1 145 tys. zł., 87,7% całości wydatków na turystykę). Pozostałe środki na turystykę województwo wydało w innych działach klasyfikacji budżetowej, poza działem 630.

Ryc. 42. Planowana struktura wydatków na turystykę urzędów marszałkowskich w 2013 r. (w tys. zł)

Województwo	Rozdział 63001 działu 630	Rozdział 63003 działu 630	Rozdział 63095 działu 630	Razem dział 630	Inne działy	Ogółem wydatki
Dolnośląskie	160,0	1 570,0	[brak danych]	1 730,0	[brak danych]	1 730,0
Kujawsko-pomorskie	[brak danych]	1 188,5	[brak danych]	1 188,5	1 051,3	2 239,8
Lubelskie	[brak danych]	214,0	120,0	334,0	665,0	999,0
Lubuskie	[brak danych]	233,2	41,1	274,3	50,0	324,3
Łódzkie	[brak danych]	[brak danych]	1 186,0	1 186,0	[brak danych]	1 186,0
Małopolskie	[brak danych]	5 919,7	[brak danych]	5919,7	151,0	6 070,7
Mazowieckie	[brak danych]	1145,0	[brak danych]	1 145,0	160,9	1 305,9
Opolskie	[brak danych]	580,0	[brak danych]	580,0	33,0	613,0
Podkarpackie	[brak danych]	577,5	[brak danych]	577,5	554,8	1 132,3
Podlaskie	[brak danych]	5846,0	10 564,3	16 410,3	27,0	16 437,3
Pomorskie	202,2	1 001,1	2 189,0	3 392,3	[brak danych]	3 392,3
Śląskie	[brak danych]	450,0	[brak danych]	450,0	70,0	520,0
Świętokrzyskie	[brak danych]	971,8	[brak danych]	971,8	[brak danych]	971,8
Warmińsko-mazurskie	1 468,1	12 300,0	[brak danych]	13 798,1	288,2	14 086,3
Wielkopolskie	[brak danych]	545,5	201,6	747,1	840,2	1 587,3
Zachodniopomorskie	[brak danych]	6 405,1	245,0	6 650,1	[brak danych]	6650,1
ogółem:	1 830,3	38 977,4	14 547,0	55 354,7	3 891,4	59 246,1

Źródło: informacje z urzędów marszałkowskich

Zasoby ludzkie branży turystycznej

Ze względu na szczególne znaczenie personalnej relacji *turysta – pracownik obsługujący* sukces turystyki w regionie w głównej mierze zależy od jakości zasobów ludzkich zaangażowanych w obsługę ruchu turystycznego. Tymczasem gromadzone dotychczas dane o zasobach ludzkich turystyki mają przede wszystkim charakter ilościowy, a nie jakościowy. Dane ilościowe dają tylko podstawowy obraz, natomiast nie mówią nic o jakości kadr ani o pożądanym kierunkach podnoszenia ich kwalifikacji i kompetencji. Pośrednio można jednak wnioskować, że branża turystyczna województwa mazowieckiego nie

oczekuje od swoich pracowników szczególnie wysokich kwalifikacji, skoro w 2011 r. w województwie przeciętna płaca miesięczna w dziale *zakwaterowanie i gastronomia* wynosiła niespełna 63% średniej płacy w całej gospodarce regionu.

Zatrudnienie w branży turystycznej ujawnia się w statystyce publicznej GUS głównie w sekcji „zakwaterowanie i gastronomia”, choć bezpośrednio w turystyce pracują także pracownicy biur turystycznych oraz przewodnicy turystyczni³⁹. Jeśli chodzi o zatrudnienie w sekcji „zakwaterowanie i gastronomia”, to w liczbach bezwzględnych woj. mazowieckie z 42,3 tys. zatrudnionych plasuje się zdecydowanie na pierwszym miejscu (następne w rankingu woj. małopolskie ma zaledwie 28,5 zatrudnionych w przedsiębiorstwach noclegowych i gastronomicznych).

Ryc. 43. Zatrudnienie w usługach noclegowych i gastronomii w latach 2009–2011

Województwo:	Pracujący w turystyce (w tys.) 2009	Pracujący w turystyce (w tys.) 2010	Pracujący w turystyce (w tys.) 2011	Pracujących w turystyce na 10 tys. mieszkańców 2010	Pracujących w turystyce na 10 tys. mieszkańców 2011
Dolnośląskie	21,8	20,5	21,4	71,2	73,7
Kujawsko-pomorskie	10,0	9,3	9,8	44,9	46,7
Lubelskie	8,5	8,1	8,1	37,7	37,2
Lubuskie	6,0	5,3	5,5	52,5	53,7
Łódzkie	13,2	12,6	12,5	49,8	49,6
Małopolskie	30,7	29,2	28,5	88,2	85,2
Mazowieckie	45,4	42,7	42,3	81,5	79,8
Opolskie	5,0	4,7	4,7	45,6	47,0
Podkarpackie	8,4	8,1	8,9	38,6	41,6
Podlaskie	5,1	4,8	4,7	40,3	39,2
Pomorskie	20,0	18,9	17,2	84,4	75,3
Śląskie	32,3	28,6	28,2	61,6	61,0
Świętokrzyskie	5,3	4,7	5,1	37,0	40,5
Warmińsko-mazurskie	7,8	7,5	7,6	52,4	52,5
Wielkopolskie	20,9	19,6	19,8	57,3	57,3
Zachodniopomorskie	18,3	17,2	15,9	101,8	92,3
Ogółem/średnia:	258,7	237,4	240,3	62,1	62,3

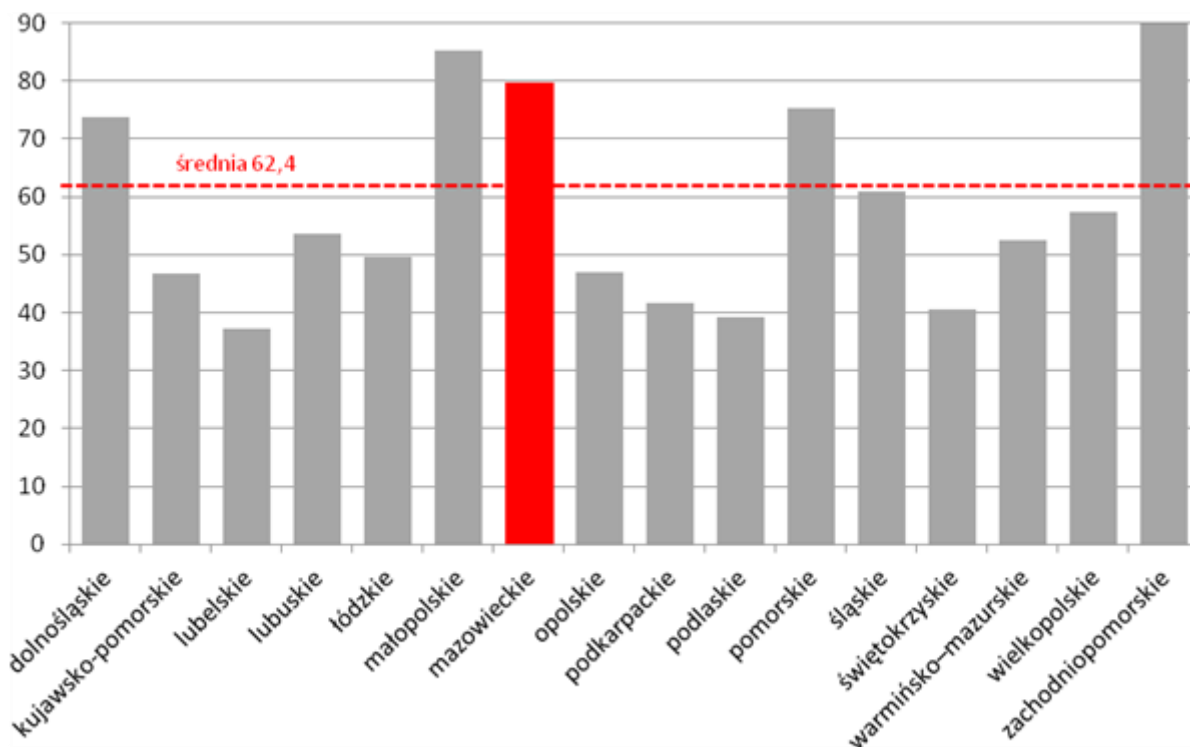
Źródło: Pracujący w gospodarce narodowej w 2011 r., GUS, Warszawa 2012

Nieco inaczej przedstawia się jednak sprawa, gdy ilość pracujących w turystyce przeliczymy na 10 tys. mieszkańców, aby skorygować przewagę największych województw nad najmniejszymi. Okazuje się, że w rankingu *względnej liczby zatrudnionych w turystyce* województwo mazowieckie spada na trzecie miejsce (po zachodniopomorskim i małopolskim). Jest jednak nadal w ścisłej czołówce województw o najwyższym względnym

³⁹ W szerszym ujęciu na rzecz turystyki pracują częściowo także inne branże, przykładowo: usług przewozowych, organizacji imprez, usług rozrywkowych itd. Tu jednak postępujemy się węższym rozumieniem „kadr turystyki” (które w związku z tym mogą być niedoszacowane, natomiast z pewnością nie są przeszacowane).

zatrudnieniu w turystyce i zalicza się do grupy pięciu województw przekraczających średnią krajową, jeśli chodzi o wysokość nasycenia populacji województwa kadrami turystycznymi.

Ryc. 44. Pracujący w turystyce na 10 tys. mieszkańców – porównanie województw (2011 r.)



Źródło: Pracujący w gospodarce narodowej w 2011 r., GUS, Warszawa 2012

W latach 2009–2011 liczba zatrudnionych w hotelarstwie i gastronomii w województwie mazowieckim malała, ale w 2012 r. nastąpił niewielki wzrost zatrudnienia (o 1,3%). Większość pracujących w hotelarstwie i gastronomii znajduje zatrudnienie w mikro przedsiębiorstwach. W 2012 r. (podobnie jak w latach poprzednich) w podmiotach o liczbie pracujących poniżej 9 osób pracowało 60% ogółu zatrudnionych w tej branży. Badania rynku pracy⁴⁰ pokazują znaczną fluktuację kadr w tym sektorze usług. W latach 2011–2012 współczynniki zwolnień i przyjęć do pracy były znacznie wyższe niż średnie w województwie, które w 2012 r. wyniosły odpowiednio 20,3% i 19,3%, gdy w hotelarstwie 31,1% i 27,6%⁴¹. Tak znaczna fluktuacja kadr w hotelarstwie i gastronomii wynika z jednej strony z dużej sezonowości usług, a ponadto poziom przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń w zakwaterowaniu i gastronomii jest dużo niższy niż przeciętnie w województwie (o 37,8%). W 2012 r. różnica pomiędzy wynagrodzeniem najwyższym (7493,20 zł w działalności finansowej i ubezpieczeniowej) a najniższym (2884,27 zł w zakwaterowaniu i gastronomii) wyniosła 4608,93 zł. Podobna sytuacja miała miejsce w latach poprzednich. Warto jednak zwrócić uwagę, że branża hotelarsko-gastronomiczna oferuje pracę osobom o relatywnie niskich kwalifikacjach, co w sytuacji wspierania rozwoju tych usług w obszarach o wysokiej stopie bezrobocia może stanowić szansę poprawy sytuacji na lokalnym rynku pracy. W 2011 r. we wszystkich biurach podróży w Polsce, małych, średnich i dużych, było

⁴⁰ Źródło: *Pracujący w gospodarce narodowej w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013 i wcześniejsze oraz *Rynek pracy w województwie mazowieckim w 2012 r.*, Urząd Statystyczny w Warszawie, Warszawa 2013 i wcześniejsze.

⁴¹ Liczba przyjęć i zwolnień nie oznacza liczby osób (ta sama osoba może wielokrotnie zmieniać miejsce pracy).

zatrudnionych 18,3 tys. osób. Z tej liczby 72,5% pracowało w małych biurach podróży, zatrudniających do 9 osób. Dla pozostałych trzech grup biur podróży (zatrudniających od 10 do 49 osób, od 50 do 249 osób i powyżej 250 osób) wartość ta miała bardzo zbliżony poziom: odpowiednio 7,6%, 10,1% i 9,8% całości zatrudnionych. **Najwięcej pracowników biur podróży zatrudniających powyżej 9 osób było w województwie mazowieckim** (a następnie w województwie małopolskim i śląskim).

Ryc. 45. Zatrudnienie w biurach podróży w Polsce w latach 2009–2011 (liczba pracujących)

Lata	Wielkość biura ⁴² Do 9 osób	Wielkość biura od 10 do 49 osób	Wielkość biura od 50 do 249 osób	Wielkość biura powyżej 250	Wielkość biura ogółem
2009	Brak danych	1 517	1 739	989	4 245 ⁴³
2010	13 781	1 394	1 756	1 576	18 507
2011	13 250	1 397	1 847	1 784	18 278

Źródło: niepublikowane dane GUS

Piloci i przewodnicy

W ewidencji pilotów wycieczek i przewodników turystycznych prowadzonej przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego według stanu na 19 grudnia 2013 r. było zarejestrowanych: 8016 pilotów wycieczek oraz 3028 przewodników turystycznych. Niestety niemożliwe jest określenie w jakich językach mogą obsługiwać grupy turystyczne, a tym samym trudno jest określić niedobory kadrowe w tym zakresie. W najbliższym czasie przewiduje się wzrost zapotrzebowania na przewodników posługujących się np. językiem mandaryńskim, w związku z rosnącymi przyjazdami turystów z Chin. Ruch ten koncentrować się będzie przede wszystkim w Warszawie. Zgodnie z dostępnymi danymi żaden przewodnik w województwie mazowieckim nie ma uprawnień do prowadzenia wycieczek w tym języku.

⁴² Liczba pracujących osób: przedział.

⁴³ Tylko dla biur zatrudniających powyżej 9 osób.

**Ryc. 46. Piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni
(uprawnienia nadane w danym roku)**

Wyszczególnienie:	Województwo mazowieckie 2010	Województwo mazowieckie 2011	Województwo mazowieckie 2012	Polska ogółem 2010	Polska ogółem 2011	Polska ogółem 2012
Piloci wycieczek	332	335	325	2391	1810	1786
Przewodnicy turystyczni ogółem	232	209	214	839	855	853
Przewodnicy turystyczni, kategoria przewodnicy miejscy	195	191	200	432	428	414
Przewodnicy turystyczni, kategoria przewodnicy terenowi	31	17	10	202	236	221
Przewodnicy turystyczni, kategoria przewodnicy górscy	6	1	4	205	191	218

Źródło: Turystyka polska w 2012 roku. Układ regionalny, Instytut Turystyki Szkoły Głównej Turystyki i Rekreacji, Warszawa 2013.

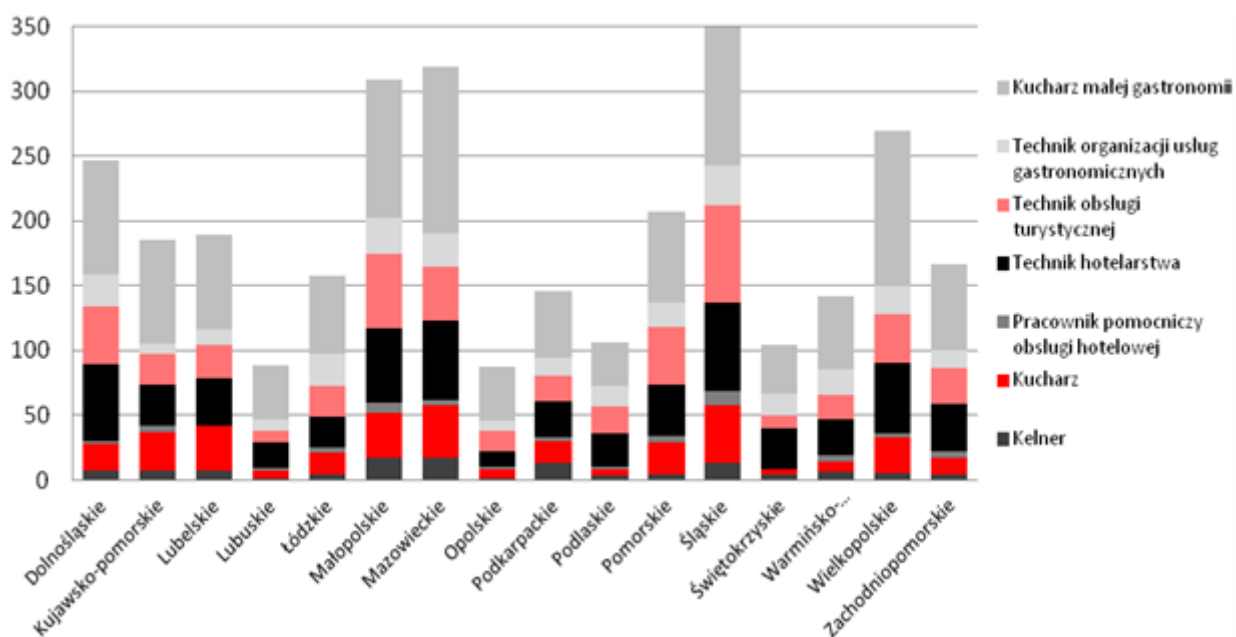
W latach 2010–2012 Urząd Marszałkowski nadawał uprawnienia pilota wycieczek ok. 330 osobom, co stanowiło blisko 1/5 wszystkich uprawnień nadawanych w kraju. Liczba rocznie nadawanych uprawnień przewodnickich (miejskich, terenowych i górskich) była niższa i stanowiły one 1/4 ogółu nowych uprawnień. Zdecydowana większość przewodników (93%) to przewodnicy miejscy. Województwo mazowieckie było od 2009 r. liderem pod względem liczby osób uprawnionych do wykonywania zawodów pilota i przewodnika turystycznego.

W dniu 9 lipca 2013 r. Prezydent RP podpisał ustawę deregulującą dostęp do zawodów przewodnika turystycznego oraz pilota wycieczek. Ustawa weszła w życie z dniem 1 stycznia 2014 r. W opinii ekspertów, brak państwowych czy samorządowych egzaminów i licencji zostanie zastąpiony wewnętrznymi dobrowolnymi branżowymi uregulowaniami, które z czasem zdobędą uznanie pracodawców. Łatwiej będzie wejść do branży turystycznej osobom z przygotowaniem, np. historykom i miłośnikom sztuki, architektury, pasjonatom swoich regionów i miejscowości. Zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy deregulacji są zgodni, że może nastąpić obniżenie jakości usług w przypadku biur szukających oszczędności.

System kształcenia kadr turystycznych

Województwo mazowieckie obok śląskiego i małopolskiego ma najwięcej szkół kształcących kadry dla turystyki. W 2010 r. w województwie 319 szkół ponadgimnazjalnych kształciło kadry dla turystyki.

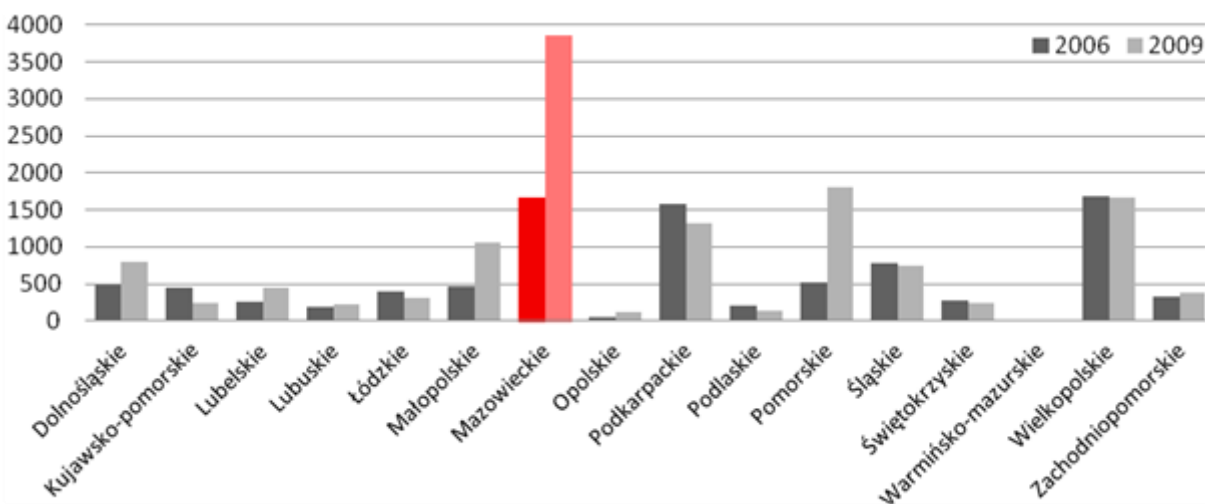
Ryc. 47. Liczba szkół ponadgimnazjalnych według nauczanych zawodów w 2010 r.



Źródło: GUS

Pod względem liczby szkół kształcących w zawodach: kelner, kucharz, pracownik pomocniczy obsługi hotelowej, technik hotelarstwa, technik obsługi turystycznej, organizacji usług gastronomicznych oraz kucharz małej gastronomii województwo mazowieckie zajmowało drugie miejsce w kraju.

Ryc. 48. Szacowana liczba absolwentów na kierunku turystyka i rekreacja w latach 2006 i 2009



Źródło: GUS

Województwo mazowieckie ma największą liczbę szkół wyższych kształcących na kierunku „turystyka i rekreacja” (15 na 78 ogółem w kraju). W 2010 r. aż osiem uczelni wyższych oferowało studia podyplomowe w zakresie turystyki. Mazowieckie przoduje pod względem liczby absolwentów studiów wyższych kierunku turystyka i rekreacja. O ile w 2006 r. liczba

ta w województwie mazowieckim była szacowana na 1660 osób, o tyle w 2009 wyniosła ona już 3860 absolwentów (wzrost o 133%!) i była zdecydowanie najwyższa w kraju (drugie w kolejności województwo pomorskie nie osiągnęło nawet połowy tej liczby).

Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT) w województwie mazowieckim

Lokalne Organizacje Turystyczne to specyficzne stowarzyszenia lokalnych jednostek samorządu terytorialnego i lokalnych podmiotów branży turystycznej, powoływane na mocy Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej, przede wszystkim w celu kreowania i promocji lokalnych produktów turystycznych. Na obszarze województwa mazowieckiego zarejestrowanych jest jednaście Lokalnych Organizacji Turystycznych⁴⁴, wśród których aktywnie funkcjonuje tylko część z nich (m.in. Warszawska Organizacja Turystyczna, Płocka Organizacja Turystyczna, Lokalna Organizacja Turystyczna 3 Rzek, Kurpiowska Organizacja Turystyczna, Lokalna Organizacja Turystyczna Gościniec Litewski, Lokalna Organizacja Turystyczna Skarbiec Mazowiecki, Nadbużańska Lokalna Organizacja Turystyczna). Lokalne Organizacje Turystyczne stanowią nowość w polskich warunkach i ich zasady działania dopiero się krystalizują, a brak wzorców utrudnia ich funkcjonowanie. Istnieje cała lista słabych stron i problemów związanych z funkcjonowaniem LOT, a lista ich potrzeb obejmuje wsparcie organizacyjne, instytucjonalne oraz finansowe. Wyraźnym konkurentem tych organizacji są Lokalne Grupy Działania (LGD) tworzone w poprzednich latach w ramach programu *Lider +*.

Konkluzja XXIX: Działalność poszczególnych LOT-ów ogniskuje się na określonym terenie, lub skupia się wokół konkretnego produktu turystycznego. W LOT-ach można widzieć załączek do struktur klastrowych (choć obecnie żaden LOT na Mazowszu nie ma formy klastra). Wydaje się, że barierą dla przekształcenia LOT-ów w klastry turystyczne mogą okazać się nadmierne oczekiwania branży turystycznej co do wiodącej roli samorządu lokalnego i znacznego poziomu wsparcia publicznego.

Stan wiedzy badawczej o turystyce w regionie

Regionalne badania ruchu turystycznego i związanej z nim konsumpcji mają podstawowe znaczenie dla polityki turystycznej regionu oraz określania konkurencyjności (pozycji) produktu regionalnego na krajowym i międzynarodowym rynku turystycznym. Podstawowym źródłem informacji na temat rynku turystycznego w Polsce jest system statystyki publicznej. Główny Urząd Statystyczny realizuje w ramach Programu Badań Statystycznych Statystyki Publicznej następujące badania dotyczące turystyki:

- Baza noclegowa turystyki i jej wykorzystanie (corocznie)
- Ewidencja Obiektów Turystycznych (obowiązkowe sprawozdania urzędów miast i gmin)
- Ruch graniczny (corocznie)
- Turystyka i wypoczynek w gospodarstwach domowych (cyklicznie co 3–5 lat).

Badaniem realizowanym niesystematycznie (co 2–4 lata) i z wielkim opóźnieniem (aktualnie edycja dla 2009 r.) jest także **Rachunek Satelitarny Turystyki (RST)**, którego podstawowym zadaniem jest określenie wkładu gospodarki turystycznej do gospodarki Polski (w tym udział branży turystycznej w zatrudnieniu, wkład do PKB, wpływy podatkowe do budżetu). W 2004 r. opracowano metodologię **regionalnego rachunku satelitarnego**, ale dotychczas nie zrealizowano pilotażu tego rachunku. Wciąż nie ma informacji, kiedy faktycznie zostanie wdrożony.

⁴⁴ To dość znaczna liczba, zważywszy, że w całej Polsce zarejestrowane są obecnie 42 LOT-y.

Dostępna aktualnie informacja statystyczna zawiera liczne luki, w tym:

W zakresie danych na temat frekwencji/ wielkości ruchu turystycznego:

- Nie są obecnie dostępne dane na temat podróży jednodniowych. Konieczne będzie przeprowadzenie w przyszłości bardziej szczegółowych badań tego zjawiska w województwie mazowieckim.
- Brakuje danych na temat całkowitej wielkości ruchu turystycznego dla powiatów, gmin i miejscowości (dla województw istnieją dane dotyczące turystów dorosłych).
- W zakresie danych na temat sposobu podróżowania (wykorzystywane środki transportu, sposób spędzania czasu w trakcie podróży, liczebność grup podróżujących razem) – brakuje danych dla wszystkich typów jednostek przestrzennych niższego szczebla niż kraj.
- Brakuje kompletnej informacji na temat liczby podróży biznesowych mieszkańców Polski.
- Brakuje danych na temat przeciętnego czasu trwania podróży dla jednostek przestrzennych innych niż województwo.
- Brak aktualnych⁴⁵ danych nt. aktywności turystycznej dzieci oraz młodzieży w wieku 15–19 lat; dostępne wyniki badań są prezentowane jedynie dla całej Polski, bez wyodrębnienia danych dla województwa mazowieckiego. Biorąc pod uwagę bardzo wysoki poziom uczestnictwa w wyjazdach turystycznych tej grupy turystów, powinna być przedmiotem pogłębionych analiz.
- Nie ma danych nt. dokładnej struktury przestrzennej podróży.

W zakresie danych na temat zakupywanych usług:

- Dane na temat korzystania z bazy indywidualnego zakwaterowania są niepełne.
- Brakuje danych na temat korzystania z innych (poza bazą noclegową) usług.
- Stosowane w różnych badaniach klasyfikacje bazy noclegowej są niespójne.
- Brakuje danych niezbędnych do przeprowadzenia pogłębionej segmentacji, takich jak: korzyści poszukiwane przez odwiedzających, kryteria wyboru konkretnych produktów turystycznych, sposoby zakupu oferty, sposoby pozyskiwania informacji przez turystów, czas dokonywania zakupu, styl życia (np. korzystanie z mediów).
- Niedostępne są dane na temat satysfakcji z zakupu/pobytu.
- Niedostępne są dane na temat wiedzy i nastawienia do oferty.
- Dane na temat wielkości wydatków turystycznych dostępne są wyłącznie na poziomie kraju, lecz nie obejmują wszystkich rodzajów podróży turystycznych.
- W zakresie cech demograficzno-społecznych brak danych dla wszystkich typów jednostek przestrzennych szczebla niższego niż kraj (wyjątek stanowią dane dotyczące narodowości turystów zagranicznych), które dostępne są na poziomie województw (w odniesieniu do najważniejszych dla polskiego rynku krajów).
- Brak informacji na temat frekwencji w atrakcjach turystycznych. Dane gromadzone przez GUS obejmują tylko część atrakcji biletowanych, takich jak muzea i parki narodowe.

W toku prac zdiagnozowano także następujące luki informacyjne w zakresie podaży usług turystycznych:

- Brak jest szczegółowej ewidencji szlaków turystycznych oraz diagnozy stanu ich utrzymania.

⁴⁵ Ogólnopolskie badania aktywności turystycznej dzieci i młodzieży były prowadzone przez Instytut Turystyki na zlecenie MSiT tylko do 2010 r.

- Brak aktualnego, pełnego wykazu atrakcji turystycznych w regionie (powiatach, gminach) dla różnych form turystyki (np. edukacyjnej, specjalistycznej) oraz brak wskazania kto powinien odpowiadać za gromadzenie i aktualizowanie takich informacji.
- Brak bazy/wykazu imprez i wydarzeń o zasięgu regionalnym i lokalnym oraz podmiotu odpowiedzialnego za gromadzenie i udostępnianie tych informacji.
- Brak aktualnej informacji o obiektach sportowo-rekreacyjnych w gminach/powiatkach oraz ich dostępności dla turystów (dane GUS są dostępne za 2009 r.).

Brak danych bezpośrednio opisujących uczestników ruchu przyjazdowego i ich zachowań na poziomie województwa, powiatów i gmin może być przewyższony poprzez zlecenie badań przez jednostki samorządu terytorialnego i/lub przedsiębiorców.

Konkluzja XXX: Rekomendowanym rozwiązaniem tego problemu jest stworzenie spójnego systemu regionalnych badań turystyki oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych w zakresie udostępniania informacji i wyników badań ruchu turystycznego, **stworzenie tzw. Wirtualnego Obserwatorium Turystyki**. Celem takiego projektu będzie zaspokojenie zdiagnozowanych potrzeb informacyjnych oraz zapewnienie dostępu do aktualnych informacji o rynku turystycznym zarówno jednostkom zarządzającym turystyką w regionie, jak również podmiotom prowadzącym działalność w sektorze turystyki.

Popyt turystyczny: kto odwiedza Mazowsze?

Wielkość i struktura popytu turystycznego

Spośród wszystkich regionów kraju województwo mazowieckie odwiedza każdego roku największa liczba turystów krajowych i zagranicznych⁴⁶. W latach 2010–2012 łączna liczba przyjazdów turystów wzrosła z 5,9 mln do 7,4 mln. Całkowity ruch turystyczny w województwie, obejmujący także podróże jednodniowe, zwiększył się w latach 2008–2012 o 12%⁴⁷. **Województwo jest najczęściej odwiedzane przez turystów polskich, ich przyjazdy stanowią trzy czwarte całego ruchu turystycznego na Mazowszu**. Krótkie pobyty trwające 2–4 dni to 71% ogółu i ich udział w ostatnich latach wzrastał (z 64%).

Większość przyjazdów do regionu generują mieszkańcy innych województw (67% w grupie pobytów krótkich oraz 68% w grupie pobytów 5-dniowych i dłuższych). W 2012 r. mazowieckie, podobnie jak w latach poprzednich, było województwem najczęściej odwiedzanym przez turystów zagranicznych: liczbę przyjazdów oszacowano na 1,95 mln. Udział przyjazdów turystów zagranicznych do województwa w zagranicznym ruchu przyjazdowym do Polski wynosi 13,1%.

Ryc. 49. Ruch turystyczny w województwie mazowieckim: przyjazdy turystów w 2012 r. (w mln)

Przyjazdy turystów:	krajowych	zagranicznych	razem
Ogółem:	5,5	1,95	7,45
Przyjazdy długookresowe (5 i więcej dni)	1,6 (w tym spoza województwa 1,0)	0,8	2,4
Przyjazdy krótkookresowe (2–4 dni)	3,9 (w tym spoza województwa 2,6)	1,15	5,05

⁴⁶ Oszacowania wielkości ruchu turystycznego są prowadzone w ramach Programu Badań Statystycznych Statystyki Publicznej. Badania ankietowe wśród turystów krajowych i zagranicznych do 2012 r. były realizowane przez Instytut Turystyki w Warszawie.

⁴⁷ Oszacowania Ipsos.

Źródło: badania Instytutu Turystyki

Najważniejszą cechą charakteryzującą ruch turystyczny na Mazowszu jest **wyraźna dominacja Warszawy w strukturze popytu:**

- 82,4% wszystkich turystów i odwiedzających jednodniowych przyjeżdża do Warszawy,
- Warszawa przyciąga 92,3% wszystkich turystów zagranicznych odwiedzających Mazowsze,
- z ogólnej liczby przyjazdów turystów krajowych na Mazowsze (z wyłączeniem ruchu jednodniowego) 80% przypada na Warszawę.

Udziały pozostałych podregionów województwa w ruchu turystycznym maleją wraz z rosnącym dystansem przestrzennym od Warszawy. Dalsze obszary województwa są penetrowane przez ruch turystyczny w znacznie mniejszym stopniu niż obszary mniej odległe od Warszawy. Kolejna dysproporcja występuje w podregionach, gdzie ich centra dominują nad pozostałymi obszarami. Miasta Płock i Radom dominują w ruchu turystycznym obu podregionów. W pozostałych podregionach wyróżniają się pod względem dynamiki wzrostu oraz wielkości ruchu turystycznego powiaty: wyszkowski (podregion ostrołęcko-siedlecki), legionowski absorbujący połowę ruchu turystycznego podregionu (podregion warszawski wschodni) oraz pruszkowski, piaseczyński i żyrardowski (podregion warszawski zachodni).

Analiza danych o wielkości ruchu turystycznego pochodzących z terenowych pomiarów ankietowych prowadzonych przez Instytut Turystyki oraz przez GUS w bazie noclegowej⁴⁸, pozwala stwierdzić, że z rejestrowanych obiektów noclegowych korzysta co trzeci turysta. Zgodnie z danymi GUS w 2012 r. na Mazowszu przebywało 3,4 mln turystów, którzy skorzystali z rejestrowanej bazy noclegowej. Wśród tych turystów było 1,1 mln gości z zagranicy. Zdecydowana większość turystów nocowała w Warszawie (2,5 mln, tj. 73,5%). Na stolicę przypadało 60% noclegów udzielonych w województwie. W podziale na turystów krajowych i zagranicznych liczby te wynoszą odpowiednio 1,5 mln turystów krajowych korzystających z obiektów zakwaterowania zbiorowego oraz prawie 1 mln turystów zagranicznych. W ogólnej liczbie udzielonych noclegów dominują w stolicy hotele (prawie 2,2 mln, będące na drugim miejscu hostele zanotowały jedynie 116,5 tys. noclegów).

W latach 2007–2012 liczba turystów korzystających z rejestrowanej bazy noclegowej wzrosła o 35%.

Turyści korzystający z bazy noclegowej głównie korzystają z obiektów hotelowych (88,2% w 2012), w tym zwłaszcza hoteli (81,3%). Udziały te nie zmieniły się istotnie w ciągu ostatnich 5 lat. W latach 2007–2012 zjawiskiem niekorzystnym było skrócenie średniej liczby noclegów z 1,9 do 1,7. Liczba udzielonych noclegów w 2012 r. zwiększyła się w porównaniu do 2007 r. o 22,5% (4,5% rocznie).

Ryc. 50. Turyści korzystający z bazy noclegowej województwa mazowieckiego w 2012 r. (w tys.)

Wyszczególnienie	Polska ogółem korzystający	Polska ogółem noclegi	województwo mazowieckie korzystający	województwo mazowieckie noclegi
Ogółem:	22 635,4	62 014,9	3 375,9	5 898,8

⁴⁸ Badaniem objęte są tylko obiekty dysponujące 10 i więcej miejsc noclegowych.

Wyszczególnienie	Polska ogółem korzystający	Polska ogółem noclegi	województwo mazowieckie korzystający	województwo mazowieckie noclegi
Hotele	13 461,3	24 876,8	2 744,6	4 360,5
Motele	292,9	407,5	24,8	33,1
Pensjonaty	385,7	1 191,7	8,9	21,7
Inne obiekty hotelowe	1 950,6	4 414,7	198,9	357,9
Pozostałe obiekty razem	6 544,8	31 124,2	3 986,7	1 125,6

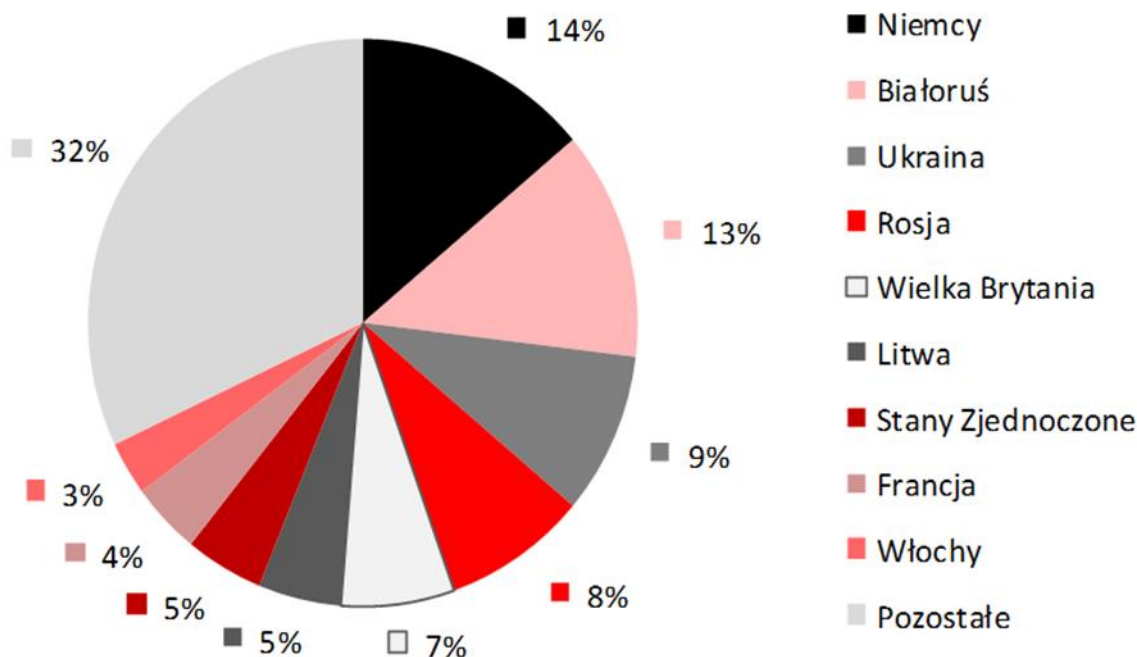
Źródło: opracowanie własne, dane GUS

Skąd przyjeżdżają turyści odwiedzający Mazowsze?

Najwięcej polskich turystów przyjeżdża na Mazowsze ze Śląska, Małopolski, Pomorza, Dolnego Śląska oraz z samego Mazowsza⁴⁹. Pięć wymienionych wyżej regionów wysyła blisko połowę wszystkich turystów odwiedzających województwo. Poza wymienionymi, udziały w przyjazdach po ok. 5% mają województwa: łódzkie, wielkopolskie, lubelskie i zachodniopomorskie. Rola pozostałych województw w emisji ruchu turystycznego na Mazowsze jest minimalna. W przyjazdach z zagranicy dominują turyści z Niemiec, Ukrainy, Białorusi i Rosji. Z pozostałych krajów europejskich znaczący udział w rynku (powyżej 5%) mają przyjazdy z Wielkiej Brytanii.

Ryc. 51. Przyjazdów turystów zagranicznych do województwa mazowieckiego w 2012 r. – struktura według krajów

⁴⁹ Źródło: obliczenia własne danych z badania aktywności turystycznej Polaków, realizowanego na zlecenie MSiT w latach 2010–2012.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Instytutu Turystyki

Segmentacja popytu

Na podstawie dostępnych badań odnoszących się do ruchu turystycznego w Polsce (w tym na Mazowszu) oraz tych dedykowanych wyłącznie woj. mazowieckiemu nie można przeprowadzić pełnej procedury segmentacji. Również segmentacja odwiedzających Mazowsze w ramach wyjazdów bez noclegu jest bardzo utrudniona, ponieważ brak jest badań i analiz tego zjawiska nie tylko dla województwa mazowieckiego, ale też w skali wszystkich regionów. **Istnieje potrzeba prowadzenia w najbliższych latach badań społecznych w obszarze turystyki, obejmujących obszar województwa mazowieckiego, które umożliwią opracowanie pogłębionej segmentacji popytu.**

Motywy przyjazdów na Mazowsze

Najczęstszym motywem przyjazdów są interesy i sprawy służbowe, a w odniesieniu do krótkich wyjazdów krajowych – odwiedziny u krewnych lub znajomych. Odsetek pobytów biznesowych w przyjazdach jest w porównaniu z innymi regionami najwyższy w kraju. Przyjazdy tego typu związane są przede wszystkim z biznesem i sprawami służbowymi. Zdecydowana większość ruchu biznesowego koncentruje się w Warszawie.

Ryc. 52. Motywy przyjazdów turystów do województwa mazowieckiego

Główny cel przyjazdu	Turyści krajowi 5 dni i więcej	Turyści krajowi 2–4 dni	Turyści zagraniczni Ogółem
Turystyka, wypoczynek	20%	17%	21%
Odwiedziny u krewnych, znajomych	29%	38%	9%
Służbowy, interesy	41%	36%	41%
Zakupy	[brak danych]	[brak danych]	9%

Główny cel przyjazdu	Turyści krajowi 5 dni i więcej	Turyści krajowi 2–4 dni	Turyści zagraniczni Ogółem
Tranzyt	[brak danych]	[brak danych]	5%
Inne	10%	9%	17%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Instytutu Turystyki

Tylko co piąta podróż jest realizowana w celach turystyczno-wypoczynkowych, zarówno wśród turystów krajowych, jak zagranicznych. 70% tego typu pobytów trwa 2–4 dni. Odwiedziny u krewnych lub znajomych wśród turystów zagranicznych mają niewielkie znaczenie, a ich udział jest najniższy w kraju.

Mieszkańcy województwa mazowieckiego wyjeżdżają na wyjazdy krajowe częściej niż inni Polacy.

Ryc. 53. Wyjazdy krajowe mieszkańców woj. mazowieckiego na tle Polaków ogółem

Czas trwania wyjazdu:	Polacy ogółem	mieszkańcy woj. mazowieckiego
Wyjazdy trwające 2–4 dni	19%	23%
Wyjazdy trwające 5 dni i więcej	10%	13%

Źródło: Aktywność turystyczna Polaków, na zlecenie MSiT, 2010–2012

Mieszkańcy województwa mazowieckiego wyjazdy krótko- i długoterminowe odbywają zazwyczaj samochodami (około 70%), pociągami (10–12%) i autokarami (około 10%) – wyniki podobne są do rozkładów w próbie ogólnopolskiej. Najczęściej odwiedzane województwa to: dolnośląskie (23–31%), pomorskie (11–19%), warmińsko-mazurskie (12%) i mazowieckie (10–12%).

Głównym powodem wyboru Mazowsza przez mieszkańców województwa mazowieckiego jest jego bliskie położenie. Ponad 80% wyjazdów, zarówno krótko-, jak i długoterminowych jest organizowana samodzielnie; do wykupienia wyjazdu przez biuro podróży przyznało się tylko kilku respondentów (1%). Struktura wyjazdów mieszkańców województwa mazowieckiego pod względem głównego celu wyjazdu jest zbliżona do rozkładu w próbie mieszkańców Polski.

Profile turystów odwiedzających województwo mazowieckie

Turyści krajowi

Najczęstszym motywem przyjazdów długookresowych na teren województwa mazowieckiego są interesy i sprawy służbowe, krótkookresowych zaś odwiedziny u krewnych lub znajomych. Krótkie pobyty zorganizowane przez zakłady pracy lub inne instytucje miały najwyższy udział w kraju. Odsetek nocujących w obiektach indywidualnego zakwaterowania podczas długich pobytów był najwyższy w Polsce (25%). Zdecydowana większość wyjazdów jest organizowana samodzielnie (79%). Z badań wynika że **Internet jest podstawowym źródłem informacji i sposobem na organizowanie wyjazdu, np. rezerwowanie noclegu.**

Najwyższy wskaźnik uczestnictwa w wyjazdach turystycznych dotyczy młodzieży w wieku 15–19 lat⁵⁰. W 2010 r. uczestnictwo młodzieży w takich wyjazdach wynosiło 63%.

⁵⁰Aktywność turystyczną dzieci i młodzieży ukazano na podstawie wyników badań osób w wieku 15–19 lat wchodzących w skład reprezentatywnej próby mieszkańców Polski oraz dzieci w wieku do 14 lat wchodzących w skład gospodarstw domowych osób badanych. Badania Instytutu Turystyki na próbie ogólnopolskiej TNS OBOP.

Uczestnictwo dzieci i młodzieży w wyjazdach turystycznych zależy od miejsca zamieszkania: mieszkańcy miast powyżej 100 tys. mieszkańców wyjeżdżają długookresowo prawie dwukrotnie częściej niż mieszkańcy na wsi.

Jako główne przyczyny nieuczestniczenia w wyjazdach turystycznych najczęściej wskazywano, obok dość oczywistych względów ekonomicznych („nie stać mnie na taki wyjazd” 57%), **brak wykształconych potrzeb** („nie miałem ochoty, nie jest mi to potrzebne” 19%) i **przyczyny organizacyjne** („nie miałem dokąd wyjechać, nie miał mi kto zorganizować wypoczynku” 12%).

Ryc. 54. Uczestnictwo w wyjazdach turystycznych dzieci i młodzieży w 2010 r.

Rodzaj wyjazdu	Dzieci do 14 roku życia	Młodzież 15–19 lat	Mieszkańcy Polski 15 i więcej lat ogółem
Wyjazdy turystyczne ogółem	38%	63%	45%
Krajowe wyjazdy długookresowe (5 i więcej dni)	26%	42%	26%
Krajowe wyjazdy krótkookresowe (2–4 dni)	15%	29%	22%
Wyjazdy zagraniczne	7%	16%	14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J Łaciak, Aktywność turystyczna dzieci i młodzieży w 2010 roku, Instytut Turystyki.

Główne cele krajowych wyjazdów młodzieży to turystyka i wypoczynek. 3/4 młodzieży uczestniczy w wyjazdach organizowanych samodzielnie. Odsetek młodych osób uczestniczących w wyjazdach organizowanych przez szkoły, organizacje społeczne, zakłady pracy itp. wynosił w 2010 r. 25%. W latach 2008–2010 **utrzymywało się relatywnie wysokie zainteresowanie młodzieży aktywnymi formami wypoczynku podczas wyjazdów.**

W jednej z pięciu form aktywnego spędzania czasu uczestniczyło 59% młodych uczestników wyjazdów długookresowych i 40% osób spośród wyjeżdżających na 2–4 dni.

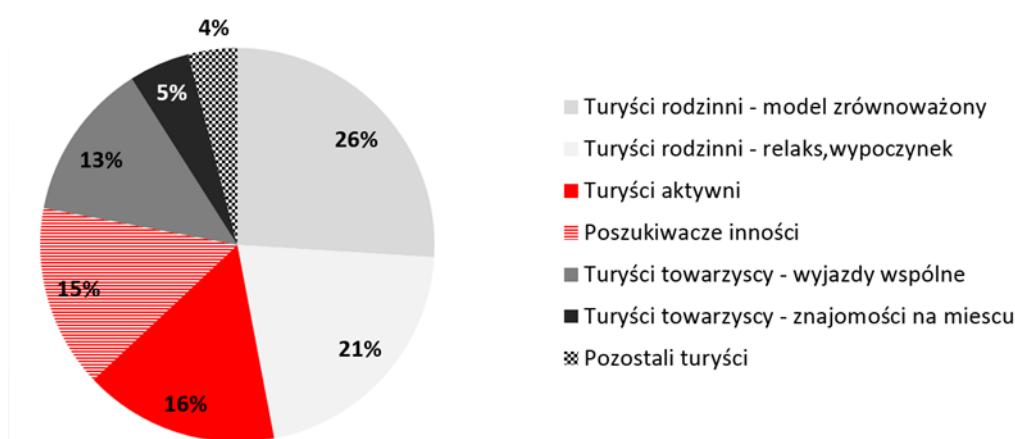
Turyści krajowi⁵¹ deklarują, że podczas wyjazdów starają się jak najwięcej zobaczyć i zwiedzić (77%), lubią odwiedzać nowe miejsca (76%) i starają się dobierać cel podróży tak, by móc być blisko natury (68%). Segmentację turystyki krajowej pokazuje poniższa tabela i ilustrujący ją wykres.

Ryc. 55. Turyści krajowi z miast powyżej 100 tys. mieszkańców

Segment	Odsetek	Opis
Turyści rodzinni	47%	Podczas wyjazdu najważniejsze jest dla mnie spędzanie czasu z moją rodziną. Zależy mi też na zachowaniu równowagi pomiędzy relaksem i aktywnością – część czasu przeznaczam

⁵¹ Badanie atrakcyjności turystycznej Polski realizowane na zlecenie POT przy kampanii promocyjnej „Piękny Wschód”, post-test, PBS Sp. z o. o, 2012.

Segment	Odsetek	Opis
		zazwyczaj na bierny odpoczynek, a część spędzam aktywnie. Wolę jeździć w miejsca mniej popularne, w których mogę skupić się na mojej rodzinie. (26%) Podczas wyjazdu zależy mi przede wszystkim na wypoczynku i relaksie. Lubię leniuchować, „nic nie robić”, ewentualnie spacerować. Lubię jeździć w miejsca w których już byłem. Dobrze jest, gdy hotel czy pensjonat, w którym mieszkam podczas wyjazdu, oferuje również wyżywienie. (21%)
Turyści aktywni	16%	Podczas wyjazdów lubię być aktywny(a), uprawiać sport i spędzać czas na świeżym powietrzu. Mogę jechać w prawie każde miejsce, pod warunkiem, że można tam robić coś, co lubię. Standard zakwaterowania nie jest dla mnie tak ważny, jak możliwość aktywnego spędzania czasu.
Poszukiwacze inności	15%	Najchętniej jeżdżę w miejsca mało popularne, a wybierając miejsce wyjazdu kieruję się swoimi pasjami i zainteresowaniami. Lubię jeździć w nowe miejsca, w których mogę doświadczyć czegoś nowego, choć zdarza mi się wracać do szczególnie interesujących miejsc w których już byłem(am), by jeszcze lepiej je poznać.
Turyści towarzyscy	18%	Najczęściej wyjeżdżam z grupą znajomych. Jeżdżę w różne miejsca. Nie ma dla mnie znaczenia, czy odwiedzane miejsce jest modne, a warunki lokalowe nie są dla mnie tak ważne jak dobra zabawa w gronie znajomych i przyjaciół. (13%) Najważniejsze dla mnie jest dobrze bawić się podczas wyjazdu i spędzić czas ze znajomymi. Na wyjazdy staram się wybierać modne miejscowości oferujące bogate życie nocne i/lub atrakcje typu koncert czy festiwal. (5%)
Pozostali	4%	Trudno powiedzieć, żaden z powyższych.



Turyści krajowi, mieszkańcy miast powyżej 100 tys. mieszkańców, którzy w ciągu ostatnich 3 lat odbyli co najmniej jeden wyjazd (n=701).

Turyści zagraniczni

Obcokrajowcy odwiedzający Polskę, podobnie jak i turyści krajowi w przeważającej większości organizują swój wyjazd indywidualnie, bez pośredników (63%). Głównym celem

przyjazdu, po sprawach służbowych, są wypoczynek i wakacje (21%), kolejny to odwiedziny u krewnych i znajomych (9%). Nocują zazwyczaj w obiektach hotelowych (65%) oraz u rodziny i znajomych (11%). Z bazy hotelowej 3 gwiazdki i więcej korzysta 32% turystów zagranicznych. Wśród turystów z krajów Unii Europejskiej, stanowiących ważne rynki emisyjne w zagranicznej turystyce przyjazdowej do Polski, dominują turyści z dużych miast, zainteresowani turystyką miejską i kulturową typu *City break*, poszukujący kilku dni aktywnego wypoczynku wypełnionego różnego rodzaju atrakcjami w mieście i okolicach, przy długości pobytu od 2 do 5 dni:

- młodzi turyści 20–35 lat, we wszystkich krajach,
- segment 35+ bez dzieci, klasa średnia i średnia-wyższa,
- segment 50+ bez dzieci, klasa średnia i średnia-wyższa.

Dodatkowo, w segmentach 35+ i 50+, wyróżnione zostały grupy turystów zainteresowanych festiwalami i wydarzeniami muzycznymi, tematami militarnymi, historycznymi, II Wojną Światową, miłośnicy kolei, zainteresowani turystyką związaną z tematami religijnymi oraz turyści zainteresowani innymi specyficznymi produktami. Ponadto pojawia się turystyka biznesowa, ze szczególnym uwzględnieniem segmentu *incentive*.

Segmentacja turystów krajowych i zagranicznych w oparciu o ich opinie na temat Polski

Na podstawie badań satysfakcji⁵² odwiedzających Mazowsze można dokonać podziału turystów w oparciu o ich opinie na temat Polski. W segmentacji tej wyróżniono trzy segmenty charakteryzujące się różnym stopniem entuzjazmu wobec Polski i jej oferty turystycznej: entuzjastów, umiarkowanych entuzjastów i sceptyków.

- **Entuzjaści** są zadowoleni z pobytu w Polsce. Większość z nich zdecydowałaby się na podobny wyjazd w przyszłości, ponieważ tegoroczny wyjazd oceniają lepiej, niż poprzednie podobne. Chętnie poleciliby Polskę jako cel podróży. Pozytywnie odbierają walory turystyczne kraju.
- **Umiarkowani entuzjaści** są zbliżeni profilem do entuzjastów. Na ogół są zadowoleni z pobytu w Polsce i powtórzyliby podobny wyjazd w przyszłości. Pozytywnie oceniają atrakcyjność turystyczną kraju, niemniej jednak dostrzegają w jego ofercie pewne braki tj. infrastruktura drogowa lub w przypadku turystów zagranicznych bariera w komunikacji językowej z lokalną społecznością.
- **Sceptycy** stosunkowo nisko oceniają atrakcyjność oraz jakość usług turystycznych w Polsce, świadczy o tym zdystansowana postawa wobec obu aspektów, której towarzyszy relatywnie niskie zadowolenie. Mało prawdopodobne jest, aby sceptycy rekomendowali Polskę jako destynację turystyczną w kręgu znajomych. Sceptycy planując wyjazd turystyczny generalnie nie przywiązują szczególnej wagi do poszczególnych elementów infrastruktury turystycznej miejsca. Dostrzegają jednak utrudnienia w poruszaniu się po Polsce.

Ryc. 56. Segmentacja turystów krajowych i zagranicznych w oparciu o ich opinie na temat Polski

⁵² Badanie satysfakcji turystów krajowych i zagranicznych z usług turystycznych, z których korzystali podczas podróży i pobytu w Polsce, na zlecenie POT, TNS OBOP 2011, PBS Sp. z o. o, 2012–2013.

Segmenty:	turyści krajowi	turyści zagraniczni
Entuzjaści	45%	55%
Umiarkowani entuzjaści	39%	17%
Sceptycy	16%	28%

Źródło: Badanie satysfakcji turystów krajowych i zagranicznych z usług turystycznych, z których korzystali podczas podróży i pobytu w Polsce, TNS OBOP 2011, PBS Sp. z o.o., 2012–2013.

Podsumowanie

Największy potencjał wzrostowy reprezentują turystyka miejska i kulturowa (ze wzrastającym udziałem turystyki przemysłowej oraz pielgrzymkowo-religijnej), turystyka aktywna oraz turystyka na obszarach wiejskich, dotąd słabo rozwinięta. Z przeprowadzonych analiz wynikają następujące rekomendacje w zakresie rozwoju ruchu turystycznego w regionie:

- stymulowanie ruchu turystycznego w podregionach poza Warszawą;
- aktywny rozwój turystyki na obszarach wiejskich poprzez stymulowanie rozwoju usług noclegowych w kwaterach agroturystycznych i pokojach gościnnych;
- rozwój turystyki aktywnej (pieszej, rowerowej, wodnej, konnej) poprzez rozbudowę i lepsze wykorzystanie już istniejących szlaków;
- „wyprowadzenie” ruchu turystycznego poza Warszawę i jego integrację z warszawskim ruchem turystycznym.

Analiza wyników diagnozy

Wskaźniki syntetyczne dla turystyki w województwie mazowieckim

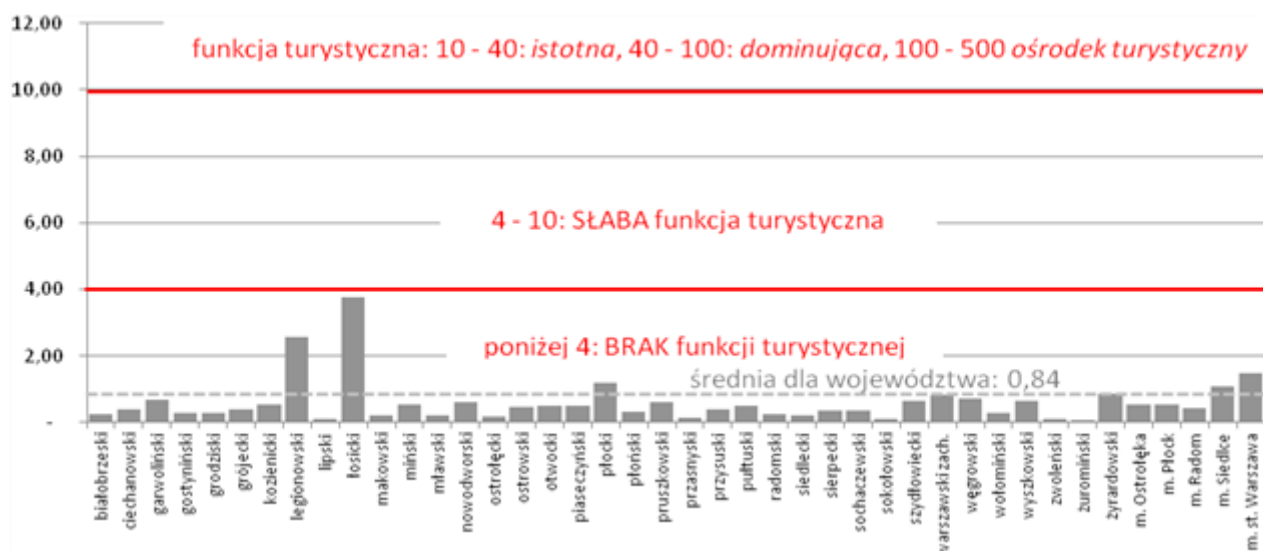
Podstawowym wskaźnikiem stosowanym do oceniania funkcji turystycznej poszczególnych obszarów jest **indeks Baretje i Deferta**⁵³, opisujący proporcje liczby turystycznych miejsc noclegowych do liczby miejscowej ludności. Wspecjalizowane ośrodki turystyczne osiągają wskaźnik Baretje/Deferta powyżej 500 (czyli powyżej pięciu miejsc noclegowych na jednego mieszkańca), ale uznaje się, że poziom wyspecjalizowanego terenu turystycznego zaczyna się od 100 (liczba miejsc noclegowych równa liczbie ludności). Według M. Boyer⁵⁴ w przypadku zwartego, niewielkiego obszaru (np. miejscowości) wskaźnik w przedziale 40–100 oznacza *dominację funkcji turystycznej* wśród innych funkcji, w przedziale 10–40 mówimy o *istotnym udziale funkcji turystycznej* a w przedziale 4–10 o *słabej funkcji turystycznej*. Jak jednak widać na wykresie, żaden z powiatów województwa mazowieckiego nie osiąga dolnej granicy *słabej funkcji turystycznej* według tego wskaźnika. Nawet gdyby przyjąć poprawkę na to, że region jako rozleglejsze terytorium ma siłą rzeczy wskaźnik bardziej „rozrzedzony”, niż pojedyncza miejscowość turystyczna, trzeba uznać, że średni wskaźnik dla woj. mazowieckiego, wynoszący 0,84, jest obiektywnie bardzo niski, choćby w zestawieniu ze średnimi wskaźnikami sąsiednich krajów: Czechy 2,41, Słowacja 1,24, Węgry 1,53, Estonia 2,16, Łotwa 0,92 (dla porównania Polska 0,50)⁵⁵.

⁵³ **Wskaźnik funkcji turystycznej miejscowości Baretje'a i Deferta** to liczba turystycznych miejsc noclegowych przypadająca na 100 osób ludności miejscowej.

⁵⁴ Progi wg M. Boyer podajemy za D. Pearce'm. Polscy autorzy proponują czasami obniżenie dla Polski progu 100 do 50 (J. Warszńska oraz M. Żek), jednak żaden powiat województwa mazowieckiego i tak nie przekracza wskaźnika 4.

⁵⁵ Dane za rok 2007 (źródło: *Turystyka w 2008 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009).

Ryc. 57. Wskaźnik Baretje i Deferta (funkcji turystycznej miejscowości), według powiatów w 2012 r.

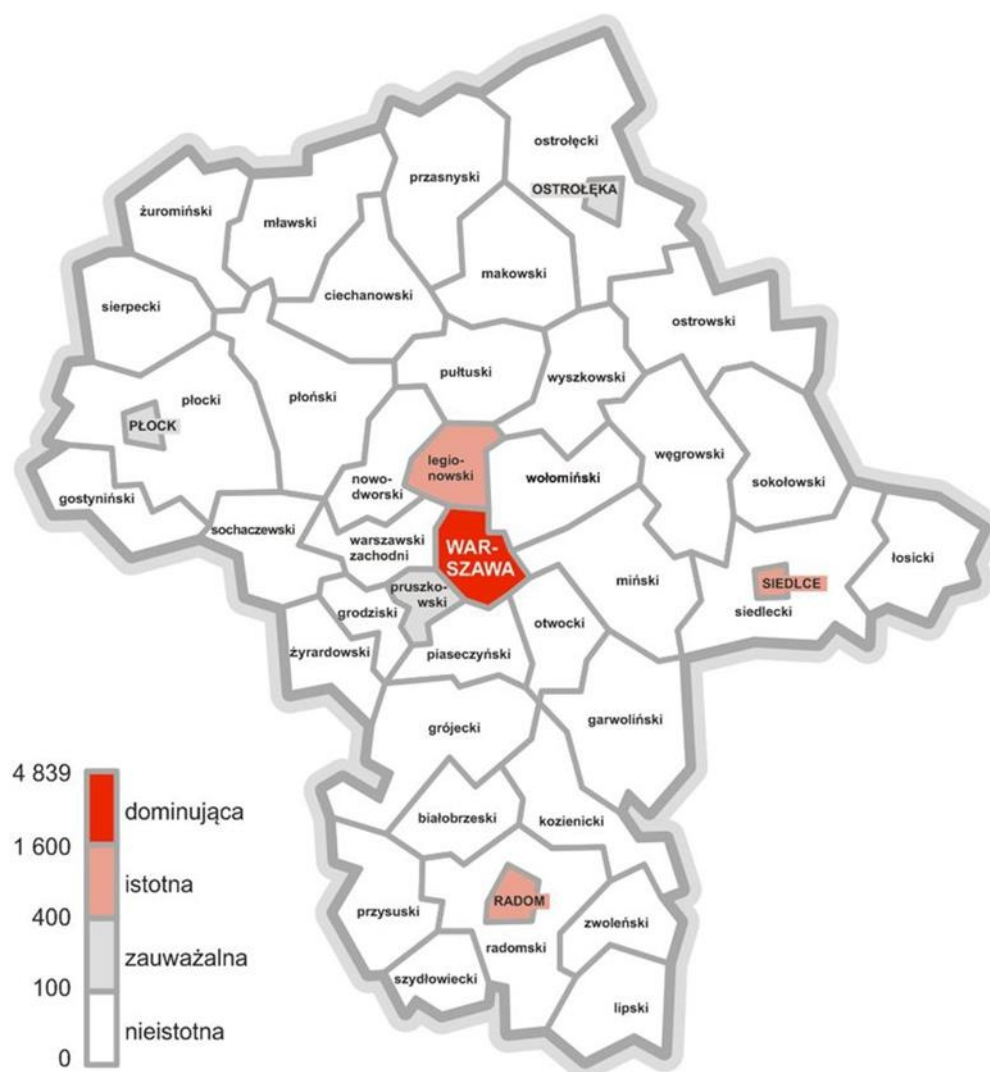


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Niewiele lepiej przedstawia się kolejny wskaźnik: **indeks nasycenia funkcją turystyczną Deferta**⁵⁶. Indeks Deferta (ilość turystów na km²rocznie) powinien osiągać co najmniej 100, aby uznać poziom funkcji turystycznej terenu za zauważalny. Od poziomu 400 zaczyna się poziom istotny a od 1600 funkcję turystyczną uznaje się za dominującą. Według wskaźnika Deferta Warszawa ma *dominującą* funkcję turystyczną, trzy powiaty *istotną*, a trzy dalsze *zauważalną*, jednak ogólny wskaźnik Deferta dla woj. mazowieckiego wynosi 95, a więc nieco poniżej dolnej granicy *poziomu zauważalnego*.

⁵⁶ Indeks Deferta (wskaźnik nasycenia funkcją turystyczną) jest wyrażony liczbą turystów korzystających rocznie z noclegów na danym obszarze, przypadającą na km² powierzchni całkowitej tego obszaru. Wskaźnika Deferta nie należy mylić ze wskaźnikiem Baretje i Deferta (zwanym wskaźnikiem funkcji turystycznej miejscowości).

Ryc. 58. Index Deferta (wskaźnik nasycenia funkcją turystyczną), według powiatów w 2012 r.



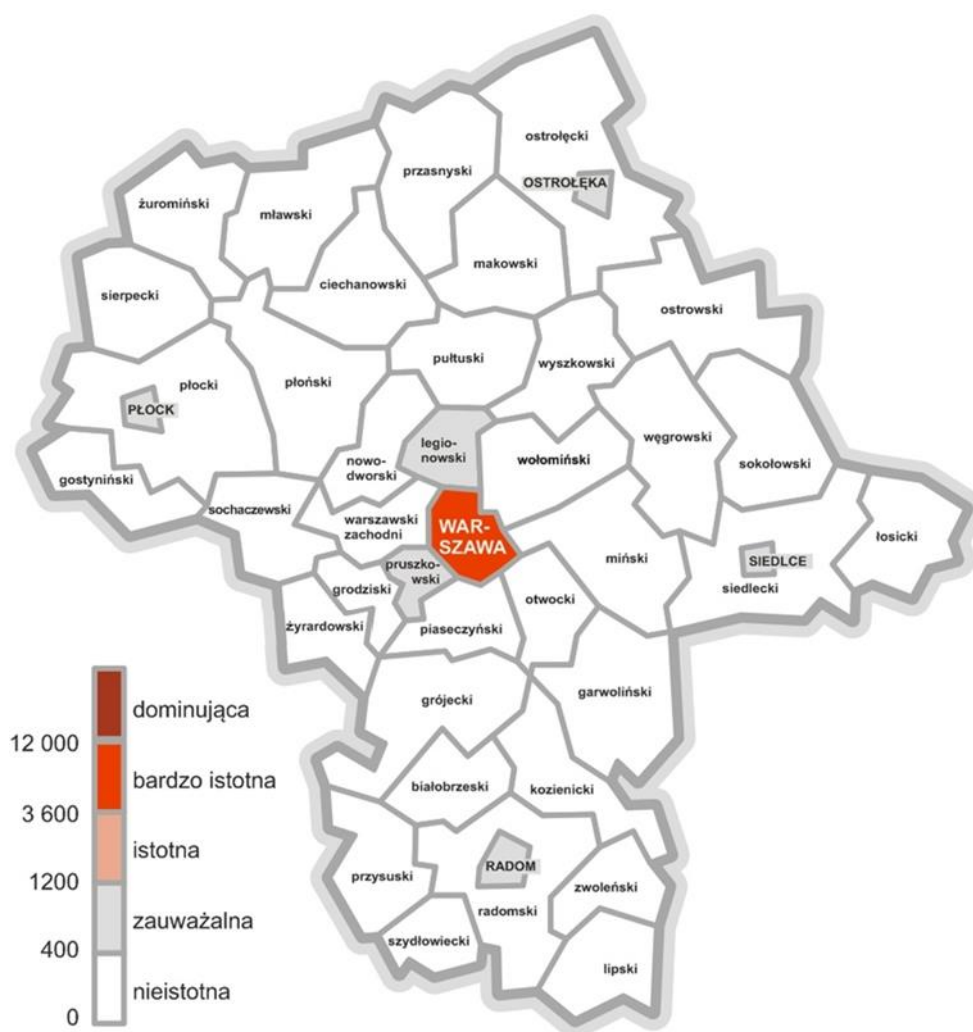
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Z liczby 36 mazowieckich powiatów ze wskaźnikiem Deferta poniżej 100 (a więc na poziomie nieistotnym) ponad połowa ma wskaźnik na realnym poziomie poniżej 10!

Wreszcie **wskaźnik stopnia pełnienia funkcji turystycznej**⁵⁷ przedstawia się dla województwa mazowieckiego jeszcze skromniej, niż wskaźnik Deferta. Poziom tego wskaźnika poniżej 400 uznaje się za brak funkcji turystycznej, przedział 400–1200 to funkcja *zauważalna*, przedział 1200–3600 to funkcja *istotna*, 3,6–12 tys. *bardzo istotna*, i powyżej 12 tys. *dominująca*. Tymczasem poza Warszawą, gdzie wskaźnik wynosi 8 388, średnia dla województwa wynosi zaledwie 166 (a więc o ponad połowę mniej, niż próg zauważalności).

⁵⁷ **Wskaźnik stopnia pełnienia funkcji turystycznej** jest wyrażony liczbą udzielonych w ciągu roku noclegów turystycznych przypadającą na km² powierzchni całkowitej danego obszaru.

Ryc. 59. Wskaźnik stopnia pełnienia funkcji turystycznej według powiatów w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Konkluzja ze wszystkich trzech zaprezentowanych wskaźników jest oczywista: Warszawa pełni funkcję turystyczną na istotnym poziomie, ale nie dołącza się do niej żaden z powiatów pozawarszawskich. Jedyne w ośrodkach podregionalnych i w niektórych powiatach wokół Warszawy funkcja taka jest zauważalna na poziomie słabym, de facto **funkcję turystyczną w regionie trzeba dopiero zbudować**.

Kolejny ważny wskaźnik to **indeks nasycenia bazą turystyczną Charvata**⁵⁸. Dla całego województwa mazowieckiego wskaźnik Charvata wynosi 1,3. Przyjmuje się, że wskaźnik Charvata poniżej 2 oznacza praktyczny brak bazy noclegowej, w przedziale 2–8 sytuuje się zauważalne nasycenie bazą noclegową, w przedziale 8–30 *średnie nasycenie bazą noclegową* i wreszcie powyżej 30 *duże nasycenie*, a powyżej 150 *bardzo duże nasycenie*. W województwie mazowieckim duże nasycenie bazą noclegową osiąga tylko Warszawa, a Siedlce są blisko górnej granicy nasycenia średniego. Jednak 35 powiatów jest na mapie białymi plamami, a więc mają bazę turystyczną na poziomie pomijalnym (mniej, niż dwa miejsca na km²). Tak niskie nasycenie bazą turystyczną terenu praktycznie całego

⁵⁸ **Wskaźnik nasycenia bazą turystyczną Charvata** wyrażony jest liczbą miejsc noclegowych przypadających na km² powierzchni całkowitej.

województwa poza Warszawą i ośrodkami subregionalnymi, jest prawdopodobnie rynkową reakcją na brak ruchu turystycznego na pozamiejskich obszarach województwa.

Ryc. 60. Wskaźnik nasycenia bazą turystyczną Charvata według powiatów w 2012 r.



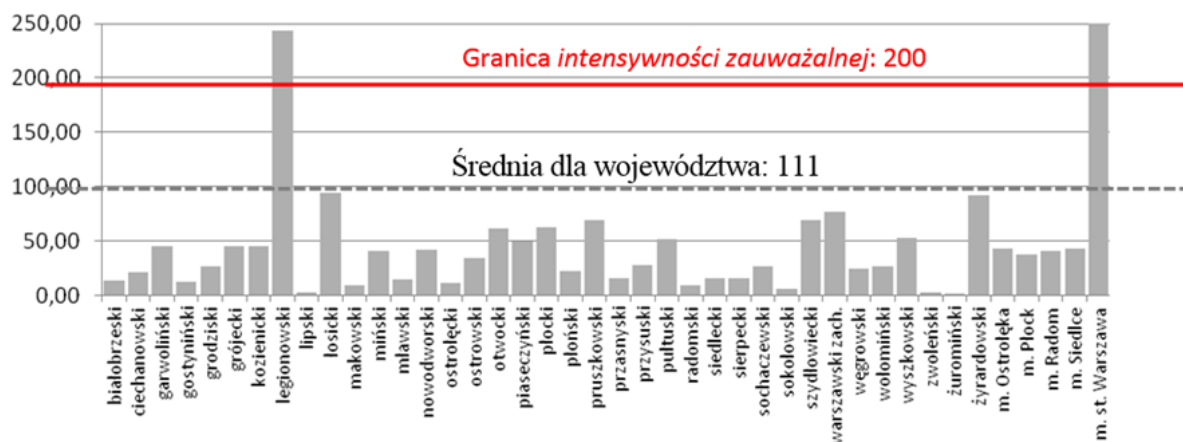
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Intensywność ruchu turystycznego na terenie regionu obrazują dwa ostatnie wskaźniki: **Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Charvata**⁵⁹ oraz **Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Schneidera**⁶⁰. Pierwszy z nich mierzy intensywność ruchu turystycznego liczbą noclegów, a drugi liczbą osób nocujących na sto osób miejscowych.

⁵⁹ **Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Charvata**, wyrażony jest liczbą noclegów udzielonych w ciągu roku, przypadającą na 100 mieszkańców stałych. Nie należy go mylić z indeksem nasycenia bazą turystyczną Charvata.

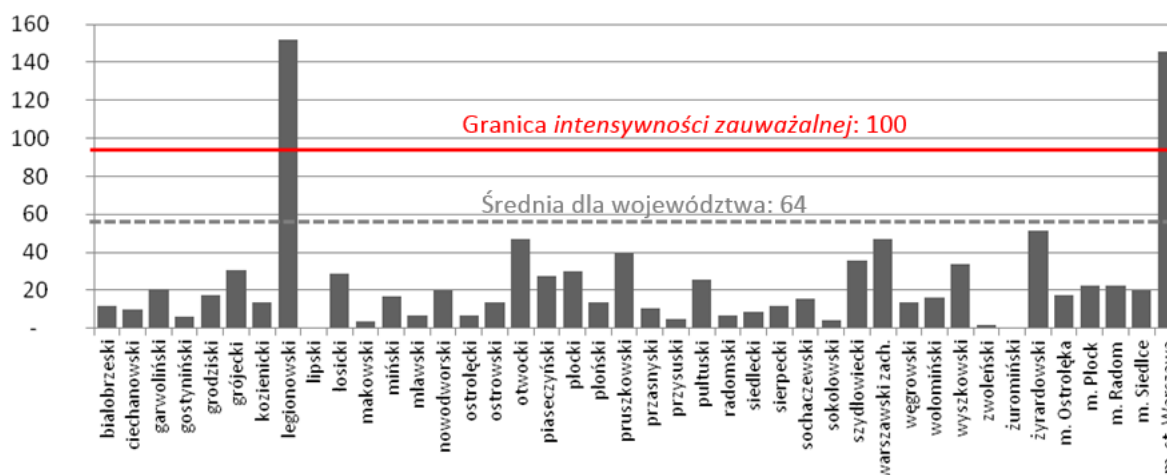
⁶⁰ **Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Schneidera**, jest z kolei wyrażony liczbą turystów korzystających z noclegów w ciągu roku, przypadającą na 1000 mieszkańców stałych.

Ryc. 61. Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Charvata, według powiatów w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Ryc. 62. Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Schneidera, według powiatów w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

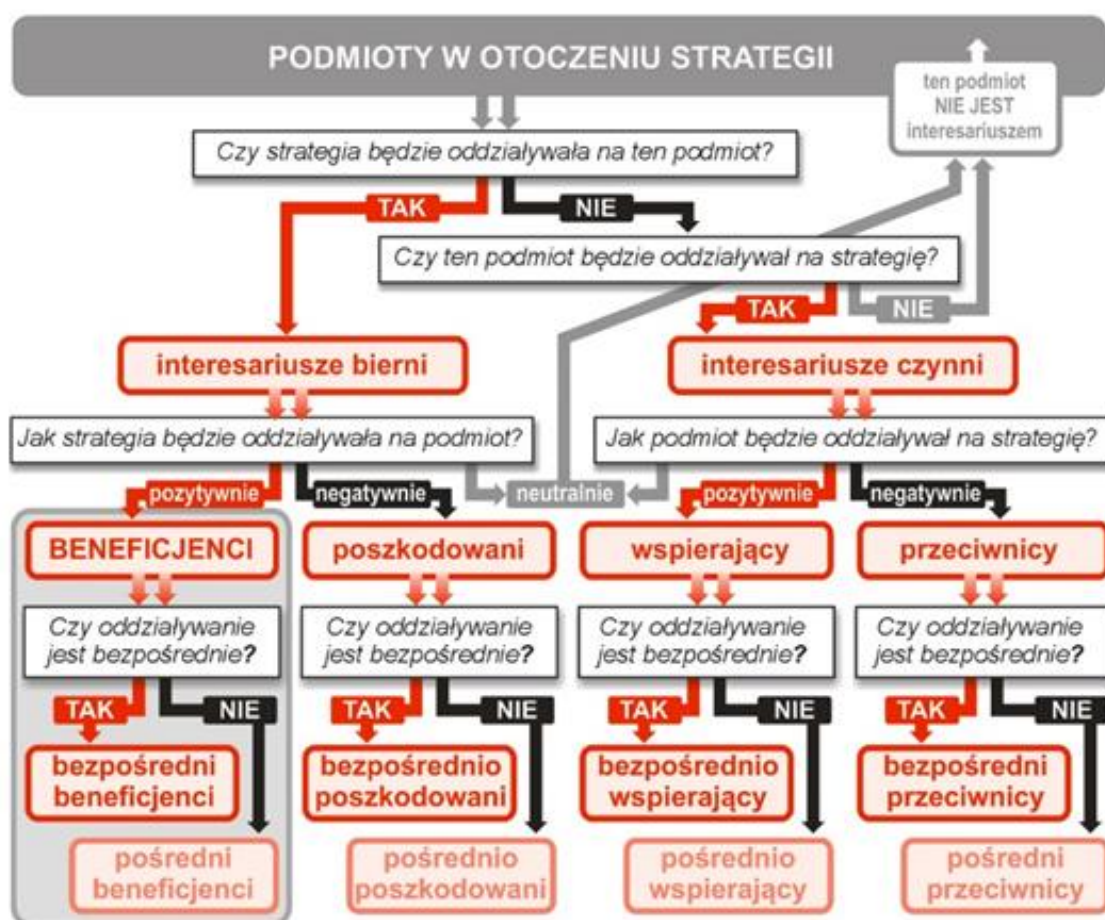
Zobrazowany powyższymi sześcioma⁶¹ wskaźnikami stan jest jednoznaczny: **Mazowsze nie pełni obecnie funkcji turystycznej**. Zauważalna (czasami istotna) jest tylko funkcja turystyczna Warszawy. Ośrodki subregionalne odnotowują minimalny ruch turystyczny, zaś reszta województwa to z punktu widzenia standardów międzynarodowych turystyczna biała plama. **Oto realny poziom wyzwania, przed jakim stoi mazowiecka turystyka.**

⁶¹ W niniejszej diagnozie świadomie zaniechano użycia siódmego, czasami stosowanego, indeksu: *wskaźnika rozwoju bazy noclegowej* (stosunku liczby turystów do ilości miejsc noclegowych), ponieważ jest on błędnie skonstruowany i daje wyniki w oczywisty sposób nietrafne. Dla Mazowsza wskaźnik ten np. jest trzykrotnie wyższy, niż dla... Toskanii. Nie wynika to jednak z dużej liczby turystów odwiedzających Mazowsze, tylko z drastycznego niedoboru miejsc noclegowych w regionie.

Analiza interesariuszy

We wstępnej fazie przygotowywania niniejszej Strategii przeprowadzono analizę jej interesariuszy, a więc wytypowano z jednej strony podmioty, na które Strategia będzie oddziaływać, a z drugiej te, które będą (lub można spodziewać się, że będą) oddziaływały na Strategię. Pierwsza z wytypowanych grup to interesariusze **bierni**, druga zaś **czynni**. W grupie interesariuszy biernych wytypowano z kolei te podmioty, na które Strategia będzie oddziaływać pozytywnie (a więc **beneficjentów** Strategii) oraz tych, którzy mogą doznać negatywnego oddziaływania Strategii (**poszkodowanych**). Następnie w grupie interesariuszy czynnych wskazano potencjalnych **wspierających** (tych, którzy mogą oddziaływać pozytywnie na osiąganie celów Strategii) oraz **przeciwników** (tych, którzy mogą oddziaływać negatywnie). Z kolei w każdej grupie uwzględniono możliwość pojawienia się nie tylko interesariuszy bezpośrednich, ale i **pośrednich** czyli takich, którzy nie mają ze Strategią bezpośrednich relacji oddziaływania, ale oddziałują lub doznają oddziaływania Strategii pośrednio (np. za pośrednictwem innego interesariusza). Zasadę metodyczną analizy interesariuszy ilustruje poniższy schemat.

Ryc. 63. Analiza interesariuszy – schemat metody



Źródło: Opracowanie własne, W. Kłowski

Oczywiście brano pod uwagę, że ten sam podmiot może równocześnie wystąpić w różnych grupach interesariuszy. Zidentyfikowanych interesariuszy Strategii przedstawia poniższa matryca.

Ryc. 64. Analiza interesariuszy Strategii rozwoju turystyki w województwie mazowieckim do 2020 r.

Grupa interesariuszy Strategii	Przedstawienie grupy interesariuszy Strategii
Beneficjenci	<p>Spoločności lokalne (poprawa infrastruktury i estetyki, powstające miejsca pracy, nowe źródła dochodów, sieć kontaktów, poprawa bezpieczeństwa, wzrost atrakcyjności życia, wzrost poczucia dumy ze swojego miejsca zamieszkania, wzrost kapitału kreatywnego, bodziec do integracji działań i współpracy sieciowej, zrozumienie idei <i>kooperencji</i>⁶²; wzrost aktywności kulturalnej i sportowej)</p> <p>Samorządy lokalne (wpływy z podatków i opłat, promocja miejscowości, zahamowanie emigracji)</p> <p>Przedsiębiorcy (zwiększenie obrotów, bodziec do rozwijania oferty i podwyższania standardów, wzrost konkurencyjności)</p> <p>Organizacje pozarządowe (kształtowanie postawy przedsiębiorczej, wzrost kompetencji, dyfuzja wiedzy)</p> <p>Uczelnie, szkoły zawodowe, Ośrodki Doskonalenia Zawodowego (dochody z kształcenia kadr turystyki)</p> <p>Szkoły (korzyści edukacyjne i socjalizacyjne)</p> <p>Środowisko naturalne (obejmowanie ochroną wartości przyrodniczych)</p>
Poszkodowani	<p>Spoločności lokalne (negatywne efekty zewnętrzne turystyki: tłok, hałas, odpady, problemy z aprowizacją, załamanie bezpieczeństwa, napięcia społeczne, poczucie wykluczenia wśród tych, którzy nie są bezpośrednimi beneficjentami korzyści, wzrost cen nieruchomości i produktów konsumpcyjnych)</p> <p>Samorządy lokalne (zwiększeni zakresu zadań, zwiększenie odpowiedzialności, wzrost oczekiwań społecznych, pojawienie się zadań nietypowych, nieproceduralnych, dodatkowe obciążenia budżetu, konieczność łagodzenia zjawisk sezonowych)</p> <p>Przedsiębiorcy (wzrost kosztów działalności w niektórych branżach, sezonowość na rynku pracy, wzrost konkurencji),</p> <p>Organizacje pozarządowe (wzrost konkurencji, zwiększenie nakładów),</p> <p>Środowisko naturalne (wzrost presji człowieka na środowisko)</p>
Wspierający	<p>Samorząd województwa (finansowanie ze środków własnych i RPO, nadzór i wdrażanie programów unijnych)</p> <p>Samorządy lokalne (finansowanie, inicjowanie przedsięwzięć, budowa infrastruktury publicznej, organizowanie kultury i sportu, wspieranie <i>edukacji dla turystyki</i>)</p> <p>MROT (integracja i inicjowanie współpracy, koordynacja działań, doradztwo, promocja, edukacja)</p> <p>Liderzy lokalni, LOT, LGD (aktywizowanie społeczności)</p> <p>Przedsiębiorcy (uczestnictwo w przedsięwzięciach strategicznych, marketing wewnątrzśrodowiskowy, inicjowanie działań, mecenat, dzielenie się wiedzą)</p> <p>Media (promocja celów Strategii)</p> <p>Punkty i Centra Informacji Turystycznej (gromadzenie wiedzy i jej transfer do zainteresowanych)</p> <p>Mieszkańcy (tworzenie atrakcyjności turystycznej, tożsamość lokalna, inicjatywy)</p>

⁶² Kooperencja to typ relacji między konkurentami, w których występują jednocześnie strumienie kooperacji i konkurencji.

Grupa interesariuszy Strategii	Przedstawienie grupy interesariuszy Strategii
	<p>Uczelnie, szkoły zawodowe, ODZ-y (kształcenie kadr dla turystyki, prowadzenie badań, prognozowanie trendów, propagowanie postaw przedsiębiorczych)</p> <p>Szkoły (propagowanie postaw proturystycznych)</p>
Przeciwnicy	<p>Mieszkańcy (postawa braku gościnności, jawna niechęć do przyjezdnych, brak troski o otoczenie, brak gospodarności, utrudnianie realizacji przedsięwzięć, także po prostu bierność)</p> <p>Media (brak zrozumienia celów Strategii, czarna propaganda wokół niektórych przedsięwzięć w ramach Strategii)</p> <p>Samorządy lokalne (bierność, brak decyzji, świadome utrudnianie realizacji Strategii, brak poczucia ważności celów turystycznych, brak chęci współpracy sieciowej)</p> <p>Przedsiębiorcy turystyczni (oczekiwanie na dotacje publiczne, brak woli współpracy sieciowej i łączenia się w klastry)</p> <p>Inni przedsiębiorcy (szczególnie prowadzący działalność gospodarczą psującą atrakcyjność turystyczną (przykład: <i>działalność produkcyjna związana z uciążliwością zapachową</i>).</p> <p>System prawny (niekorzystne regulacje, o zmianę których należy zabiegać)</p>

Trzy kluczowe grupy interesariuszy, to mieszkańcy województwa, władze samorządów lokalnych i przedsiębiorcy turystyczni. Wszyscy oni mogą wspierać Strategię i korzystać z jej przedsięwzięć, ale też mogą nie uznać jej za korzystną dla siebie i podejść do niej z dystansem lub wrogo. Dlatego właśnie niezbędna jest praca promocyjno-komunikacyjna skierowana do tych grup adresatów, by zaakceptowali oni cele Strategii i uznali je za własne. Odrębną ważną grupą interesariuszy są instytucje oświatowe, partnerzy w aktywizacji turystycznej młodzieży.

Analiza SWOT

Objaśnienie metodyczne:

Analiza SWOT to heurystyczna technika porządkowania listy zidentyfikowanych w toku diagnozy czynników strategicznych (faktów wpływających istotnie na sytuację strategiczną rozwoju turystyki w województwie mazowieckim). Polega ona na posegregowaniu zbioru czynników na cztery podzbiory, nazwane z angielskiego: **Strengths** (mocne strony), **Weaknesses** (słabe strony), **Opportunities** (szanse) i **Threats** (zagrożenia), przy czym podział na podzbiory jest adekwatny (każdy czynnik strategiczny należy do któregoś z podzbiorów) i rozłączny (żaden czynnik nie należy jednocześnie do więcej niż jednego podzbioru).

- **Mocne strony** to wszelkie fakty mające pozytywny wpływ na rozwój turystyki w województwie mazowieckim, które samorząd województwa może kształtować sprawczo (a więc może nimi zarządzać).
- **Słabe strony** to wszelkie fakty mające negatywny wpływ na rozwój turystyki w województwie mazowieckim, które samorząd województwa może kształtować sprawczo.
- **Szanse** to wszelkie fakty mające pozytywny wpływ na rozwój turystyki w województwie mazowieckim, których samorząd województwa nie może kształtować sprawczo (lecz może na nie reagować, próbując je wykorzystać).

- **Zagrożenia** to wszelkie fakty mające negatywny wpływ na rozwój turystyki w województwie mazowieckim, których samorząd województwa nie może kształtować sprawczo (lecz może na nie reagować, próbując się przed nimi zabezpieczyć).

Tu zastosowano rozszerzoną analizę SWOT, polegającą na tym, że do każdego zidentyfikowanego czynnika strategicznego dodano ocenę jego **rangi** (oceny stopnia jego ważności dla całej Strategii) i **zmienności** (tendencji rozwojowej w czasie). Po pierwsze uporządkowano czynniki strategiczne każdego z czterech rodzajów od najważniejszych strategicznie do najmniej ważnych. W tym celu zespół ekspercki poprzez głosowanie nadał każdemu czynnikowi rangę ważności w skali od 1 do 5. Przyjęto następujące oceny czynników ze względu na uzyskaną rangę:

- poniżej 1,5 czynnik znikomo ważny,
- 1,5–2,5 czynnik mało ważny,
- 2,5–3,5 czynnik ważny,
- 3,5–4,5 czynnik bardzo ważny,
- **powyżej 4,5** czynnik kluczowo ważny.

Po drugie, oceniono, czy nasilenie danego czynnika lub jego znaczenie dla powodzenia Strategii zmieniłoby się w ciągu najbliższych czterech lat, gdyby Strategia nie została podjęta. Posłużono się tu pięciostopniową skalą, gdzie 1 oznacza *czynnik gwałtownie słabnący*, 2 *czynnik słabnący*, 3 *czynnik stabilny*, 4 *czynnik narastający*, wreszcie 5 *czynnik gwałtownie narastający*. Wektor zmienności ustalano także przez głosowanie w zespole.

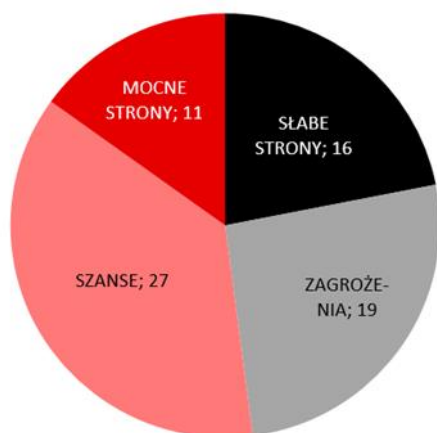
Ostatecznie za **czynniki istotne strategicznie** uznano czynniki o randze co najmniej 2,5, oraz te czynniki z przedziału 1,5–2,5, które miały wektor rosnący (za strategiczne uznano by także czynniki o randze poniżej 1,5 z wektorem *gwałtownie rosnącym*, lecz w analizie takie czynniki nie ujawniły się). Pozostałe zidentyfikowane czynniki uznano za nieistotne strategicznie.

SWOT – wyniki analizy

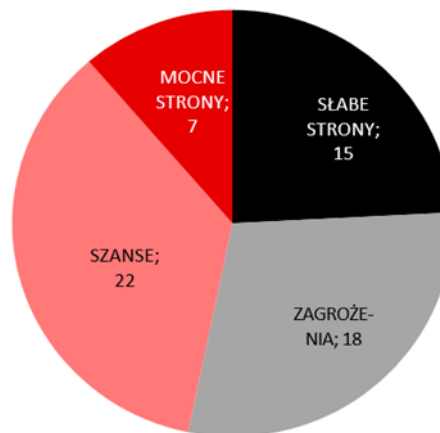
Pierwotnie wytypowano do analizy blisko 200 czynników strategicznych. Ostatecznie, po kolejnych uporządkowaniach, łącząc czynniki podobne i usuwając powtarzające się, uzyskano listę **74** czynników strategicznych: **11 mocnych stron**, **16 słabych stron**, **27 szans** i **19 zagrożeń** (a więc ogółem 38 czynników pozytywnych i 35 negatywnych). Z wytypowanych czynników po dokonaniu oceny ich ważności i zmienności 11 czynników uznano za strategicznie nieistotne (w tym 4 mocne strony, 1 słabą stronę, 5 szans i 1 zagrożenie; odpadły więc dwa czynniki negatywne, ale aż 9 pozytywnych). W polu analizy pozostały **63 czynniki, które okazały się strategicznie istotne**, w tym 7 mocnych stron, 15 słabych stron, 22 szanse i 18 zagrożeń (a więc w sumie 29 czynników pozytywnych i 33 negatywnych).

Ryc. 65. Struktura czynników będących wynikiem analizy SWOT

Przed rankingiem:



Po odrzuceniu czynników nieistotnych strategicznie:



Opracowanie własne

Mocne strony na podstawie analizy SWOT

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga	Wektor
1	Rosnąca wśród przedsiębiorców świadomość znaczenia produktów sieciowych	4,63	Czynnik stabilny
2	Rosnące zrozumienie konieczności kooperacji w branży turystycznej	4,26	Czynnik stabilny
3	Istnienie pierwszych sieciowych produktów turystycznych Mazowsza	4,26	Czynnik stabilny
4	Dostępność wsparcia doradczego, szkoleń i seminariów nt. rozwoju turystyki	3,89	Czynnik stabilny
5	Inicjatywy integrujące partnerów, prowadzone przez MROT	3,52	Czynnik stabilny
6	Potencjał organizacyjny i kadrowy MROT i lokalnych liderów (LOT, LGD)	3,52	Czynnik narastający
7	Doświadczenie MROT w realizacji projektów promocyjnych	3,15	Czynnik stabilny
8	Zrealizowane w latach 2007–2013 projekty (infrastruktura, kultura, rekreacja)	2,41	Czynnik stabilny
9	Międzynarodowe kontakty samorządu województwa, regiony partnerskie	2,04	Czynnik stabilny
10	Produkty turystyczne nagrodzone w konkursach krajowych i europejskich	1,67	Czynnik stabilny
11	Realizowane projekty ekonomii społecznej	1,43	Czynnik stabilny

Słabe strony na podstawie analizy SWOT

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga	Wektor
1	Katastrofalny stan informacji o Mazowszu na ważnych portalach turystycznych	5,00	Czynnik narastający
2	Brak podmiotu odpowiedzialnego za informację o atrakcjach na Mazowszu	5,00	Czynnik narastający
3	Bardzo źle funkcjonujący system punktów i centrów informacji turystycznej	5,00	Czynnik słabnący
4	Brak gotowości przedsiębiorców turystycznych do tworzenia sieci i klastrów	4,63	Czynnik narastający
5	Słabość organizacyjna i finansowa LOT-ów oraz brak współpracy między nimi	4,63	Czynnik narastający
6	Brak wyrazistego wizerunku regionu, opinia: „Mazowsze jest nijakie”	4,26	Czynnik narastający
7	Niewielka liczba produktów, obiektów i wydarzeń o znaczeniu ponadregionalnym	4,26	Czynnik narastający
8	Brak rozpoznawalności NAZWY regionu: „Mazowsze? Gdzie to jest?”	4,26	Czynnik narastający
9	Brak jednolitego systemu wizualizacji topograficznej atrakcji turystycznych	3,89	Czynnik narastający
10	Istotne luki w systemie badań turystyki na Mazowszu	3,52	Czynnik narastający
11	Niska dostępność szkoleń z zakresu procedur prowadzenia działalności	3,52	Czynnik stabilny
12	Brak poczucia identyfikacji z marką „Mazowsze” w poszczególnych subregionach	3,15	Czynnik narastający
13	Brak podmiotu, który gromadzi i udostępnia wyniki badań turystyki na Mazowszu	3,15	Czynnik narastający
14	Brak diagnozy stanu zagospodarowania i utrzymania szlaków turystycznych	2,78	Czynnik narastający
15	Dublowanie się kompetencji i działań różnych instytucji	2,41	Czynnik narastający
16	Mała liczba obiektów dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych	2,41	Czynnik stabilny

Szanse na podstawie analizy SWOT

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga	Wektor
1	Rozpoznawalność Wisły jako marki turystycznej	5,00	Czynnik narastający
2	Siła nabywcza mieszkańców Warszawy	4,63	Czynnik narastający
3	Rozpoznawalność Chopina (możliwość budowania marki i nowych produktów)	4,63	Czynnik stabilny
4	Warszawa, źródło największej ilości wyjazdów turystycznych w kraju	4,26	Czynnik gwałtownie narastający
5	Wisła jako element potencjalnie spajający region z Warszawą	4,26	Czynnik stabilny
6	Dostępność środków unijnych na finansowanie rozwoju turystyki 2014–2020	4,26	Czynnik stabilny
7	Bliskość mazowieckiej oferty turystycznej od Warszawy	3,89	Czynnik stabilny

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga	Wektor
8	Dobra dostępność na Mazowszu Internetu (w tym LTE)	3,89	Czynnik stabilny
9	Dobra dostępność komunikacyjna stolicy i głównych miast regionu	3,89	Czynnik stabilny
10	Dobre perspektywy rozwoju turystyki weekendowej	3,89	Czynnik stabilny
11	Duża liczba podmiotów zainteresowanych odświeżaniem tradycji i zwyczajów	3,52	Czynnik stabilny
12	Ponadprzeciętny w skali kraju średni poziom przedsiębiorczości	3,52	Czynnik stabilny
13	Warszawa: miasto o bardzo wysokiej reputacji i wysokim magnetyzmie marki	3,52	Czynnik stabilny
14	Polityka klastrowa UE w nowej perspektywie finansowej	3,52	Czynnik stabilny
15	Pobyt na Mazowszu przełamuje stereotypowe postrzeganie tego regionu	3,52	Czynnik stabilny
16	Istnienie struktur i liderów koordynujących współpracę w turystyce (LOT-y, LGD)	3,52	Czynnik słabnący
17	Potencjał turystyczny akwenów Mazowsza	3,52	Czynnik słabnący
18	Zainteresowanie niektórych grup młodzieży aktywnymi formami wypoczynku	3,15	Czynnik stabilny
19	Największa w Polsce ilość cudzoziemców mieszkających w Warszawie.	2,78	Czynnik stabilny
20	Położenie regionu na przecięciu szlaków wschód-zachód i północ-południe	2,78	Czynnik stabilny
21	Rozwój lotnisk (w tym mniejszych, dla wykorzystania rekreacyjnego)	2,78	Czynnik stabilny
22	Warszawa, miasto odrodzone, miasto żywotne („feniks z popiołów”)	2,78	Czynnik stabilny
23	Mnogość dużych wydarzeń w Warszawie. Ogólnopolskich i międzynarodowych.	2,41	Czynnik stabilny
24	Warszawa, najlepiej rozpoznawalne za granicą polskie miasto	2,41	Czynnik stabilny
25	Przenikanie się walorów naturalnych i kulturowych Mazowsza	2,04	Czynnik stabilny
26	Współpraca JST z regionami partnerskimi za granicą	2,04	Czynnik stabilny
27	Wsparcie inicjatyw z zakresu ekonomii społecznej na poziomie UE i w Polsce	2,04	Czynnik stabilny

Zagrożenia na podstawie analizy SWOT

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga	Wektor
1	Brak wykształconych potrzeb uczestnictwa w turystyce wśród dzieci i młodzieży	4,63	Czynnik narastający
2	Niska konkurencyjność turystyczna Mazowsza względem innych regionów	4,63	Czynnik narastający
3	Brak wykorzystania turystycznego Wisły, głównej arterii turystycznej Mazowsza	4,63	Czynnik stabilny
4	Korki na trasach wlotowych i wylotowych z Warszawy	4,26	Czynnik narastający

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga	Wektor
5	Postrzeganie Polski jako kraju ksenofobicznego	4,26	Czynnik stabilny
6	Przytłaczająca koncentracja walorów: „w Warszawie wszystko, na Mazowszu nic”	3,89	Czynnik stabilny
7	Dysproporcje w dostępności komunikacyjnej poszczególnych części Mazowsza	3,89	Czynnik stabilny
8	Negatywny stereotyp Warszawiaka w Polsce	3,89	Czynnik stabilny
9	Konkurencja innych miast o walorach nie gorszych od walorów Warszawy	3,52	Czynnik narastający
10	Słaba infrastruktura noclegowa obszarów regionu poza Warszawą	3,52	Czynnik narastający
11	Niechęć branży turystycznej do zaakceptowania rzeczywistości rynkowej	3,52	Czynnik narastający
12	Wielkie rozwarstwienie postaw przedsiębiorczych na poziomie powiatów	3,52	Czynnik stabilny
13	Brak bezpośrednich połączeń transportowych między głównymi miastami Mazowsza	3,52	Czynnik stabilny
14	Zanik tradycji regionalnych tam, gdzie są dobre podstawy dla ich kultywowania	3,15	Czynnik narastający
15	Brak dużego centrum kongresowego na Mazowszu	3,15	Czynnik stabilny
16	Niski udział nakładów na badania i rozwój w PKB regionu	2,78	Czynnik narastający
17	Warszawa jest postrzegana jako miasto drogie	2,78	Czynnik stabilny
18	Sezonowość w turystyce	2,59	Czynnik stabilny
19	Warszawa kojarzy się z karierą, polityką i pieniędzmi; brakuje cech ciepłych	2,41	Czynnik stabilny

SWOT – interpretacja wyników

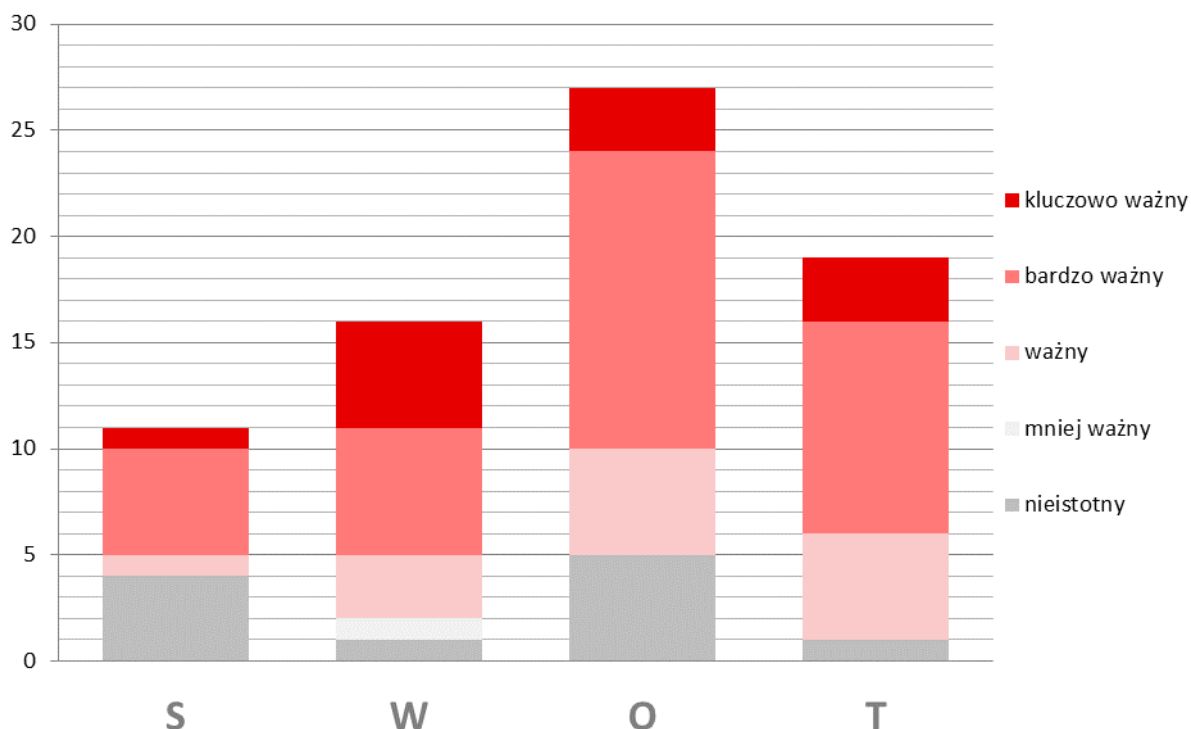
Wynik analizy SWOT jest dość wyrazisty. Oto interpretacja tego wyniku.

- Wśród mocnych i słabych stron, a więc czynników, na które mamy bezpośredni wpływ zarządczy, dominują **słabe strony** (jest ich 15, w tym 5 kluczowo ważnych), podczas gdy **mocnych stron** jest tylko 7 (w tym tylko 1 kluczowo ważna). Dodatkowo większość mocnych stron ma charakter statyczny, natomiast większość słabych stron (13 z 15) będzie z czasem narastać, jeśli nie zostaną podjęte środki zaradcze. Analiza ujawniła znaczne pole wyzwań w sferze bezpośredniego wpływu zarządczego: **mocne strony trzeba będzie dopiero zbudować, równoległe przeciwdziałając narastaniu słabych stron.**
- Wśród czynników istniejących obiektywnie (na które możemy zareagować, ale nie mamy możliwości zmienienia ich samych), występuje równowaga czynników pozytywnych i negatywnych: mamy **22 szanse** i **19 zagrożeń** (w każdej z tych grup po 3 czynniki kluczowo ważne). Tu także więcej czynników nasilających się jest wśród zagrożeń, ale nie jest to dysproporcja dramatyczna: także niektóre szanse narastają, a z kolei ponad połowa zagrożeń ma jednak charakter statyczny.
- Odpowiedzi na **zagrożenia** należałoby szukać wśród **mocnych stron**. Tu analiza SWOT ujawnia słabość potencjału wykonawczego Strategii w punkcie wyjścia: wobec wielu zidentyfikowanych zagrożeń nie ma żadnego gotowego potencjału

zapobieżenia im. **Potencjał taki trzeba dopiero zbudować i będzie to jedno z wyzwań strategicznych.**

- Z kolei **słabe strony** warto przełamywać, opierając się na zidentyfikowanych **szansach**. Tutaj jest dużo lepiej i analiza SWOT wykazała bardzo rozbudowany potencjał szans mogących posłużyć do przełamania słabych stron obecnej sytuacji w polityce turystycznej województwa.

Ryc. 66. Analiza SWOT: proporcje ilościowe czynników strategicznych poszczególnych grup



Opracowanie własne

SWOT – czteroletnia prognoza zmian w wypadku niepodjęcia Strategii

Przebadano też, jak zmieniłby się obraz wynikający z analizy SWOT, gdyby w ciągu czterech lat nie zostały podjęte działania Strategii (a więc gdyby zrealizowały się trendy zmienności poszczególnych czynników). W poniższej tabeli przedstawiono tylko czynniki kluczowo ważne i bardzo ważne (a więc o rankingu 3,5 lub wyższym). Obraz przyszłej (hipotetycznej) sytuacji, jaka byłaby skutkiem bezczynności, przedstawia tabela poniżej.

Przyszłe mocne strony na podstawie czteroletniej prognozy SWOT w wypadku niepodjęcia Strategii

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga
1	Rosnąca wśród przedsiębiorców świadomość znaczenia produktów sieciowych	4,16
2	Rosnące zrozumienie konieczności kooperacji w branży turystycznej	4,08
3	Istnienie pierwszych sieciowych produktów turystycznych Mazowsza	3,62

Przyszłe słabe strony na podstawie czteroletniej prognozy SWOT w wypadku niepodjęcia Strategii

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga
1	Katastrofalny stan informacji o Mazowszu na ważnych portalach turystycznych	5,00
2	Brak podmiotu odpowiedzialnego za informację o atrakcjach na Mazowszu	5,00
3	Brak gotowości przedsiębiorców turystycznych do tworzenia sieci i klastrów	4,82
4	Słabość organizacyjna i finansowa LOT-ów oraz brak współpracy między nimi	4,61
5	Niewielka liczba produktów, obiektów i wydarzeń o znaczeniu ponadregionalnym	4,54
6	Brak wyrazistego wizerunku regionu, opinia: „Mazowsze jest nijakie”	4,48
7	Brak rozpoznawalności NAZWY regionu: „Mazowsze? Gdzie to jest?”	4,36
8	Bardzo źle funkcjonujący system punktów i centrów informacji turystycznej	4,26
9	Brak jednolitego systemu wizualizacji topograficznej atrakcji turystycznych	3,89
10	Istotne luki w systemie badań turystyki na Mazowszu	3,52
11	Brak poczucia identyfikacji z marką „Mazowsze” w poszczególnych subregionach	3,52
12	Brak podmiotu, który gromadzi i udostępnia wyniki badań turystyki na Mazowszu	3,51

Przyszłe szanse na podstawie czteroletniej prognozy SWOT w wypadku niepodjęcia Strategii

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga
1	Rozpoznawalność Wisły jako marki turystycznej	5,00
2	Warszawa, źródło największej ilości wyjazdów turystycznych w kraju	5,00
3	Siła nabywcza mieszkańców Warszawy	4,82
4	Wisła jako element potencjalnie spajający region z Warszawą	4,46
5	Bliskość mazowieckiej oferty turystycznej od Warszawy	4,25
6	Dobre perspektywy rozwoju turystyki weekendowej	4,12
7	Dostępność środków unijnych na finansowanie rozwoju turystyki 2014–2020	3,92
8	Dobra dostępność komunikacyjna stolicy i głównych miast regionu	3,76
9	Rozpoznawalność Chopina (możliwość budowania marki i nowych produktów)	3,70

Przyszłe zagrożenia na podstawie czteroletniej prognozy SWOT w wypadku niepodjęcia Strategii

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga
1	Brak wykształconych potrzeb uczestnictwa w turystyce wśród dzieci i młodzieży	4,63
2	Niska konkurencyjność turystyczna Mazowsza względem innych regionów	4,63
3	Brak wykorzystania turystycznego Wisły, głównej arterii turystycznej Mazowsza	4,63
4	Korki na trasach wlotowych i wylotowych z Warszawy	4,26
5	Przytłaczająca koncentracja walorów: „w Warszawie wszystko, na Mazowszu nic”	4,26

Nr	Opis czynnika strategicznego	Ranga
6	Dysproporcje w dostępności komunikacyjnej poszczególnych części Mazowsza	3,89
7	Negatywny stereotyp Warszawiaka w Polsce	3,89
8	Konkurencja innych miast o walorach nie gorszych od walorów Warszawy	3,89
9	Słaba infrastruktura noclegowa obszarów regionu poza Warszawą	3,52
10	Niechęć branży turystycznej do zaakceptowania rzeczywistości rynkowej	3,52
11	Niski udział nakładów na badania i rozwój w PKB regionu	3,52
12	Postrzeganie Polski jako kraju ksenofobicznego	3,52

SWOT – omówienie prognozy

Jak widać, w prognozie w przypadku braku działań dramatycznie słabnie potencjał mocnych stron (zostają tylko trzy, ale żadna nie ma rangi kluczowej). Żadna z nich nie jest też odpowiedzią na kluczowe zagrożenia: narastający brak zainteresowania młodzieży turystyką, niską konkurencyjność turystyczną regionu i brak wykorzystania turystycznego Wisły. Natomiast trwałym potencjałem szans, które utrzymują się nawet przy braku działań strategicznych, jest wielki rynek emisyjny Warszawy z jego potencjałem nabywczym i rozpoznawalność Wisły jako potencjalnej marki turystycznej. W wykorzystaniu tych szans na przeszkodzie stoją słabości organizacyjne, promocyjne i kompetencyjne, które jednak są możliwe do przełamania i naprawy.

Drzewo problemów

Analityczna technika *drzewa problemów* służy uzyskaniu pogłębionego obrazu przyczyn problemów, z jakimi zamierzamy się uporać, realizując niniejszą Strategię. Przyczyny te zawsze są złożone i wzajemnie współzależne. Analiza SWOT zidentyfikowała 33 problemy: 15 słabych stron i 18 zagrożeń.

Problemy źródłowe – „korzenie” drzewa problemów

Problemy wskazane w analizie SWOT pogrupowano w sześć grup tematycznych (zaznaczając w każdej wyłuszczonej czcionką te problemy, które w rankingu SWOT okazały się kluczowo ważne):

SŁABOŚĆ WIZERUNKU, ZŁA PROMOCJA

- Katastrofalny stan informacji o Mazowszu na ważnych portalach turystycznych
- Bardzo źle funkcjonujący system punktów i centrów informacji turystycznej
- Brak wyrazistego wizerunku regionu, opinia: „Mazowsze jest nijakie”
- Brak rozpoznawalności NAZWY regionu: „Mazowsze? Gdzie to jest?”
- Brak jednolitego systemu wizualizacji topograficznej atrakcji turystycznych
- Postrzeganie Polski jako kraju ksenofobicznego

DEZINTEGRACJA I ROZWARSTWIENIE REGIONU

- Brak wykorzystania turystycznego Wisły jako głównej arterii Mazowsza
- Brak poczucia identyfikacji z marką „Mazowsze” w poszczególnych subregionach
- Dysproporcje w dostępności komunikacyjnej poszczególnych części Mazowsza
- Brak bezpośrednich połączeń transportowych między głównymi miastami Mazowsza

Brak systemowego zarządzania

- Brak podmiotu odpowiedzialnego za informację o atrakcjach na Mazowszu
- Słabość organizacyjna i finansowa LOT-ów oraz brak współpracy między nimi

- Istotne luki w systemie badań turystyki na Mazowszu
- Brak podmiotu, który gromadzi i udostępnia wyniki badań turystyki na Mazowszu
- Brak diagnozy stanu zagospodarowania i utrzymania szlaków turystycznych

Słabość przedsiębiorczości turystycznej

- Brak gotowości przedsiębiorców turystycznych do tworzenia sieci i klastrów
- Niewielka liczba produktów, obiektów i wydarzeń o znaczeniu ponadregionalnym
- Słaba infrastruktura noclegowa obszarów regionu poza Warszawą
- Niechęć branży turystycznej do zaakceptowania rzeczywistości rynkowej
- Niska dostępność szkoleń z zakresu procedur prowadzenia działalności

Problemy stanu świadomości społecznej

- Brak wykształconych potrzeb uczestnictwa w turystyce u dzieci i młodzieży
- Zanik tradycji regionalnych tam, gdzie są dobre podstawy dla ich kultywowania
- Wielkie rozwarstwienie postaw przedsiębiorczych na poziomie powiatów

Czynniki obiektywne, „Twarde bariery”

- Niska konkurencyjność turystyczna Mazowsza względem innych regionów
- Konkurencja innych miast o walorach nie gorszych od walorów Warszawy
- Przytłaczająca koncentracja walorów: „w Warszawie wszystko, na Mazowszu nic”
- Korki na trasach wlotowych i wylotowych z Warszawy
- Brak dużego centrum kongresowego na Mazowszu
- Niski udział nakładów na badania i rozwój w PKB regionu
- Sezonowość w turystyce

Poszczególne grupy problemowe podsumowano syntetycznymi sformułowaniami

- Mazowsze jest obecnie nieznane, anonimowe. Promocja turystyczna Mazowsza praktycznie nie istnieje.
- Mazowsze jest rozwarstwione na Warszawę i resztę województwa, nie ma w regionie poczucia spójności.
- Brakuje systemowego zarządzania polityką turystyczną województwa. Nie ma ani koncepcji, ani wykonawcy.
- Przedsiębiorczość turystyczna na Mazowszu jest słaba, zatowarzyszona, nieinnowacyjna, mało kreatywna.
- Mazowsze jest społecznie zróżnicowane, ale łączy je jedno – brak zainteresowania młodzieży turystyką.
- Mazowsze nie jest konkurencyjne turystycznie także z powodu szeregu twardej barier.

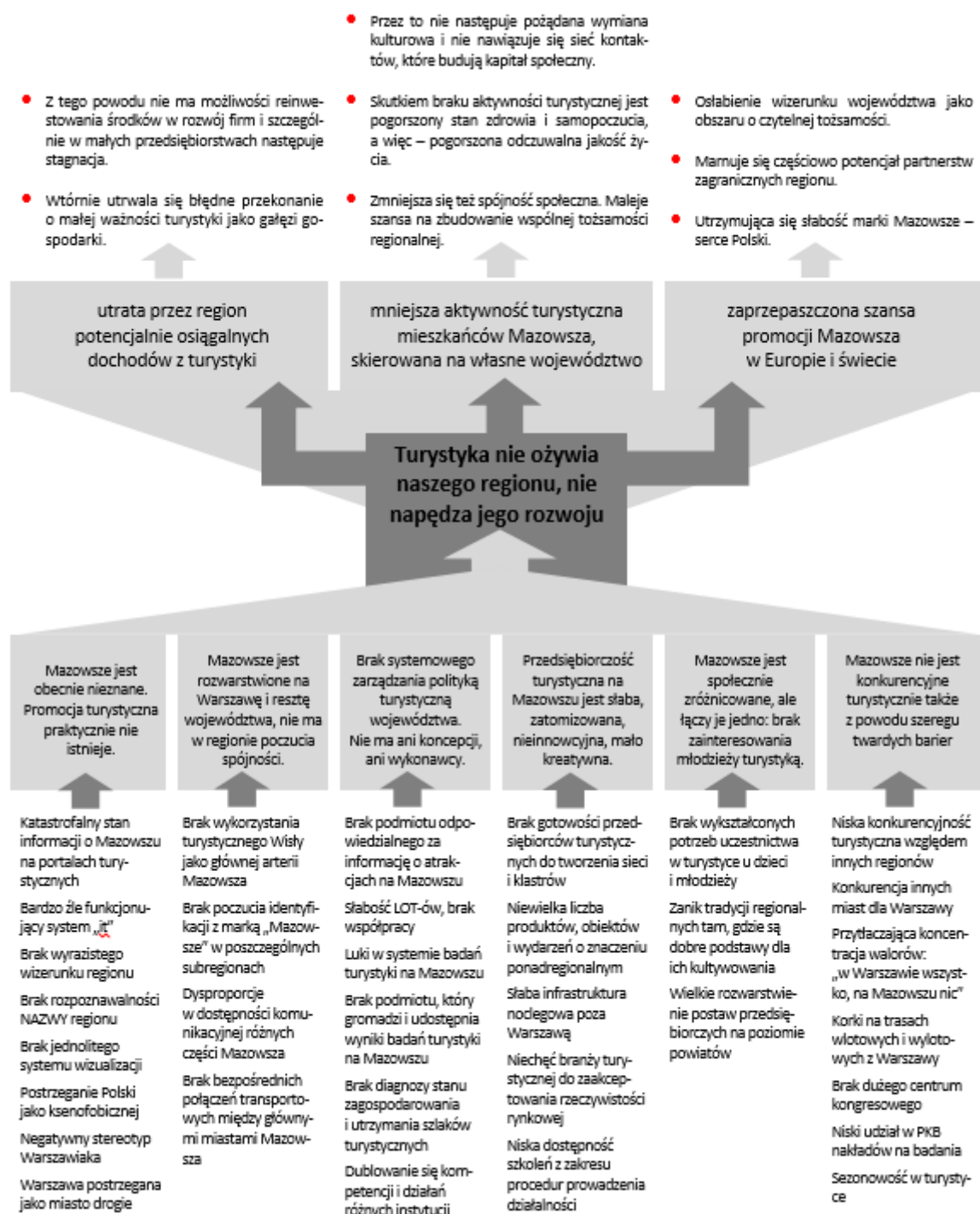
Problem kluczowy – „pień” drzewa problemów

Jako kluczowy problem analiza SWOT wyodrębniła fakt, że obecnie **turystyka nie ożywia naszego regionu**. Właśnie ten problem przewijał się w największej ilości wątków diagnostycznych. Wskazywano na wielostronny wpływ turystyki na jakość życia mieszkańców województwa. Skoro turystyka nie jest obecnie jednym z efektywnych „silników” napędzających rozwój regionu, ożywiających go i podnoszących jakość życia mieszkańców, to zasadne jest postawienie pytania o przyczyny takiego stanu („korzenie” *drzewa problemów*) oraz o jego bezpośrednie i pośrednie skutki („gałęzie” *drzewa problemów*).

Problemy wynikowe – „gałęzie” drzewa problemów

- Pierwszym skutkiem słabości wpływu turystyki na ożywienie i rozwój województwa wydaje się być **utrata potencjalnie osiągalnych dochodów**, szczególnie dotkliwa w terenie, poza Warszawą.
 - Z tego powodu nie ma możliwości reinwestowania środków w rozwój branży turystycznej i szczególnie w małych przedsiębiorstwach turystycznych następuje stagnacja.
 - Wtórnie utrwała się błędne przekonanie o małej ważności turystyki jako gałęzi gospodarki.
- Drugim skutkiem słabości wpływu turystyki na rozwój regionu jest mniejsza aktywność turystyczna mieszkańców Mazowsza skierowana na własne województwo:
 - Przez to nie następuje pożądana wymiana kulturowa i nie nawiązuje się sieć kontaktów, które są budulcem kapitału społecznego.
 - Skutkiem braku aktywności turystycznej jest też pogorszony stan zdrowia i samopoczucia, a więc **pogorszona odczuwalna jakość życia**.
 - Zmniejsza się też spójność społeczna i maleje szansa na zbudowanie wspólnej tożsamości regionalnej.
- Trzecim skutkiem słabego wpływu turystyki na rozwój regionu wydaje się być **zaprzepaszczona szansa promocji Mazowsza w Europie i świecie**, a co za tym idzie:
 - Osłabienie wizerunku województwa jako obszaru o czytelnej tożsamości,
 - Utrzymująca się słabość marki *Mazowsze – serce Polski*,
 - Niefektywnie wykorzystywany potencjał partnerstw zagranicznych regionu.

Ryc. 67. Drzewo problemów: schemat przyczyn i skutków kluczowego problemu



Wnioski strategiczne i rekomendacje

Zdiagnozowane problemy kluczowe

Powyżej zidentyfikowano rozbudowany zbiór problemów strategicznych, które następnie uogólniono, zsumowano i pogrupowano w **sześć problemów kluczowych**, na które Strategia musi zaproponować odpowiedź.

- Mazowsze jest obecnie nieznane, anonimowe. Promocja turystyczna Mazowsza praktycznie nie istnieje.
- Mazowsze jest rozwarstwione na Warszawę i resztę województwa, nie ma w regionie poczucia spójności.
- Brak systemowego zarządzania polityką turystyczną województwa. Nie ma ani koncepcji, ani wykonawcy.
- Przedsiębiorczość turystyczna na Mazowszu jest słaba, zatowarzyszona, nieinnowacyjna i mało kreatywna.
- Mazowsze jest społecznie zróżnicowane, ale łączy je jedno – brak zainteresowania młodzieży turystyką.
- Mazowsze nie jest konkurencyjne turystycznie, w otoczeniu są atrakcyjniejsze regiony i miasta.

Rekomendacje strategiczne

Oprócz powyższych sześciu problemów w badaniach diagnostycznych przewinęły się liczne rekomendacje odnoszące się do rozwiązań strategicznych.

Oto najważniejsze z rekomendacji:

- Rozwój turystyki w województwie mazowieckim musi opierać się na realistycznej ocenie obecnej sytuacji: atrakcyjność turystyczna województwa jest minimalna i niemal w całości skupiona w Warszawie. Najbardziej obiecującym i w chwili obecnej jedynym realistycznym kierunkiem rozwoju turystyki w województwie są wyjazdy na Mazowsze warszawiaków. Dodatkowym kierunkiem w odniesieniu do turystów odwiedzających Warszawę może być poszerzenie ich pobytów o Mazowsze.
- Województwu mazowieckiemu jest niezbędny program o charakterze kluczowego produktu turystycznego – rdzenia, wokół którego obudowują się wszystkie inne produkty turystyczne. Potrzebny jest kręgosłup systemu promocji i organizacji turystyki w województwie mazowieckim.
- Nieodzwonne jest powstanie silnej organizacji o cechach przedsiębiorczych, która mogłaby skutecznie koordynować działania i pozyskiwać źródła finansowania przedsięwzięć turystycznych i promocyjnych. Naturalnym kandydatem do tej roli jest Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, ale w obecnej formule nie jest ona w stanie wypełnić tej strategicznej funkcji. MROT wymaga zasadniczej reformy zasad działania, a inicjatorem takiej reformy powinien być samorząd województwa.
- Niezbędna jest zmiana postaw podmiotów chcących rozwijać turystykę na Mazowszu: postawę oczekiwania na dotacje musi zastąpić postawa przedsiębiorcza, kooperatywna i otwarta na innowacje.
- Konieczna jest fundamentalna zmiana sposobu promocji turystycznej województwa, w tym rekonstrukcja systemu informacji turystycznej. Wobec znikomej rozpoznawalności Mazowsza skala wyzwania jest olbrzymia i nie można pielęgnować złudzenia, że postęp może być dokonany poprzez krótkotrwałe kampanie medialne lub poprzez prowadzenie własnych portali.
- Wobec szczególnego potencjału turystycznego Warszawy jest ona naturalnym kluczowym partnerem wojewódzkiej polityki turystycznej. Współpraca samorządu województwa i samorządu Warszawy w obszarze polityki turystycznej jest kluczowo ważnym zadaniem. Strategia przewiduje, że ewentualne rekomendacje dla Warszawy zostaną wypracowane wspólnie w ramach programu a.2.1 „Mazowsze–Warszawa: stały mechanizm współpracy w obszarze turystyki”.

Definicja „atrakcji turystycznej o szczególnym znaczeniu dla województwa”

W celu uniknięcia rozpraszania środków i działań oraz nieefektywnego wspierania zbyt wielu celów równocześnie należy wprowadzić jasno zdefiniowane pojęcie „**turystycznej atrakcji o szczególnym znaczeniu dla województwa**”, a następnie należy koncentrować wsparcie promocyjne i kooperacyjne na atrakcjach odpowiadających przyjętej definicji. W niniejszej Strategii przyjmuje się następującą definicję:

Przez **turystyczną atrakcję o szczególnym znaczeniu dla województwa mazowieckiego** rozumie się skomercjalizowaną atrakcję generującą w województwie ruch turystyczny (lub w przypadku atrakcji nowo uruchamianej, przygotowaną do generowania takiego ruchu), o ile spełnia ona łącznie wszystkie trzy poniższe warunki.

1. Ma nie budzące wątpliwości wybitne walory edukacyjne, kulturowe, historyczne, przyrodnicze, krajoznawcze lub inne o podobnym znaczeniu, udostępnione dla zwiedzających w sposób właściwy. Przez „właściwe udostępnienie” rozumie się tu:
 - a. odpowiednią dla rodzaju udostępnianych walorów i planowanych grup docelowych oprawę informacyjno-edukacyjną (w tym obowiązkowo co najmniej podstawową informację dostępną dla osób niepełnosprawnych oraz co najmniej podstawową informację w jednym języku obcym),
 - b. fizyczną dostępność co najmniej głównej części danej atrakcji dla osób niepełnosprawnych,
 - c. odpłatność za korzystanie z danej atrakcji na poziomie nie stanowiącym istotnej bariery ekonomicznej dla mieszkańców regionu o przeciętnych dochodach.
2. Ma atrakcyjność i siłę oddziaływania o zasięgu wyraźnie ponadregionalnym, a w odniesieniu do atrakcji usytuowanych w Warszawie, o zasięgu ponadkrajowym. Rozumie się przez to, że:
 - a. w odniesieniu do atrakcji istniejącej wykazano, że przyciąga ona istotny strumień przyjazdów spoza regionu/kraju.
 - b. w odniesieniu do atrakcji nowo uruchamianej uwiarygodniono, że ma ona potencjał ściągnięcia istotnego strumienia przyjazdów spoza regionu/kraju i wykazano, że jest intensywnie promowana poza regionem/krajem.
3. Ma ona cechy innowacji biznesowej o skali co najmniej regionalnej: jej model biznesowy albo istotne rozwiązania nie są powszechnie stosowane w branży turystycznej województwa, a zarazem mogą być upowszechniane jako przykład dobrej praktyki (nadają się do zastosowania, choćby zmodyfikowanego, w innych przedsięwzięciach turystycznych i nie są zastrzeżone w sposób uniemożliwiający ich nieodpłatne stosowanie przez inne podmioty).

Dana atrakcja otrzymuje status „turystycznej atrakcji o szczególnym znaczeniu dla województwa mazowieckiego” po spełnieniu wszystkich powyższych warunków i traci go w chwili, gdy przestanie spełniać któryś z warunków. Szczegółowy tryb nadawania statusu turystycznej atrakcji o szczególnym znaczeniu dla województwa określi uchwałą Zarządu Województwa.

STRATEGIA ROZWOJU TURYSTYKI – część planistyczna

Przyjęta struktura części planistycznej Strategii

Przyjmujemy w niniejszej Strategii prostą, klasyczną strukturę celów.

1. Generalny cel Strategii jest zawarty w **deklaracji jej misji**. Wszystkie dalsze rozstrzygnięcia planistyczne i wykonawcze muszą być bezwzględnie zgodne z misją.

2. Misji towarzyszy **wizja strategiczna turystyki w regionie**, będąca zapisem pożądanego stanu docelowego, jaki powinien być osiągnięty do 2020 r. wskutek pomyślnej realizacji Strategii.
3. Z wizji wynika także sprecyzowanie **specjalizacji turystycznej regionu** zgodnie z rekomendacją krajowego Programu Rozwoju Turystyki⁶³.
4. Z rozwinięcia misji wynika **pięć obszarów strategicznych**, pięć „obszarów koncentracji działań” Strategii. Obszary strategiczne oznaczono wielkimi literami: A, B, C, D i E.
5. W każdym z obszarów strategicznych wyznaczamy z kolei grupę kilku **celów strategicznych**. Cele oznaczamy odpowiednio literą i cyfrą, np. A.1, A.2 itd., gdzie litera oznacza obszar strategiczny, do którego należy dany cel, a cyfra – numer kolejny celu w ramach danego obszaru.
6. Z kolei cele strategiczne będą realizowane poprzez **programy strategiczne**. Programy to *całości wykonawcze* (zestawy przedsięwzięć), które będą bezpośrednio wprowadzane w życie. Przyjęto zasadę, że każdy cel strategiczny może być realizowany poprzez jeden lub kilka programów. Programy są oznaczone literą i dwiema cyframi, np. A.3.2 (co oznacza: „drugi z programów realizujących cel A.3”).

Ryc. 68. Schemat struktury celów Strategii



Źródło: opracowanie własne

Misja polityki turystycznej województwa mazowieckiego

Misja to generalna wartość, do której dążenie jest niezmiennym celem samorządu województwa w perspektywie długoletniej. Misja polityki turystycznej województwa mazowieckiego musi stanowić inspirującą odpowiedź na zdefiniowany generalny problem długoterminowego rozwoju turystyki w województwie. Przyjęta misja polityki turystycznej województwa mazowieckiego brzmi:

Turystyka ożywia region

Rozumiemy tę misję następująco:

- Turystyka **aktywizuje i porusza społeczność mieszkańców regionu**, skłaniając ludzi do podróżowania i spędzania czasu w sposób aktywny (zarówno w sensie aktywności fizycznej, jak i poznawczej), a w ten sposób podnosi **jakość życia mieszkańców województwa**.

⁶³ Program Rozwoju Turystyki do 2020, Rozdz. IX Ramy Wdrażania, Pkt 5 Rola Organizacji Turystycznych.

- Turystyka **ożywia gospodarkę regionu**, nie tylko jako ważna branża tej gospodarki, ale także jako sfera obsługująca spotkania wszystkich innych branż na kongresach, wystawach czy targach.
- Mazowsze jest sercem Polski także w tym znaczeniu, że to tu bije żywy puls najważniejszych krajowych i europejskich wydarzeń: kulturalnych, sportowych, biznesowych, naukowych, politycznych. **Turystyka ożywia region napływem gości** odwiedzających te wydarzenia: strumienie turystów to część naturalnego krwioobiegu regionu: przepływu ludzi, kapitałów, wiedzy i inspiracji.
- Turystyka daje szansę na **żywe zaistnienie Mazowsza w świadomości mieszkańców innych krajów i regionów**, ożywia Mazowsze na mentalnej mapie Polski, Europy i świata, na której obecnie Mazowsze jest zbyt często „martwym punktem”, miejscem nieznanym i niewywołującym chęci poznania.
- Turystyka **ożywia przeszłość historyczną i tradycję kulturową regionu**, otacza je żywym zainteresowaniem współczesnych pokoleń, budzi żywe poczucie tożsamości regionalnej, włącza tradycję w żywy nurt współczesnego życia.
- Turystyka jest narzędziem redystrybucji potencjałów; **może ożywić cały region**, rozlewając po nim w sposób bardziej równomierny ruch turystyczny, który obecnie koncentruje się wokół atrakcji Warszawy; turystyka ożywia więc *region, a nie tylko jego stolicę*.
- Turystyka **ożywia zainteresowanie Mazowszem wśród młodzieży** zamieszkałej w województwie (w tym także w Warszawie). Sprawia, że własny region staje się dla młodzieży żywą atrakcją, a nie „nudnym, codziennym otoczeniem”.
- Turystyka przełamuje nieufność wobec ‘innych’, **otwiera społeczność regionu na sieć żywych kontaktów** z przedstawicielami innych kultur.

Tak rozumiemy misję polityki turystycznej województwa „Turystyka ożywia region”.

Z punktu widzenia wojewódzkiej polityki turystycznej istotne są powyższe cele: turystyka ma ożywiać województwo mazowieckie w każdym z wymienionych tu znaczeń: aktywizować mieszkańców, promować województwo, ożywiać tradycję regionu, jego gospodarkę, rozprowadzać korzyści po całym regionie, pobudzać młodzież do poznawania swego regionu i budować otwartość na inne kultury.

Wizja mazowieckiej turystyki 2020

W latach 2015–2020 Mazowsze wykreuje i umocni swój wizerunek regionu otaczającego Warszawę: rozpoznawalność **stolicy, żywego centrum wydarzeń**, będzie uzupełniona rozpoznawalnością **Mazowsza**, zielonego otoczenia Warszawy, gdzie można przeżyć **jeden dzień w innym rytmie**.



Mazowsze stanie się rozpoznawalnym zapleczem turystycznym stolicy: nieodległym i różnorodnym, a przez to atrakcyjnym. Mieszkańcy Mazowsza, w tym warszawiacy, zaktywizują się, zaczną zwiedzać swój region, zyskując przy tym szanse na poprawę swego zdrowia, kondycji i rozwój intelektualny, a dzięki temu **poprawi się jakość ich życia**. Poprzez aktywizację turystyczną mieszkańców stolicy nastąpi dystrybucja dochodów do mniej zamożnych obszarów Mazowsza, co umożliwi rozwój gospodarczy, zwiększy dynamikę i atrakcyjność życia, pozwoli na włączenie społeczne i ekonomiczne mieszkańców, którzy obecnie nie widzą takich możliwości, a także na czerpanie dochodów z walorów naturalnych i kulturowych poszczególnych obszarów Mazowsza. Nadanie wartości ekonomicznej tym walorom dodatkowo wzmocni w mieszkańcach regionu poczucie dumy, tożsamości kulturowej i pozwoli rozwinąć potencjał kreatywności i przedsiębiorczości.

Specjalizacja turystyczna województwa mazowieckiego

Specjalizacja turystyczna zawarta jest w dwóch hasłach: *żywe centrum wydarzeń* (Warszawa) oraz *jeden dzień w innym rytmie* (otoczenie Warszawy). Specjalizacją turystyczną województwa mazowieckiego jest obsługa przyciąganej przez Warszawę masowej turystyki biznesowej, kulturowej i rekreacyjnej oraz poszerzanie i przedłużanie pobytów dzięki nieodległym od Warszawy walorom przyrodniczym, kulturowym i rekreacyjnym regionu, stanowiącym bezpośrednie zapleczko turystyczne stolicy. Działania dotyczące wizerunkowego tandemu Warszawa żywe centrum wydarzeń i Mazowsze jeden dzień w innym rytmie zostaną opracowane wspólnie w ramach programu a.2.1 „Mazowsze–Warszawa: stały mechanizm współpracy w obszarze turystyki”.

Krajową specjalizacją turystyczną Mazowsza jest przyciąganie na pozawarszawskie tereny regionu odwiedzin i pobytów turystycznych warszawiaków oraz zmaksymalizowanie wewnątrzregionalnego przepływu ruchu turystycznego, począwszy od turystyki młodzieży.

Odpowiedzi na kluczowe problemy: OBSZARY STRATEGICZNE

Obszary strategiczne to pola wartości, jakie chcemy urzeczywistniać w polityce turystycznej województwa mazowieckiego i zarazem obszary koncentracji działań służących realizacji tych wartości. W wyniku pogłębionej diagnozy sytuacji turystyki w województwie

zdefiniowano cztery problemy kluczowe. **W odpowiedzi na zdiagnozowane kluczowe problemy wyznacza się pięć OBSZARÓW STRATEGICZNYCH (obszary koncentracji działań), w których będą lokowane propozycje rozwiązań tych problemów, a więc poszczególne cele strategiczne i programy służące realizacji tych celów.**

Dla jaśniejszej struktury planowanych celów i działań została zmieniona kolejność problemów kluczowych w stosunku do tej, jaka (przypadkowo) ukształtowała się w wyniku podsumowywania diagnozy.

Ryc. 69. Zidentyfikowane kluczowe problemy oraz OBSZARY STRATEGICZNE wytyczone w odpowiedzi

Kluczowy problem:	OBSZAR STRATEGICZNY
Brak systemowego zarządzania polityką turystyczną województwa. Nie ma ani spójnej koncepcji, ani skutecznego wykonawcy.	Systemowe zarządzanie polityką turystyczną
Mazowsze jest obecnie obszarem nieznanym, anonimowym. Promocja turystyczna Mazowsza praktycznie nie istnieje.	Dobry wizerunek turystyczny Mazowsza
Przedsiębiorczość turystyczna na Mazowszu jest zatowarzyszona, nieinnowacyjna. Nie ma doświadczeń ani woli współpracy.	Wzmocnienie branży turystycznej Mazowsza
Mazowsze jest społecznie zróżnicowane, ale jedna cecha występuje dość powszechnie – brak zainteresowania młodzieży turystyką.	Aktywizacja turystyczna mazowieckiej młodzieży
Mazowsze jest rozwarstwione na Warszawę i resztę województwa; w regionie nie ma poczucia spójności.	Większa spójność Mazowsza i Warszawy
Mazowsze nie jest konkurencyjne turystycznie także z powodu szeregu obiektywnych barier.	[temu problemowi nie będzie przypisany obszar strategiczny]

Opracowanie własne

Problem szósty („Mazowsze nie jest konkurencyjne turystycznie...”) nie będzie miał przypisanego odrębnego obszaru strategicznego, ponieważ ma on zupełnie inny charakter niż pozostałe problemy kluczowe. Jest **zbiorem obiektywnych barier, na które Strategia nie ma bezpośredniego wpływu sterującego**, a wobec tego nie może wyznaczać wobec nich celów ani programów działania, natomiast **musi je dostrzegać i szukać dla nich możliwych rekompensat w innych obszarach koncentracji działań.**

Problem szósty będziemy więc traktowali jako *wskaźnik postępów realizacji całej Strategii*. Wskutek realizacji działań z pozostałych pięciu obszarów strategicznych dotkliwość tego problemu powinna ulegać stopniowemu złagodzeniu, a niektóre z obiektywnych barier atrakcyjności turystycznej powinny tracić na znaczeniu wskutek właściwego zrekompensowania ich dobrze zaplanowanymi działaniami strategicznymi.

Obszar strategiczny A: Systemowe zarządzanie polityką turystyczną

Obszar strategiczny A odpowiada na następujący problem kluczowy:

Obecnie w województwie mazowieckim brakuje systemowego zarządzania polityką turystyczną województwa. Nie ma ani koncepcji takiej polityki, ani żadnego oczywistego wykonawcy jej niezbędnych działań. LOT-y są słabe, zasadniczej reformy wymaga MROT. Nie ma też systemu badań turystyki.

W ramach tego obszaru strategicznego usytuowano cele dotyczące usprawnienia zarządzania polityką turystyczną województwa. Zidentyfikowano **cztery** takie cele:

- Cel A.1. Rdzeń systemu: ożywienie turystyki wewnątrzregionalnej;
- Cel A.2. Systematyzacja współpracy turystycznej;
- Cel A.3. Uporządkowanie zarządzania produktami kluczowymi;
- Cel A.4. Dostęp do aktualnej wiedzy badawczej o turystyce na Mazowszu.

Oto opisy poszczególnych celów i proponowanych w ich ramach programów.

Cel strategiczny A.1. Rdzeń systemu: ożywienie turystyki wewnątrzregionalnej

Ożywienie ruchu turystycznego wewnątrz województwa mazowieckiego, w tym w szczególności **zwiększenie zainteresowania warszawiaków wyjazdami do innych podregionów województwa**, to najważniejszy cel mazowieckiej polityki turystycznej 2014–2020, od osiągnięcia którego zależy długofalowa skuteczność osiągania pozostałych celów Strategii. W ramach tego celu będzie realizowany jeden siedmioletni program, który ze względu na jego kluczową ważność dla Strategii, został opisany dużo obszerniej niż pozostałe programy strategiczne.

Program A.1.1: PLAY MAZOVIA!

- **Objaśnienie wstępne**

Ponieważ województwo mazowieckie nie ma obecnie poza Warszawą znaczącego potencjału atrakcyjności turystycznej, kluczowym celem Strategii jest stopniowe zbudowanie takiej atrakcyjności. Chodzi w pierwszym rzędzie o zainteresowanie samych warszawiaków wyjazdami jednodniowymi i weekendowymi na Mazowsze. Tymczasem obecnie warszawiacy spędzają najczęściej weekendy w samej Warszawie lub decydują się na wyjazdy poza województwo. Wyjazdy z Warszawy na Mazowsze są rzadkie i dotyczą niemal wyłącznie pobytów we wcześniej znanym miejscu (jak np. Zalew Zegrzyński). Nie ma społecznego zwyczaju eksplorowania Mazowsza, poznawania jego dotychczas nieznanych walorów.

Cel programu: stworzenie dodatkowej motywacji do turystycznego eksplorowania Mazowsza poprzez wciągnięcie jak największej liczby osób we **współzawodnictwo w swojej grze**: rywalizację o punkty i nagrody, emocje związane z żywym uczestnictwem w społeczności graczy, a także osobisty udział w rozbudowywaniu gry i tworzeniu atrakcji dla innych graczy.

- **Opis programu**

Program PLAY MAZOVIA będzie polegał na zaprojektowaniu i stworzeniu, a następnie skutecznym upowszechnieniu **systemu zdobywania punktów i nagród za turystyczne eksplorowanie poszczególnych atrakcji Mazowsza**.

- Uczestnikami systemu będą zarówno osoby zwiedzające Mazowsze, jak i usługodawcy (którzy poza pierwszym okresem rozwoju systemu, będą płacić

za uczestnictwo w systemie). Będzie prowadzony szereg jawnych rankingów w wielu kategoriach: zarówno turystów, jak i poszczególnych usług i walorów.

- System będzie miał ośnowę cyfrową i będzie funkcjonował w oparciu o sieć internetową i aplikacje na urządzenia mobilne. Istotą systemu będzie jego jawność i uspołecznienie (możliwość powszechnego obserwowania i komentowania rankingów) oraz natychmiastowość (działanie w czasie rzeczywistym).
- System punktacji ma polegać na tym, że zarejestrowany uczestnik-turysta zbiera narastająco punkty przyznawane przez system za:
 - odwiedzanie wskazanych miejsc, korzystanie ze wskazanych walorów i atrakcji, uczestnictwo we wskazanych wydarzeniach;
 - wnoszenie odpowiedniego wkładu dokumentacyjnego: recenzowanie pobytów, przesyłanie zdjęć i filmów, dokumentowanie miejsc i szlaków (w tym wyznaczanie dla nich śladów GPS) i podobne aktywności dokumentacyjne;
 - wnoszenie odpowiedniego wkładu kreatywnego w atrakcyjność Mazowsza: odkrywanie lub tworzenie nowych walorów (np. miejsc widokowych, ciekawych tras i obiektów itp.) i udostępnianie w systemie informacji o nich.

System będzie punktował wyżej te formy uczestnictwa w ruchu turystycznym, które wiążą się z pożądaną aktywnością, wartościami edukacyjnymi i własną kreatywnością.

- System punktacyjny będzie dla samorządu województwa narzędziem wspomagającym sterowanie popytem turystycznym z uwzględnieniem celów publicznych:
 - Wysoko punktowane będą te aktywności, które w danym momencie będą w wojewódzkiej polityce turystycznej preferowane dla osiągnięcia celów kulturowych, prozdrowotnych i profilaktycznych, społeczno-edukacyjnych lub celów promocyjnych województwa.
 - Czasowo system będzie mógł wspierać zwiększoną punktacją komercyjne atrakcje turystyczne o szczególnym znaczeniu dla województwa⁶⁴.
 - W punktacji systemowej mogą być uwzględniane inne cele wojewódzkiej polityki turystycznej oraz polityk krajowych, w tym cele tematyczne i okazjonalne (np. związane z rocznicami, obchodami tematycznymi, patronami itp.).
 - System będzie motywował do utrzymywania aktywności turystycznej w ten sposób, że dłuższe okresy braku aktywności turystycznej danego gracza będą skutkowały deprecjacją (częściowym umorzeniem) punktów zdobytych przez niego wcześniej. W ten sposób system będzie wyrównywał szanse nowych aktywnych uczestników w stosunku do uczestników o dłuższym stażu, których aktywność zmalała.
 - System może zawierać inne regulacje służące nadrzędnemu celowi: uaktywnieniu mieszkańców województwa i wciągnięciu ich w pasjonującą GRĘ o MAZOWSZE.
- W system mogą być wkomponowane inne niż punktacja elementy uatrakcyjniające rywalizację i samą grę. W szczególności samorząd

⁶⁴ Pojęcie „turystycznej atrakcji o szczególnym znaczeniu dla województwa” omówiono wcześniej, w rozdziale 2.8.3.

województwa może ustanawiać nagrody, a także zapraszać do fundowania nagród inne podmioty.

- **Formy realizacji programu**

Program PLAY MAZOVIA zostanie skonkretyzowany co do koncepcji, opracowany w wersji wykonawczej i uruchomiony poprzez publiczny konkurs ogłoszony przez Zarząd Województwa. Szczegóły programu będą doprecyzowane w regulaminie konkursu.

- I etap: Zostanie ogłoszony konkurs na koncepcję systemu PLAY MAZOVIA rozwijającą założenia zapisane w Strategii, zawierającą wstępny budżet (oszacowany z dokładnością do 30%) i harmonogram wdrażania (zaplanowany z dokładnością do jednego roku). Etap zakończy się wyłonieniem grupy oferentów, którzy złożą najwyżej ocenione koncepcje.
- II etap: Zostanie ogłoszony konkurs (dla zaproszonych uczestników, zwycięzców I etapu) na szczegółową koncepcję realizacyjną programu PLAY MAZOVIA wraz z budżetem i harmonogramem wdrożenia (rozpisany co do kwartału). Etap zakończy się wyłonieniem oferenta, który złożył najwyżej ocenioną koncepcję realizacyjną.
- III etap: Laureatowi II etapu zostanie powierzona realizacja zwycięskiej koncepcji.

- **Źródła finansowania**

Projekt może być finansowany z następujących źródeł:

- budżetu Samorządu Województwa,
- środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego (Oś Priorytetowa V Gospodarka Przyjazna Środowisku),
- dotacji Ministra Sportu i Turystyki (do 50 %),
- wkładu finansowego samorządów lokalnych.

Cel strategiczny A.2. Systematyzacja współpracy turystycznej

Ten cel dotyczy uporządkowania i usystematyzowania współpracy turystycznej w szerokim rozumieniu: kooperacji pomiędzy Mazowszem a Warszawą, współdziałania samorządu województwa z samorządami szczebli lokalnych oraz współpracy w systemie organizacji turystycznych: POT, MROT i LOT-ów.

Program A.2.1: Mazowsze–Warszawa: stały mechanizm współpracy w obszarze turystyki

- **Cel programu:** stworzenie mechanizmu stałej koordynacji poczynań samorządu województwa i samorządu miasta stołecznego Warszawy w obszarze turystyki.
- **Opis programu:**
 - W drugim półroczu 2015 r. zostanie nawiązany roboczy kontakt z odpowiedzialną za turystykę jednostką organizacyjną samorządu m. st. Warszawy.
 - Do końca 2015 r. zostanie wspólnie dopracowany model współpracy (np. stały zespół, cykliczne spotkania robocze, stały kontakt koordynatorów lub inne formy).
 - Uzgodniona forma współdziałania będzie uruchomiona na stałe od początku 2016 r. i będzie działać bezterminowo.
 - Na koniec każdego roku działalności strony wymienią się opiniami co do efektywności i skuteczności współpracy oraz ewentualnymi wnioskami co do jej udoskonalenia.
 - Pierwszym zadaniem w ramach współpracy turystycznej Mazowsze–Warszawa (podjętym niezwłocznie, równoległe z uzgadnianiem stałej formy

współpracy) będzie uzgodnienie wspólnej koncepcji funkcjonowania Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej, uwzględniającej wypracowane obszary koncentracji działań, służących synergicznemu rozwojowi turystyki w mieście i regionie.

- **Formy realizacji programu:** program własny samorządu województwa.
- **Źródła finansowania**
Projekt finansowany z budżetu samorządu województwa.

Program A.2.2: Wzmocnienie Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej

- **Cel programu:** systemowe wzmocnienie Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej tak, aby mogła ona skutecznie realizować publiczne cele wojewódzkiej polityki turystycznej, a w szczególności być efektywnym oraz wydolnym kadrowo, finansowo i organizacyjnie wykonawcą programów niniejszej Strategii.

Zadania ustawowe⁶⁵ Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej to:

- promocja turystyczna województwa mazowieckiego,
- wspomaganie funkcjonowania i rozwoju informacji turystycznej w regionie,
- inicjowanie, opiniowanie i wspieranie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,
- współpraca z Polską Organizacją Turystyczną.

Wszystkie wymienione cele są ważne z punktu widzenia niniejszej Strategii, a MROT jest ważnym elementem jej wdrażania i potencjalnym realizatorem wielu programów strategicznych. Nie oznacza to, że MROT jest jedynym realizatorem programów strategicznych. Poszczególne działania mogą być wykonywane również przez inne organizacje pozarządowe.

MROT musi mieć zapewnione takie warunki działania, w których będzie mógł skoncentrować się na realizacji zadań tej Strategii. Wymaga to przede wszystkim zapewnienia stabilności finansowej, która pozwoli na efektywną realizację zadań, dzięki utrzymaniu profesjonalnych zasobów ludzkich organizacji.

W kontekście obszarów kompetencji MROT powinna skoncentrować się na:

- rozwijaniu systemu informacji turystycznej,
- promocji turystycznej województwa,
- wspieraniu tworzenia sieciowych produktów turystycznych oraz ich komercjalizacji,
- rozwijaniu systemu badań na rzecz mazowieckiej turystyki.

Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna powinna stopniowo reformować się w kierunku rozwiązania klastrowego, będącego trójsektorowym partnerstwem na rzecz rozwoju regionalnej turystyki. W tym sensie również MROT powinna być platformą współpracy partnerów, zainteresowanych rozwojem gospodarki turystycznej i realizacją polityki turystycznej województwa. W kontekście wdrażania zapisów niniejszej Strategii MROT będzie naturalnym i ważnym partnerem samorządu województwa w realizacji poszczególnych projektów. Aby MROT mogła realizować te działania profesjonalnie, wszyscy partnerzy/członkowie MROT powinni przyjąć pewne zasady funkcjonowania, mając świadomość, iż przyczynią się one do zwiększenia efektywności oraz koncentracji na działaniach najważniejszych:

⁶⁵ Ustawa z dn. 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz. U. z 1999 r. nr 62 poz. 689 z późn. zm.), art. 4 ust. 3.

- Działania MROT będą zgodne z niniejszą Strategią i będą służyć realizacji jej celów.
- Krótkoterminowym priorytetem MROT jest pomyślne dokończenie projektów będących w toku realizacji, na podstawie umów z grantodawcami zewnętrznymi. Projekty te zostaną niezwłocznie przeanalizowane pod kątem realizowania przez nie celów niniejszej Strategii i wpisane w odpowiednie miejsca w strukturze *obszarów, celów i programów* Strategii.
- W MROT będzie wdrożona zasada **koncentracji na priorytetach strategicznych**. Zadania inne niż strategiczne nie będą realizowane nigdy kosztem zadań strategicznych. Każdorazowo roczny plan działań MROT będzie określał priorytety strategiczne. Plan przyjęty przez Walne Zebranie Członków będzie dla Zarządu i Biura MROT głównym dokumentem pozwalającym na planowanie działań operacyjnych zgodnie z zasadą koncentracji na priorytetach.
- Zadania inne niż strategiczne będą co do zasady realizowane przez MROT komercyjnie: odpłatność za nie musi każdorazowo pokryć realne koszty MROT (w tym koszt zaangażowania zasobów ludzkich na rzecz zadania niestrategicznego) i dodatkowo wypracować zysk.
- **Formy realizacji programu:** działanie własne samorządu województwa poprzez jego przedstawicieli we władzach MROT, we współdziałaniu z innymi członkami MROT.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - wkładu finansowego członków MROT.

Program A.2.3: System aktualizowania informacji o atrakcjach turystycznych Mazowsza

- **Cel programu:** stworzenie i stałe prowadzenie **systemu organizacyjnego zbierającego w sposób uporządkowany i regularny informacje o atrakcjach turystycznych** (z gmin, powiatów, od organizacji pozarządowych, przedsiębiorców itp.), w szczególności kalendarium wydarzeń.
- **Opis programu**
Program będzie polegał na powierzeniu podmiotowi wybranemu w trybie konkursowym zadania stworzenia sieci osób odpowiedzialnych po stronie poszczególnych partnerów (jednostek samorządu, organizacji, firm) za:
 - regularne uzupełnianie przygotowywanej według wspólnego szablonu informacji o zapowiadanych wydarzeniach (kulturalnych, sportowych, rekreacyjnych itp.) organizowanych przez dany podmiot oraz umieszczanie tej informacji w bazie danych.
 - stopniowe dokumentowanie zasobu walorów stałych w formie dostosowanej do oczekiwań współczesnego odbiorcy (zwarta forma opisu, interaktywność, materiały wizualne).
- W przypadku podmiotów partnerskich aplikujących w konkursach samorządu województwa, motywacją byłaby preferencja punktowa za regularne aktualizowanie informacji lub też obowiązek uzupełnienia na bieżąco informacji jako sztywny warunek umożliwiający złożenie aplikacji.
- **Formy realizacji programu:** powierzenie zadania w trybie konkursowym.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - budżetu samorządu województwa,
 - wkładu finansowego samorządów lokalnych.

Cel strategiczny A.3. Uporządkowanie zarządzania produktami kluczowymi

Cel ten dotyczy kontynuowania zadań z poprzedniej strategii dotyczących kluczowych sieciowych produktów turystycznych i szlaków. Będzie on realizowany poprzez dwa programy strategiczne

Program A.3.1. Przegląd szesnastu kluczowych produktów turystycznych

- **Cel programu:** zweryfikowanie skuteczności rynkowego funkcjonowania szesnastu kluczowych produktów sieciowych, wspieranych w ramach poprzedniej strategii turystyki i wybranie spośród nich produktów faktycznie funkcjonujących, na których skoncentrowano by dalsze wsparcie promocyjne w ramach wojewódzkiej polityki turystycznej.
- **Opis programu**
Program jest pomyślany jako kontynuacja działań poprzedniej strategii rozwoju turystyki. Będzie polegał na gruntownym audycie stanu komercjalizacji wszystkich szesnastu wiodących produktów turystycznych województwa. W ramach audytu, w odniesieniu do każdego z tych produktów, zostanie sprawdzone:
 - czy dany produkt jest faktycznie dostępny na rynku – czy można uzyskać na jego temat informacje i nabyć go;
 - czy jest czytelny dla nabywcy pakietem konkretnych składników (materialnych i niematerialnych);
 - czy umożliwia nabywcy-turyście realizację celu wyjazdu turystycznego, który to cel jest czytelnie opisany w ofercie adresowanej do turysty;
 - czy posiada określoną cenę i wskazany sposób zakupu.

W wyniku audytu produkty zostaną podzielone na trzy grupy:

- produkty **efektywnie skomercjalizowane**; produkty zaliczone do tej grupy będą rekomendowane do budowania wokół nich klastrów turystycznych i będą wspierane w tym zakresie;
 - produkty **rokujące komercjalizację**; produkty takie będą monitorowane przez okres jednego roku (i w razie potrzeby wspierane doradczo), po czym trafią do grupy (a) lub (c);
 - produkty **pozostałe**; te produkty będą uznane za nieaktywne (pozostając w fazie wstępnej lub koncepcyjnej) albo wygasłe. Będą one wycofane z systemu promocji turystycznej województwa⁶⁶.
- **Formy realizacji programu:** powierzenie zadania w trybie konkursowym.
 - **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - budżetu Samorządu Województwa (projekt niskobudżetowy).

Program A.3.2. Program uporządkowania systemu szlaków turystycznych

- **Cel programu:** zweryfikowanie stanu i funkcjonowania szlaków turystycznych powstałych w ramach poprzedniej wojewódzkiej strategii rozwoju turystyki.
- **Opis programu**
Program będzie obejmował:
 - Opracowanie i opublikowanie zalecanego standardu, jakiemu powinien odpowiadać szlak turystyczny w województwie mazowieckim, obejmującego w szczególności:

⁶⁶ Każdy z produktów turystycznych uznanych w wyniku audytu za nieaktywne będzie w dowolnej chwili mógł wnioskować o powtórny audyt, a w jego wyniku być uznanym za produkt skutecznie skomercjalizowany i ponownie zostać objęty wojewódzką promocją turystyczną i systemem punktacji programu PLAY MAZOVIA.

- wymóg ustalenia *gospodarza szlaku*, podmiotu, który utrzymuje szlak w sensie technicznym (szlak niemający gospodarza nie będzie uznawany za funkcjonujący element infrastruktury turystycznej województwa),
 - wymogi co do właściwego oznakowania w terenie, w tym wymogi dotyczące oznakowania turystycznego, oznakowania drogowymi znakami i tablicami informacyjnymi, kodów QR i innych oznakowań informacyjnych,
 - udostępniany nieodpłatnie *szablon identyfikacji wizualnej szlaku turystycznego w województwie mazowieckim*,
 - wymogi co do prawidłowego opisu szlaku w systemie elektronicznej informacji turystycznej województwa, w tym obowiązkowego śladu GPS i materiałów wizualnych.
- Audyt istniejących szlaków turystycznych dla wszystkich rodzajów turystyki w województwie mazowieckim i sprawdzenie stanu spełniania standardu przez poszczególne szlaki.
 - Opracowanie planu doprowadzenia poszczególnych szlaków turystycznych do stanu zgodności ze standardem.

Szlaki zgodne ze standardem otrzymają preferencję w systemie promocji atrakcyjności turystycznej województwa oraz w systemie punktacji programu PLAY MAZOVIA.

- **Formy realizacji programu:** powierzenie zadania w trybie konkursowym. UWAGA: Projektem odrębnym, wspieranym w ramach tego programu strategicznego, będzie obecnie realizowany przez Mazowiecką Regionalną Organizację Turystyczną **projekt Szlaki turystyczne dziedzictwa kulturowego Mazowsza**, dofinansowany z RPO na lata 2007–2013. Priorytetem w ramach całego programu A.3.2. będzie wsparcie tego projektu i doprowadzenie do jego pomyślnego zakończenia. Do tego czasu w ramach programu A.3.2. nie będą rozpoczynane inne zadania, które mogłyby kolidować z pomyślnym zakończeniem projektu.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - budżetu samorządu województwa,
 - środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego (Oś Priorytetowa V Gospodarka przyjazna środowisku),
 - dotacji Ministra Sportu i Turystyki (do 50 %),
 - wkładu finansowego samorządów lokalnych.

Cel strategiczny A.4. Dostęp do aktualnej wiedzy badawczej o mazowieckiej turystyce

Ten cel dotyczy zapewnienia dostępu do wiedzy badawczej o turystyce i jej otoczeniu zarówno władzom publicznym na terenie województwa mazowieckiego, jak i podmiotom gospodarczym branży turystycznej.

Program A.4.1: Mazowieckie Obserwatorium Turystyki

- **Cel programu:** zapewnienie zainteresowanym podmiotom dostępu do aktualnej wiedzy badawczej o turystyce w województwie mazowieckim.
- **Opis programu**
Program *Mazowieckie Obserwatorium Turystyki* będzie polegał na stworzeniu systemu, w ramach którego będzie następowało regularne:
 - diagnozowanie zapotrzebowania samorządów i branży turystycznej na wiedzę badawczą o turystyce na Mazowszu,

- o planowanie i przeprowadzanie (lub zlecenie do przeprowadzenia) odpowiednich badań dla uzyskiwania takiej wiedzy,
- o udostępnienie wszystkim zainteresowanym uzyskanej wiedzy badawczej poprzez prowadzenie publicznie dostępnej bazy wiedzy⁶⁷.

Zasadą programu powinno być, że badania można powierzać w różnych formach różnym wykonawcom, natomiast właścicielem wyników badawczych jest każdorazowo samorząd województwa mazowieckiego, przy czym nie ma potrzeby zastrzeżenia własności wyłącznej⁶⁸.

- **Formy realizacji programu:**

- o **Etap diagnozy zapotrzebowania na wiedzę:** zadanie realizowane przez Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego przy wsparciu doradczym Komitetu Referencyjnego; wynikiem tego etapu będzie opracowanie planu badawczego (aktualizowanego corocznie).
- o **Etap badań:** procedury konkurencyjne na wykonanie badań, ogłaszane w miarę potrzeb na podstawie aktualnego planu badawczego.

- **Źródła finansowania**

Projekt może być finansowany z następujących źródeł:

- o budżetu samorządu województwa,
- o środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego (Oś Priorytetowa I Wykorzystanie działalności badawczo-rozwojowej w gospodarce),
- o dotacji Ministra Sportu i Turystyki (do 50 %),
- o wkładu finansowego samorządów lokalnych,
- o wkładu finansowego partnerów strategicznych.

Obszar strategiczny B: Wizerunek i informacja turystyczna Mazowsza

Obszar strategiczny B odpowiada na następujący problem kluczowy:

Mazowsze jest obecnie obszarem nieznanym, anonimowym. Brak mu wyrazistego wizerunku, a nawet rozpoznawalności samej nazwy. Promocja turystyczna Mazowsza nie jest skuteczna, a w niektórych obszarach jest rażąco zaniedbana. Źle funkcjonujący system punktów i centrów informacji turystycznej. Dodatkowo wizerunek regionu mogą obciążać negatywne stereotypy o Polsce i Polakach.

W ramach tego obszaru strategicznego usytuowano cele związane z wizerunkiem, promocją i informacją turystyczną o Mazowszu. Zidentyfikowano trzy takie cele:

- Cel B.1. Zbudowanie podstaw wizerunku turystycznego Mazowsza
- Cel B.2. Ożywienie promocyjne partnerstw regionu
- Cel B.3. Lepsze punkty i centra informacji turystycznej

Oto opisy poszczególnych celów i proponowanych w ich ramach programów.

Cel strategiczny B.1. Zbudowanie podstaw wizerunku turystycznego Mazowsza

Wizerunek turystyczny Mazowsza trzeba budować od podstaw. Należy przyjąć założenie, że Mazowsze nie jest znane ani rozpoznawalne i obecnie nie budzi wśród potencjalnych przyjezdnych żadnych emocji, a warszawiacy nie znają Mazowsza i nie są go ciekawi. Stanu

⁶⁷ Zaleca się, aby system co do zasady udostępniał wiedzę badawczą nieodpłatnie, natomiast, aby mógł w określonych przypadkach przewidywać udostępnianie niektórych zakresów wiedzy odpłatnie.

⁶⁸ W interesie publicznym jest szeroka dostępność i szerokie korzystanie z wiedzy badawczej uzyskiwanej w ramach Obserwatorium, toteż wyłączna własność wyników nie byłaby celowa.

tego nie zmieniają kampanie reklamowe, których efekt jest nietrwały. Należy uznać priorytet systematycznej pracy informacyjno-wizerunkowej nad myśleniem kampanijnym.

Program B.1.1: Stworzenie podstawowego opisu turystycznego Mazowsza

- **Cel programu:** stworzenie podstawowego (kanonicznego) opisu Mazowsza, który będzie wzorcem i wyjściowym materiałem do rozbudowywania całości przekazu promocyjnego regionu.
- **Opis programu**

W ramach programu powstanie tekstowy opis Mazowsza adresowany do potencjalnego turysty, którego chcemy zainteresować regionem. Celem opisu jest ukształtowanie podstaw korzystnego wizerunku Mazowsza. Opis ma być podstawowym materiałem wyjściowym do formułowania wszystkich przekazów promocyjnych o regionie jako całości i musi mieć następujące cechy:

 - Musi być przekazem **skrojonym „pod odbiorcę”**, a nie „pod nadawcę”: musi być ograniczony do tego, co faktycznie może przyciągnąć turystę, a nie obejmować wszystkiego, co Mazowsze ma ambicję opowiedzieć o sobie światu. Jego celem nie jest „sprawiedliwe” zaprezentowanie wszystkiego, co na to zasługuje, lecz arbitralne wybranie tego, co zbuduje spójny, atrakcyjny i uczciwy obraz w wyobraźni odbiorcy i co ma szansę pozostać trwale w jego pamięci.
 - Powinien być **trójwarstwowy**, czyli mieć trzy wersje – podstawową, skrótową i hiperkrótką:
 - wersja podstawowa nie powinna przekraczać objętości 3600 znaków (dwie strony tekstu),
 - wersja skrótowa powinna mieć objętość około 1200 znaków (dwie trzecie strony tekstu),
 - wersja hiperkrótka nie powinna przekraczać około 400 znaków (jeden krótki akapit).
 - Musi być napisany pięknym językiem, odległym od języka marketingowych ulotek; ostateczne zredagowanie wszystkich trzech wersji tekstu ma być powierzone wysokiej klasy specjalistom.
 - Tekst podstawowego opisu turystycznego Mazowsza będzie następnie podstawą tłumaczenia na język angielski (oraz w ramach programu B.2.1. tłumaczeń na inne języki). Przy tłumaczeniach bezwzględnie powinna być zachowana zasada najwyższej staranności językowej.
 - Tekst podstawowego opisu turystycznego Mazowsza w języku polskim oraz w językach obcych będzie następnie materiałem wyjściowym do tworzenia całego przekazu informacyjnego i promocyjnego regionu. Przekaz taki może powstawać przez:
 - przytaczanie dosłowne opisów podstawowych (w odpowiedniej wersji i języku),
 - cytowanie fragmentów, tylko z opisu podstawowego (nie wyodrębnia się cytatów z opisu skrótowego i hiperkrótkiego; mogą one być przytaczane tylko w całości),
 - poszerzanie opisu podstawowego o zakres informacji, której dotyczy dane użycie,
 - budowanie własnych opisów atrakcji wewnątrzregionalnych w spójności z podstawowym opisem turystycznym Mazowsza, z możliwością wsparcia się cytatami z wersji podstawowej.
- **Formy realizacji programu:** zlecenie zadania w trybie konkursowym.
- **Źródła finansowania**

Projekt może być finansowany z następujących źródeł:

- o budżetu Samorządu Województwa (projekt niskobudżetowy),

Program B.1.2: System poprawiania opisów Mazowsza na ważnych portalach międzynarodowych

- **Cel programu:** skuteczne umieszczenie dobrej informacji o Mazowszu na kluczowych międzynarodowych i krajowych portalach turystyczno-informacyjnych i promocyjnych oraz utrzymywanie i aktualizowanie tej informacji.
- **Opis programu**
 - o Program będzie polegał na ustaleniu **listy referencyjnej**, wykazu międzynarodowych i krajowych portali internetowych, na których Mazowsze docelowo chce być dobrze reprezentowane poprzez materiały informacyjne i wizerunkotwórcze. Lista taka powinna powstać w drodze rekomendacji eksperckiej i konsultacji ze środowiskami turystycznymi w regionie.
 - o Następnie w trybie konkursowym zostanie powierzone wybranemu podmiotowi zadanie złożone z trzech następujących etapów:
 - **diagnostycznego:** zbadania obecnej zawartości informacji o Mazowszu na każdym z portali z listy referencyjnej oraz rozpoznania zasad umieszczania informacji na poszczególnych portalach z listy,
 - **planistycznego:** sporządzenia planu poprawienia tej informacji – jej zakresu oraz harmonogramu umieszczania informacji,
 - **wdrożeniowego:** systematycznego realizowania planu i monitorowania dystrybucji poprawionej informacji w sieci; wdrażanie planu byłoby zadaniem do końca obecnej Strategii.
 - o W ramach programu corocznie będzie powstawał raport dotyczący stanu informacji o Mazowszu w sieci Internet, w tym na portalach z listy referencyjnej.
- **Formy realizacji programu:** zadanie własne samorządu województwa (ustalenie listy referencyjnej) oraz powierzenie zadania w trybie konkurencyjnym (pozostałe etapy).
- **Źródła finansowania**

Projekt może być finansowany z następujących źródeł:

 - o budżetu samorządu województwa,
 - o dotacji Ministra Sportu i Turystyki (do 50 %),
 - o wkładu finansowego samorządów lokalnych.

Program B.1.3: Coroczny konkurs na mazowiecki przekaz promocyjny

- **Cel programu:** stałe animowanie w środowiskach kreatywnych żywego namysłu nad wizerunkiem i tożsamością Mazowsza poprzez coroczne organizowanie otwartych konkursów na drobne formy promocyjne do upowszechniania w Internecie.
- **Opis programu**
 - o Program będzie polegał na corocznym organizowaniu konkursu (lub konkursów) o otwartej formule na stworzenie małej formy promocyjnej: wideoklipu, żartu lub serii żartów, memu (grafiki wzbogaconej krótkim tekstem) itp.
 - o Konkurs będzie otwarcie promował zasadę, że nadesłane materiały nie mają być „laurkami” dla Mazowsza, lecz mają żywo dyskutować o jego wizerunku, tożsamości, historii i współczesności. Nagradzane będą także ciekawe materiały krytyczne i polemiczne.
 - o Konkurs przewidywałby znaczące nagrody w każdej z kategorii dla realizacji zwycięskich prac i opierałby się o zasadę nabycia przez organizatora praw

do wszystkich prac nadesłanych. W ten sposób w szybkim tempie rósłby zasób materiałów promocyjnych o Mazowszu, które wprowadzone w przestrzeń społeczną Internetu, będą ożywiały wizerunek Mazowsza i świadomość jego marki.

- **Formy realizacji programu:** coroczny otwarty konkurs na małą realizację promocyjną z kilkoma kategoriami (lub kilka odrębnych konkursów).

- **Źródła finansowania**

Projekt może być finansowany z następujących źródeł:

- budżetu samorządu województwa,
- wkładu finansowego partnerów strategicznych.

Cel strategiczny B.2. Ożywienie promocyjne partnerstw regionu

Cel ten dotyczy optymalnego wykorzystania potencjału partnerstw województwa mazowieckiego ze strukturami terytorialnymi w innych krajach, jakie są obecnie zawarte. Województwo mazowieckie ma obecnie podpisanych piętnaście porozumień o współpracy z partnerami z Węgier, Niemiec, Belgii, Finlandii, Szwecji, Włoch, Francji, Czech, Słowacji, Rosji, Ukrainy i Kazachstanu oraz listy intencyjne z partnerami z Chin, Brazylii i Korei Południowej.

Program B.2.1: System wzajemnego wsparcia promocyjnego Mazowsza i jego partnerów zagranicznych

- **Cel programu:** wykorzystanie potencjału partnerstw zagranicznych województwa mazowieckiego do wzajemnego promowania swoich regionów, w tym stałej wzajemnej pomocy w tłumaczeniach treści promocyjnych i informacyjnych.

- **Opis programu**

Do każdego z partnerów zagranicznych województwa mazowieckiego zostanie skierowana propozycja podjęcia dwustronnej wymiany usług promocyjnych na zasadzie wzajemności. Wymiana polegałaby na:

- regularnym tłumaczeniu przez każdą ze stron na swój język treści promocyjnych partnera z zachowaniem zasady symetrii wzajemnych świadczeń i solidarnego ponoszenia kosztów,
- regularnym zamieszczaniu przez każdą ze stron na swoich stronach internetowych treści promocyjnych partnera, przetłumaczonych na język miejscowy,
- otrzymywaniu w zamian przez każdą ze stron swoich własnych treści promocyjnych, przetłumaczonych przez partnera na jego język, z prawem do nieograniczonego korzystania z tych tłumaczeń w celach promocyjnych.

W ten sposób Mazowsze, biorąc na siebie proste do zrealizowania zadanie publikowania promocyjnych treści partnerów na swych stronach, jednocześnie zyska możliwość nieograniczonego publikowania własnego przekazu promocyjnego w językach obcych (docelowo nawet piętnastu), z wysoce wiarygodną ręką profesjonalnego poziomu tłumaczeń.

W praktyce należałoby przyjąć, że za pełny sukces programu będzie uznane uruchomienie współpracy dla co najmniej pięciu języków (a więc siedmiu wraz z polskim oraz angielskim, na który jest tłumaczony przekaz promocyjny Mazowsza w ramach programu B.1.1.). Na takim etapie programu ważniejsze od dołączania kolejnych języków będzie zadbanie o kompletność tłumaczeń na poszczególne języki (dostępność w danym języku możliwie pełnego zakresu przekazu promocyjnego Mazowsza). Do tłumaczenia w ramach tego programu powinny być kierowane także najlepsze realizacje nagrodzone w ramach programu.

- **Formy realizacji programu:** sposób realizacji programu będzie uzgadniany odrębnie z każdym z partnerów, w formule rozmów dwustronnych. Kolejność podejmowania współpracy powinna wynikać z:
 - popularności danego języka w docelowej grupie adresatów promocji turystycznej Mazowsza,
 - praktycznej gotowości danego partnera do rozpoczęcia współpracy na opisanych zasadach.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - budżetu samorządu województwa,
 - wkładu finansowego partnerów zagranicznych,
 - dotacji Ministra Sportu i Turystyki (do 50 %),
 - wkładu finansowego samorządów lokalnych.

Cel strategiczny B.3. Lepsze punkty i centra informacji turystycznej

Stacjonarne punkty i centra informacji turystycznej, z obsługą osobową, są formami informacji turystycznej, której znaczenie będzie stopniowo malało. Jednak w horyzoncie obowiązywania tej Strategii będą nadal ważne dla jakości obsługi ruchu turystycznego. Należy uznać, że dobre funkcjonowanie placówek informacji turystycznej jest w interesie przedsiębiorców turystycznych, a wobec tego w długim horyzoncie powinny one działać w większości jako przedsięwzięcia komercyjne.

Program B.3.1: Stopniowa komercjalizacja części punktów i informacji turystycznej

- **Cel programu:** skomercjalizowanie w ciągu siedmiu lat połowy punktów informacji turystycznej.
- **Opis programu**
 - W ramach programu zostanie opracowana formuła tworzenia punktów „it” prowadzonych komercyjnie (finansowanych z opłat przedsiębiorców turystycznych) lub przekształcania w tym kierunku punktów prowadzonych obecnie przez podmioty publiczne. Zostanie zaproponowanych kilka modeli docelowego funkcjonowania i finansowania punktów „it”, a przekształcanym punktom zostanie zaoferowana pomoc doradcza.
 - Samorząd województwa będzie angażował się w system „it” w ten sposób, że poprzez punkty informacji turystycznej prowadzone przez inne podmioty (w tym także przez podmioty komercyjne) będzie dystrybuował własne materiały informacyjno-promocyjne o regionie i analogicznie do innych podmiotów, wnosił na rzecz prowadzącego punkt opłatę za usługę dystrybucji materiałów.
 - Docelowo samorząd województwa nie będzie sam prowadził punktów „it”, ani pokrywał kosztów ich funkcjonowania w sposób inny, niż wnoszenie opłat za usługę dystrybucji materiałów promocyjnych (w powiązaniu z jej efektywnością i skutecznością).
 - Docelowo należy rozważyć uzupełnienie systemu certyfikacji punktów „it” o inne działania, które skuteczniej przyczynią się do stałego podnoszenia jakości usług informacji turystycznej.
- **Formy realizacji programu:** zlecenie opracowania w formie konkursowej.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - wkładu finansowego samorządów lokalnych,
 - wkładu finansowego podmiotów prywatnych.

Obszar strategiczny C: Wzmocnienie branży turystycznej Mazowsza

Obszar strategiczny C odpowiada na następujący problem kluczowy:

Wśród przedsiębiorców turystycznych nierzadka jest postawa oczekiwania pomocy publicznej i niechęć do zaakceptowania realiów rynku. Występuje skłonność do konkurowania nawet kosztem obustronnych strat. Brakuje gotowości do kooperacji, do tworzenia sieci współpracy, a docelowo klastrów. Niewielka jest liczba produktów, obiektów i wydarzeń o znaczeniu ponadregionalnym. Infrastruktura noclegowa poza Warszawą jest bardzo słaba. Niska jest nie tylko innowacyjność, ale dość często podstawowe kompetencje biznesowe.

W ramach tego obszaru strategicznego usytuowano cele skierowane na wzmocnienie przedsiębiorców turystycznych. Zidentyfikowano trzy takie cele:

- Cel C.1. Wsparcie powstawania klastrów turystycznych,
- Cel C.2. System podnoszenia kompetencji przedsiębiorców,
- Cel C.3. Wsparcie promocyjne wybranych rodzajów działań komercyjnych.

Oto opisy poszczególnych celów i proponowanych w ich ramach programów.

Cel strategiczny C.1. Wsparcie klastrów turystycznych

Program C.1.1: Wsparcia dla LOT-ów przekształcających się w klastry turystyczne

- **Cel programu:** umotywowanie LOT-ów do stopniowego przekształcania się w klastry turystyczne i wsparcie doradcze tego procesu.
- **Opis programu**
Program będzie polegał na zorganizowaniu i dofinansowaniu wsparcia eksperckiego dla Lokalnych Organizacji Turystycznych (LOT), które będą chciały przekształcić się w klaster turystyczny, lub zainicjować budowę takiego klastra. Lokalne Organizacje Turystyczne okazały się organizacjami o bardzo zróżnicowanej efektywności. Ich długofalową szansą na efektywność może być nie tyle nastawienie na utrzymanie z dotacji budżetów publicznych, co komercjalizacja z udziałem opłat samorządów za konkretne usługi i zadania. Docelową formą takiej komercjalizacji mogą być klastry turystyczne, których powstawanie będzie wspierane doradczo.
- **Formy realizacji programu:** powierzenie zadania w trybie konkursowym.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego (Oś Priorytetowa I Wykorzystanie działalności badawczo-rozwojowej w gospodarce),
 - wkładu finansowego partnerów strategicznych.

Program C.1.2: Coroczny konkurs grantowy dla uczelni włączających się w klastry

- **Cel programu:** zmobilizowanie środowisk naukowych związanych z turystyką do włączania się w struktury klastrowe oraz zmotywowanie pozostałych podmiotów tworzących klastry do poszukiwania partnerów w środowiskach nauki.
- **Opis programu**
Co roku samorząd województwa będzie fundował jeden grant naukowy dla uczelni włączającej się w klaster turystyczny, na program badawczy wynikający z zapotrzebowania klastra.
- **Formy realizacji programu:** coroczny konkurs grantowy.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - budżetu Samorządu Województwa,

- wkładu finansowego samorządów lokalnych,
- wkładu finansowego partnerów strategicznych.

Cel strategiczny C.2. System podnoszenia kompetencji kadr branży turystycznej

Program C.2.1: Współpraca programowa z uczelniami prowadzącymi kierunki turystyczne

- **Cel programu:** poszerzenie programów nauczania na kierunkach turystycznych o wątki tematyczne ważne z punktu widzenia polityki turystycznej województwa mazowieckiego.
- **Opis programu**
Samorząd województwa w ciągu roku akademickiego 2014–2015 przeanalizuje zapotrzebowanie na poszerzenie treści edukacyjnych na kierunkach związanych z turystyką, prowadzonych przez mazowieckie uczelnie. Jesienią 2015 r. zostanie podjęty dialog ze środowiskiem akademickim dla wspólnego wypracowania ważnych dla województwa poszerzeń programowych na kierunkach turystycznych, w zamian za sfinansowanie przez samorząd województwa kosztów tych poszerzeń (np. pomocy dydaktycznych, zamówienia wykładów monograficznych, dofinansowania wyjazdów studialnych lub ufundowania nagród dla prac o tematyce związanej z turystyką na Mazowszu).
- **Formy realizacji programu:**
 - etap pierwszy: zadanie własne samorządu przy wsparciu ekspertów zewnętrznych,
 - etap drugi: zadanie własne samorządu, rozmowy z uczelniami,
 - etap trzeci: zależnie od uzgodnień w ramach etapu drugiego.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - budżetu samorządu województwa (projekt niskobudżetowy),
 - wkładu finansowego partnerów: uczelni.

Cel strategiczny C.3. Wsparcie promocyjne kluczowych atrakcji turystycznych

Wsparcie promocyjne kluczowych atrakcji turystycznych ma służyć nie tylko wzmocnieniu wizerunku turystycznego województwa, ale także upowszechnianiu przykładów dobrej praktyki w biznesie turystycznym.

Program C.3.1: Wsparcie atrakcji turystycznych o szczególnym znaczeniu dla województwa

- **Cel programu:** wzmocnienie mazowieckiej branży turystycznej poprzez wsparcie promocyjne jej najwartościowszych atrakcji turystycznych o randze ponadregionalnej i ponadkrajowej, będących jednocześnie innowacjami biznesowymi.
- **Opis programu**
Program będzie polegał na uruchomieniu i prowadzeniu przez Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego listy turystycznych atrakcji o szczególnym znaczeniu dla województwa mazowieckiego. Na listę będą wpisywane, na wniosek ich właścicieli lub zarządców, komercyjne atrakcje turystyczne, które spełniają wszystkie warunki, o których mowa w punkcie 2.8.3 tej Strategii. Celem istnienia oficjalnej *listy turystycznych atrakcji o szczególnym znaczeniu dla województwa mazowieckiego* jest zapewnienie merytorycznych, jawnych i przejrzystych kryteriów obejmowania promocją wojewódzką niektórych komercyjnych atrakcji turystycznych, a wykluczania z tej promocji innych atrakcji.

- Warunkiem wpisu na listę będzie pozytywna opinia Komitetu Referencyjnego o spełnianiu przez daną atrakcję turystyczną wszystkich warunków definicyjnych zawartych w rozdziale 2.8.3. Wpis następuje zarządzeniem Marszałka Województwa.
- Atrakcje wpisane na listę zostają tym samym objęte programem promocji turystycznej województwa.
- **Formy realizacji programu:** zadanie własne samorządu we współpracy z Komitetem Referencyjnym.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - budżetu samorządu województwa,
 - środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego (Oś Priorytetowa V Gospodarka przyjazna środowisku),
 - wkładu finansowego samorządów lokalnych,
 - wkładu finansowego partnerów strategicznych.

Obszar strategiczny D: Aktywizacja turystyczna mazowieckiej młodzieży

Obszar strategiczny D odpowiada na następujący problem kluczowy:

Młodzież na Mazowszu nie ma wykształconych potrzeb uczestnictwa w turystyce, zarówno związanej z aktywnością fizyczną, jak i nastawionej na aktywność poznawczą.

W szczególności nie ma wśród mazowieckiej młodzieży zainteresowania własnym regionem, który jest postrzegany jako banalne, codzienne otoczenie, a nie obszar fascynacji i przygody. W szczególności walory standardowe: przyroda, zabytki czy tradycje ludowe nie rozpalają obecnie wyobraźni młodzieży.

W ramach tego obszaru strategicznego usytuowano cele związane z aktywizacją turystyczną młodzieży i dzieci. Zidentyfikowano trzy takie cele:

- Cel D.1. Aktywizacja młodzieży do turystyki krajoznawczej
- Cel D.2. Aktywizacja młodzieży do turystyki kulturowej
- Cel D.3. Aktywizacja młodzieży do turystyki prozdrowotnej i kwalifikowanej

Oto opisy poszczególnych celów i proponowanych w ich ramach programów.

Cel strategiczny D.1. Aktywizacja młodzieży do turystyki krajoznawczej

Program D.1.1: Paszport Turystyczny Mazowsza

- **Cel programu:** rozbudowanie obecnie działającego projektu „Paszport turystyczny Mazowsza” o warstwę elektroniczną i upowszechnienie go w taki sposób, żeby w ciągu dwóch lat mógł zostać włączony jako podprogram do powstającego w tym czasie programu PLAY MAZOVIA i stać się w pierwszym okresie jego rdzeniem poprzez wprowadzenie do niego jednorazowo dużej grupy uczestników z nagromadzoną punktacją i utrwaloną kulturą współzawodnictwa.
- **Opis programu**
 - Obecny system zbierania w specjalnej papierowej książeczce pieczętek z odwiedzanych atrakcji turystycznych będzie utrzymany.
 - Zostanie on jednak rozbudowany o prosty system punktacji do samodzielnego odnotowywania na stronie internetowej dedykowanej programowi.
 - Stopniowo funkcjonalność strony będzie rozbudowywana o proste wersje funkcji „grywalizacyjnych”, jakie są docelowo przewidziane dla programu

PLAY MAZOVIA. Będzie powstawał ranking aktywnych turystycznie szkół, klas i indywidualnych młodych osób.

- **Formy realizacji programu:**
 - zadanie własne Departamentu Kultury, Promocji i Turystyki UM, przy wsparciu Komitetu Referencyjnego (etap opracowywania koncepcji),
 - zlecenie konkursowe dla podmiotu zewnętrznego (etap realizacyjny).
- **Źródła finansowania**
Projekt finansowany z budżetu samorządu województwa.

Cel strategiczny D.2. Aktywizacja młodzieży do turystyki kulturowej

Program D.2.1: „Jazda na kulturę”

- **Cel programu**
Celem programu jest odświeżenie idei turystyki kulturalnej, która w tradycyjnej wersji „wyjazdów do muzeum” oraz „zwiedzania zabytków” jest przez młodzież postrzegana jako nudna i niejednokrotnie zniechęcająca zarówno do turystyki, jak i do kultury. W miejsce tradycyjnie rozumianej turystyki kulturalnej program „Jazda na kulturę” proponuje zorganizowane wyjazdy w celu żywego uczestnictwa w kulturalnych przedsięwzięciach animacyjnych i edukacyjno-artystycznych.
- **Opis programu**
Program „Jazda na kulturę” będzie polegał na gromadzeniu informacji o wszystkich przedsięwzięciach kulturalnych wspieranych przez samorząd województwa w ramach pól strategicznych: B (uczestnictwo–włączenie–wspólnota) i C (dziedzictwo–dialog–tożsamość) Strategii Rozwoju Kultury na lata 2014–2020. Każdy z projektów animacyjnych, artystycznych i edukacyjnych, realizowanych w ramach tych pól strategicznych, będzie mógł stać się celem wyjazdu turystycznego grupy młodzieży. Zarówno organizatorzy wyjazdu, jak i organizatorzy wydarzenia, które jest celem wyjazdu, będą promowani na stronie internetowej programu „Jazda na kulturę”, gdzie mogą się pojawić także elementy punktacji przewidziane w przyszłości do włączenia w program PLAY MAZOVIA.
- **Formy realizacji programu:** zadanie zleczone w trybie konkursowym.
- **Źródła finansowania**
Projekt może być finansowany z następujących źródeł:
 - budżetu samorządu województwa,
 - środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego (Oś Priorytetowa V Gospodarka przyjazna środowisku),
 - dotacji Ministra Sportu i Turystyki (do 50 %),
 - wkładu finansowego samorządów lokalnych,
 - wkładu finansowego partnerów strategicznych.

Cel strategiczny D.3. Aktywizacja młodzieży do turystyki prozdrowotnej i kwalifikowanej

Program D.3.1: „Zdrowo się sponiewialiliśmy” – program wycieczek z elementami survivalu

- **Cel programu**
Celem programu jest przełamanie stereotypu wycieczek szkolnych, które jak pokazują badania, są okazjami nie tylko do masowego nadużywania alkoholu, ale także znacznej części inicjacji narkotykowych. W opozycji do tego destrukcyjnego obyczaju w ramach programu o przewrotnym tytule „Zdrowo się sponiewialiliśmy”

proponuje się model wycieczki szkolnej nasyconej wyjątkowym wysiłkiem fizycznym i intensywnymi przeżyciami w takim stopniu, by stanowić mocną alternatywę dla użytkowników. Wycieczki tego typu powinny być włączane w programy profilaktyczne gmin.

- **Opis programu**

Program polegałby na zachęceniu organizatorów turystyki do wypracowania modeli jedno-, dwu- i trzydniowej wycieczki adresowanej do grup uczniów starszych klas gimnazjum oraz szkół ponadgimnazjalnych. Głównym wyróżnikiem wycieczek „Zdrowo się sponiewieraliśmy” ma być ponadprzeciętna intensywność wysiłku fizycznego, satysfakcja z przełamania własnych ograniczeń i umocnienie wiary w siebie. Wycieczki „Zdrowo się sponiewieraliśmy” winny być organizowane w oparciu o rozwiązania turystyki kwalifikowanej z elementami survivalu, z wykorzystaniem najprostszej bazy noclegowej, z możliwie największym udziałem samoobsługi i samodzielności organizacyjnej młodzieży, w oparciu o zasadę solidarności grupy turystycznej (wspierania słabszych członków grupy przez silniejszych, solidarnego dzielenia się obciążeniami). Z wycieczek programu „Zdrowo się sponiewieraliśmy” młodzież ma wrócić zmęczona i szczęśliwa.

- **Formy realizacji programu:** współpraca w trójkącie *samorząd województwa – kuratorium oświaty – turoperatorzy*, przy zaangażowaniu środków finansujących profilaktykę otyłości i profilaktykę uzależnień.

- **Źródła finansowania**

Projekt może być finansowany z następujących źródeł:

- budżetu samorządu województwa,
- wkładu finansowego samorządów lokalnych (w szczególności z funduszy celowych przeznaczonych na profilaktykę uzależnień),
- wkładu finansowego partnerów strategicznych.

Obszar strategiczny E: Większa spójność Mazowsza i Warszawy

Obszar strategiczny E odpowiada na następujący problem kluczowy:

Nie ma poczucia spójności pomiędzy Warszawą a pozawarszawską częścią Mazowsza. Brakuje wykorzystania turystycznego Wisły jako głównej arterii regionu oraz poczucia identyfikacji z marką „Mazowsze” w poszczególnych podregionach. Występują dysproporcje w dostępności poszczególnych części Mazowsza, nie ma bezpośrednich połączeń między głównymi miastami.

W ramach tego obszaru strategicznego usytuowano cele związane ze spójnością regionu i tworzeniem powiązań pomiędzy celami strategicznymi Warszawy i Mazowsza w obszarze turystyki. Zidentyfikowano dwa takie cele:

- Cel E.1. Wisła łącznikiem Mazowsza
- Cel E.2. Wsparcie promocyjne produktów uspójniających region

Cel strategiczny E.1. Wisła łącznikiem Mazowsza

Cel ten dotyczy wykorzystania spajającego potencjału Wisły do budowania spójności województwa.

Program E.1.1: Wiślany Okrągły Stół

- **Cel programu:** zaaranżowanie „okrągłego stołu” wszystkich podmiotów zainteresowanych różnymi formami turystycznego wykorzystania Wisły, w celu

wpracowania spójnego, wielowątkowego programu turystycznego wykorzystania potencjału Wisły.

- **Opis programu**

- W ciągu 2014 r. będzie prowadzone wstępne rozeznanie środowisk, organizacji i instytucji potencjalnie zainteresowanych udziałem w Wiślanym Okrągłym Stole. Będą prowadzone wstępne rozmowy z zainteresowanymi stronami i zostaną zorganizowane pierwsze spotkania wielostronne w celu nawiązania współpracy.
- W 2015 r. byłby zainicjowany Wiślany Okrągły Stół (w oparciu o istniejący społeczny komitet, z działem wszystkich zainteresowanych stron) Celem spotkania zainteresowanych stron będzie powstanie spisanego uzgodnionego dokumentu, który mógłby pełnić funkcję programu turystycznego wykorzystania Wisły na odcinku mazowieckim (lub co najmniej uzgodnionych wytycznych dla takiego programu). Kontynuacja prac Okrągłego Stołu mogłaby objąć także debatę nad opisanym dalej programem E.1.2. „2017–Rok Wisły”.

- **Formy realizacji programu:**

- etap pierwszy: zadanie własne samorządu województwa,
- etap drugi: konkurs na moderatora i realizacja zadania przez wybrany podmiot.

- **Źródła finansowania**

Projekt może być finansowany z następujących źródeł:

- budżetu Samorządu Województwa,
- dotacji Ministra Sportu i Turystyki (do 50 %),
- wkładu finansowego partnerów strategicznych.

Program E.1.2: 2017–Rok Wisły

- **Cel programu:** włączenie się Mazowsza w plany ogłoszenia roku 2017 Rokiem Wisły i wykorzystanie tej okazji do promocji Wisły jako łącznika Mazowsza

- **Opis programu**

Program polegałby na nawiązaniu kontaktu z inicjatorami ogłoszenia roku 2017 Rokiem Wisły i rozpoznaniu, jakiego rodzaju zaangażowanie samorządu województwa mazowieckiego w tę inicjatywę byłoby pożądane, a następnie zaplanowanie i zrealizowanie takiego zaangażowania. Intencją programu nie jest w żadnym wypadku przejęcie cudzej inicjatywy, ani zajęcie w jej ramach pozycji liderkiej. Natomiast dla Mazowsza ważne jest nadanie obchodom Roku Wisły jak najwyższej rangi i skumulowanie w tym roku jak najciekawszego programu przedsięwzięć związanych z Wisłą i jej turystycznym wykorzystaniem.

- **Formy realizacji programu**

Formy będą planowane w uzgodnieniu ze środowiskami, które zainicjowały obchody Roku Wisły w 2017 r.

- **Źródła finansowania**

Projekt może być finansowany z następujących źródeł:

- budżetu samorządu województwa,
- środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego (Oś Priorytetowa V Gospodarka przyjazna środowisku),
- dotacji Ministra Sportu i Turystyki (do 50 %),
- wkładu finansowego samorządów lokalnych,
- wkładu finansowego partnerów strategicznych.

Cel strategiczny E.2. Spójność regionalna dzięki turystyce

Cel ten jest adresowany do twórców produktów turystycznych i służy umotywowaniu ich, by poszukiwali produktów łączących turystykę warszawską z turystyką ogólnomazowiecką.

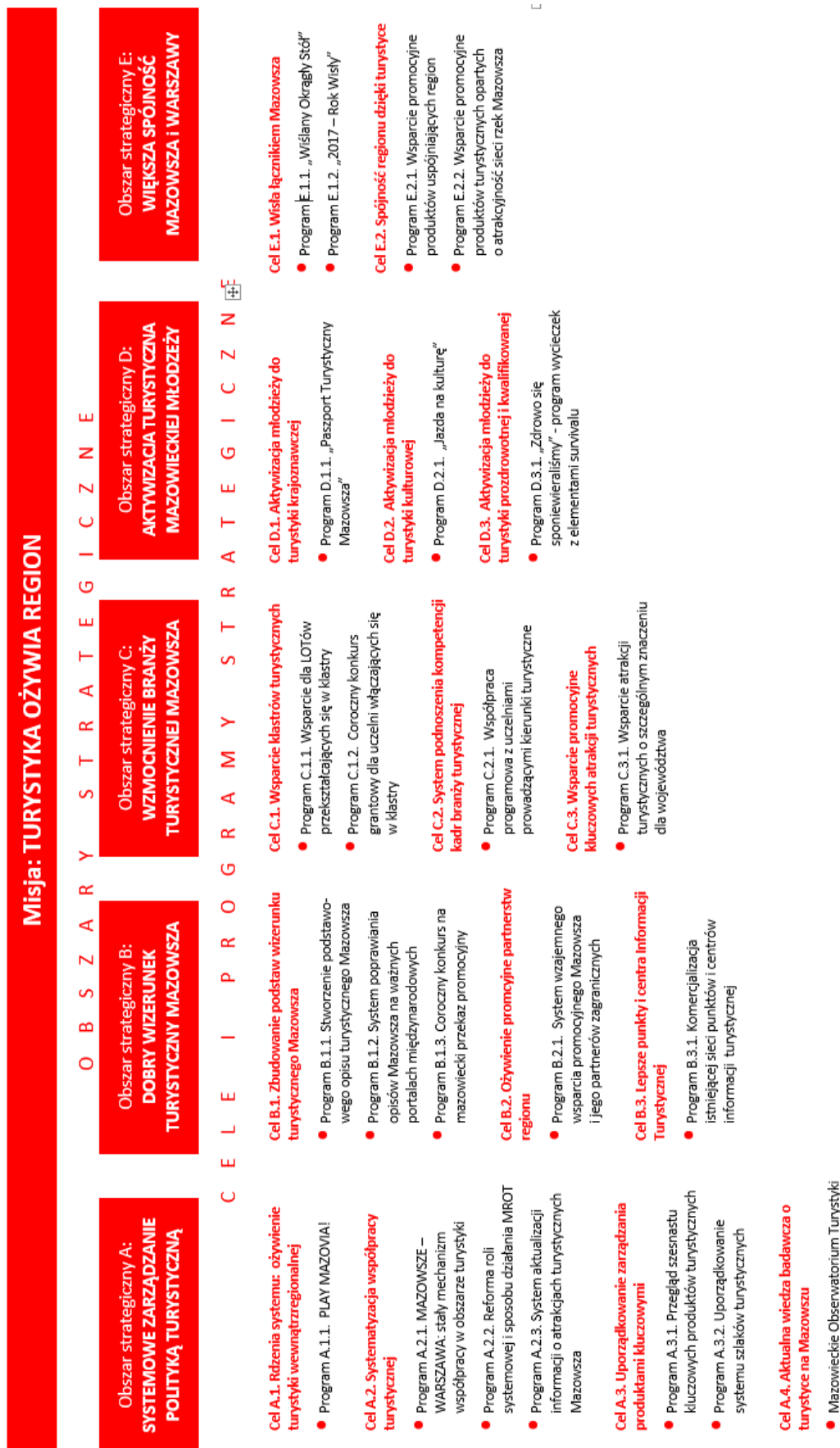
Program E.2.1: Wsparcie promocyjne produktów wspólniających region

- **Cel programu:** umotywowanie touroperatorów do tworzenia ofert dołączających do pobytów w Warszawie co najmniej jeden dzień pobytu na Mazowszu, poza stolicą.
- **Opis programu**
Program polegałby na rozpropagowaniu wśród touroperatorów idei przedłużania i poszerzania pobytów w Warszawie o Mazowsze. Oferty spełniające takie zadanie mogłyby być zgłaszane do objęcia ich dodatkową promocją w ramach programu promocji turystycznej województwa mazowieckiego. Warunkiem jest, aby merytoryczny program pobytu w Warszawie i na Mazowszu w ramach danej oferty był skomponowany spójnie i ciekawie. Szczególne preferencje promocyjne będą dotyczyły tych ofert, w ramach których co najmniej jeden nocleg odbywa się poza Warszawą.
- **Formy realizacji programu:** zadanie własne samorządu województwa.
- **Źródła finansowania**
Projekt finansowany z budżetu samorządu województwa.

Program E.2.2: Wsparcie promocyjne produktów turystycznych opartych o atrakcyjność sieci rzek Mazowsza

- **Cel programu:** umotywowanie touroperatorów do tworzenia ofert związanych z turystyką rekreacyjną w oparciu o sieć rzek Mazowsza.
- **Opis programu**
Program polegałby na rozpropagowaniu wśród touroperatorów możliwości wsparcia promocyjnego ofert turystycznych związanych z rzekami. Oferty spełniające taki warunek mogłyby być zgłaszane do objęcia ich dodatkową promocją w ramach programu promocji turystycznej województwa mazowieckiego. Warunkiem jest, aby merytoryczny program danej oferty był skomponowany spójnie i ciekawie. Szczególne preferencje promocyjne będą dotyczyły tych ofert, w ramach których co najmniej jeden nocleg odbywa się poza Warszawą.
- **Formy realizacji programu:** zadanie własne samorządu województwa.
- **Źródła finansowania**
Projekt finansowany z budżetu samorządu województwa

Ryc. 70. Struktura Strategii: misja, obszary strategiczne, cele, programy



Wdrażanie Strategii

Proces **wdrażania** Strategii dzieli się na dwa etapy o odmiennej specyfice: etap **uruchamiania** i etap **zarządzania** w pełnej funkcjonalności.

1. Na 2014–2015 r. zaplanowano **etap uruchamiania** Strategii, przez co rozumie się konsultowanie Strategii z interesariuszami, organizowanie i przygotowywanie formalne poszczególnych rozwiązań zawartych w Strategii oraz powoływanie struktur niezbędnych do zarządzania Strategią.
2. W latach 2016–2020 będzie trwał **etap zarządzania** Strategią w jej pełnej funkcjonalności, przez co rozumie się bieżące realizowanie programów strategicznych i coroczną ewaluację ich postępu.

Etap uruchamiania Strategii: rok 2014–2015

Etap uruchamiania Strategii trwający jeden rok został zaplanowany jako czas na wyczerpujące skonsultowanie treści Strategii z jej interesariuszami, wprowadzenie zmian i uzupełnień wynikających z tych konsultacji oraz przeprowadzenie wstępnych czynności formalnych i organizacyjnych niezbędnych do wdrożenia Strategii, w szczególności powołanie struktury odpowiedzialnej za zarządzanie realizacją Strategii.

Struktura zarządzania Strategią

W skład struktury zarządzającej realizacją Strategii wchodzi:

- Sejmik Województwa,
- Zarząd Województwa,
- Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego.

Na etapie uruchamiania Strategii, a więc w 2014–2015 r., przewiduje się powołanie specjalnej struktury, która będzie wspomagała Zarząd Województwa oraz Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego w zarządzaniu Strategią począwszy od 2016 r. Struktura taka jest potrzebna w szczególności z uwagi na zaplanowane w Strategii szerokie współdziałanie z podmiotami niepodlegającymi samorządowi województwa: samorządami lokalnymi i ich jednostkami organizacyjnymi, organizacjami pozarządowymi, biznesem, uczelniami, mediami i środowiskami zainteresowanymi turystyką w województwie mazowieckim.

- Zadanie koordynacji Strategii Rozwoju Turystyki będzie wykonywał Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego.
- Ciałem doradczym i opiniującym dla Departamentu i Zarządu Województwa jest powołany przez Marszałka Województwa ekspercki Komitet Referencyjny, który wspiera Departament wiedzą specjalistyczną.
- Kluczowym ciałem wykonawczym dla wielu zadań Strategii jest Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna.

Zadania poszczególnych podmiotów przy uruchamianiu Strategii i zarządzaniu nią kształtują się następująco:

Sejmik Województwa

Sejmik uchwała Strategię, a następnie monitoruje jej wdrażanie i ocenia skuteczność realizacji Strategii poprzez otrzymywane corocznie raporty z postępów wdrażania Strategii.

Zarząd Województwa

Zarząd Województwa podejmuje decyzje w sprawie realizacji programów przewidzianych w Strategii. Zarząd realizuje Strategię za pośrednictwem Departamentu Kultury, Promocji

i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego, od którego odbiera też coroczny raport z postępów wdrażania Strategii i przekazuje go Sejmikowi.

Departament Kultury, Promocji i Turystyki

Zgodnie z Regulaminem Organizacyjnym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie zadania z zakresu turystyki należą do kompetencji Departamentu Kultury, Promocji i Turystyki. Departament koordynuje proces wdrażania Strategii i odpowiada za jego postępy.

Komitet Referencyjny

Komitet Referencyjny jest eksperckim ciałem doradczym i opiniującym dla Departamentu Kultury, Promocji i Turystyki. Komitet w składzie 3–5-osobowym jest powołany przez Marszałka Województwa na wniosek Dyrektora Departamentu.

Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna

Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, działająca w formie stowarzyszenia, jest narzędziem współpracy samorządu województwa z samorządami lokalnymi i branżą turystyczną regionu w zakresie wdrażania niniejszej Strategii, w tym promocji turystycznej województwa. Ilekroć w opisie programów strategicznych tej Strategii jest mowa o „trybie konkursowym powierzenia zadania”, zakłada się, że do konkursu takiego będzie stawiała MROT.

Inne struktury

Wdrażanie poszczególnych elementów Strategii może wymagać powołania innych struktur (np. grup tematycznych, grup roboczych, ciał konsultacyjnych, stałych zespołów itp.). Struktury takie w razie potrzeby są powoływane na wniosek Dyrektora Departamentu, zarządzeniem Marszałka Województwa lub uchwałą Zarządu Województwa.

Konsultacje społeczne Strategii

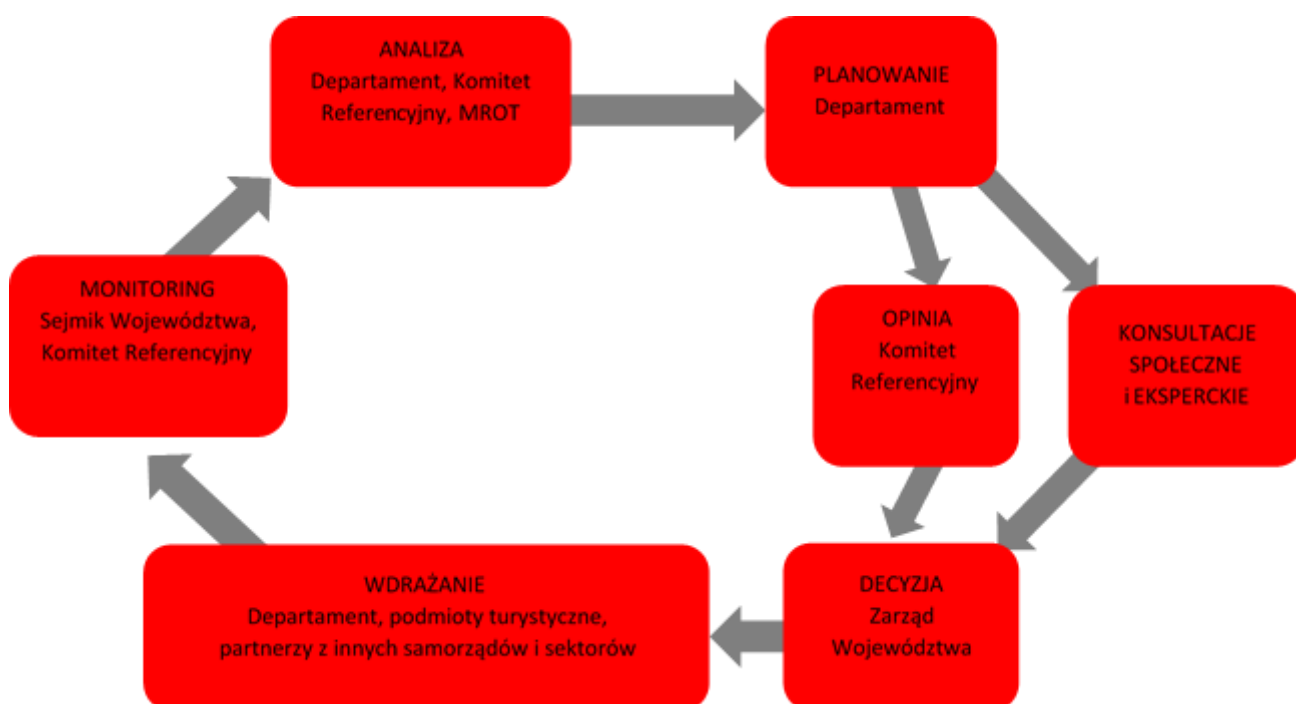
Konsultacje społeczne niniejszej Strategii zostały zaplanowane na 2014 r. i będą uruchamiane także w późniejszych latach w przypadku aktualizacji Strategii. Konsultacje mają charakter otwarty, są ogłoszone publicznie i skierowane do wszystkich podmiotów zainteresowanych rozwojem turystyki w województwie mazowieckim. Za przeprowadzenie konsultacji odpowiada Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego. Departament prowadzi konsultacje we współpracy z MROT i Komitetem Referencyjnym.

Etap zarządzania realizacją Strategii: 2016–2020

Procesy zarządcze

Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego we współpracy z Komitetem Referencyjnym uszczegóławia i przygotowuje do wdrożenia programy zawarte w Strategii oraz opracowuje projekty innych programów strategicznych realizujących przyjęte priorytety. Programy są poddawane konsultacjom społecznym. Zarząd Województwa może zlecić przeprowadzenie dodatkowych ekspertyz oceniających projekty programów operacyjnych. Proces wdrażania Strategii oraz poszczególnych jej celów strategicznych i programów będzie odbywał się według zamieszczonego poniżej schematu, tj. będzie oparty na chronologicznie uporządkowanych cyklach działań, zawierających etapy planowania, konsultacji, wdrażania, ewaluacji i przeprogramowywania działań.

Ryc. 71. Schemat ilustrujący następstwo procesów w modelu wdrażania Strategii



Opracowanie własne

Za realizację poszczególnych procesów odpowiadają wskazane podmioty zgodnie z ich kompetencjami. Każde działanie związane ze Strategią będzie upubliczniane i komunikowane poprzez media, liderów środowiskowych oraz stronę internetową samorządu województwa.

Monitoring i ewaluacja Strategii

- Przez **monitoring** rozumie się ciągłą, bieżącą obserwację procesu wdrażania Strategii, w tym cykliczne raportowanie postępów jej wdrażania.
- Przez **ewaluację** rozumie się coroczną ocenę stopnia osiągnięcia celów Strategii.

Monitoring wdrażania Strategii

Realizacja Strategii jest monitorowana na poziomie poszczególnych projektów oraz na poziomie całych programów strategicznych. Za raportowanie monitoringowe odpowiadają wykonawcy poszczególnych zadań Strategii, na poziomie realizowanych przez siebie projektów, oraz Koordynator na poziomie programów strategicznych. Monitoring skupia się z istoty na trzech aspektach realizacji przedsięwzięć:

- Czy w ramach realizacji zadania powstał produkt⁶⁹, który był opisany w umowie?
- Czy finansowanie przedsięwzięcia było zgodne z umową?
- Czy dotrzymano terminów przewidzianych w umowie?

Monitoring projektów

Przez „projekty” rozumie się tu przedsięwzięcia (dające się wyodrębnić złożone całości wykonawcze, objęte jedną umową z wykonawcą) albo analogiczne całości wykonawcze realizowane w innym trybie. Projekty w ramach Strategii muszą mieć każdorazowo czytelnie określony cel, wyznaczony termin, w którym cel ma być osiągnięty, wyraźną dyspozycję co do finansowania albo innej formy wsparcia oraz jednoznaczne wskaźniki osiągnięcia tego

⁶⁹ Chodzi tu o „produkt” (*output*) w znaczeniu, w jakim pojęcie to stosuje się w unijnej metodyce zarządzania projektami: „produkt” to materialny skutek projektu (to, co fizycznie powstało, lub zostało zrealizowane), mierzony w jednostkach fizycznych.

celu. Elementy te powinny być zawarte w umowie z wykonawcą albo w analogicznej regulacji, jeśli w przypadku danego zadania nie jest zawierana umowa.

Wykonawca projektu w terminie określonym w umowie składa raport monitoringowy, w którym wykazuje, jak zrealizował produkt. Departament może wyznaczyć obowiązek dostarczenia dodatkowych danych, uszczegóławiających raport.

Monitoring programów strategicznych

Programy strategiczne to większe całości wykonawcze, zapisane bezpośrednio w Strategii (oznaczone kodem *litera.cyfra.cyfra*, np. A.1.1.), które są realizowane przede wszystkim poprzez wykonywanie opisanych w nich zadań w formie projektów, przy czym w ramach danego programu strategicznego może być realizowany jeden lub wiele projektów. Programy strategiczne monitoruje Departament Kultury, Promocji i Turystyki. Monitoring jest prowadzony i raportowany w etapach rocznych, pokrywających się z rokiem budżetowym i odbywa się poprzez odpowiednie przeliczanie wskaźników z monitoringu poszczególnych projektów w ramach danego programu. Za zrealizowany w stu procentach uważa się w danym roku program, w ramach którego wszystkie projekty zostały zrealizowane w stu procentach. W wypadku projektów wspieranych w formie innej niż pieniężna, Dyrektor Departamentu Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego określa dla danego projektu umowną wielkość wskaźnika monitoringu, stanowiącą oszacowany ekwiwalent występującego w tym projekcie świadczenia niepieniężnego, wyrażony umownie w pieniądzu. Należy zaznaczyć, że **stuprocentowa realizacja wszystkich projektów nie jest bezwzględny priorytetem Strategii**; ważniejsza jest merytoryczna sensowność realizowanych działań, ich skuteczność, efektywność i gospodarność przy wydatkowaniu środków.

Koordinator we współpracy z Komitetem Referencyjnym przygotowuje dla każdego z programów strategicznych zestaw wskaźników (lub pojedynczy wskaźnik), którym w ramach danego programu będzie oceniany stopień zrealizowania produktu. Odrębne wskaźniki terminowości i dyscypliny finansowej są jednolite dla wszystkich programów. Wskaźniki powinny być czytelnie uwidocznione w ogłoszeniach konkursów oraz w analogicznych publicznych ogłoszeniach dla wykonawców zadań.

Departament sporządza corocznie dla Sejmiku zbiorczy raport monitoringowy z realizacji Strategii za rok ubiegły, z rozbiem na poszczególne programy.

Ewaluacja stopnia osiągnięcia celów Strategii

Ewaluacja (ocena) wdrażania Strategii jest prowadzona na trzech poziomach:

1. całej Strategii,
2. obszarów strategicznych,
3. celów strategicznych.

Ewaluacja odnosi się do rezultatów⁷⁰ i oddziaływań⁷¹ Strategii, a więc do skutków społeczno-gospodarczych realizowanych programów, jakie da się stwierdzić doraźnie lub wiarygodnie prognozować w dłuższej perspektywie. Ewaluacja wdrażania Strategii przebiega czteroetapowo:

1. W pierwszym etapie dla każdego z programów strategicznych Koordynator ocenia w skali procentowej uzyskany w danym roku rezultat tego programu w stosunku

⁷⁰ W unijnej metodyce zarządzania projektami „rezultaty” to bezpośrednie korzyści odniesione przez beneficjentów, zmierzone w chwili zakończenia projektu (a więc dość często mające postać *uzyskanych przez beneficjentów nowych szans*, a nie gotowego, osiągniętego już sukcesu beneficjentów).

⁷¹ „Oddziaływania” to korzyści *odroczone i rozproszone*: korzystne zmiany w sytuacji beneficjentów przewidywane w dłuższym horyzoncie czasowym, oraz korzyści odniesione przez interesariuszy innych, niż planowani beneficjenci.

do rezultatu oczekiwanego. Ocena może być wspierana opinią Komitetu Referencyjnego. Ocena odnosi się do osiągniętych skutków społecznych danego programu, a w żadnym razie nie do jakości pracy jego realizatorów⁷². Ocena taka nosi nazwę **Rocznej Oceny Rezultatów (ROR) programu**.

2. W drugim etapie dokonuje się, przeliczeniowo, ewaluacji **celów strategicznych**. Dokonuje się tego przemnażając Roczne Oceny Rezultatów wszystkich programów strategicznych w ramach danego celu przez ich wagi liczbowe⁷³, a następnie dodając wyniki do siebie. Wagi liczbowe programów zawiera tabela poniżej. W przypadku dodawania do Strategii nowych programów, lub zamykania programów zakończonych, Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego wprowadzi odpowiednie korekty wag liczbowych. Departament dokonuje także przeliczenia zbiorczej Rocznej Oceny Rezultatów dla danego celu.
3. W trzecim etapie dokonuje się ewaluacji **obszarów strategicznych**, przemnażając Roczne Oceny Rezultatów wszystkich celów strategicznych przez ich wagi liczbowe, a następnie dodając do siebie wyniki w ramach danego pola strategicznego. Wagi liczbowe celów strategicznych są podane w tabeli poniżej. Przeliczenia zbiorczej Rocznej Oceny Rezultatów dla danego pola dokonuje Departament.
4. W czwartym etapie dokonuje się ewaluacji **całej Strategii** w danym roku, przemnażając Roczne Oceny Rezultatów wszystkich pól strategicznych przez ich wagi liczbowe podane w tabeli poniżej, a następnie dodając je do siebie. Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego dokonuje przeliczenia zbiorczej Rocznej Oceny Rezultatów całej Strategii, a następnie przekazuje wynik Komitetowi Referencyjnemu, celem analizy i sformułowania wniosków i rekomendacji.

Ewaluację roczną całości Strategii zawiera się w rocznym raporcie, zawierającym także raport z monitoringu. Na koniec 2017 r., na półmetku realizacji Strategii, jest przewidziana dodatkowa **ewaluacja etapowa**, sumująca wyniki ewaluacji trzech lat (2015–2017). Wyniki ewaluacji etapowej będą przesłanką do ewentualnej aktualizacji Strategii.

⁷² Przykładowo: praca w trudniejszych obszarach tematycznych może dawać mniej spektakularne rezultaty, co nie będzie skutkowało gorszą oceną wykonawców zadań takiego rodzaju.

⁷³ Wagi liczbowe wyrażają umownie ważność danego programu dla realizacji całego celu strategicznego i umożliwiają uwzględnienie w procesie ewaluacji faktu, że poszczególnym programom strategicznym samorząd województwa nadaje różny priorytet. Wagi liczbowe wszystkich programów strategicznych w ramach danego celu strategicznego zawsze sumują się do 100 procent. Podobnie do 100 procent sumują się wagi celów w ramach każdego obszaru oraz wagi obszarów strategicznych w ramach całej Strategii.

Ryc. 72. Wagi liczbowe pól, celów i programów Strategii do wyliczania Rocznej Oceny Rezultatów

STRATEGIA: 100%				
Obszar strategiczny A: WAGA: 42%	Obszar strategiczny B: WAGA: 20%	Obszar strategiczny C: WAGA: 16%	Obszar strategiczny D: WAGA: 12%	Obszar strategiczny E: WAGA: 10%
Cel A.1. : WAGA 45% • Program A.1.1. : 100%	Cel B.1. : WAGA 50% • Program B.1.1. 30% • Program B.1.2. 20% • Program B.1.3. 50%	Cel C.1. : WAGA 50% • Program C.1.1. 60% • Program C.1.2. 40%	Cel D.1. : WAGA 40% • Program D.1.1. 100%	Cel E.1. : WAGA 70% • Program E.1.1. 60% • Program E.1.2. 40%
Cel A.2. : WAGA 30% • Program A.2.1. 25% • Program A.2.2. 40% • Program A.2.3. 35%	Cel B.2. : WAGA 35% • Program B.2.1. 100%	Cel C.2. : WAGA 20% • Program C.2.1. 100%	Cel D.2. : WAGA 30% • Program D.2.1. 100%	Cel E.2. : WAGA 30% • Program E.2.1. 50% • Program E.2.2. 50%
Cel A.3. : WAGA 15% • Program A.3.1. 50% • Program A.3.2. 50%	Cel B.3. : WAGA 15% • Program B.3.1. 100%	Cel C.3. : WAGA 30% • Program C.3.1. 100%	Cel D.3. : WAGA 30% • Program D.3.1. 100%	
Cel A.4. : WAGA 10% • Program A.4.1. 100%				

Opracowanie własne

Zespół opracowujący Strategię Rozwoju Turystyki w Województwie Mazowieckim na lata 2014–2020:

- Teresa Buczak
- Magdalena Kachniewska
- Renata Konewecka
- Kamila Kowalikowska
- Wojciech Kłosowski
- Iwona Majewska
- Anna Somorowska
- Izabela Stelmańska
- Tatiana Telniuk

Projekt sfinansowany ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego.

