



**STRATEGIA ROZWOJU SPOŁECZNO – GOSPODARCZEGO
MIASTA TOMASZÓW MAZOWIECKI
2008-2022**

*„My, Tomaszowianie budujemy nasze Miasto piękne, bogate,
bezpieczne i radosne.”*

Tomaszów Mazowiecki, wiosna – jesień 2007

SPIS TREŚCI

I.	Uwagi ogólne	6
II.	Raport o stanie Miasta Tomaszowa Mazowieckiego	8
III.	Zasady analizy SWOT	9
IV.	SWOT – silne strony i szanse	10
V.	„Pomysł na miasto”	13
VI.	Misja Miasta Tomaszów Mazowiecki	16
VII.	Wizja Miasta	17
VIII.	Założenia strategiczne	18
IX.	Wizja dziesięcioletnia	19
X.	Wizja pięcioletnia	20
XI.	Analiza słabych stron i zagrożeń	21
XII.	Cele strategiczne	23
	Karta celu strategicznego C 01	23
	Karta celu strategicznego C 02	24
	Karta celu strategicznego C 03	25
	Karta celu strategicznego C 04	26
XIII.	Analiza ryzyka strategii	27
XIV.	Monitoring strategii	28

WSTĘP

Tomaszów Mazowiecki, choć wyjątkowy, to jednak jak każde inne miasto na świecie może odnieść sukces tylko wtedy, jeśli znajdzie sposób na twórcze wykorzystanie swojego zasobu lokalnego na rzecz rozwoju - pięknej historii, zabytków, lokalnych odmienności, przedmiotów dumy mieszkańców, tradycji, kapitału społecznego zawartego w ludziach. Sukces bowiem przychodzi, kiedy wspólnota potrafi spożytkować dla przyszłości wszystko to, co ją wyróżnia spośród pozostałych miast. Londyn jest sławny, bo jest inny niż Paryż, a Paryż jest sławny, bo jest inny niż Rio de Janeiro. Te prawdy powinny i stały się podstawą planu strategicznego dla Tomaszowa, jaki zawarto w tym dokumencie.

Trudno o powodzenie, jeśli wszystkie siły twórcze mieszkańców i ich liderów skupione są tylko na mozolnym rozwiązywaniu bieżących lokalnych problemów. Myślenie liderów wspólnoty jest wtedy wtłoczone w zgrzebną, doraźną perspektywę. Brakuje porywających koncepcji, drzemie niewykorzystana ludzka kreatywność, a twórcze jednostki zaczynają opuszczać miasto.

Jest oczywiste, że problemy doraźne Miasta trzeba rozwiązywać. Wystarczy tu jednak Wieloletni Program Inwestycyjny, w którym kryteria selekcji propozycji inwestycyjnych odzwierciedlają istotę przyjętych, śmiałych celów strategicznych. A więc najpierw muszą istnieć te śmiałe strategiczne cele. Zaś priorytet w Wieloletnim Programie Inwestycyjnym uzyskują te potrzeby inwestycyjne, które wspierają realizację głównych idei rozwojowych. Środków brakować wtedy nie powinno.

Zespół, który pracował nad budową niniejszej strategii skupiał się na poszukiwaniu takich właśnie idei dla Tomaszowa. Inspiracji szukano w zgromadzonej wiedzy o mieście i jego zasobach, w historii, w skarbach natury, w kultowej piosence Ewy Demarczyk do słów Juliana Tuwima i w innych źródłach.

I idee prowadzące do rozkwitu Tomaszowa znaleziono. Są porywające i twórcze. Skupienie wszystkich sił ludzkich na wcielaniu ich w życie i powszechna świadomość wspólnych celów muszą i przyniosą pomyślność Waszego Miasta i jego mieszkańców. Jak Zespół odnajdował drogę prowadzącą Tomaszów do sukcesu przedstawia niniejsze opracowanie.

Halina Wolska i Marek Jefremienko

Winniśmy tworzyć i kształtować miejsca posiadając cel, wizję i dumę

Tewdwr-Jones

Szanowni Mieszkańcy Tomaszowa,

Przedstawiam Państwu wizję Naszego Miasta w perspektywie roku 2022, opartą o ideę stworzenia „miejsca”, w którym wszyscy będziemy chcieli spędzić „swoj czas”.

Stworzenie „miejsca” wymaga czasu i logicznego szeregu działań. Budowa miejsca wymaga szerokiego współdziałania administracji, elit intelektualnych, liderów biznesu i społeczeństwa. Kierując się zasadami dialogu społecznego, powinniśmy wspólnie wykreować obraz Tomaszowa, który będziemy chcieli budować oraz wyznaczyć kroki, które nas do tego obrazu doprowadzą. Wdrażanie i koordynacja działań należy do administracji lokalnej, która współpracuje z lokalnymi przedsiębiorcami i liderami oraz podlega kontroli społeczeństwa.

Strategia Rozwoju Miasta Tomaszowa Mazowieckiego 2007 – 2022 oparta jest o oczekiwania i propozycje, zgłoszone przez mieszkańców w trakcie prac w okresie wiosna – lato 2007 oraz o koncepcje kreowania rozwoju lokalnego i regionalnego. Przyjęta metodologia pracy zakładała pozytywne podejście do kwestii rozwoju Miasta. Pamiętając o naszych problemach, skoncentrowaliśmy się na kreacji przestrzeni i tworzeniu tożsamości lokalnej.

Budując Strategię staraliśmy się aby wynikająca z niej wizja i proponowane działania gwarantowały trwały rozwój Miasta oparty na triadzie: dobrobyt społeczny – ochrona środowiska naturalnego – wzrost gospodarczy. Uznaliśmy, że stworzenie warunków do godnego życia w przyjaznym otoczeniu w połączeniu z ofertą dla ludzi kreatywnych zapewni sukces. Jednocześnie wiedzieliśmy, że konieczność koncentracji na pewnych zagadnieniach musi prowadzić do świadomej rezygnacji z programowania innych dziedzin życia Naszego Miasta.

„Ktokolwiek chce uchodzić za rozważnego, niech oddali się od spraw przelotnych: niech pamiętając o przeszłości, porządkuje teraźniejszość i przewiduje przyszłość”. Pamiętając o tych słowach Stanisława ze Skarbmierza i czytając niniejszy dokument proszę Państwa o zastanowienie się nad następującymi pytaniami:

- jakie działania podejmowane na terenie Miasta doprowadzą do stworzenia warunków dla godnego życia jego mieszkańców?
- jakie działania powinniśmy podjąć dla zapewnienia mieszkańcom przyjaznego otoczenia?
- jakie działania w najbliższej przyszłości mogą przyciągnąć i utrzymać w Tomaszowie ludzi kreatywnych?

Jeśli w trakcie czytania tego dokumentu nasuną się Państwu odpowiedzi na powyższe pytania, to oznaczać to będzie, że przedstawiona wizja rozwoju Tomaszowa Mazowieckiego jest drogą do sukcesu.

Prezydent Miasta Tomaszowa Mazowieckiego

Rafał Zagozdon

I. Uwagi Ogólne

Opracowanie Strategii dla Miasta Tomaszowa Mazowieckiego odbywało się w okresie od wiosny do jesieni 2007 roku. Wykorzystano najnowsze metody nazywane Strategią Skoncentrowanych Celów (SSC). Oparte są one na trzech założeniach:

- Strategia Rozwoju Tomaszowa zmierza do wszechstronnego wykorzystania cennych odmienności, cech charakterystycznych i unikalnego zasobu historycznego oraz naturalnego Miasta. Służą temu, zawarte w celach strategicznych, zapisy pomysłów na wykorzystanie atutów Miasta,.
- Dokument Strategii ma koncentrować uwagę czytelnika na celach strategicznych oraz uwarunkowaniach wspierających ich osiągnięcie.
- Strategia skupia się na kilku starannie wyselekcjonowanych i zhierarchizowanych celach. Nadmiar celów strategicznych, a także szczegółowych wywołuje wątpliwości, czy Strategia jest realistyczna.

Słowniczek dokumentu strategii:

Zjawisko: Fakt empiryczny, podlegający obserwacji za pomocą dostępnych metod i środków, na przykład na podstawie raportu pisemnego. To, co się ukazuje zmysłom lub świadomości, wszelki przedmiot postrzegania zmysłowego. Fakt ten może mieć postać trendu lub tendencji.

Misja: Jest zapisem naszej hierarchii wartości i sensu istnienia, ma charakter dynamiczny oraz jest bezterminowa w dającej się przewidzieć przyszłości. Zapis misji powinien być ujęty krótko, sentencjonalnie, w sposób poruszający emocjami czytelnika.

Wizja: Obraz naszego świata po zrealizowaniu Strategii w jej bieżących zamierzeniach albo po rozwiązaniu danego problemu. Ma charakter terminowy i statyczny. Potrzebą jej sformułowania jest pokazanie kierunku dążeń, ustawienie drogowskazu dla sformułowania celów działań.

Założenia strategiczne: Przystępując do prac nad Strategią musimy wiedzieć, jakie obszary musi ona obejmować i do czego powinna dążyć. Założenia są ideałem, do którego należy dążyć poprzez realizację zapisów dokumentu.

Cele strategiczne: Cele strategiczne to kilka najważniejszych celów długofalowych, które w wyniku hierarchizacji zdecydowano się realizować w pierwszej kolejności. Nie oznacza to, że nie ma innych celów strategicznych. Będą one wskazywane w miarę aktualizacji Strategii.

Koncentracja Strategii: Skoncentrowanie Strategii na starannie wybranych kilku celach strategicznych przynosi szybsze i bardziej odczuwalne dla wspólnoty efekty. Jeśli istnieje wola zamieszczenia w Strategii wielu celów strategicznych, należy bliżej i w odniesieniu do każdego z nich osobno określić horyzont czasowy realizacji.

Hierarchizacja: Czytelnik Strategii nie może mieć wątpliwości, co do tego, co dla wspólnoty Tomaszowian jest ważne, a co mniej ważne. Istotniejsza od rozbudowanego obrazu pomyślnej przyszłości jest wiedza czytelnika, na czym ma się wspólnota koncentrować w najbliższych latach.

Cele operacyjne: Ich rola to wskazanie obszarów realizacyjnych dla celów strategicznych, a w konsekwencji pomoc w identyfikacji zadań do Wieloletniego Programu Inwestycyjnego oraz innych wieloletnich programów. Cele operacyjne nie powinny być bezpośrednio zadaniami realizacyjnymi.

Rozwój: Zmiana zjawisk w istniejącej rzeczywistości, w części lub w całości, od stanu niezadowolającego do stanu pożądanego, połączona z jednoczesnym przekształceniem świadomości ich uczestnika lub obserwatora.

Zrównoważony rozwój: Oznacza, że z pola planowania strategicznego nie może zniknąć żadna ważna dziedzina życia. Nie oznacza to jednak założenia, że wszystko należy rozwijać równomiernie, bo oznacza to rozwój powolny. Należy skupiać się na stałej selekcji (hierarchizacji) aktualnie najważniejszych celów i po ich zrealizowaniu ponownie hierarchizować pozostałe. Proces ten jest ciągły.

II. Raport o stanie Miasta Tomaszowa Mazowieckiego

Podstawą prac nad dokumentem Strategii, realizowanych z udziałem konsultantów firmy Wolska & Jefremienko, był „Raport o stanie Miasta Tomaszów Mazowiecki – czerwiec 2007”.

W procesie zbierania danych do raportu szczególną uwagę zwrócono na:

- Skupianiu się na tematach najważniejszych dla rozwoju,
- Stanie, rozwoju i rozmieszczeniu zasobów.
- Własnych czynnikach rozwoju,

Raport stanowił podstawę:

- Określenia szeroko rozumianego zasobu lokalnego.
- Odkrywania związków pomiędzy różnymi dziedzinami życia Miasta.

Raport o stanie Miasta Tomaszów Mazowiecki pokazał jego obraz w:

- Trendach,
- Tendencjach,
- Faktach,
- Liczbach.

Podział tematyczny Raportu przedstawia tabela poniżej.

Sektor	Nazwa
I	Warunki środowiska i zasoby naturalne
II	Demografia
III	Usługi społeczne i standard życia mieszkańców
IV	Usługi komunalne
V	Warunki dla działalności gospodarczej
VI	Administracja lokalna i obsługa mieszkańców
VII	Oświata i edukacja
VIII	Kultura i sztuka
IX	Kapitał społeczny

Raport zawiera analizę porównawczą Tomaszowa z miastami o zbliżonej liczbie ludności: Bełchatowem, Pabianicami, Żorami, Tarnowskimi Górami, Stalową Wolą i Przemyślem.

Nadany dokumentowi porządek ułatwić ma identyfikację zjawisk, co jest kolejnym po sporządzeniu „Raportu”, krokiem w budowie Strategii. Raport identyfikuje zjawiska ważne z punktu widzenia rozwoju Miasta Tomaszów Mazowiecki i porządkuje je według zasad analizy SWOT (Mocne i Słabe Strony, Szanse i Zagrożenia).

Raport o stanie Miasta znajduje się na stronie internetowej www.tomaszow-maz.eu, w dziale Rozwój, Strategia i Promocja Miasta

III. Zasady analizy SWOT

Analizę SWOT wybrano jako podstawowe narzędzie penetracji istniejącej rzeczywistości Tomaszowa. Celem analizy było określenie zakresu możliwości oddziaływania na tę rzeczywistość, bądź braku takich możliwości za strony organów Miasta. Jako zasadnicze kierunki oddziaływania wybrano wykorzystanie silnych stron i pojawiających się w niej szans. Skupiono się na analizie pozytywnych stron tomaszowskiej rzeczywistości opierając się na następujących założeniach:

- Sukces Miasta jest możliwy tylko wtedy, jeśli znaleziony zostanie sposób na twórcze wykorzystanie na rzecz jego rozwoju tego, co się posiada – bogatego zasobu lokalnego.
- Problemy będą systematycznie rozwiązywane i tym szybciej, im bardziej Miasto potrafi wykorzystać swoje szanse rozwojowe i rozwój przyspieszyć.
- Problemy zawsze dadzą znać o sobie. Szanse i okazje można natomiast łatwo przeoczyć.
- Problemy rozwiązuje się za pomocą nowoczesnego Wieloletniego Programu Inwestycyjnego (WPI) lub Wieloletniego Programu Zarządzania Projektami, (WPZP), w którym priorytet uzyskują te inwestycje, które wspierają wykorzystanie wszelkich zasobów lokalnych dla rozwoju.
- Podział SWOT na cztery grupy zjawisk jest umowny, gdyż wszystkie cztery elementy analizy SWOT wiążą się ze sobą i oddziałują na siebie.

W trakcie analizy SWOT badane są kolejne części „Raportu o Stanie Miasta Tomaszowa Mazowieckiego”, przy zwróceniu szczególnej uwagi na trendy i tendencje oraz zauważone, istniejące, ważne dla rozwoju zjawiska. Klasyfikowane one są jako silna strona, słaba strona, szansa rozwojowa lub zagrożenie dla rozwoju. Klasyfikuje się też istotność zjawiska, jako przesadzające, dość istotne, nie istotne.

Analizę SWOT oparto na następującym rozumieniu poszczególnych pojęć:

Słabe strony: Zjawiska ograniczające możliwości rozwoju Tomaszowa, na które bezpośredni wpływ mają organy Miasta i mieszkańcy.

Zagrożenia: Zjawiska negatywne powodowane przez czynniki zewnętrzne, ale także sytuację ogólną, mogące stanowić zagrożenie dla rozwoju Tomaszowa, występowanie, których jest uwarunkowane czynnikami leżącymi poza możliwościami bezpośredniego wpływu władz Miasta i mieszkańców.

Mocne strony: Zjawiska pozytywne i zasób lokalny pożyteczne z punktu widzenia możliwości wkroczenia Tomaszowa na nowe ścieżki rozwoju, na których wykorzystanie bezpośredni wpływ mają organy Miasta.

Szanse: Pozytywne z punktu widzenia możliwości kształtowania rozwoju Miasta zjawiska zewnętrzne, występowanie których jest uwarunkowane czynnikami leżącymi poza możliwościami bezpośredniego wpływania na nie przez Prezydenta, Radę Miejską i mieszkańców.

IV. SWOT – silne strony i szanse

Prace nad analizą SWOT oraz nad listą „Pomysłów na Miasto” prowadził Zespół ds. Budowy Strategii powołany przez Prezydenta Miasta Tomaszów Mazowiecki, przy współpracy zaproszonych gości, posiadających cenną wiedzę o Mieście lub w szczególności sposób z nim związanych.

W skład Zespołu wchodził:

Przewodniczący Zespołu, Prezydent Miasta Tomaszów Mazowiecki Rafał Zagodzon, **sekretarz Zespołu** Jakub Olczyk, **członkowie Zespołu**: Tadeusz Adamus, Wiesław Benderz, Jacek Bogucki, Anna Byczkowska, Monika Grochowalska, Ryszard Grudziński, Karolina Kocznur, Krystyna Koselak, Danuta Kubicka, Zenon Adam Łaski, Bartłomiej Matysiak, Maciej Mieczkowski, Izabela Młynarczyk, Wiesław Pawłowski, Lucyna Pietrzyk, Dorota Plich, Magdalena Rosińska, Wanda Rybak, Barbara Skowrońska, Halina Szczucińska, Monika Tazbir, Danuta Wypart,

Osoby współpracujące stale z Zespołem lub uczestniczące przynajmniej w jednym spotkaniu roboczym: Izabela Batorska, Wacława Bąk, Adam Iwanicki, Agnieszka Łuczak, Barbara Kwarciana, Krystyna Marcinkowska, Jan Nowakowski, Elżbieta Ołubek, Tomasz Pierściński, Dariusz Walczak, Krystyna Wilk, Andrzej Wróbel, Stanisław Zakrzewski.

Pracami Zespołu kierowali doradcy firmy konsultingowej Wolska & Jefremienko – Halina Wolska i Marek Jefremienko

Wstępne wyniki analizy SWOT były bardzo obszerne. Zidentyfikowano kilkaset zjawisk o różnorodnym zakresie i znaczeniu. Poddawane one były kilkukrotnej hierarchizacji i porządkowane według istotności dla przyspieszenia rozwoju Tomaszowa. W wyniku prac powstała ostateczna lista mocnych stron Tomaszowa oraz pojawiających się szans, która stanowiła na tym etapie podstawę do dalszych prac nad formułowaniem strategii. Pozostałą częścią analizy SWOT – słabymi stronami Miasta i istniejącymi zagrożeniami zajęto się w dalszej kolejności, po zidentyfikowaniu celów strategicznych opartych na zasobie lokalnym.

Ostateczna lista czynników pozytywnych, na których zdecydowano się oprzeć w dalszych pracach nad poszukiwaniem tak motorów rozwoju Tomaszowa jak i jego nowej tożsamości przedstawiona jest poniżej:

Mocne strony:

- 1. Walory krajobrazowo-przyrodnicze:**
 - a) tereny leśne: Puszcza Pilicka i Lasy Spalskie,**
 - b) zasoby wodne: układ rzek i rzeczek oraz stawy w Mieście, Zalew Sulejowski,**
 - c) obszary chronione: Rezerwat Niebieskie Źródła i Park Miejski (dęby szypułkowe) w Mieście, Spalski Park Krajobrazowy, Sulejowski Park Krajobrazowy,**
 - d) inne: Groty Nagórzyckie, Spała, bunkry na Konewce, Ośrodek Hodowli Żubrów.**

2. Kultura, Oświata i Sport:

- a) festiwal „A może byśmy tak ... do Tomaszowa”,
- b) placówki kultury: Muzeum, Skansen Rzeki Pilicy, MOK. DOK, OK Tkacz, Biblioteka Miejska,
- c) zabytki miejskie,
- d) sieć przedszkoli oraz szkół podstawowych i gimnazjalnych,
- e) OSiR: ul. Nowowiejska i ul. Strzelecka,
- f) warunki do aktywności sportowej: ścieżki pieszo-rowerowe, porty na Zalewie Sulejowskim, przystań nad rz. Pilicą, OPO Spała,
- g) znane miejscowości o dużym potencjale: Spała (sport i rekreacja, centrum konferencyjne), Inowódz (historia i rekreacja), Ujazd (historia i rekreacja).

3. Przedsiębiorczość Miasta i okolicy:

- a) obecność marek globalnych (np.: PepsiCo), europejskich (np.: Polytec Interior Polska), regionalnych (np.: Ceramika Paradyż, Multimedia Polska) i lokalnych,
- b) złoża piasków kwarcytowych przyciągające specyficznych przedsiębiorców,
- c) duża liczba małych, prywatnych firm.

4. Otoczenie biznesu:

- a) dostęp do internetu,
- b) usługi bankowe,
- c) otoczenie instytucjonalno-prawne (Urząd Skarbowy i ZUS),
- d) filia Uniwersytetu Łódzkiego oraz Wydział Zamiejscowy Politechniki Radomskiej.

Szanse:

1. Położenie w centrum Polski:

- a) przy drodze międzynarodowej E-67,
- b) w pobliżu skrzyżowania dróg krajowych A1 i S8,
- c) przy linii kolejowej Koluszki – Radom – Skarżysko Kamienna (z dostępem do Centralnej Magistrali Kolejowej),
- d) bliskość metropolii (Warszawa, Łódź) i znaczących miast (Częstochowa, Radom).

2. Budowa obwodnicy wewnętrznej i zewnętrznej:

- a) wewnętrzna obwodnica centrum Miasta,
- b) zewnętrzna obwodnica wyprowadzająca ciężki transport z Miasta.

3. Poprawa infrastruktury miejskiej:

- a) modernizacja nawierzchni ulic i ciągów pieszych,
- b) budowa miejsc parkingowych,
- c) budowa i modernizacja kanalizacji sanitarnej i deszczowej,
- d) budowa i modernizacja sieci wodociągowej, w tym poszukiwanie możliwości podłączenia do źródeł wody głębinowej,
- e) budowa stref bezpłatnego dostępu do internetu.

4. Rewitalizacja centrum Miasta:

- a) odtworzenie przestrzeni publicznej,
- b) stworzenie przestrzeni dla rozpowszechniania kultury masowej.

V. „Pomysł na miasto”

Silne strony i szanse Tomaszowa poddano następnie wszechstronnym analizom. Zmierzały one do uchwycenia motywów przeważających w obrazie zasobów Miasta, w szczególności takich, które mogłyby stanowić kanwę i motory rozwoju. Wynik tych analiz okazał się bogaty. Stwierdzono wspólnie, że **Tomaszów mógłby zostać miastem:**

1. **Wody** - rzeki Tomaszowa to potencjał rozwoju, na wodzie opiera się życie, człowiek, zieleń Miasta, atrakcyjne spędzanie wolnego czasu, a także rozwój nauki i wprowadzanie innowacyjności. Jest ona także podstawą tworzenia szlaków wodnych dla rozwoju turystyki, wpisują się w temat wody plany budowy aqua parku pełnego uciech wodnych. Tomaszów wraca do swoich korzeni, gdyż zasoby wody były czynnikiem sprzyjającym dla umiejscowienia tu przemysłu włókienniczego i chemicznego.
2. **Drewna** - położenie w kompleksie leśnym,
3. **Lokalnego rozwoju** - potencjał lokalny, zarówno gospodarczy jak i społeczny jest znaczny, rozwój gospodarczy oparty o tradycje małych, lokalnych przedsiębiorstw, niezłe zaplecze sportowe wraz z tradycjami, bogata oferta kulturalna.
4. **Zielonym** - położenie przy kompleksie leśnym, bogate w zasoby wody, w okolicy miejscowości o charakterze wypoczynkowym.
5. **Aktywnego wypoczynku, kultury i sportu** - baza sportowa Miasta i OPO Spała, szlak rowerowy wokół Zalewu Sulejowskiego przez Tomaszów do Spały i Inowłódza i inne walory, historia Miasta i jego zabytki, kultura „żywa”, ośrodki kultury i imprezy kulturalne.
6. **Centrum usług turystycznych w środkowej Polsce** - nawiązanie do poprzednich punktów, zaplecze dla atrakcji turystycznych Miasta i regionu.
7. **„Przechodnia”** - pojęcie szeroko rozumiane - położenie na skrzyżowaniu ważnych dróg, niezagospodarowane uroki uliczek, placów i budynków Miasta, urok posiadanych zasobów turystycznych, dążenie do uczynienia Miasta przyjaznym dla przechodzącego i przejeżdżającego stanowi może ideę wiodącą. Idea nawiązuje do kultowej piosenki Ewy Demarczyk, gdzie padają słowa dotyczące przechodnia i zaproszenie do Tomaszowa.
8. **Kultury lokalnej** - wyjątkowe zasoby kultury „żywej” oraz potencjał kulturowy Miasta.
9. **Wolnej działalności gospodarczej** - tereny inwestycyjne, duży potencjał lokalnych przedsiębiorców, zasoby ludzkie, szkolnictwo zawodowe i wyższe.
10. **Młodzieży** - miasto musi „utrzymać” młodzież poprzez atrakcyjną ofertę edukacyjną, warunki rozwoju, zamieszkiwania, spędzanie czasu wolnego, sport, kulturę, rozrywkę.
11. **Usług** - tradycyjne usługi dla ludności miejscowej, podnoszące standard życia oraz usługi dla przyjezdnych – turystów i inwestorów.
12. **Legend i tradycji** - legenda to historia, opowieść, wymysł, bajka przesycona elementami niezwykłości, która może być wymyślona w każdym czasie historycznym i wokół której można zbudować wizerunek Miasta, kształtować tradycje i atrakcje lokalne.

Powyższe motywy rozwoju Tomaszowa zostały następnie wszechstronnie sprawdzone pod kątem dwóch zasadniczych kwestii:

- Na ile kreowanie przyszłości Miasta wokół danej idei rozwojowej (motywu) znajdzie w Tomaszowie warunki do skutecznej realizacji?
- Na ile kreowanie przyszłości Miasta wokół danego motywu (idei wiodącej) wystarczająco wszechstronnie wykorzystuje potencjał lokalny Tomaszowa?

Każdy z członków Zespołu najpierw odpowiadał indywidualnie, a następnie uczestniczył w dyskusji wokół pierwszej z powyższych kwestii: „czy dla realizacji danej idei znajdują się w Tomaszowie właściwe warunki”? Sprawdzano, czy wśród dziewięciu powszechnie uważanych za najważniejsze czynników rozwoju znajdują się te, które wspomogą realizację lub rozwiną się wokół jednej z idei wiodących (motywów) przedstawionych wyżej. Te czynniki rozwoju to:

1. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju,
2. Przywództwo,
3. Zasoby środowiska naturalnego,
4. Zasoby pracy,
5. Teren i korzyści miejsca,
6. Potencjał gospodarczy,
7. Kapitał finansowy /inwestycyjny/,
8. Poziom nauki, techniki, kultury,
9. Zainwestowanie infrastrukturalne.

Analogiczny ranking przeprowadzono dla sprawdzenia stopnia wykorzystywania zasobów lokalnych. Każdy z członków Zespołu najpierw odpowiadał indywidualnie, a następnie uczestniczył w dyskusji wokół drugiej kwestii: „w jakim stopniu pomysł (idea wiodąca) wykorzysta potencjał lokalny”? Sprawdzano, czy istniejące składowe zasoby lokalnego zostaną spożytkowane i staną się mocną podstawą realizacji danej idei wiodącej (motywu) - każdej z 12 przedstawionych wyżej. Połączone czynniki zasoby lokalnego Tomaszowa sformułowano i przedstawiono jak poniżej.

1. Położenie nad rzekami i rzeczками, obok dużego kompleksu leśnego,
2. Gotowe hasło promocyjne - „A może byśmy tak najmilszy wpadli na dzień do Tomaszowa”,
3. Położenie w centrum Polski,
4. Okolice – miejscowości z ich zasobami historycznymi oraz zasoby przyrody ożywionej i nieożywionej, powszechnie rozpoznawalne miejsca w Mieście i w okolicy,
5. Historia i zabytki miasta, możliwość znalezienia „twarzy” historycznej Miasta.

Podsumowując prace Zespołu oraz przeprowadzone konsultacje społeczne, można stwierdzić, że konieczne jest takie sformułowanie celów strategicznych dla Miasta Tomaszowa Mazowieckiego, aby odpowiadały one najwyżej ocenianym szansom rozwoju i opierały się na:

1. Wykorzystaniu zasobów naturalnych:
 - a) wody – rzeki i rzeczki oraz Zalew Sulejowski,
 - b) zieleni – parki i tereny zielone w Mieście oraz lasy,

2. Wykorzystaniu potencjału kultury, oświaty i sportu:
 - a) kultura „żywa” i pozwalająca na aktywność – Skansen Rzeki Pilicy i domy kultury,
 - b) edukacja dzieci, młodzieży i dorosłych,
 - c) zaplecze sportowe.

3. Wykorzystaniu potencjału lokalnych przedsiębiorców:
 - a) małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe,
 - b) usługi tradycyjne i wyspecjalizowane dla ludności (w tym turystyka),
 - c) uznane marki globalne, europejskie, regionalne i lokalne.

4. Stwarzaniu alternatyw:
 - a) aktywne spędzanie wolnego czasu,
 - b) przestrzeń publiczna (rewitalizacja centrum),

VI. Misja Miasta Tomaszów Mazowiecki

Strategia Rozwoju Miasta Tomaszowa Mazowieckiego wymagała określenia też misji Miasta, która jest sformułowanym w sposób najbardziej ogólny zbiorem zasad wpływających na realizację planów rozwoju, kształtujących wizerunek Miasta w otoczeniu i wyróżniającym je wśród innych; nadających Tomaszowowi jego własną, powszechnie rozpoznawalną specyfikę.

W wyniku analiz ważnych obszarów życia wspólnoty tomaszowskiej oraz określania ważnych dla rozwoju Miasta wartości Zespół postanowił sformułować misję Tomaszowa Mazowieckiego następująco:

My, Tomaszowianie cenimy w relacjach pomiędzy ludźmi uczciwość, otwartość, zaufanie i odpowiedzialność.

Opierając się na poszanowaniu godności ludzkiej, przestrzegając zasad tolerancji i rozumiejąc zróżnicowane potrzeby naszej wspólnoty, pragniemy zbudować przyjazne, bogate i otwarte dla wszystkich Miasto. Rozwój naszej zbiorowości widzimy jako zapewnienie bezpieczeństwa, upowszechnienie kultury, oświaty i sportu oraz osiągnięcie szeroko pojętej równowagi w jakości życia mieszkańców.

Pragniemy budować nasze Miasto piękne jak Paryż, bogate jak Londyn, bezpieczne jak Genewa i wesołe jak Rio...

Skróconą wersję misji Zespół sformułował następująco:

My, Tomaszowianie budujemy nasze Miasto piękne, bogate, bezpieczne i radosne

VII. Wizja Miasta

Jednym z kluczowych elementów planu strategicznego dla każdej wspólnoty lokalnej jest sformułowanie, a więc i zapisanie wizji przedstawiającej jej obraz po osiągnięciu celów strategicznych. Ma być konkretna, stanowić rodzaj rodzinnego zdjęcia w docelowym momencie horyzontu czasowego strategii. Ta wizualizacja jest konieczna, co najmniej z kilku powodów:

- Jej tworzenie jest jednocześnie sprawdzaniem, czy wizja Miasta jest realistyczna,
- Wyobrażanie sobie lepszej przyszłości umacnia wiarę w sukces,
- Obraz lepszej przyszłości utwierdza w przekonaniu o słuszności podejmowanych działań,
- Konkretyzacja wizji przyszłości organizuje zbiorowe, wspólne myślenie i pracę wokół jej realizacji.

Kierując się tymi zasadami, Zespół w ramach przyjętego piętnastoletniego horyzontu czasowego strategii analizował obrazy jej realizacji. Poprzez „burzę mózgów” i inne metody pracy twórczej sformułowano i zapisano nie tylko wizję, zamykającą piętnastolecie, ale także bardzo konkretne wizje Miasta za lat 5 i 10. Stanowiły one następnie podstawę formułowania celów strategicznych i operacyjnych.

Docelowa wizja Miasta Tomaszów Mazowiecki za lat piętnaście:

Tomaszów Mazowiecki – Miasto powstałe dzięki woli człowieka, jest idealną symbiozą ludzi i przyrody, będącą wzorem dla innych, jak przy wykorzystaniu zasobów naturalnych zapewnić rozwój i radość jego mieszkańcom.

Świadomi swojej wartości mieszkańcy, wykorzystując potencjał krajobrazowo-przyrodniczy oraz lokalizacyjny, stworzyli miejsce bezpieczne i czyste, otwarte nie tylko dla ludzi kreatywnych i aktywnych ale i dla tych pragnących spokoju.

Nasza determinacja pozwoliła zbudować Miasto z szerokimi horyzontami rozwoju. Tomaszów Mazowiecki jest miastem bez problemów socjalno-bytowych, stwarza warunki do zdobywania wiedzy poprzez obcowanie z przyrodą i kulturą oraz do aktywności fizycznej, pozwala na rozwój zawodowy, wspierając aktywnych, odważnych i innowacyjnych. Bliskość do krajowych centrów administracji, biznesu, kultury, nauki, sportu i religii pozwala mieszkańcom i przyjezdnym na prowadzenie godziwego życia.

VIII. Założenia strategiczne

Uczestnictwo w regionalnym i europejskim systemie miast i regionów, którego podstawą jest współpraca z najbliższym regionem metropolitalnym i jego centrum – Łodzią oraz partnerskie stosunki z miastami w regionie. Założeniem strategicznym jest poszukiwanie wiarygodnych partnerów dla promocji Tomaszowa Mazowieckiego w regionie i w Europie oraz pozyskiwanie „dobrych praktyk” w zakresie zarządzania miastem.

Dbanie o wysoki poziom kapitału ludzkiego i umacnianie kapitału społecznego, rozumianego jako wiedza poszczególnych mieszkańców i katalog wartości, charakteryzujący zbiorowość lokalną. Założeniem strategicznym jest wykształcenie wzajemnego zaufania dla zdobywania wiedzy, jej gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania dla rozwoju Tomaszowa Mazowieckiego.

Zagospodarowanie przestrzeni publicznej ofertą, zapewniającą możliwość atrakcyjnego spędzania wolnego czasu. Przestrzeń publiczna powinna być zagospodarowana na cele kulturalne, oświatowe i rekreacyjne poprzez działania Miasta oraz na cele rozrywkowe i usługowe poprzez działania innych partnerów. Założeniem strategicznym Tomaszowa Mazowieckiego jest rewitalizacja zdegradowanej i zapomnianej przestrzeni publicznej.

Stała rozbudowa sieci info- i infrastruktury miejskiej. Utrzymywanie istniejących struktur jest tylko działaniem konserwującym, a prawdziwy rozwój zapewnić może tylko połączenie tradycyjnej infrastruktury komunalnej z nowoczesną siecią teleinformatyczną. Założeniem strategicznym dla Tomaszowa Mazowieckiego jest wymiana, rozbudowa i unowocześnienie szeroko rozumianej infrastruktury komunalnej, obejmującej zasoby mieszkaniowe, sieć transportową i komunikację miejską, sieć wodociągów, sieć kanalizacji sanitarnej i deszczowej, sieć ciepłowniczą. Współpraca z innymi podmiotami winna zmierzać w kierunku budowy nowoczesnej sieci przepływu informacji (infostruktury) oraz rozbudowy sieci elektroenergetycznej i gazowniczej. Ideą jest wprowadzanie w wyżej wspomnianych strukturach służących społeczeństwu rozwiązań przyjaznych środowisku.

Budowanie otoczenia biznesu oraz zdolność do przyjmowania i zagospodarowywania kapitału. Przyjazne otoczenie biznesu to nie tylko lokalne przedstawicielstwa banków i innych instytucji finansowych, czy izby i stowarzyszenia gospodarcze, to także przyjazny samorząd, kreatywne instytucje oświatowe i kulturalne, edukujące media lokalne oraz inne podmioty certyfikujące zbiorowość lokalną i ukazujące jej zdolność do współpracy. Celem strategicznym Tomaszowa Mazowieckiego jest budowa systemu wzajemnej współodpowiedzialności przedsiębiorców i ich otoczenia za rozwój Miasta.

Przygotowanie do tworzenia lub przyjmowania unikalnych dóbr i usług oraz ich rozprzestrzeniania wśród zbiorowości lokalnej, w regionie i świecie. Społeczeństwo obywatelskie i informacyjne posiada zdolność do tworzenia i przyjmowania innowacji, usprawniających i umilających codzienne życie. Założeniem strategicznym Tomaszowa Mazowieckiego jest, aby dobra kultury i sztuki oraz wyspecjalizowane usługi dostarczane przez wybitne jednostki oraz najlepsze przedsiębiorstwa służyły rozwojowi i promocji.

Pielęgnacja systemów komunikacji z otoczeniem, odbywających się na dwóch poziomach: budowa i utrzymywanie połączeń komunikacyjnych (drogi, kolej, internet, etc.) oraz budowa i utrzymywanie połączeń instytucjonalnych (samorządy sąsiednie, administracja wyższego szczebla, samorządy partnerskie, media, etc.). Założeniem strategicznym Tomaszowa Mazowieckiego jest stworzenie systemu skutecznej komunikacji i promocji, pozwalającego na szybką wymianę wiarygodnych informacji.

IX. Wizja dziesięcioletnia

Mając wypracowaną wizję Tomaszowa Mazowieckiego za lat piętnaście, to jest w perspektywie tworzonego planu strategicznego, Zespół podjął się odpowiedzi na dwa pytania:

- Jak w obrębie przyjętych czterech strategicznych kierunków rozwoju musi wyglądać Tomaszów za lat 10, żeby wizja piętnastoletnia była wykonalna?
- Jak w obrębie przyjętych czterech strategicznych kierunków rozwoju musi wyglądać Tomaszów za lat 5, żeby wizja dziesięcioletnia była wykonalna?

W wyniku obszernych analiz i wizualizacji powstały dwie wizje rozwoju: dziesięcioletnia i pięcioletnia. Każda z powstałych w ten sposób perspektyw, konkretna i przemyślana, stała się zbiorem wytycznych do realizacji w ramach trzech stref życia Miasta: społecznej, gospodarczej i funkcjonalno-przestrzennej. Wizje te przedstawione są poniżej.

Wizja 10 lat:

1. Strefa społeczna:

a) edukacja, kultura i sport:

- wybudowany aqua park,
- rozbudowana i ogólnodostępna baza sportowa,
- nowa – multimedialna siedziba biblioteki,
- rewitalizacja placówek kultury,
- siedziba (filia) wyższej szkoły o profilu technicznym,
- ożywienie terenów zielonych przy rz. Pilicy,
- aktywność fizyczna mieszkańców.

b) warunki socjalno-bytowe:

- nowe budownictwo mieszkaniowe w Mieście,
- nadanie funkcji użytkowych obiektom poprzemysłowym w centrum Miasta,
- podniesienie standardu domów mieszkalnych pozostających w zasobach komunalnych.

2. Strefa gospodarcza:

- istniejące zaplecze hotelowe na 2-3 tys. miejsc,
- wybudowane centrum kongresowo-wystawiennicze,
- funkcjonująca sieć małych lokali gastronomicznych,
- istniejąca strefa handlu i usług na terenach poprzemysłowych na lewym brzegu rz. Wolbórki,
- przygotowanie nowych terenów inwestycyjnych.

3. Strefa funkcjonalno-przestrzenna:

- zmodernizowana oczyszczalnia ścieków wraz z siecią kanalizacji sanitarnej i deszczowej obejmująca 100% powierzchni Miasta,
- wybudowana zewnętrzna obwodnica Miasta,
- wybudowane parkingi na obrzeżach Miasta,
- ekologiczna komunikacja miejska,
- wybudowane ścieżki pieszo-rowerowe łączące kluczowe punkty Miasta,
- uregulowane brzegi rzek i rzeczek,
- zrealizowany program racjonalnego wykorzystywania zasobów naturalnych i przeciwdziałania zanieczyszczeniu środowiska, w tym zapewnienie dostępu do wód głębinowych oraz kompleksowy system unieszkodliwiania odpadów.

X. Wizja pięcioletnia

Wizja pięcioletnia przedstawia w większej szczegółowości to, co musi być zrobione w ciągu najbliższych lat, aby odleglejsza wizja i plany zapisane powyżej były wykonalne. Na podstawie wizji pięcioletniej oraz analiz odleglejszych wizji, sformułowane zostaną cele strategiczne i operacyjne na najbliższy okres realizacji Strategii.

Wizja 5 lat:

1. Sfera społeczna:

a) edukacja, kultura, sport:

- przedszkola i szkoły prowadzące dodatkowe zajęcia edukacyjne,
- funkcjonujące programy ogólnie sportowego przygotowania dzieci i młodzieży oraz aktywizacji fizycznej dorosłych,
- zmodernizowany tor łyżwiarski,
- zmodernizowany stadion,
- wybudowana sala sportowa z funkcją widowiskową,
- ożywienie kulturalne Miasta,
- funkcjonujące centrum wolontariatu,
- ożywienie śródmiejskich terenów zielonych,
- poszerzenie zakresu działania filii Uniwersytetu Łódzkiego oraz Wydziału Zamiejscowego Politechniki Radomskiej o studia stacjonarne,
- budowa nowoczesnego, integracyjnego przedszkola.

b) warunki socjalno-bytowe:

- wybudowanie budynków mieszkalnych, wielorodzinnych,
- przygotowanie terenów pod budownictwo mieszkaniowe,
- skanalizowanie Miasta,
- modernizacja miejskiej sieci wodociągowej.

2. Sfera gospodarcza:

- wybudowane zaplecze hotelowe na 1 tys. miejsc,
- działające punkty gastronomiczne w kluczowych miejscach Miasta,
- maksymalne ułatwienia w załatwianiu spraw gospodarczych przez administrację lokalną,
- funkcjonująca baza lokalnej informacji gospodarczej,
- funkcjonujący system promocji Miasta,
- przygotowanie terenów pod inwestycje,
- przygotowanie terenów dla przeniesienia uciążliwej działalności gospodarczej z centrum Miasta i z dzielnic mieszkaniowych.

3. Sfera funkcjonalno-przestrzenna:

- centrum Miasta z ograniczonym ruchem samochodowym,
- funkcjonująca wewnętrzna obwodnica Miasta,
- wyznaczone strefy parkingowe w centrum Miasta,
- funkcjonujące centrum informacji i obsługi gości,
- wybudowane mostów pieszo-rowerowych na rz. Wolbórcze,
- połączenie Skansenu Rzeki Pilicy i terenów nad przystanią w jeden kompleks turystyczno-rekreacyjny,
- ścieżki pieszo-rowerowe łączące kompleks Niebieskie Źródła i Skansen Rzeki Pilicy oraz Groty Nagórzyckie z centrum Miasta i dalej z Zalewem Sulejowskim oraz Spałą,
- udostępnienie brzegów rz. Pilicy i rz. Wolbórki pod rekreację,
- funkcjonujące programy racjonalnego wykorzystywania zasobów naturalnych i ochrony środowiska.

XI. Analiza słabych stron i zagrożeń

W następnej kolejności Zespół zajął się przeglądem słabych stron i zagrożeń zidentyfikowanych już na etapie analizy SWOT. Celem analiz było:

- Zidentyfikowanie głównych problemów wywołujących powstawanie niekorzystnych zjawisk w życiu Tomaszowa,
- Ustalenie, które z występujących problemów wymagają sformułowania w postaci celów strategicznych lub operacyjnych.

Słabe strony:

1. Niewykształcone społeczeństwo obywatelskie:

- a) mało aktywne organizacje pozarządowe,
- b) niedostateczna współodpowiedzialność biznesu za rozwój Miasta,
- c) niewielka liczba lokalnych liderów,
- d) niewykształcone wartości zbiorowości lokalnej,
- e) niedostateczna działalność oparta na wolontariacie,
- f) niewykształcony system generowania pomysłów na rozwój Miasta.

2. Niewykształcony system rozwiązywania problemów społecznych:

- a) brak schematów postępowania wobec rozpoznanych zjawisk wykluczenia społecznego (długotrwale bezrobotni, niepełnosprawni, dzieci i młodzież ze środowisk biednych i zagrożonych, osoby uzależnione, bezdomni),
- b) brak schematów współpracy z lokalnym biznesem i organizacjami pozarządowymi dla rozwiązywania problemów społecznych.

3. Niewykształcony system współpracy z biznesem:

- a) nieskuteczne programy wspierania przedsiębiorczości lokalnej,
- b) dominacja sektora usług publicznych w grupie największych pracodawców,
- c) niekompletna oferta inwestycyjna,
- d) nieprzygotowana alternatywna lokalizacja dla uciążliwej działalności gospodarczej,
- e) niewystarczające zaplecze kongresowo-wystawiennicze.

4. Niewykształcony system komunikacji i promocji Miasta:

- a) ograniczona wymiana informacji pomiędzy samorządem a otoczeniem,
- b) niewystarczające wyjście Miasta z ofertą zewnętrzną.

Zagrożenia:

1. Problemy demograficzne:

- a) odpływ ludności z Miasta,
- b) ucieczka młodych,
- c) starzejące się społeczeństwo (niski przyrost naturalny).

2. Stan infrastruktury komunalnej:

- a) stale niszczone nawierzchnia głównych dróg w Mieście.

3. Niedostateczna infrastruktura turystyczna:

- a) mała liczba miejsc noclegowych,
- b) niewystarczające zaplecze do obsługi ruchu turystycznego w punktach wysokiego zainteresowania (Niebieski Źródła, Skansen Rzeki Pilicy, Muzeum, Groty Nagórzyckie),
- c) niewykształcony system współpracy z lokalnymi podmiotami obsługującymi ruch turystyczny.

4. Niedostatek kadr:

- a) niewystarczająca liczba specjalistów,
- b) niewykształcona klasa kreatywna.

Po analizie słabych stron Miasta i zagrożeń, zauważono konieczność odniesienia się do 4 problemów i wkomponowanie ich w cele strategiczne i operacyjne. Problemy te w większości mogą zostać rozwiązane poprzez realizację następujących zadań:

- 1. Budowa Wieloletniego Planu Inwestycyjnego na lata 2008-2013.**
- 2. Budowa Strategii promocji i komunikowania się Urzędu Miasta.**
- 3. Budowa Strategii rozwiązywania problemów społecznych.**
- 4. Budowa systemu wspierania przedsiębiorczości lokalnej i pozyskiwania inwestorów.**

Problemy powyższe znalazły się w kartach celów strategicznych i operacyjnych na następnych stronach.

XII. Cele strategiczne i operacyjne

Kod: C 01	KARTA CELU STRATEGICZNEGO C 01	Wersja: 1
Cel:	Tomaszów Mazowiecki miejscem przyjaznym dla mieszkańców i gości	Wprowadzono: 2008
		Aktualizowano:
KARTA CELÓW OPERACYJNYCH		
Kod:	Cel operacyjny	Cel do roku
C 0101	System rozwiązywania problemów społecznych	2010
C 0102	Zwiększenie aktywności fizycznej	2011
C 0103	Upowszechnianie kultury i oświaty	2012
ORGAN ODPOWIEDZIALNY ZA REALIZACJĘ CELU STRATEGICZNEGO C 01: PREZYDENT MIASTA		
JEDNOSTKI/OSOBY PROWADZĄCE PRACĘ NAD CELEM STRATEGICZNYM:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wydział Polityki Społecznej, 2. Wydział Edukacji, 3. Wydział Inwestycji, 4. Wydział Inżyniera Miasta, 5. Wydział Kultury, Sportu i Rekreacji, 6. Wydział Rozwoju, Strategii i Promocji Miasta 		
MIARY I WSKAŹNIKI REALIZACJI		
Wskaźniki:	Dla C 0101: - liczba osób korzystających z pomocy społecznej Dla C 0102: - liczba osób aktywnych fizycznie Dla C 0103: - liczba osób uczestniczących w wydarzeniach kulturalno-oświatowych	
Miary:	Dla C 0101: - dokument „Strategia rozwiązywania problemów społecznych” w 2008 r. - zmniejszenie osób korzystających z pomocy społecznej o 3% w skali roku Dla C 0102: - dokument „Strategia rozwoju sportu” w 2008 r. - wzrost liczby osób aktywnych fizycznie o 15% w skali roku Dla C 0103: - wzrost liczby wydarzeń kulturalnych oraz zajęć edukacyjnych o 10% w skali roku	

Kod: C 02	KARTA CELU STRATEGICZNEGO C 02	Wersja: 1
Cel:	Tomaszów Mazowiecki wspiera aktywnych i kreatywnych	Wprowadzono: 2008 Aktualizowano:
KARTA CELÓW OPERACYJNYCH		
Kod:	Cel operacyjny	Cel do roku
C 0201	System promocji Miasta	2009
C 0202	Wspieranie ludzi przedsiębiorczych i innowacyjnych, zmierzające do wzrostu zatrudnienia ludzi młodych	2010
C 0203	Oferta inwestycyjna Miasta, obejmująca tereny i powierzchnie biurowe	2013
ORGAN ODPOWIEDZIALNY ZA REALIZACJĘ CELU STRATEGICZNEGO C 01: PREZYDENT MIASTA		
JEDNOSTKI/OSOBY PROWADZĄCE PRACE NAD CELEM STRATEGICZNYM:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Skarbnik Miasta, 2. Referat Budżetu, 3. Wydział Rozwoju, Strategii i Promocji Miasta, 4. Wydział Inwestycji, 5. Wydział Inżyniera Miasta, 6. Pełnomocnik ds. Rewitalizacji Miasta, 7. Architekt Miasta, 8. Wydział Rozwoju Przestrzennego i Gospodarki Nieruchomościami. 		
MIARY I WSKAŹNIKI REALIZACJI		
Wskaźniki:	Dla C 0201: - liczba osób odwiedzających oraz inwestujących w Mieście Dla C 0202: - liczba lokalnych podmiotów gospodarczych Dla C 0203: - liczba nowych podmiotów gospodarczych działających w Mieście i w powiecie	
Miary:	Dla C 0201: - dokument „Strategia promocji Miasta” w 2008 r. - wzrost liczby odwiedzających Miasto o 15% w skali roku Dla C 0202: - wzrost zatrudnienia o 3% w skali roku Dla C 0203: - wzrost liczby podmiotów gospodarczych o 5% w skali roku	

Kod: C 03	KARTA CELU STRATEGICZNEGO C 03	Wersja: 1
Cel:	Tomaszów Mazowiecki miastem funkcjonalnym	Wprowadzono: 2008
		Aktualizowano:
KARTA CELÓW OPERACYJNYCH		
Kod:	Cel operacyjny	Cel do roku
C 0301	Realizacja Wieloletniego Planu Inwestycyjnego na lata 2007-2013	2013
C 0302	Przekształcenie centrum Miasta w przestrzeń przyjazną dla mieszkańców i gości	2013
ORGAN ODPOWIEDZIALNY ZA REALIZACJĘ CELU STRATEGICZNEGO C 01: PREZYDENT MIASTA		
JEDNOSTKI/OSOBY PROWADZĄCE PRACĘ NAD CELEM STRATEGICZNYM:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Skarbnik Miasta, 2. Referat Budżetu, 3. Wydział Rozwoju, Strategii i Promocji Miasta, 4. Wydział Inwestycji, 5. Wydział Inżyniera Miasta, 6. Pełnomocnik ds. Rewitalizacji Miasta, 7. Architekt Miasta, 8. Wydział Rozwoju Przestrzennego i Gospodarki Nieruchomościami. 		
MIARY I WSKAŹNIKI REALIZACJI		
Wskaźniki:	Dla C 0301: - realizacja zapisów WPI Dla C 0302: - rewitalizacja centrum Miasta	
Miary:	Dla C 0301: - dokument WPI na lata 2007-2013 w 2008 r. - realizacja WPI na poziomie co najmniej 80% założonych celów w roku Dla C 0302: - dokument „Lokalny Plan Rewitalizacji” w 2008 r. - realizacja LPR na poziomie co najmniej 80% założonych celów w roku	

Kod: C 04	KARTA CELU STRATEGICZNEGO C 04	Wersja: 1
Cel:	Tomaszów Mazowiecki miastem świadomych obywateli	Wprowadzono: 2008
		Aktualizowano:
KARTA CELÓW OPERACYJNYCH		
Kod:	Cel operacyjny	Cel do roku
C 0401	Upowszechnianie wartości oraz standardów zbiorowości lokalnej	2009
C 0402	Polepszanie warunków dla podnoszenia wiedzy i kompetencji	2013
ORGAN ODPOWIEDZIALNY ZA REALIZACJĘ CELU STRATEGICZNEGO C 01: PREZYDENT MIASTA		
JEDNOSTKI/OSOBY PROWADZĄCE PRACĘ NAD CELEM STRATEGICZNYM:		
1. Wydział Rozwoju, Strategii i Promocji Miasta, 2. Wydział Polityki Społecznej, 3. Wydział Edukacji.		
MIARY I WSKAŹNIKI REALIZACJI		
Wskaźniki:	Dla C 0401: - liczba osób i organizacji uczestniczących w życiu publicznym Miasta Dla C 0402: - liczba osób kształcących się	
Miary:	Dla C 0401: - dokument „Strategia komunikowania się Urzędu Miasta” w 2008 roku - wzrost liczby osób aktywnych publicznie o 3% w skali roku Dla C 0402: - wzrost liczby osób kształcących się o 10% w skali roku	

XIII. Analiza ryzyk strategii

Analiza ryzyk strategii polegała na identyfikacji głównych ryzyk jej realizacji oraz ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka z jednej strony oraz stopnia jego „zagrożenia” dla strategii. W wyniku powstały tabele ryzyk, które podzielono na ryzyka podstawowe, ryzyka średnie i umiarkowane.

Ryzyka podstawowe

Lp.	Ryzyko	Prawdopodobieństwo	Stopień zagrożenia
1.	Brak środków finansowych	75	wysokie
2.	Brak dostatecznej ilości czasu	75	wysokie
3.	Opór społeczny przed nowym	75	wysokie
4.	Brak świadomości celu, (niezrozumienie idei)	75	wysokie
5.	Kadencyjność organów samorządu	75	wysokie
6.	Niestabilność strategii (brak kontynuacji)	75	wysokie

Ryzyka średnie

7.	Odływ młodych ludzi	50	wysokie
8.	Niedostosowane prawo	50	wysokie
9.	Brak funduszy własnych	50	wysokie
10.	Sytuacja polityczna	50	wysokie
11.	Brak wsparcia centralnego (prawo, świadomość polityków)	50	wysokie
12.	Blokada polityczna	50	wysokie
13.	Brak umiejętności realizacji projektów	50	wysokie
14.	Brak stałego zespołu dla realizacji strategii	50	wysokie

Ryzyka umiarkowane

15.	Niedorozwój działalności gospodarczej	50	średnie
16.	Braki w infrastrukturze komunalnej	50	średnie
17.	Brak organizacji pozarządowych	50	średnie
18.	Nie będzie pracy dla wszystkich	50	średnie
19.	Brak zaufania społecznego do działań samorządu	50	średnie
20.	Niewystarczające pozyskiwanie funduszy zewnętrznych	50	średnie

Dla ryzyk podstawowych istnieje konieczność, po uchwaleniu strategii, opracowania zestawu działań zapobiegawczych.

XIV. Monitoring strategii

System monitoringu i oceny wdrożenia strategii winien opierać się na wskaźnikach osiągnięć (produktu, rezultatu, oddziaływania) i objąć swym zasięgiem cele operacyjne.

Monitorowanie celów strategicznych jest możliwe, ale nie jest konieczne. Zasada ta opiera się na zależności pomiędzy celami – operacyjnymi i strategicznym. Ten ostatni jest realizowany, jeśli wdrażane są cele operacyjne.

Monitoring pozwala na bieżącą ocenę prawidłowości realizacji celów strategii, a także na elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w trakcie realizacji. Służy podejmowaniu właściwych korekt i uzupełnień celów.

Monitorowanie umożliwia porównywanie – w określonym przedziale czasu – rzeczywistych efektów z planowanymi, co pozwala stwierdzić, czy realizacja Strategii zmierza do osiągnięcia założonych celów. Bazą są miary i wskaźniki. W uproszczeniu są to:

- Wskaźnik – obserwowany czynnik, na przykład liczba oddawanych mieszkań,
- Miara – jednostka pomiaru i jej oczekiwana zmiana – na przykład 10 nowych mieszkań na rok.

Raz do roku należy sporządzać informację dla Rady Miejskiej o stanie realizacji Strategii, ewentualnie wraz z wnioskami o jej aktualizację. Przed przystąpieniem do aktualizacji, konieczna jest aktualizacja Raportu o Stanie Miasta. Jednostką odpowiedzialną za monitoring Strategii jest Wydział Rozwoju, Strategii i Promocji Miasta.

Metodologia, doradztwo strategiczne i opracowanie tekstu:

Marek Jefremienko, Halina Wolska