**Podsumowanie warsztatów Wiślanego Okrągłego Stołu**

**zrealizowanych w Płocku 27 stycznia 2017 roku**

# Wprowadzenie

Możliwości rozwoju i zagospodarowania potencjału województwa mazowieckiego muszą uwzględniać bardzo szczególny charakter tego regionu. Po pierwsze, jest to województwo stołeczne, mające na swym terenie Warszawę – stolicę Polski, największe polskie miasto i zarazem znaczącą metropolię europejską. Po drugie, jest to województwo o największej powierzchni (35,6 tys. km² – 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 peryferyjne. Te cechy szczególne sprawiają, że działania podejmowane na rzecz rozwoju gospodarczego, kulturalnego czy społecznego poszczególnych subregionów województwa, wymagają szczególnych wysiłków.

Korzyści, do jakich należy zaliczyć bliskie położenie Warszawy, nierzadko okazują się pozorne: zarówno najzamożniejsi mieszkańcy stolicy, jak i przedstawiciele średnio zamożnej, najliczniejszej części społeczeństwa, zazwyczaj są nieświadomi potencjału drzemiącego w okolicznych miejscowościach i ich otoczeniu; najbardziej aktywni i najlepiej wykształceni mieszkańcy mniejszych miast i miejscowości często upatrują swojej życiowej szansy w przeprowadzce lub przynajmniej podjęciu pracy w Warszawie. W efekcie stolica systematycznie zwiększa dynamikę swojego rozwoju, a pozostałe obszary województwa odczuwają coraz silniej swój peryferyjny charakter, w najlepszym przypadku zachowując status warszawskiej sypialni. Tym sposobem ani działalność gospodarcza, ani aktywność społeczna czy kulturalna, nie są w stanie w istotny sposób scalić obszaru województwa mazowieckiego z jego stolicą.

Poszukując możliwości rozwiązania tego problemu zespół autorów odpowiedzialnych za opracowanie „Strategii rozwoju turystyki w województwie mazowieckim na lata 2014-2020” zaproponował wdrożenie programu, w którym Wisłę uznano za ważny łącznik Warszawy i pozostałych części Mazowsza (aspekt ten został omówiony szerzej w punkcie pierwszym niniejszego opracowania). Wzmocnieniem tego projektu stało się proklamowanie przez Sejm RP roku 2017 Rokiem Rzeki Wisły - stało się ono dla Samorządu Województwa Mazowieckiego dodatkowym bodźcem skłaniającym do poszerzenia dyskusji nt. roli Wisły i jej potencjału społecznego, kulturowego i gospodarczego w procesie ożywienia całego województwa.

Instytucjonalnym wyrazem aktywności różnorodnych środowisk związanych z kultywowaniem tradycji flisu wiślanego, rekreacji nadwiślanej, a także historii i kultury związanych z rzeką i rozwojem osadnictwa nad Wisłą, stało się utworzenie licznych fundacji i stowarzyszeń, w tym Fundacji Rok Rzeki Wisły, powstałej na bazie współpracy różnorodnych organizacji, której celem było m.in. podjęcie działań na rzecz uchwalenia przez polski Sejm Roku Rzeki Wisły w 2017 r. Ten niewątpliwy sukces stanowi jednak nie tyle zwieńczenie działań środowisk wiślanych, co raczej otwarcie przestrzeni dla dalszych inicjatyw – w tym podjęcia dyskusji o zagospodarowaniu niezwykłego i wielostronnego potencjału Rzeki w obszarze kultury, zachowania dziedzictwa narodowego, ochrony przyrody, działalności społecznej i gospodarczej. Pomimo ogólnopolskiego formatu tych działań, aktywność władz centralnych i wojewódzkich oraz wola podjęcia dyskusji o przyszłości i zagospodarowaniu potencjału Wisły jest bardzo różnorodna.

W przypadku Mazowsza, znaczącym osiągnięciem i przejawem zaangażowania Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego stało się wyraźne zaakcentowanie znaczenia Wisły w „Strategii rozwoju turystyki województwa mazowieckiego na lata 2014-2020”. Pomimo charakteru strategii (założenia rozwoju turystyki) znaczenie Wisły nie zostało sprowadzone jedynie do roli waloru rekreacyjnego czy sportowego. Wręcz przeciwnie: celem strategicznym Urzędu Marszałkowskiego jest możliwie wszechstronne wykorzystanie potencjału Rzeki, w powiązaniu z ogólną strategią rozwoju województwa. Jest to wyraźna próba przeciwdziałania obecnemu stanowi, w którym brakuje poczucia spójności pomiędzy Warszawą a pozawarszawską częścią Mazowsza. Działania te wzmacnia uchwalenie Roku Rzeki Wisły na Mazowszu, podjęte przez Sejmik Województwa Mazowieckiego w grudniu 2016.

Pierwszym krokiem w kierunku realizacji Strategii stała się organizacja warsztatów, stanowiących element szerszego projektu obrad Wiślanego Okrągłego Stołu. Ich celem jest pobudzenie aktywności i kreatywności mieszkańców poszczególnych subregionów oraz zgromadzenie ich opinii i pomysłów nt. potencjalnych możliwości zagospodarowania potencjału Wisły. Punktem wyjścia stały się cztery spotkania warsztatowe zorganizowane w Płocku (27 stycznia br.), Lipsku (2 lutego br.), Otwocku (9 lutego br.) i Wyszogrodzie (10 lutego br.) przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego przy wydatnym wsparciu organizacyjnym władz lokalnych wymienionych miejscowości i subregionów. Kontynuacja takich spotkań zależy od indywidualnych decyzji poszczególnych społeczności – niniejsze podsumowanie ma natomiast na celu zebranie wyników zrealizowanej dotychczas pracy warsztatowej oraz postulatów uczestników, którzy najlepiej znają problemy własnych miejscowości i potrzeby ich mieszkańców.

Ponieważ przedmiotem warsztatów był jasno sprecyzowany cel, jakim jest wykorzystanie potencjału Wisły, w niniejszym podsumowaniu uwzględnione zostały głównie te aspekty, które wzmacniają/osłabiają możliwość aktywizacji gospodarczej i społecznej poszczególnych subregionów w oparciu o walory naturalne i kulturowe, a także środowiska społeczne związane z zagospodarowaniem potencjału Wisły. Pierwotny przebieg warsztatów zakładał w związku z tym cztery etapy:

* analizę zasobową i kolekcjonowanie pomysłów
* analizę interesariuszy rozwoju
* znaczenie społeczności lokalnej w procesie rozwoju poszczególnych subregionów
* kwestię partnerstwa w tworzeniu produktów sieciowych.

W praktyce efekty pracy poszczególnych grup warsztatowych okazały się bardzo różne – zależnie od aktywności i frekwencji uczestników, potencjału wyjściowego, siły i znaczenia liderów lokalnych lub działających w danym subregionie środowisk i organizacji.

# 1. Znaczenie Wisły na tle pozostałych walorów województwa mazowieckiego

Ponieważ współczesne województwo mazowieckie promuje się marką „Mazowsze – serce Polski”, w poniższym dokumencie będzie także stosowane określenie Mazowsze w odniesieniu do całego województwa. Należy jednak pamiętać, że województwo mazowieckie nie pokrywa się geograficznie z historyczno-etnograficznym 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 Mazowieckiem) 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 znacząco wpływa na stan i potencjał rozwoju województwa.

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 wchodzą 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. Wszelkie działania podejmowane z myślą o rozwoju potencjału województwa mazowieckiego w sferze gospodarki, kultury i aktywności społecznej powinny uwzględniać duże dysproporcje organizacyjne i finansowe dzielące Warszawę od pozostałych subregionów Mazowsza, a także przepaść dzielącą miasto stołeczne i inne obszary województwa pod względem atrakcyjności i jakości życia (w tym m.in. dostępności usług, informacji i rozwoju transportu oraz wyposażenia w dobra kulturowe). Jednocześnie liczne subregiony otaczające Warszawę oferują niespotykane bogactwo walorów naturalnych, a także nieporównywalne z wielkimi miastami, ale nierzadko unikatowe przykłady dziedzictwa kulturowego, przyjmującego częściej niż w wielkich miastach charakter kultury żywej, choć zwykle niematerialnej (tradycje, obyczaje, zabytki słowa mówionego, uroczystości, wydarzenia, obrzędy itp.).

**Współcześnie jednym z najbardziej skutecznych sposobów dystrybucji dóbr i wyrównywania potencjału gospodarczego i społecznego jest rozwój turystyki**. Mieszkańcy zamożniejszych obszarów chętnie odwiedzają regiony o niższej dynamice rozwoju gospodarczego, bo znajdują tam walory naturalne niedostępne w silnie zindustrializowanym otoczeniu, inny charakter relacji i więzi międzyludzkich, zachowane elementy kultury (materialnej i niematerialnej) zanikające w wielkomiejskim i przemysłowym otoczeniu. Z kolei mieszkańcy obszarów odwiedzanych, dzięki napływowi odwiedzających, umacniają poczucie dumy i świadomość wartości tego, co sami mogą zaoferować; znajdują istotny powód dla zachowania własnej tożsamości historycznej i kulturowej; kultywują tradycje (także obyczajowe, kulinarne, czy zawodowe), których wartość mierzą oczami gości; angażują się w przedsięwzięcia (społeczne i gospodarcze), których sens dostrzegają dopiero w relacji z odwiedzającymi; wreszcie wzmacnia się ich aktywność biznesowa – dzięki realnej możliwości komercjalizacji poszczególnych walorów (otoczenie naturalne, kulturowe).

Niestety - nie można zakładać, że województwo mazowieckie stanowi atrakcyjny region turystyczny w oczach mieszkańców największego ośrodka emisji ruchu turystycznego, jakim jest Warszawa. Zamożniejsi mieszkańcy Warszawy – planując wyjazdy wakacyjne, a nawet weekendowe – zazwyczaj sięgają od razu do dość odległych regionów (Mazury, pas nadmorski, pas gór i pogórzy), albo wręcz kierują się za granicę. Mniej zamożni ograniczają swoją aktywność do pojedynczych, dłuższych wyjazdów w ciągu roku (zazwyczaj także poza własny region), w czasie weekendów poprzestając na wizytach w galeriach handlowych, które stosunkowo często zapewniają także jakieś formy atrakcji kulturalnych. Taki charakter wypoczynku, czy spędzania czasu nie wymaga planowania, nakładów czasu i energii, nie rodzi obaw o takie kwestie, jak transport, bezpieczeństwo, poziom atrakcji itp.

Zrozumienie tego sposobu myślenia jest jednym z najważniejszych etapów tworzenia oferty turystycznej na Mazowszu: **ma być nie tyle blisko – co łatwo dostępne, nie tyle tanio – co dużo (poczucie, że faktycznie uzyskaliśmy maksimum fantastycznych przeżyć w określonym przedziale czasu)**. Dostępność oznaczać musi **odpowiedni sposób dostarczenia informacji (minimum wysiłku odbiorcy), istnienie oraz pewność i punktualność transportu** (w przypadku podróżnych zmotoryzowanych – dostępność dobrze oznakowanych dróg, drogowskazów, parkingów) i wreszcie **możliwość zakupu gotowych pakietów turystycznych, dostosowanych do potrzeb konkretnych grup odbiorców**, dobrze zaplanowanych jeśli chodzi o dobór atrakcji, wypełnienie czasu, możliwość krótkich przerw na posiłek i wypoczynek, powiazanie aktywności fizycznej i zainteresowań turysty.

Przez walory turystyczne regionu rozumiemy wszystko to, co samo w sobie ma potencjał wywoływania zainteresowania pobytem w tym regionie i co jest główną motywacją podjęcia podróży. Miejsca noclegowe czy punkty gastronomiczne z niewyszukanym menu – nie są atrakcją turystyczną. Ale już hotel oferujący atrakcyjny sposób spędzania czasu (np. spływy kajakowe lub wycieczki po okolicy), albo restauracja, której kartę oparto na kulinarnych specjałach regionu – nabierają charakteru waloru turystycznego. Walory turystyczne stanowią czynnik sprawczy napływu turystów do danego regionu i są rdzeniem jego atrakcyjności turystycznej, natomiast inne elementy (np. infrastruktura noclegowa czy informacja turystyczna) mogą tylko dodatkowo wzmagać ruch turystyczny, lecz same nie są w stanie go wywołać. Trafne wytypowanie walorów turystycznych regionu jest warunkiem późniejszego trafnego zorganizowania pozostałych elementów np. infrastruktury oraz właściwego kształtowania przekazu promocyjnego (adresowanego do właściwych odbiorców).

Walory turystyczne Mazowsza można rozpatrywać w podziale na walory naturalne (stworzone głównie przez przyrodę) i kulturowe (stworzone głównie przez człowieka) oraz w podziale ze względu na pełnioną funkcję (walory rekreacyjne, edukacyjne i specjalistyczne), choć oczywiście istnieją walory należące równocześnie do różnych typów, np. założenia parkowe czy krajobrazy kulturowe są zarazem walorami przyrodniczymi i kulturowymi.

**Walory rekreacyjne** służą rekreacji, wypoczynkowi, poprawie zdrowia (np. korzystaniu z usług typu SPA, wellness, kajakarstwu, biegom, jeździe rowerowej lub konnej) oraz rozrywce i zabawie i mogą mieć zarówno charakter naturalny (akweny, lasy) jak i antropogeniczny, stworzony przez człowieka (mariny, gabinety SPA, plenery artystyczne, koncerty i festiwale).

**Walory edukacyjne** (w szczególności krajoznawcze) także mogą mieć pochodzenie naturalne lub antropogeniczne, a łączy je to, że służą zaspokajaniu zainteresowań poznawczych mieszkańców i turystów, w tym – poszerzaniu i pogłębianiu wiedzy o regionie.

**Walory specjalistyczne** województwa łączy to, że umożliwiają uprawianie turystyki kwalifikowanej i specjalistycznej: zarówno podróżowania specjalnymi środkami transportu (np. kolej wąskotorowa, tradycyjne łodzie), jak i pobyty, których częścią jest uprawianie sportów i hobby związanych z konkretną lokalizacją i miejscowymi warunkami (np. wędrówki piesze, konne, rowerowe, spływy kajakowe, żeglarstwo, narciarstwo biegowe itp.).

Wyposażenie Mazowsza w walory naturalne i kulturowe jest silnie zróżnicowane. Generalnie warunki naturalne do rekreacji i wypoczynku na terenie Mazowsza (nawet w relacji do pozostałych części kraju) w sezonie letnim są przeciętne, zaś w sezonie zimowym – poniżej przeciętnej (brak takich spektakularnych atrakcji jak morze, czy góry, przy jednoczesnym niskim poziomie zainteresowania Polaków innymi formami rekreacji). Znaczącym naturalnym walorem rekreacyjnym, przede wszystkim dla osób rezydujących w Warszawie, jest Zalew Zegrzyński – zbiornik retencyjny na Narwi, położony w powiecie legionowskim (czas dojazdu z Warszawy poniżej godziny), który otaczają miejscowości turystyczne: Zegrze, Serock, Zegrzynek, Jadwisin, Jachranka, Białobrzegi i Rynia. Istotnym problemem ograniczającym atrakcyjność tego waloru jest dojazd z Warszawy: w sezonie sprzyjającym rekreacji nad Zalewem czas dojazdu z Warszawy przedłuża się do kilku godzin wskutek korków. Inne naturalne zasoby rekreacyjne, to przede wszystkim doliny rzek: Wisły, Narwi, Bugu i mniejszych rzek oraz tereny leśne z Kampinoskim Parkiem Narodowym i parkami krajobrazowymi. Należy jednak uznać, że przyrodnicze walory rekreacyjne województwa mazowieckiego nie mają samodzielnej siły oddziaływania ponadlokalnego i nawet dla wypromowania ich w skali regionalnej (wojewódzkiej) konieczne jest wkomponowanie ich w szerzej pomyślane produkty turystyczne o charakterze sieciowym (lepiej dopasowane do złożony, kompleksowych oczekiwań nabywców).

Jeżeli chodzi o **walory kulturowe** województwa mazowieckiego w największym zagęszczeniu występują – ponownie - w Warszawie (jest to zarazem największe ich zagęszczenie w kraju). Na Mazowszu odbywają się jednak liczne wydarzenia adresowane do węższych grup i do masowej publiczności: widowiska, pokazy i koncerty plenerowe, kilkaset festiwali z różnych obszarów sztuki, odbywające się w Warszawie, Radomiu, Płocku, Siedlcach, Ostrołęce, Ciechanowie i innych miastach regionu. Istotnym i rosnącym co do znaczenia rodzajem kulturowych walorów województwa są masowe widowiska sportowe, kulturalne lub rozrywkowe, których organizatorem są podmioty z sektora biznesu, takie jak Orange Warsaw Festival (organizowany w Warszawie od 2008 roku gromadzący ok. 60 tys.) czy Verva Street Racing (organizowany od 2011 roku z ponad 100 tys. publiczności). Zarazem należy podkreślić, że województwo mazowieckie nie ma obecnie żadnego obiektu rekreacyjnego, rozrywkowego lub wypoczynkowego, który byłby atrakcją rozpoznawalną w skali kraju lub Europy.

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 pozostają w początkowej fazie realizacji i trudno jest w tej chwili rokować, czy zakończą się sukcesem jako samodzielnie finansujące się przedsięwzięcia biznesowe. Na terenie województwa istnieją oczywiście pojedyncze niewielkie parki rozrywki, z których jednak żaden na razie nie osiągnął skali produktu turystycznego o znaczeniu regionalnym, ani tym bardziej ponadregionalnym, jak chociażby świętokrzyski Park Jurajski w Bałtowie.

W województwie działa oczywiście wielka liczba atrakcji stałych, z których większość (ok. 1600 rozmaitych instytucji i miejsc zapewniających dostęp do kultury) zlokalizowana jest w Warszawie. W pozostałych ośrodkach województwa także działa co najmniej kilkaset instytucji i miejsc dedykowanych uczestnictwu w kulturze, w tym galerie, muzea, wystawy, założenia parkowe, pałacowe i sakralne. Niestety ich identyfikacja, opis i wreszcie promocja, pozostają mniej lub bardziej niewdzięcznym zadaniem lokalnych instytucji (np. lokalnych organizacji turystycznych, centrów informacji, lokalnych grup działania, innych form stowarzyszeń lub fundacji itp.). Atrakcje te – jeżeli nie zostały powiązane z innymi elementami oferty turystycznej - nie mają samodzielnej zdolności przyciągania ruchu turystycznego. Co więcej w większości przypadków ranga tych walorów jest przeceniana (wiązane są z nimi np. niespełnione nadzieje na aktywizację ruchu turystycznego) lub niedoceniana (w przypadku, kiedy mieszkańcy lokalni nie dostrzegają atrakcyjności walorów z perspektywy mieszkańców Warszawy lub innych miast Polski). W wielu przypadkach instytucje odpowiedzialne za promocję nie dokonują oceny dostępności transportowej oraz informacyjnej tych atrakcji – wówczas nadzieje wiązane z wykorzystaniem ich potencjału, aktywizacją zawodową mieszkańców i oczekiwanym napływem gości zostają zawiedzione, a pozbawione podstaw biznesowych decyzje inwestycyjne nie zapewniają trwałości danego przedsięwzięcia ani strumienia spodziewanych przychodów.

Nie należy oczywiście zapominać, że liczne walory, zachowując jedynie ściśle lokalną skalę, mogą mieć istotne znaczenie dla mieszkańców, oddziaływać na atrakcyjność i jakość ich życia, poczucie dumy z zasobów ich „małej Ojczyzny”. W takich przypadkach warto przyjrzeć się bliżej, czy zapewniają one podstawy dla tworzenia i rozwoju ciekawych produktów sieciowych, nawet jeśli obecnie nie mają wpływu na generowanie przyjazdów spoza danej miejscowości.

Dużą stratą dla województwa mazowieckiego jest **brak wspólnej tożsamości kulturowej**, co dodatkowo utrudnia wyróżnienie tych obszarów województwa, które są zlokalizowane poza Warszawą, wydają się mało spektakularne i wymagają większego wysiłku promocyjnego. Zabytki i chronione dziedzictwo kulturowe można uznać za atut województwa, jednak ponownie z zaznaczeniem, że olbrzymia część tego rodzaju walorów koncentruje się w Warszawie, podczas gdy dziedzictwo kultury ludowej na terenie województwa jest postrzegane wycinkowo a nawet punktowo, co utrudnia komponowanie szlaków, tras wycieczek, planowanie spójnej podróży powiązanej ze zwiedzaniem. Wydaje się, że obecnie żadne zjawisko kultury ludowej na terenie województwa mazowieckiego nie ma samodzielnego potencjału generowania przychodów (w tym przyciągania znaczącego ruchu turystycznego). Natomiast wkomponowywanie tradycji folklorystycznej i historycznej w nowocześnie zaplanowane produkty turystyczne ma znaczny potencjał rozwojowy, zgodnie z trendami charakterystycznymi tak dla Polski, jak i wielu krajów Europy Zachodniej.

Nizinny krajobraz mazowiecki, ani umiarkowany klimat, nie tworzą przewagi konkurencyjnej województwa w stosunku do innych regionów. Mazowsze posiada dość liczne chronione walory przyrody, w tym Kampinoski Park Narodowy należący do Rezerwatu Biosfery UNESCO i obszarów NATURA 2000, a także 181 rezerwatów przyrody, 5 parków krajobrazowych i fragmenty czterech dalszych, 30 obszarów chronionego krajobrazu, 4235 pomników przyrody, 34 zespoły przyrodniczo-krajobrazowe, 737 użytków ekologicznych i 6 stanowisk dokumentacyjnych, oraz wyznaczone obszary NATURA 2000 (obszary specjalnej ochrony ptaków i specjalne obszary ochrony siedlisk) oraz elementy krajowej sieci ekologicznej ECONET-PL18. Niestety pomimo wartości ekologicznej, wymienione obszary częstokroć trudno uznać za atrakcję nawet w wymiarze lokalnym (często nie są ich świadomi mieszkańcy zasiedlający pobliskie miejscowości). Pomimo ich niewątpliwego znaczenia przyrodniczego, krajobrazowego, edukacyjnego i krajoznawczego – brakuje jednoznacznego skojarzenia, marki, produktu i kanałów informacji oraz pomysłu na ich komercjalizację, co w efekcie oznacza, że niezależnie od potencjału, jaki w sobie kryją, ich wpływ na rozwój gospodarczy i aktywizację zawodową mieszkańców pozostaje znikomy.

Na tym tle **w zasadzie jedynym naturalnym walorem krajoznawczym o większym znaczeniu**, w którym można dostrzegać potencjał przyszłego rozwoju regionu, w tym aktywizacji kulturowej, społecznej i turystycznej, a nawet powód przyjazdów spoza granic województwa i Polski, **pozostaje rzeka Wisła i jej dolina w środkowym odcinku biegu rzeki**. Naturalne walory krajoznawcze Mazowsza nie są dobrze wypromowane, ani szeroko rozpoznawalne, podczas gdy Wisła jest jedyną potencjalną marką (jednocześnie: przyrodniczą, kulturową, rekreacyjną i edukacyjną) Mazowsza mającą **powszechną rozpoznawalność w Polsce i zauważalną rozpoznawalność wśród turystów zagranicznych**. Jej nieuregulowane, względnie naturalne koryto na odcinku mazowieckim (w tym - warszawskim) jest ewenementem w skali Europy i znaczącą, rozpoznawalną atrakcją turystyczną. Nad szeroką rozpoznawalnością innych walorów przyrodniczych Mazowsza trzeba dopiero pracować wkomponowując je w przemyślane sieciowe produkty turystyczne, w miarę możliwości powiązane z marką Wisły. Potencjał Wisły bezwzględnie należy rozszerzyć na walory kulturowe (historyczne, edukacyjne itp.) zważywszy na fakt, że historycznie brzegi rzek stanowiły naturalne miejsca osadnictwa a tym samym tworzyły podstawy dla przeszłego rozwoju sztuki, rzemiosła, tradycji i innych przejawów dziedzictwa, które współcześnie jest coraz bardziej docenianym elementem atrakcyjności miejsc i regionów.

# 2. Szlaki turystyczne Mazowsza – oferta turystyczna, czy nadal tylko potencjał?

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. Warte odnotowania są walory rzek mazowieckich, które tworzą warunki do uprawiania turystyki wodnej (np. kajakowej), ale także pieszej, konnej czy rowerowej (np. wzdłuż nabrzeży, wałów przeciwpowodziowych). Ważne jest także spostrzeżenie, że rozwój turystyki specjalistycznej i kwalifikowanej zazwyczaj wymaga odpowiedniego zagospodarowania istniejących walorów naturalnych (w tym co najmniej wytyczenia szlaków i ich identyfikacji wizualnej (oznakowania) oraz utrzymywania odpowiedniego stanu technicznego). Na terenie województwa mazowieckiego aktualnie funkcjonują szlaki piesze (w tym – specjalistyczne, odwołujące się do szczególnych zainteresowań), rowerowe, wodne (w tym żeglugi pasażerskiej, żeglarskie i kajakowe) oraz specjalistyczne szlaki kolejek wąskotorowych, jednak województwo mazowieckie ma najniższy spośród wszystkich województw wskaźnik długości szlaków turystycznych w przeliczeniu na 100 km2 powierzchni. Nie istnieje też spójna sieć szlaków, która pozwoliłaby użytkownikom łączyć różne formy aktywności ruchowej i rozwoju osobistego. Tymczasem powiązanie historii Mazowsza ze szlakami wędrownymi, wodnymi czy choćby nadzwyczajnym potencjałem uprawiania turystyki rowerowej czy konnej (jeden z najbardziej rozwojowych i idealnie dopasowanych do nizinnych warunków Mazowsza) mogłoby pozwolić na tworzenie oferty kompleksowej dla bardzo różnych grup odbiorców, i co więcej - oferty, która skłaniałaby do powtarzania odwiedzin w tym samym subregionie, zależnie od pory roku lub nastroju zwiedzających.

W tym kontekście na razie najwięcej działań na Mazowszu kierowanych jest na lokalne trasy rowerowe: stają się one 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 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. Dodatkowy 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.

W kontekście założonego planu uczynienia Wisły łącznikiem Warszawy i Mazowsza należy poświęcić nieco uwagi znaczącemu, ale słabo wykorzystanemu potencjałowi, jaki stanowi turystyka wodna w województwie mazowieckim. Jak wspomniano wcześniej, powszechnie kojarzona jest ona przede wszystkim z Zalewem Zegrzyńskim oraz rzekami: Bug, Narew, Pilica, Warka i Wisła. W przypadku Zalewu Zegrzyńskiego oferta wypoczynkowo-rekreacyjna jest stosunkowo bogata i obejmuje wszystkie formy aktywności: żeglowanie, sporty motorowodne, kajaki, żegluga śródlądowa, a 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, ale wciąż bardzo słabo wykorzystany. Pierwsze próby budowania oferty turystycznej w oparciu o rzeki to: Kajakowe Szlaki Mazowsza, oferta powiatu ostrołęckiego (4 szlaki wodne), oferta powiatu piaseczyńskiego (rzeka Jeziorka) oraz powiatu wołomińskiego (Bug i Liwiec). Jednak wszelkie dotychczasowe działania w tym zakresie, to tylko nieśmiałe próby wykorzystania posiadanych zasobów, dalekie od standardów i atrakcyjności poszukiwanej przez coraz bardziej wymagających turystów.

Wykaz formalnie wytyczonych i zarejestrowanych szlaków przebiegających przez teren Mazowsza nie jest zbyt rozbudowany. 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 oraz Szlak Mniszew–Janowiec nad Wisłą. Niektórym szlakom nadano zarazem charakter specjalistyczny poprzez odwołanie do szczególnych zainteresowań (np. Szlak Partyzancki im. Majora Henryka Dobrzańskiego „Hubala”, Szlak Bursztynowy czy Szlak Żółwia i Dinozaura). Szlaki rowerowe to przede wszystkim: VeloMazovia, Szlak Rowerowy Wokół Puszczy Kampinoskiej, Szlak rowerowy „Doliną Liwca”, Nadbużański Szlak Rowerowy i Szlak Zielony Powiatu Żyrardowskiego. W ramach turystyki wodnej należy wyróżnić: 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). Trendy rozwojowe na świecie wymuszają przygotowanie oferty turystycznej zgodnej z oczekiwaniami turystów, którzy cenią sobie łączenie wysiłku ruchowego i rekreacji z ofertą kulturalną (w tym poznawaniem historii, obyczajów, ale także walorów kulinarnych regionu). **Twórcy szlaków zazwyczaj niestety koncentrują się jednak na temacie przewodnim szlaku (rekreacja, sport lub walory krajoznawcze) w małym stopniu poświęcając uwagę łączeniu różnych form aktywności i zainteresowań.**

W przypadku turystyki wodnej dotkliwym problemem staje się ponadto brak solidnej i aktualnej informacji (dokładne mapy akwenów, informacja o dostępności sprzętu wodnego, działalności wypożyczalni, przewodników, organizacji spływów i rejsów) a także brak elementarnej infrastruktury dedykowanej bądź to specjalnie turystyce wodnej (pomosty, urządzenia sanitarne, miejsca do cumowania, minimariny, stacje benzynowe dostępne dla łodzi), bądź innym formom ruchu turystycznego (punkty gastronomiczne, obiekty noclegowe, sklepy, dostępność transportowa, dostępność parkingów, dostępność atrakcji zlokalizowanych nad wodą – np. kąpielisk, parków wodnych itp.). W wielu przypadkach zasadniczym problemem pozostaje jednak brak kreatywnego podejścia do kwestii rozwoju produktów sieciowych, których celem byłby nie tylko rozwój oferty turystycznej, ale także konkretne korzyści dla regionu: aktywizacja zawodowa lokalnych mieszkańców, pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej, rozwój nowych form usług, przeciwdziałanie wykluczeniu, ochrona dziedzictwa i ochrona przyrody, kultywowanie tradycji lokalnych i pielęgnowanie dumy ze spuścizny historycznej i kulturowej regionu.

O ile w przypadku pomniejszych rzek Mazowsza konstruowanie propozycji kompleksowych (wszechstronnych) ofert turystycznych może być stosunkowo trudne ze względu na ograniczoną dostępność walorów antropogenicznych (kulturowych), o tyle niesłychane walory największej polskiej rzeki i jednej z najpiękniejszych rzek Europy akcentowane są od lat przez środowiska aktywnie związane z kulturą (w tym historią i rzemiosłem) Wisły i obszarów nadwiślanych oraz rekreacją wiślaną.

# 3. Wiślany Okrągły Stół - efekty warsztatów przeprowadzonych w Płocku

# 3.1. Wyniki analizy zasobowej

Analizę zasobową rozpoczęła dyskusja nt. najważniejszych atrakcji Płocka i okolic oraz najpopularniejszych form spędzania wolnego czasu przez mieszkańców analizowanego subregionu. Podstawą dla takiego sformułowania zadania było stwierdzenie, że o atrakcyjności miejscowości decyduje przed wszystkim standard życia i wypoczynku jej własnych mieszkańców, dopiero na tej bazie można tworzyć jakość oferty turystycznej. Odwrotne postepowanie – rozwój oferty turystycznej przy zaniedbaniu potrzeb mieszkańców lokalnych – w rezultacie powoduje nie tylko niższą jakość produktu turystycznego, ale także wzmaga poczucie krzywdy mieszkańców lokalnych i tworzy podstawy przyszłych konfliktów na styku rozwoju turystyki i niechęci mieszkańców do przyjezdnych.

Wśród najważniejszych atrakcji Płocka uczestnicy warsztatów wskazali: Starówkę Płocką, Wzgórze Tumskie, ogród zoologiczny, stary most łączący brzegi Wisły, Sobótkę (kąpielisko miejskie), nabrzeże wiślane, molo, lodowisko. W okolicy Płocka wskazywano dodatkowo takie atrakcje jak Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu (skansen), Młyn w Radziwiu, Pałac Sanniki (gdzie spędzał wakacje i koncertował Chopin). Jedną z okolicznych atrakcji jest także Stado Ogierów w Łącku

Akcentowano fakt, że niektóre z tych miejsc dbają o organizację konkretnych przedsięwzięć (również o charakterze cyklicznym, które stają się dla wielu gości (także spoza regionu) powodem dla kolejnych odwiedzin. Np. w Sannikach w każdy pierwszy weekend miesiąca (od marca do września) odbywają się koncerty fortepianowe, latem organizowane są kiermasze sztuki ludowej, często łączone z koncertami folklorystycznymi. Wśród innych wydarzeń wymieniano imprezy Orlen Drift Show, mecze piłki ręcznej i nożnej i inne zawody sportowe (biegi, regaty), festiwale w amfiteatrze i Dzień Kuchni Polskiej, którego organizację wspierają nie tylko lokalne obiekty gastronomiczne, ale także Urząd Miasta i lokalne media. Przedsiębiorcy aktywnie włączają się także do akcji Płock za pół ceny.

Najpopularniejsze sposoby spędzania wolnego czasu dostępne w Płocku i okolicy to wycieczki rowerowe, zorganizowane spacery z przewodnikiem (PLOT), wyjazdy nad pobliskie jeziora (Soczewka, Grabina, Białe, Zdworskie), wycieczki wałem w stronę Dobrzykowa, wyprawy szlakami pieszymi (np. Cierszewo–Brwilno-Murzynowo), spływy kajakowe z Cierszewa, spływy rzeką Skrwą, zabawy w parku linowym, rejsy statkiem, wycieczki po Pojezierzu Gostynińskim czy Brudzeńskim Parku Krajobrazowym. Uczestnicy warsztatów podkreślili jednak fakt, że podobnie, jak w wielu innych polskich miastach, jako ważny element rozrywki mieszkańcy traktują także odwiedzanie galerii handlowych, które skutecznie konkurują z innymi atrakcjami miast i okolic.

Określenie „okolica” okazało się niejednoznaczne – tymczasem w planowaniu turystycznym przyjmuje się, że „okolica” to obszary położone w zakresie jednodniowej wycieczki z danego miejsca. Oznacza to, że „okolicę” inaczej zdefiniuje osoba poruszająca się pieszo, na rowerze, konno, łodzią, zmotoryzowana albo zdana na transport publiczny. W efekcie zakres i szczegółowość odpowiedzi na pytanie o okoliczne atrakcje okazały się bardzo różne – nie wszyscy uczestnicy warsztatu znali bowiem dostępność poszczególnych miejsc – niektóre wydawały się nieodległe (np. Żelazowa Wola) z perspektywy turysty zmotoryzowanego, ale nierozstrzygnięty pozostał problem ich dostępności z Płocka transportem publicznym. Przykład ten pozwolił zilustrować problemy, z jakimi muszą sobie radzić turyści, jeżeli twórcy oferty turystycznej nie uwzględnią tego typu aspektów planując rozwój a następnie promocję turystyczną regionu. Oferta wielu miejscowości spotyka się ze znikomą reakcją ruchu turystycznego tylko dlatego, że jej twórcy nie uwzględnili opisu dostępności danej atrakcji lub miejsca (dojazd, godziny otwarcia, możliwości parkowania lub korzystania z komunikacji publicznej, pobliskie punkty gastronomiczne itp.).

Uczestnicy warsztatu nie zawsze radzili sobie ze zdefiniowaniem poziomu atrakcyjności poszczególnych miejsc i obiektów. Dla ułatwienia mieli wskazać, które z nich adresować można do mieszkańców regionu (województwa mazowieckiego), które mogą przyciągnąć przyjezdnych spoza Mazowsza, a które maja potencjał międzynarodowy.

O ile w pierwszej grupie zgodnie umieszczano Starówkę Płocką i Wzgórze Tumskie, które faktycznie są ważnym walorem historycznym i kulturowym (i śmiało mogą konkurować o uwagę turystów z całego kraju, a nie tylko z regionu) o tyle polecanie przyjezdnym z województwa płockiego ogrodu zoologicznego wydaje się mało zasadne. Istnieją jednak inne atrakcje (przejażdżki ciuchcią, płockie molo, rejsy po Wiśle, wizyta w płockiej stoczni i porcie, spacer po murach zamkowych, czy podziwianie płockich murali, zwiedzanie Katedry Mariawitów, Płockiej Galerii Sztuki, Muzeum Mazowieckiego, Muzeum Diecezjalnego ze skarbcem, Sanktuarium Bożego Miłosierdzia, LO im. Marszałka Stanisława Małachowskiego, czyli „Małachowianki”- najstarszej nieprzerwanie istniejącej szkoły w Polsce, Zbiorów Towarzystwa Naukowego Płocka, Muzeum Żydów Mazowieckich albo Regionalnego Muzeum Poczty), które mogą stać się ważnym elementem oferty turystycznej adresowanej do mieszkańców całego województwa. Należy podkreślić, że celem tej części pracy nie była ocena faktycznej atrakcyjności tych miejsc w oczach turystów (wymagałoby to profesjonalnych badań marketingowych), a jedynie poszukiwanie atrakcji o największym potencjale (odpowiednio wojewódzkim, krajowym i międzynarodowym).

Niewątpliwie potencjał krajowy mają wizyty w Sannikach (Chopin), spływy Skrwą i cykliczny festiwal muzyki elektronicznej Audioriver – pomimo, że wielu uczestników warsztatu wskazało jedynie potencjał regionalny tych imprez. Wątpliwości natomiast budziły rejsy po Wiśle (czy mają aż potencjał krajowy?) i przejażdżki ciuchcią, a także wizyty w płockiej stoczni i porcie, oraz takie atrakcje jak Katedra Mariawitów (najważniejsza świątynia mariawicka w Polsce), Muzeum Diecezjalne, Muzeum Mazowieckie czy Płocka Galeria Sztuki. Wydaje się, że w tych przypadkach należy zacząć od rozwoju produktów sieciowych adresowanych do gości z terenu województwa, a nie całego kraju, gdyż poziom ich atrakcyjności nie będzie wystarczającym magnesem dla turystów z Gdańska, Wrocławia, czy Krakowa. Podobne wątpliwości budzi Pojezierze Gostynińskie czy Brudzeński Park Krajobrazowy – niewątpliwie atrakcje na poziomie wojewódzkim, znajdujące jednak silną konkurencje już w skali kraju.

Niektóre obiekty posiadają być może znaczący potencjał, którego nie potrafią jednak jasno komunikować uczestnicy warsztatu – to przypadek chociażby Muzeum Mazowieckiego, które wbrew dość lakonicznej nazwie posiada perełkę, która może stanowić magnes dla wielbicieli art déco i sztuki secesyjnej (jedne z największych zbiorów w Polsce).

Mało uwagi uczestnicy poświęcili Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu, które już teraz jest ważną atrakcją dla turystyki edukacyjnej, przez długi czas blokowaną jedynie przez brak adekwatnej do skali ruchu bazy noclegowej. Tylko w jednej grupie warsztatowej wymieniono Kościół w Drobinie i nagrobek rodziny Kryskich, który stanowi perełkę polskiego renesansu na skalę międzynarodową – oczywiście trudno oczekiwać tłumów zainteresowanych zagranicznych turystów, ale przy odpowiedniej konstrukcji szlaku adresowanego do koneserów takich smaczków turystycznych, istnieje możliwość pozyskania bardzo szczególnego rodzaju odbiorców.

Wielu uczestników warsztatu uplasowało z kolei jedynie na poziomie krajowym Muzeum Żydów Mazowieckich – tymczasem można zaryzykować tezę, że atrakcja tego typu może całkiem ciekawie pozwolić na rozwój turystyki międzynarodowej (oczywiście przy uwzględnieniu odpowiednio zdefiniowanej grupy docelowej – poszukiwacze judaików), a równie słabo sprawdzić się jako atrakcja w skali kraju. Podobnie ma się kwestia Pałacu Sanniki (także w powiązaniu z Żelazową Wolą), który – przy odpowiedniej promocji - może stać się elementem szerzej pomyślanego chopinowskiego szlaku turystycznego, co otwiera potencjał na skalę międzynarodową – rzecz jasna w zakresie wielbicieli kompozytora i jego muzyki.

Podobnie tylko w trzech wypowiedziach (na 6) pojawiła się Osada Olendrów w Troszynie, która jest jednym z ciekawszych przykładów osadnictwa holenderskiego w Polsce. Samodzielnie faktycznie stanowić może co najwyżej magnes dla ruchu regionalnego, ale włączona do szerzej zdefiniowanego szlaku kultury olęderskiej i powiązana z ofertą turystyki wiślanej – może stać się zaczynem znakomitego produktu sieciowego, łączącego aktywność sportową/rekreacyjną turystów, ich uczestnictwo w kulturze, edukacji i krajoznawstwie. W takim przypadku można myśleć w kategoriach szlaku krajowego.

Analiza zasobowa miała także przybliżyć temat samej Wisły i jej potencjału kulturowego i turystycznego. Na pytanie „Co można robić nad Wisłą w Płocku?” padały zarówno bardzo oczywiste odpowiedzi (spacery, jazda na rowerze, plażowanie, wędkowanie), jak i takie sugestie, które dają szanse rozwoju określonych wydarzeń, imprez, elementów oferty turystycznej i komercjalizacji rozumianej w tym przypadku, jako organizację przedsięwzięcia komercyjnego (np. zajęcia odpłatne z zakresu paralotniarstwa, nordic walking, narciarstwa biegowego, a także kino letnie i rozmaite festiwale). Wydarzenia, które już teraz odbywają się na omawianym odcinku Wisły to np. Maraton Dwóch Mostów, bieg wokół Sobótki, nocne biegi, tańce w tawernie nad Wisłą, zawody siatkówki plażowej. Uczestnicy warsztatów wymieniali też takie zaskakujące miejsca jak schody prowadzące nad Wisłę, które funkcjonują jako miejsce spotkań i… treningów, ale także aktywności związane bezwzględnie z Wisłą (rejsy statkiem, obserwacje ornitologiczne). Zwracano tez uwagę, że malowniczość Wisły stanowi znakomity plener dla filmów, a także sesji fotograficznych (fotowarsztaty, sesje ślubne).

Ważnym elementem jest istnienie smażalni ryb (warto podkreślić, bo na brak takowych zwracają uwagę wielbiciele wypoczynku nad Wisłą w Warszawie)

Interesującą atrakcją dla osób aktywnych jest niewątpliwie Wake Park na Sobótce oraz czwartkowe zjazdy chopperów przy molo – obie atrakcje mają potencjał wojewódzki, ponieważ adresatem oferty są osoby o określonych zamiłowaniach, które ze względów towarzyskich lub ze względu na dostępność określonych urządzeń (wake park) gotowe są na nieco dłuższe wyprawy.

Jedna tylko z grup dostrzegła poza potencjałem krajobrazowym płockiego odcinka Wisły – także możliwość komercjalizacji pięknych widoków, np. w trybie organizacji odpłatnych zajęć (joga, plenery malarskie i fotograficzne, zajęcia z taichi lub tańca). Oczywiście ten rodzaj komercjalizacji wymaga pewnej elementarnej infrastruktury (np. równa powierzchnia i zadaszenie do ćwiczeń lub tańca), ale takie wydarzenia maja już teraz miejsce (joga na molo i nad Sobótką).

Uczestnicy warsztatów oceniali też realne możliwości pływania po Wiśle na odcinku płockim (realne – a więc z uwzględnieniem kwestii technicznych, takich jak możliwości wynajmu łodzi lub kajaków, organizacji spływów, dostępności miejsc do cumowania łodzi, infrastruktury sanitarnej, miejsc do organizacji biwaków lub przynajmniej wypoczynku i posiłku). Okolice Płocka oferują sporo możliwości wynajmu łodzi, rowerów wodnych lub kajaków (Soczewka, Sobótka, Liszyno Flis, Cierszewo, Murzynowo), ale trudniej o miejsca, w których można komfortowo i bezpiecznie (także bezpiecznie dla przyrody) cumować. Takie warunki oferuje Morka, Tawerna Płocka, Stacja Warka. Wynajem żaglówki możliwy jest na terenie Petrochemii (8 portów z infrastrukturą do Włocławka), podobnie jak rejsy statkiem (dostępne także dla dużych grup). Dostępność samego Płocka „z wody” (np. zwiedzanie przez uczestników spływów kajakowych) jest już jednak bardzo ograniczone (nie ma strzeżonego, bezpiecznego miejsca w którym można pozostawić kajaki czy łodzie). Podobnie jest problem z dostępnością kempingów, jednoznacznie zdefiniowanych i oznakowanych miejsc biwakowych czy palenisk.

Wśród wydarzenia/imprez odbywających się w tym regionie, a powiązanych z Wisłą, wskazywano często po prostu imprezy kulturalne, słabo wiążąc je z rzeka i aktywnością flisacką czy żeglarską. Wspomniano Noc Muzeów, Płocką Noc Kabaretową, Dni Historii Płocka, festiwale muzyczne: Vistula Folk Festiwal, Dni Wisły, Festiwal Reggaeland, Polish Hip-Hop TV Festival, Festiwal Kolorów. Brakuje oferty, która w szczególny sposób zachęcałaby np. do uczestnictwa w tych wydarzeniach osoby, które mogą przypłynąć do Płocka z Warszawy lub innych miejscowości Mazowsza. Niewątpliwie rzeka obecna jest w nazwie Zespołu Wisła, odnajduje się też w czasie pokazów WOPR, rajdach (np. harcerski rajd Wisła), pokazach sztucznych ogni, zawodach piłki plażowej na Plaży 627 w Borowiczkach, zlocie „Mercedesem po Wiśle”, czy paradzie łodzi w hołdzie poległym w obronie Płocka w 1920r. Oczywistym wydarzeniem są też płockie wianki oraz zdecydowanie- sportowe regaty żeglarskie, zawody wioślarskie, półmaraton 2 mostów, imprezy biegowe, zawody wędkarskie, zawody motorowodne (skutery) i biegi Night Runners.

Inne ważne imprezy cykliczne to piknik lotniczy, Jarmark Tumski, plenery fotograficzne, wystawa 10 wieków Płocka. Nie można także zapominać o imprezach i działaniach edukacyjnych, takich jak kursy sterników, czy sprzątanie plaży, a także – często powiązane z rzeką - kursy fotograficzne i lekcje tematyczne.

Uczestnicy warsztatów akcentowali wyjątkową malowniczość i atrakcyjność omawianego odcinka Wisły, ale podkreślali głównie jej walory przyrodniczo krajobrazowe, przy jednoczesnym braku elementarnej infrastruktury, który może przesądzić o niepowodzeniu większych wydarzeń o zasięgu regionalnym, a nie tylko miejscowym. Akcentowano też niedostatek informacji nawet o tych odbywających się wydarzeniach – wiedza o nich pozostaje w zasadzie dobrem limitowanym, w gestii mieszkańców Płocka i okolic, nie przedostaje się do innych subregionów Mazowsza. Zwracano też uwagę na brak udogodnień dla osób niepełnosprawnych, seniorów, rodzin z małymi dziećmi. Podkreślano, że niektóre udogodnienia są cząstkowe – np. ciuchcia, pozwala na atrakcyjny transport rodzin z małymi dziećmi, ale nadal odczuwalny jest brak dobrego dojazdu do nabrzeża.

Odcinek Płocki jest też jednym z nielicznych na Wiśle, gdzie dostępne są naturalne warunki dla żeglarstwa – brakuje jednak nowoczesnej infrastruktury i miejsc do cumowania. Ten wątek pokazał, jak ważnym elementem dyskusji warsztatowej okazała się analiza dokonanych, planowanych lub pożądanych inwestycji (głównie infrastrukturalnych).

W ciągu ostatnich kilku lat dokonano w Płocku licznych – choć drobnych – inwestycji związanych z zagospodarowaniem Wisły lub dostępu do niej. Były to głównie: ścieżki rowerowe (w tym ścieżki na skarpie, ścieżki spacerowe (alejki przy Wzgórzu Tumskim i przy Sobótce), oświetlenie, lodochron przy molo, instalacja parkometrów (uporządkowanie i zdyscyplinowanie sytuacji, zapewnienie miejsc przyjezdnym), remont skarpy i schodów nad Wisłę (przy moście), remont schodów przy Amfiteatrze, molo z kawiarnią, remont siedziby Płockiego Towarzystwa Wioślarskiego, utworzenie boiska do piłki plażowej, ręcznej, budowa parku linowego, nowe przystanki ciuchci, utworzenie WakePark (narty wodne), Plaża 627 w Borowiczkach, pogłębienie Wisły, bar „Pod Prąd”, siłownia pod chmurką, nowy przystanek statku, wykonanie bagrowania Sobótki oraz zjeżdżalnia Anakonda. To ważne obserwacje, które pokazują, że mieszkańcy są świadomi dokonywanych inwestycji i doceniają ich wpływ na jakość życia. Wiele z nich ma też znaczenie w kontekście pobytów osób przyjezdnych – im więcej pięknych miejsc i atrakcji, tym chętniej podejmujemy decyzje o dłuższych pobytach lub powrotach do danego miejsca.

Jednocześnie równie długa okazała się lista niezbędnych inwestycji (co więcej niektóre z nich bez wątpienia wymagają koordynacji publicznej, nawet jeżeli mogłyby być częściowo finansowane przez podmioty prywatne). Należą do nich: realizacja ciągu komunikacyjnego od ul. Budowlanych do Sobótki, budowa portu po stronie Radziwia, budowa portu z ostrogą osłaniającą od fali idącej z dołu Wisły, budowa stacji paliw dla wodniaków (z dwoma funkcjami wodną i lądową), infrastruktura sanitarna przy Morce lub nad Wisłą, budowa parkingu z parkometrami, budowa kładki rowerowej lub kładka podwieszana pod istniejącym mostem, kładka dla pieszych pod starym mostem, uporządkowanie terenu na osi widokowej - miejsce do obserwacji Radziwia od Płocka, winda lub schody ruchome nad Wisłę, ew. możliwość dojazdu meleksem, infrastruktura wypoczynkowo-rekreacyjna nad rzeką dla rodzin z małymi dziećmi (w tym nowoczesny i atrakcyjne plac zabaw dla dzieci), miejsce do parkowania dla kajaków z odpowiednią infrastrukturą (najlepiej połączone z wypożyczalnią i odpowiednio strzeżone, co umożliwiłoby wodniakom zwiedzanie Płocka), miejsca biwakowe z podstawowym zapleczem sanitarnym (toalety). Uczestnicy warsztatów uznali też za ważną i potrzebną inwestycję skomunikowanie brzegów Wisły (mały pomost pływający + tramwaj wodny?), ewentualnie połączenie promowe, albo katamarany elektryczne. Takie rozwiązania poza funkcją komunikacyjną, stanowią też ważny element atrakcyjności.

Wskazywano ponadto na niedobór wypożyczalni (rowerów, rowerów wodnych, żaglówek, katamaranów) – które same w sobie są inwestycją prywatną, ale pod względem infrastruktury (np. uzbrojenie terenu) wymagają odpowiednich zgód i włączenia do planów zabudowy). Proponowano też inwestycję w profesjonalną marinę, która zapewniałaby także możliwość wypożyczenia sprzętu, ale również oferowała dostępność dźwigu i miejsc do slipowania łodzi. Ważnym aspektem jest realizacja ścieżek rowerowych na wale wiślanym, uruchomienie linii transportowych z miasta (np. ze Starówki) do nabrzeża (autobusy, meleksy), ew. realizację toru saneczkowego, czy sceny na wodzie.

Zgłaszano też potrzebę zagospodarowania starych budynków na hotele (np. zajazd Rybaki), barek na wodzie (gastronomia), utworzenia zaplecza sanitarnego przy Amfiteatrze, zejście z ogrodu zoologicznego nad Wisłę, wykorzystanie turystyczne Podziemia Płockiego i Jamy Morusa w Farze płockiej (smocza jama) oraz poprawę stanu wejścia na molo, przed którym tworzy się po ulewach „jezioro łabędzie” (określenie uczestników warsztatów).

Uwzględniając fakt, że nie wszystkie przedsięwzięcia są intratne biznesowo, uczestnicy warsztatów zwracali też uwagę na szczególnych rodzaj „inwestycji”, a w każdym razie zaangażowania środków publicznych w edukację dzieci i młodzieży w ramach warsztatów wiślanych, lekcji plenerowych, rozbudowy ścieżek edukacyjnych, organizację wiślanych zielonych szkół, programów ekologicznych – które pozwoliły zarazić pasją wiślaną młode pokolenia, a w przyszłości wychować ludzi zaangażowanych społecznie, odpowiedzialnych za los swojej miejscowości, społeczności lokalnej i przyrody, a wreszcie po prostu aktywnych turystów, a być może nawet kreatywnych przedsiębiorców, zdolnych ściągać nad Wisłę i do Płocka kolejnych turystów.

Zupełnie odrębnie potraktować należy potrzeby inwestycyjne w zakresie infrastruktury informatyczno-informacyjnej. Uczestnicy warsztatów stosunkowo nisko ocenili dostępność informacyjną oferty kulturalnej, rekreacyjnej, sportowej związanej z Wisłą. W Płocku działają co prawda lokalne media (w tym radiostacje, lokalna TV, czasopisma „Miasto żyje”, „Na fali”, „Płock w rytmie Kultury”) bardzo aktywna jest także Płocka Lokalna Organizacja Turystyczna (PLOT), funkcjonują liczne (zbyt liczne?) portale internetowe i fanpage w portalach społecznościowych, instalowane są billboardy, ukazują się publikacje UM, dostępne są foldery i ulotki (w tym PTTK) oraz informacje udostępniane na słupach informacyjnych. Niestety uczestnicy warsztatów dość zgodnie przyznawali, że lepsza jest dostępność informacji o kulturze i sporcie (konkretnych wydarzeniach) niż o stałej dostępności bazy rekreacyjnej. Brakuje dostępu do informacji o wydarzeniach cyklicznych („miejscowi i tak wiedzą”). Najtrudniej jednak znaleźć rzeczowe informacje o regionie i jego ofercie z perspektywy osób spoza regionu Płocka i okolic. Właściwie wyprawa do Płocka jest wyprawą w nieznane – przynajmniej w zakresie aktywności na Wiśle. Trudno spodziewać się, co turysta zastanie na miejscu, jak ma się poruszać w mieście i okolicy, czy i gdzie znajdzie lokalne połączenia komunikacyjne, jakie są godziny otwarcia poszczególnych atrakcji i zasadnicza kwestia – co właściwie można robić w Płocku jeżeli zawczasu nie uzgodniło się wszystkich detali pobytu i po prostu nie zna się miasta. Pracownicy PLOT przyznawali, że trudno jest nawet zmotywować organizatorów różnych wydarzeń i imprez, żeby dostarczali na bieżąco informacje do biura PLOT. Nie mając pewności, że każda informacja spłynie w stosownym czasie, trudno też ręczyć za aktualność informacji zamieszczanych na stronach promocyjnych Płocka. Nie ma praktycznie żadnej gwarancji dyscypliny w tym zakresie, a pozyskiwanie danych od organizatorów bazuje na relacjach towarzyskich, w związku z czym pracownicy PLOT próbują angażować przedsiębiorców samodzielnie, co nie zawsze przynosi spodziewane efekty.

## 3.2. Analiza interesariuszy rozwoju oferty turystycznej Płocka i okolic

Pozornie analiza interesariuszy rozwoju turystyki nie powinna nastręczać trudności, jednak ograniczona liczba osób uczestniczących w warsztatach (w tym znikome zainteresowanie przedstawicieli biznesu) spowodowała, że niełatwo było ustalić, jacy strategiczni gracze mają szczególne znaczenie (pozytywne lub negatywne) dla perspektyw rozwoju tej branży. Zadanie było tym trudniejsze, że dotychczasowe słabe wykorzystanie potencjału Wisły, nie pozwoliło skoncentrować się wyłącznie na interesariuszach rozwoju turystyki wiślanej lub związanej z Wisłą. Nie można też zapominać, że jednym z najważniejszych interesariuszy rozwoju jest społeczność lokalna – także mieszkańcy, którzy nie czerpią wprost korzyści z rozwoju działalności gospodarczej (nie prowadzą działalności biznesowej w turystyce), co nie zmienia faktu, że pozostają biorcami efektów zewnętrznych rozwoju turystyki. O ile są to efekty pozytywne (rozwój marin, ścieżek, promenad, wypożyczalni sprzętu, rosnąca liczba atrakcji i sposobów spędzania wolnego czasu, podnoszenie poziomu jakości usług turystycznych i okołoturystycznych, rozwój infrastruktury rekreacyjnej i sportowej, poprawa estetyki nabrzeży i całego miasta, poprawa bezpieczeństwa wypoczynku, lepsze oznakowania i lepszy dostęp do informacji o atrakcjach i wydarzeniach regionu oraz ogólna poprawa jakości i atrakcyjności życia), to można spodziewać się wsparcia dla poszczególnych przedsięwzięć i inicjatyw, nawet jeśli na etapie realizacji wiąże się to z czasowymi utrudnieniami. Niestety mieszkańcy lokalni są także biorcami negatywnych skutków rozwoju ruchu turystycznego (hałas, tłok, problemy z parkowaniem, potencjalne konflikty, poczucie priorytetowego traktowania przyjezdnych w stosunku do stałych mieszkańców, utrudnienia w dostępie do poszczególnych atrakcji, a z czasem także wzrost cen usług). Zjawisko to wiąże się także z tzw. **prywatyzacją zysków i jednoczesnym upublicznieniem kosztów**, ponieważ bezpośrednimi biorcami korzyści finansowych z tytułu rozwoju usług turystycznych i okołoturystycznych są konkretni przedsiębiorcy, podczas gdy koszty (także pozafinansowe, dotyczące dyskomfortu) ponosi społeczność lokalna, a znacząca część inwestycji (np. budowa marin, przystani, promenad, ścieżek, placów zabaw, uzbrojenie i oznakowanie terenu, wytyczanie szlaków wodnych i lądowych i wiele innych) tradycyjnie realizowane jest ze środków publicznych. To zjawisko – będące nieuchronnym i nieuniknionym elementem rozwoju każdej dziedziny życia społeczności (gospodarka – nie tylko turystyczna, kultura, usługi społeczne, np. zdrowotne itd.) – stwarza bardzo szczególne zobowiązanie władz lokalnych, jakim jest **umiejętność tworzenia bilansu korzyści publicznych i prywatnych** (czyli rzetelne zestawienie efektów rozwoju, które pozwoli zapewnić, że koszty publiczne nie przekraczają korzyści prywatnych) oraz prowadzenia tzw. **marketingu wewnętrznego** (czyli działań adresowanych do własnych mieszkańców), którego sednem jest umiejętne wskazanie korzyści, jakie staną się udziałem społeczności lokalnej, a także zobowiązań, jakie powinni wziąć na siebie przedsiębiorcy w sferze publicznej, aby choć częściowo zrekompensować napływ prywatnych korzyści, możliwych do osiągnięcia dzięki wydatkom publicznym.

Jest to niezwykle trudne wyzwanie, bo trudno wskazać, na ile remont Starego Miasta (zazwyczaj finansowany ze środków publicznych i kosztem utrudnień życia lokalnych mieszkańców) przyczynia się do poprawy obrotów restauracji zlokalizowanych na tymże Starym Mieście. Często analizy takie pozostają wynikiem uzgodnień czysto intuicyjnych, a zobowiązania podmiotów prywatnych wynikają z prawidłowo prowadzonych konsultacji społecznych. Dobrym sposobem jest przeprowadzenie takich konsultacji (chociażby w formie warsztatów dyskusyjnych) na etapie planowania inwestycji publicznej (a nie po jej realizacji), co pozwala z góry ustalić sposób współdziałania przedsiębiorców, przerzucenie na nich części działań i finansowania przedsięwzięcia, w przewidywaniu przyszłych korzyści, jakie staną się ich udziałem.

Dobrą ilustracją takiego działania była przeprowadzona w czasie warsztatu dyskusja nt. finansowania działań promocyjnych Płocka (także realizowanych w imieniu konkretnych przedsięwzięć biznesowych: działalności hotelarskiej, gastronomicznej, organizowanych wydarzeń biletowanych itp.). Ważne jest uświadomienie przedsiębiorcom, że zakres tych działań będzie szerszy i bardziej profesjonalny dzięki ich zaangażowaniu finansowemu, a zarazem zmniejszą się ich własne nakłady na marketing, jeśli wcześniej wesprą profesjonalizację działań promocyjnych całego miasta i jego atrakcji. Podobny mechanizm działa w przypadku realizacji twardych inwestycji (budowa przystani) i działań PR.

Kontynuacja warsztatów w gronie osób (także przedsiębiorców) zainteresowanych konkretnym tematem, problemem, inwestycją pozwoli w przyszłości na lepsze wykorzystanie ich wiedzy i potencjału, a zarazem zwiększy szansę na porozumienie w zakresie podejmowanych działań.

W czasie warsztatów udało się jedynie zidentyfikować armatorów i innych partnerów oferujących rejsy turystyczne i współpracę w rejonie Wisły. Padły przykłady działalności p. Jerzego Pielacińskiego (właściciela Żeglugi Wyszogrodzkiej), rejsów jachtem motorowym Kaper (właściciel p. Lech Zawadzki), możliwość organizacji wycieczek na zamówienie, czarteru jachtów z PTTK (Morka), Flisu Liszyno (kajaki), współpracy ze Stowarzyszeniem Wodniaków w Borowiczkach, Klubem Kontra, Klubem Petrochemia (żaglówki), Osadą w Brudzeniu (kajaki), przystanią w Suchodole (kajaki), Osadą Młynarza w Radotkach (gospodarstwo agroturystyczne, kajaki), w Murzynowie (kajaki) i Cierszewie (kajaki) oraz nieco oddalonych Drwałach (gospodarstwo agroturystyczne w okolicach Wyszogrodu).

Ogólne pytanie o „organizacje działające w obszarze Wisły”, w tym wszelkie: władze lokalne, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, niezależnie od profilu ich działalności (kultura i sztuka, historia, turystyka, sport, rekreacja itd.) przyniosło znaczącą liczbę odpowiedzi, choć znacznie trudniej było ustalić, jakie relacje, więzi współpracy lub – na odwrót - konflikty istnieją na styku ich działalności.

Uczestnicy wymienili więc (bez nadanie konkretnego porządku, bo nie to było przedmiotem zadania): Płocką Galerię Sztuki, Towarzystwo Miłośników Radziwia, Ogród Zoologiczny, PLOT, PTTK Morka, Teatr Dramatyczny, Płocki Okręgowy Związek Żeglarski, policję wodną, Muzeum Mazowieckie, Muzeum Diecezjalne, Urząd Miasta (Wydział Sportu i Rekreacji), kawiarnię na molo, Stowarzyszenie Przyjaciół Płocka, Spółdzielnię Socjalną Fun Park (ścianka wspinaczkowa, kajaki, park linowy, eventy), Wake Park, Pracownię Architektury i Urbanistyki, Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne "ŹRÓDŁO" im. św. Jadwigi Królowej Polski, Plażę 627 Borowiczki, Płockie Towarzystwo Wioślarskie, WOPR, RZGW, MOSiR, Klub Żeglarski Petrochemia, Szkółkę Żeglarską Teligi, Przystań Yacht Club Prestige 632 km, Stowarzyszenie Płockie Morsy, Żeglugę Wyszogrodzką Jerzego Pielacińskiego, Tawernę, Vistula River Park, „Biegaj z Dymkiem”, Grupę Night Runners Płock, Muzeum Geografii Historyczno-Kulturowej im. Stanisława Murzynowskiego w Murzynowie, Zespół Szkół Technicznych w Płocku nr 70, ogólnie media (tradycyjne i nowe, w tym społecznościowe). Należy uznać, że ta rozmaitość podmiotów (pod względem struktury formalno-prawnej, charakteru własności, przedmiotu działalności itd.) pokazuje, że uczestnicy warsztatów mają bardzo wysoką świadomość tego, jak różne środowiska wpływają na stan i zagospodarowanie potencjału Wisły, od ilu z nich (rzecz jasna, w różnym stopniu i zakresie) zależy praktyczna szansa na podniesienie atrakcyjności i efektywności wykorzystania potencjału Wisły. To także ważna wskazówka, co do przyszłych działań (warsztaty, marketing wewnętrzny, dyskusje społeczne, decyzje inwestycyjne) – każdy z tych podmiotów wnosi bowiem inny punkt widzenia (nie tylko własne, ale także swoich odbiorców i klientów), inne potrzeby organizacyjne, inwestycyjne, społeczne itd.

Znacznie słabiej uczestnicy warsztatów radzili sobie z oceną poziomu współpracy między wymienionymi wcześniej podmiotami (chodziło m.in. o jakość i regularność kontaktów, obieg informacji, wolę współdziałania). Wskazywano, że przykładem intensywnej współpracy są relacje Płockiej Galerii Sztuki, Ogrodu Zoologicznego, Urzędu Miasta i PLOT. Innym dobrym przykładem są relacje PTTK Morka z klubami żeglarskimi i z mediami. Większość uczestników wskazywała jednak na klasyczne problemy związane z zarządzaniem zbyt rozległym obszarem zadań, bez klarownego wskazania kompetencji, przy braku nakazowości. Jako przykład podano nieporozumienia na styku UM a PTTK Morka w kwestii środków na przeprowadzenie prac remontowych – jednocześnie warto zaznaczyć, że wyłonienie tej kwestii w czasie warsztatu od razu skłoniło obie strony do poszukiwania kompromisowego rozwiązania, co pokazuje sens i znaczenie podobnych spotkań i jasne wyłożenie kwestii, które wymagają dyskusji i przesądzających ustaleń.

Zapytanie o pole dla największego ryzyka konfliktów lub dublowania działań różnych instytucji, uczestnicy warsztatów wymieniali kwestie ewentualnej konkurencji miedzy podmiotami prywatnymi (działającymi w tym samym obszarze działalności), potencjał dla konfliktu między organizacjami pozarządowymi a UM, ale także między samymi NGO, rywalizującymi o te same źródła finansowania działalności w ramach takich samych lub podobnych programów działań (konflikt kompetencji). Kolejny przykład to konflikt między biznesem a władzami lokalnymi (czyli de facto zarysowany wcześniej problem ustalenia granicy między nakładami publicznymi na stworzenie warunków działalności dla biznesu lub udziału biznesu w finansowaniu infrastruktury wspólnej) oraz – ważny w kontekście Wisły - konflikt między środowiskami ochrony przyrody a osobami propagującymi zagospodarowanie walorów naturalnych (problem mostu na Skrwie). Ten aspekt warto potraktować bardzo poważnie i poświecić mu odrębne warsztaty (dbając o właściwy dobór uczestników i reprezentację obu stron), ponieważ środowiska ekologów reprezentują nie tylko tzw. „niemego interesariusza”, jakim jest przyroda, ale w pewnej mierze także innych interesariuszy, nawet jeśli nie są oni świadomi tej reprezentacji. Np. ekolodzy reprezentują (mniej lub bardziej świadomie dla obu stron) interes mieszkańców lokalnych, nie odnoszących bezpośrednich korzyści z tytułu rozwoju turystyki, natomiast zainteresowanych utrzymaniem nieskażonej przyrody, bo to poprawia jakość ich życia – np. powietrza, którym oddychają. Ekolodzy reprezentują też w znaczącej mierze interes przyszłych pokoleń, które nie mają żadnego wpływu na jakość środowiska, w jakim przyjdzie im żyć, natomiast nie odniosą bezpośrednich korzyści z tytułu dzisiejszego zagospodarowania zasobów naturalnych, szczególnie jeśli dzisiejsze korzyści będą potęgować przyszłe straty. Nie oznacza to prawa środowisk ekologicznych do zawłaszczania tematu ochrony przyrody. Zważywszy na dynamikę zachowań ludzkich (także na granicy prawa lub z naruszeniem prawa) korzystanie z zasobów naturalnych Wisły będzie i tak następowało i poszerzało swój zakres – zarówno na zasadach komercyjnych, jak i w toku indywidualnego korzystania z walorów rzeki. W efekcie rozpaczliwe działania służące ograniczeniu jakiejkolwiek ingerencji w przyrodę mogą przynieść więcej szkód, niż rozsądne jej zagospodarowanie (co najmniej w zakresie ograniczenia tłoku, hałasu, emisji śmieci i zanieczyszczeń, wyposażenia w infrastrukturę sanitarną). Świadomi ryzyka, jakie może wiązać się z nadmierną eksploatacją (koncentracją ruchu) najpiękniejszych miejsc (zatoczki, piaszczyste plaże, łachy wiślane itp.) organizatorzy wypoczynku nad Wisłą powinni współpracować z ekologami dążąc do tego, żeby ruch ulegał możliwie jak największemu rozproszeniu (dekoncentracja) i to nie tylko w obszarze walorów naturalnych, ale właśnie poprzez rozwój i aktywizację oferty kulturalnej. Prymitywne postrzeganie zasad ochrony przyrody (zamknąć, zakazać, zabronić) zemści się szybko poprzez skrajne reakcje samych uczestników wypoczynku nad Wisłą, jak i biznesu żadnego zysków, podczas gdy przemyślane działania polegające na rozbudowie oferty alternatywnej, zachęcać będzie do skrócenia czasu spędzanego nad wodą na rzecz innych atrakcji, mniej szkodliwych przyrodniczo (np. park linowy w rozsądnej odległości od rzeki), albo w ogóle nie odwołujących się do zasobów naturalnych (rzemiosło związane z historią i kulturą Wisły prezentowane w obiektach poprzemysłowych, galerie sztuki, czy choćby oferta kulinarna).

Inne sytuacje konfliktowe lub potencjalnie konfliktowe, jakie potrafili wyłonić uczestnicy warsztatów to np. brak uzgodnionych kompetencji pomiędzy RZGW a władzami lokalnymi, konflikt na linii mieszkańcy – organizatorzy imprez (czyli ponownie problem prywatyzacji zysków i upublicznienia kosztów – np. hałasu, którego ofiarami stają się mieszkańcy), konflikty w staraniach o dostęp do środków finansowych (w tym dofinansowania podobnych działań z tych samych źródeł), kwestie wytyczania szlaków wodnych lub lądowych oraz punktów węzłowych szlaków na terenach prywatnych, brak koordynacji działań i komunikacji o planowanych wydarzeniach i przedsięwzięciach (np. brak wspólnego kalendarza wydarzeń), co powoduje rozproszenie środków, rozproszenie uczestników/klientów, nierzadko także wzrost kosztów (utrudnienie dostępu do tych samych osób, miejsc, środków komunikacji, mediów). Najbardziej zaskakujące przykłady dotyczyły jednak rozwiązań pozbawionych logicznego uzasadnienia – np. problem Radziwia, w którym z jednej strony planowana jest realizacja portu multimodalnego, a z drugiej – likwidowana jest rampa kolejowa.

# 3.3. Znaczenie społeczności lokalnej w procesie rozwoju poszczególnych subregionów oraz kwestia partnerstwa w tworzeniu produktów sieciowych

Pomimo bardzo intensywnej pracy, nie udało się zrealizować szczegółowej analizy potencjału Płocka i okolic w zakresie tworzenia profesjonalnych turystycznych produktów sieciowych (rozumianych jako gotowa do sprzedaży, spakietowana i skomercjalizowana oferta, oparta o rozproszoną strukturę podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi i obiektów, funkcjonujących jako jedna spójna koncepcja, posiadająca wspólny, wiodący wyróżnik, czyli markę). Rdzeń oraz podstawę kreowania marki produktu powinny stanowić nie więcej niż trzy główne (flagowe) atrakcje turystyczne, a skala oddziaływania produktu powinna być co najmniej ponadregionalna. Oznacza to, że w ramach utworzonego produktu, ruch turystyczny powinien być generowany spoza subregionu (płockiego) a jeszcze lepiej spoza regionu (województwa), na terenie którego został utworzony.

Nie udało się zidentyfikować w trakcie warsztatów żadnej oferty, której można byłoby przypisać charakter sieciowy. W przypadku niektórych produktów całą „sieć” stanowił pojedynczy przedsiębiorca i ew. jeden lub dwaj przedsiębiorcy lokalni (podwykonawcy, albo inne podmioty powiązane jedynie dążeniem do uzyskania lepszego dostępu do środków publicznych). Rozwiązaniem takiego problemu może być wyłącznie dalsze cierpliwe organizowanie podobnych warsztatów (ale tematycznych, skoncentrowanych na kilku a nie kilkunastu pojedynczych atrakcjach wiązanych następnie w sieci produktowe). Warsztaty ujawniły, że często poza koncepcją produktu (a ściślej mówiąc jego nazwą) członkowie sieci nie mają najmniejszego pojęcia, jak dokonać jego komercjalizacji – czyli w praktyce nie wiedzą, na czym miałoby polegać zarabianie na danej ofercie, do kogo jest ona adresowana (jaka grupa docelowa), ani jakie kanały promocji byłyby najskuteczniejsze. W praktyce nie sposób więc mówić o istnieniu produktu, a jedynie dalszym potencjale/pomyśle, który wymaga olbrzymich nakładów pracy. Ten problem najsilniej dotyczy koncepcji, których osnową powinno się stać dziedzictwo niematerialne (wartości duchowe, historyczne, tradycje i zwyczaje lokalne etc.). Czasem pozorna przewaga konkurencyjna, jaką daje znana marka (np. nazwisko Chopin) nie tylko nie przybliża do celu, jakim jest komercjalizacja wartości, ale stanowi poważne utrudnienie (prawo do posługiwania się nazwą, zbyt duża liczba podmiotów pretendujących do wykorzystania marki dla własnych celów biznesowych). Jednocześnie zaś drobna atrakcja (uruchomienie przystani) przy wsparciu okolicznych podmiotów, może się stać perełką koncentrującą zasoby naturalne, rekreacyjne, kulturowe i do tego potencjał wspaniałych ludzi (rzemieślnicy i wytwórcy, znakomici przewodnicy, lokalni gawędziarze, artyści itp.).

Zdolność współpracy zaobserwowana w niektórych obszarach buduje przekonanie, że produkty sieciowe są właściwym kierunkiem działań, koordynacji wysiłków i budowania konkurencyjności oferty tej części Mazowsza. Jednak niektóre wnioski warsztatów okazały się przygnębiające (np. brak współpracy, koordynacji działań, a nawet nieumiejętność tworzenia wspólnego kalendarza działań), co powinno mieć przełożenie na decyzje dotyczące dalszego rozwoju (i finansowania ze środków publicznych). W kilku przypadkach udało się zidentyfikować źródła kryzysu, co być może otworzy drogę do dalszej współpracy i wspólnych wysiłków. Emocje, jakie towarzyszyły wszystkim dyskusjom pokazały, że najważniejszym czynnikiem sukcesu produktów sieciowych, są ludzie i ich wzajemne relacje – bez otwartości i autentycznej chęci pokonywania barier nie pomoże najzdolniejszy lider ani najlepsze modele działania.

Wspomniany wcześniej rozdźwięk między jasno określonym wizerunkiem Warszawy a brakiem elementarnej wiedzy o pozostałym obszarze Mazowsza, przyczynia się do słabej znajomości regionu i jego walorów turystycznych, nawet wśród lokalnych mieszkańców. Tym bardziej trudno o dobrą wizualizację, spójny wizerunek, dobrze planowane działania promocyjne i platformę współdziałania, które pozwoliłyby na budowanie marki Mazowsza na zewnątrz (w kraju i zagranicą).

W kontekście powyższych rozważań (konflikty, pola „białe” i pola dublowania zadań), uczestnicy warsztatów zwrócili uwagę na brak naturalnego lidera działań i przedsięwzięć oraz koordynacji prac środowisk związanych z Wisłą. Taki „naturalny lider” powinien mieć odpowiednio gęstą i intensywną sieć powiązań z poszczególnymi środowiskami, a przy tym wizję czego chciałby one wspólnie dokonać i co faktycznie jest możliwe, a zarazem korzystne dla maksymalnie dużej liczby interesariuszy. Obecnie tej funkcji nie pełni żaden przedsiębiorca, ani Urząd Miasta (postrzegany – jak to często bywa – raczej jako przeszkoda dla biznesu i podmiot wiecznie obciążany roszczeniami, co do dyspozycji środkami publicznymi). Uczestnicy warsztatu nie dostrzegają takiego potencjały w żadnej z istniejących fundacji czy stowarzyszeń. Wydaje się, że tego typu roli powinna podjąć się PLOT. Po pierwsze jest do tego znakomicie predestynowana ze względu na strukturę formalno-prawną (łącząca podmioty publiczne i prywatne). Po drugie Płocka Lokalna Organizacja Turystyczna (na tle innych działających w Polsce) charakteryzuje się wyjątkową prężnością i aktywnością. Po trzecie – zakres zbudowanych zadań i kompetencji oraz stworzonej sieci relacji wydaje się już teraz całkiem spory. Po czwarte – pobieżna analiza działań promocyjnych organizacji wskazuje na bardzo trafna ocenę potrzeb w zakresie innowacyjności oferty turystycznej, sposobów jej promowania, ale przede wszystkim usieciowienia i większej kompleksowości, przyjmującej punkt widzenia odbiorcy (odwiedzającego, turysty) a nie producenta (usługodawcy).

Jednocześnie charakter działalności PLOT (określony zresztą po części przez Ustawę, a po części wynikający z zapisów statutowych) w naturalny sposób czyni ją zaczątkiem - być może - przyszłej DMO (*destination management organization*), czyli organizacji zarządzającej potencjałem lokalnym na takich zasadach, na jakich odbywa się to w wielu lepiej zarządzanych miejscach świata (przykłady kantonów szwajcarskich czy okręgów kanadyjskich). Ta właściwość oznacza charakter nie konkurencyjny lecz koordynacyjny względem lokalnego biznesu, organizacji pozarządowych a nawet środowisk społecznych, ale zależeć będzie od dalszego sposobu zarządzania biurem PLOT, prężności jej członków (w tym biznesu i UM) oraz zaufania, jakim społeczność lokalna skłonna będzie obdarzyć PLOT na podstawie oceny dotychczasowych wyników jej działania (nie bez znaczenia pozostają tu relacje z mediami lokalnymi, PR i marketing wewnętrzny).

Wyzwania związane z promocją Płocka i jego okolic znalazły swój przejaw już w pierwszym zadaniu (identyfikacja atrakcji i sposobów spędzania wolnego czasu przez mieszkańców Płocka). Poszczególne nazwy i miejsca (z nielicznymi wyjątkami) znane są głównie mieszkańcom Płocka i okolic, ale praktycznie niedostępne mieszkańcom Warszawy czy innych regionów Polski, które miałby ewentualnie stanowić rynki docelowe dla ich usług. Niektóre z wymienionych miejsc i gospodarstw agroturystycznych posiadają nawet strony internetowe, które udało się ustalić już po warsztatach (jeśli padła nazwa, to wiadomo czego szukać), ale na etapie typowego wyszukiwania w internecie (frazy: „kajaki Płock i okolice”, „kajakiem po Wiśle”, „weekend Warszawa na kajak”, „gdzie żeglować Wisła”, „Wisła weekend” itp.) wyszukiwarka nie pokazuje żadnego z nich. Należy sobie uświadomić, że nawet jeśli dane miejsce/miasto (np. Płock) położone jest w bardzie umiarkowanej odległości od Warszawy (max 2 godziny jazdy samochodem, a nawet transportem publicznym), to mieszkaniec Warszawy i okolic wyszukując oferty na weekend najpewniej poprzestanie na frazie „Warszawa wknd”, a nie przeszukuje okolicy we wszystkich kierunkach („Płock”, „Wyszogród”, „Lipsko”, „Czerwińsk”, „Otwock” itd.), nawet jeśli jest świadom istnienia takich miejscowości (co wcale nie jest oczywiste). Należy też dodać, że niektóre nazwy (Cierszewo, Suchodół, Radotki) najpewniej znane są wyłącznie mieszkańcom danego subregionu, a więc nigdy nie pojawią się w frazach wyszukiwania, podczas gdy ich dobre pozycjonowanie („kajaki na Wiśle”, „kajaki wknd”, „wędkowanie blisko Warszawa” itp.) może nagle pomóc zaistnieć. Oczywiście najlepszym sposobem jest postrzeganie swojej oferty w kategoriach wąskich grup docelowych (inne pozycjonowanie dla kajakarzy, inne dla osób poszukujących wypoczynku z dziećmi – np. agroturystyka, a jeszcze inne dla turystyki kwalifikowanej – np. wędkarstwo), nie wspominając już o tym, że jednoznaczne określenie wąskiej specjalności własnej oferty pozwala dotrzeć do ciekawej grupy docelowej, która potem „(elektroniczną) poczta pantoflową” (eWOM) puści w obieg daną nazwę/miejscowość/ofertę już bez udziału przedsiębiorcy. Dobrą ilustracją są Drwały, które w internecie znakomicie dają się wyszukiwać dzięki ofercie wędkarskiej, ale wcale nie dzięki świadomej promocji jakiegokolwiek przedsiębiorcy, tylko dlatego, że miejsce to jest szeroko dyskutowane na forach wędkarskich. To wskazuje na siłę działań najlepszego współcześnie narzędzia marketingu internetowego, jakim jest tzw. marketing treści (*content marketing*) – „nie ważne kto”, „nie ważne gdzie”, ale ważne, „o czym opowiada” – zainteresowani „słuchacze” wyszukają sobie resztę.

Warsztaty pozwoliły ponadto zaobserwować dość niebezpieczne zjawisko, jakim jest pragnienie możliwie szybkiej komercjalizacji zasobów (naturalnych i kulturowych) przy pomocy rozwoju turystyki, bez tworzenia solidnych podstaw współpracy i koordynacji działań. O ile logika tego mechanizmu jest oczywista i docelowo pożądana, o tyle sposób realizacji tego procesu nierzadko stanowi o jego niepowodzeniu. Podstawą rozwoju turystyki jest bowiem właściwe udostępnienie i rozwój walorów turystycznych w oparciu o sieć współpracy, następnie poszerzenie atrakcyjności podstawowej o bazę bytową (transport, noclegi, wyżywienie) – czyli ponowne poszerzenie sieci i wreszcie – skuteczna promocja na wybranych rynkach docelowych (co często oznacza kolejne poszerzenie sieci o przedstawicieli mediów, influencerów, podmioty promocji, agencje marketingowe itp.). Tymczasem dyskusja warsztatowa pozwoliła zaobserwować ogromny chaos pojęciowy, który przekłada się na brak korelacji i logiki działań praktycznych, a także oczekiwań społeczności lokalnej względem różnego rodzaju organizacji lokalnych (także samorządowych i pozarządowych).

Gestorzy bazy turystycznej oczekują szybkich wyników promocyjnych nie mając tak naprawdę ani pomysłu na produkt (ofertę) turystyczny, ani nie definiując konkretnych grup docelowych (dla kogo przeznaczona jest ta oferta?). Płocka Lokalna Organizacja Turystyczna (PLOT) – z którą wiązane są wszelkie oczekiwania, począwszy od „wymyślenia” oferty po jej sprzedaż – boryka się z problemem gromadzenia elementarnych informacji o otoczeniu, jego walorach kulturowych, organizowanych wydarzeniach i imprezach. Środowiska związane z kulturą lokalną (twórcy, rzemieślnicy) a także drobni usługodawcy turystyczni (np. właściciele łodzi, kajaków) nie mają wizji kompleksowej oferty turystycznej (tzw. produktu sieciowego), który z perspektywy turysty stanowiłby odpowiedź na łączną pulę potrzeb: od transportu, zwiedzania, przeżyć, emocji i wrażeń, po możliwość wypoczynku/noclegu, wyżywienia, dbałości o poziom bezpieczeństwa itp.

Mało kto dostrzega kompleksowość potrzeb gości: współczesny turysta nie chce się borykać z elementarnymi problemami, takimi jak brak możliwości dojazdu, czy trudność ze znalezieniem dobrej restauracji, ale jednocześnie dostępność bazy żywieniowo-noclegowej w żadnym razie nie stanowi dla niego powodu przyjazdu do nowego miejsca. Jeżeli nie znajdzie dla siebie autentycznych atrakcji, przeżyć, emocji, wrażeń, które przykują jego uwagę i będą umiejętnie zakomunikowane – to nie znajdzie powodu, aby poświęcić czas na podróż i związane z nią wysiłki organizacyjne. Przedstawiciele PLOT podejmują wysiłki w celu pokazania tego mechanizmu lokalnym przedsiębiorcom. Znakomitym działaniem są organizowane dla gestorów bazy turystycznej spacery/wycieczki po najbliższej okolicy, które mają pokazać faktyczną atrakcyjność miasta i okolic i wskazać najlepsze sposoby łączenia własnej oferty (noclegowej/żywieniowej) z walorami otoczenia. Jest to interesujący sposób inicjowania tworzenia produktów sieciowych.

# Podsumowanie

Z perspektywy aktywizacji społeczności lokalnych Płocka i okolic ważnym zadaniem programowym wydaje się zaaranżowanie permanentnych obrad „okrągłego stołu” interesariuszy zainteresowanych różnymi formami turystycznego wykorzystania Wisły, w celu wypracowania spójnego, wielowątkowego programu wykorzystania jej potencjału. W tym celu niezbędne jest przeprowadzenie rozeznania środowisk, organizacji i instytucji potencjalnie zainteresowanych udziałem w takich warsztatach, a następnie podjęcie rozmów z zainteresowanymi stronami i zorganizowanie pierwszych spotkań wielostronnych mających na celu nawiązania współpracy i usprawnienie konsultacji. Docelowo usprawnienie takiego procesu mogłaby oferować dobrze zorganizowana platforma internetowa współpracy środowiskowej, która powinna być traktowana ściśle roboczo (nie jako platforma promocji turystycznej, ale właśnie narzędzi pracy dla rozproszonych środowisk samorządowych, biznesowych i społecznych).

Celem dalszych działań lokalnych powinno być wskazanie (jeśli widać potencjał takiego lidera) operatora programu zagospodarowania potencjału Wisły, którego zadaniem byłoby inicjowanie i prowadzenie spotkań zainteresowanych stron, moderowanie debaty między nimi i wzięcie odpowiedzialności za powstanie spisanego uzgodnionego dokumentu, który mógłby pełnić funkcję programu prawidłowego i pożądanego programu zagospodarowania wszechstronnego potencjału Wisły na wyznaczonym odcinku (lub co najmniej uzgodnionych wytycznych dla takiego programu). Dokument, który powinien stać się wynikiem takich prac powinien w przyszłości podlegać dalszym uzupełnieniom (nowe wyzwania, nowi członkowie), ale za każdym razem powinien stanowić zespół wytycznych dla poszczególnych organizacji i władz lokalnych oraz podmiotów biznesowych w zakresie planowanych działań (i budżetów) zmierzających do faktycznego zagospodarowana potencjału Wisły.

Propozycję, aby takim koordynatorem/operatorem lokalnym uczynić PLOT należy traktować wyłącznie w kategoriach sugestii prowadzących warsztaty (argumentacja została wcześniej przedstawiona). Ostateczna decyzja nie powinna jednak bazować na przebiegu jednodniowych warsztatów, które z racji ograniczeń czasowych, wąskiej grupy reprezentowanych podmiotów i ilości pracy, mogły przynieść mylne wrażenia. Należy też zaznaczyć, że pozycja lokalnego lidera nie polega na namaszczeniu danej organizacji przez pojedynczego partnera (nawet jeśli miałby nim być UM) – musi być wynikiem konsensusu i świadomej decyzji możliwie dużej liczy podmiotów, bo od tego zależy późniejsza zdolność lidera do faktycznej koordynacji działań i wywierania wpływu na poszczególnych interesariuszy.

Najpilniejszym zadaniem wyłonionego lidera powinno być opracowanie koncepcji dwóch – trzech produktów sieciowych skonstruowanych przy zachowaniu minimalnych wymagań dotyczących:

* rozproszonej struktury podmiotów (sektora publicznego, prywatnego i społecznego)
* różnorodności usług, udogodnień, infrastruktury, walorów turystycznych
* wspólnej (jednorodnej) koncepcji funkcjonowania
* współpracy i porozumienia partnerów
* istnienia podmiotu zarządzającego (lidera produktu, który nie musi być tożsamy ze wspomnianym wcześniej liderem całego programu)
* nazwy produktu (marki)
* łamania sztucznych granic administracyjnych i geograficznych.

Nawet przy zbliżonych walorach turystycznych, podobnym wyposażeniu w infrastrukturę turystyczną i paraturystyczną oraz podobnej historii i tradycji określone obszary Mazowsza mogą zbudować zróżnicowane i konkurencyjne produkty turystyczne. Decydują o tym zasoby niematerialne, głównie wiedza i informacja przekształcane w kapitał ludzki i społeczny (w tym określony układ relacji i zdolności współpracy, zaufanie do władz lokalnych, zdolność partnerstwa publiczno-prywatnego itd.). To one powinny się stać podstawą dla wyróżnienia i konkurencyjności produktów sieciowych, co z kolei oznacza konieczność bardzo silnego włączenia społeczności lokalnych do tworzenia owych produktów.