

Program rozwoju przedsiębiorczości AKTYWNI GOSPODARCZO dla miasta Tomaszowa Mazowieckiego



Wspólnie działamy na rzecz Europy **zielonej**,
konkurencyjnej i **sprzyjającej integracji społecznej**.

Projekt pn. "TOMASZÓW MAZOWIECKI - ARENA POZYTYWNEJ ENERGII: wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej oraz podniesienie jakości środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim" wsparty przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię, finansowany w ramach Programu "Rozwój Lokalny" ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014-202

The logo for Boundless Development features the company name in a bold, black, sans-serif font. To the left of the text is a vertical graphic element consisting of two parallel green lines of varying lengths, with the longer line on the left and the shorter one on the right, creating a stylized 'B' shape.

BOUNDLESS DEVELOPMENT

Niniejszy dokument został opracowany przez zespół ekspertów Boundless Development. Firma powstała z myślą o specjalistycznym wsparciu instytucji publicznych w rozwoju. Współpracując z klientami kładziemy szczególny nacisk na współpracę przynoszącą realne korzyści dla lokalnych społeczności. Gwarancją sukcesu jest specjalistyczna wiedza naszych ekspertów oparta na wieloletnim doświadczeniu i ciągłym doszkalananiu.

Manager projektu: Celestyna Miłoś

BOUNDLESS DEVELOPMENT

NIP: 9492251131 | REGON: 520353368

698-045-843 | biuro@boundlessdev.eu | www.boundlessdev.eu

Spis treści

Podstawowe informacje	4
Realizowany projekt	4
Cel działania	4
Miasto Tomaszów Mazowiecki	4
Wstęp.....	5
Wyniki diagnozy i lokalny potencjał społeczno-gospodarczy	7
Założenia	10
Kierunki i cele działań.....	10
Działania w wymiarze edukacji	11
Kierunki edukacji przedsiębiorczości	11
Formy edukacji przedsiębiorczości.....	12
Działania w ramach edukacji przedsiębiorczości.....	12
Harmonogram.....	20
Promocja.....	21
Ocena efektywności, monitoring i ewaluacja	24
Spis tabel, wykresów i rysunków	28
Bibliografia	28

Podstawowe informacje

Realizowany projekt

Niniejsze opracowanie zostało przygotowane w ramach projektu pn. „TOMASZÓW MAZOWIECKI – ARENA POZYTYWNEJ ENERGII: wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej oraz podniesienie jakości środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim” finansowanego w ramach Programu „Rozwój Lokalny” ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014-2021.

Cel działania

Zadanie zostało zrealizowane w ramach działania pn. „AKTYWNI GOSPODARCZO – opracowanie i wdrożenie działań wspierających rozwój przedsiębiorczości” ujętego w projekcie pn. „TOMASZÓW MAZOWIECKI – ARENA POZYTYWNEJ ENERGII: wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej oraz podniesienie jakości środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim”, którego celem jest opracowanie programu przedsiębiorczości, wdrożenie autorskich programów edukacyjnych w tomaszowskich przedszkolach i szkołach oraz prowadzenie innowacyjnych działań promujących postawy przedsiębiorcze w szczególności wśród młodych osób¹.

Miasto Tomaszów Mazowiecki

Miasto Tomaszów Mazowiecki jest gminą miejską położoną w środkowej Polsce, w województwie łódzkim. Miasto jest zamieszkiwane przez 58 796 osób i stanowi czwartą co do wielkości jednostkę terytorialną w województwie. Ze względu na uwarunkowania miasto pełni funkcję turystyczno-rekreacyjno-sportową, co wynika z bliskości Obszaru Funkcjonalnego Doliny Rzeki Pilicy i posiadanej infrastruktury sportowej.

¹ Urząd Miasta Tomaszów Mazowiecki, <https://www.rozwojlokalny.tomaszow-maz.pl/strona/725-o-projekcie>, dostęp z dnia: 08.07.2022 r.

Wstęp

Rozwój biznesu i przedsiębiorczości mieszkańców stanowi jeden z nadrzędnych celów budowy Strategii Rozwoju Miasta Tomaszowa Mazowieckiego na lata 2022-2030. Opracowanie Programu rozwoju przedsiębiorczości jest ważnym elementem działań we wspomnianych obszarach ze względu na strategiczny wymiar dokumentu. Jego tworzeniu towarzyszyło przeświadczenie o konieczności budowania płaszczyzny współpracy samorządu, przedsiębiorców i społeczności lokalnej. Jednocześnie, zważając na potencjał miasta i jego mieszkańców, uwzględniono współczesne kierunki rozwoju edukacji zmierzające do budowy nowej rzeczywistości procesu kształcenia w oparciu o m.in.: e-learning, kształcenie pozaformalne i kształcenie dualne. W perspektywie długoterminowej ma to pozwolić na zwiększenie atrakcyjności Tomaszowa Mazowieckiego, a tym samym jego konkurencyjności na arenie regionalnej i krajowej w wymiarze biznesu i przedsiębiorczości.

O wadze aspektu biznesu i przedsiębiorczości dla lokalnej gospodarki stanowi fakt, że w wolnorynkowej gospodarce kluczową rolę odgrywa sektor prywatny skupiający podmioty gospodarcze prowadzące działalność nastawioną na zysk, tj. firmy. Nierozłącznie jest to związane z samym aspektem przedsiębiorczości definiowanej w ogólnym ujęciu jako cechy i zdolności pozwalające na podejmowanie decyzji biznesowych i posługiwanie się czynnikami wytwórczymi w racjonalny sposób^{2,3}. Można przez to zauważyć, że przedsiębiorczość to nie tylko cechy i umiejętności pozwalające na prowadzenie działalności biznesowej, ale również cechy mające zastosowanie w życiu codziennym, m.in. w procesie podejmowania racjonalnych decyzji. Z tego względu zamierzonym efektem takich działań jest ukształtowanie jednostek, które możliwie sprawnie i efektywnie będą funkcjonować w społeczeństwie⁴.

Punktem wyjściowym do opracowania Programu jest zdiagnozowana sytuacja miasta w kilku aspektach, które zostały opisane poniżej.

- Edukacja przedsiębiorczości - kształcenie na poziomie szkół podstawowych i ponadpodstawowych wymaga podjęcia działań zmierzających do poprawy jakości kształcenia kompetencji.
- Otwartość rynku - Tomaszów Mazowiecki ze względu na lokalizację, infrastrukturę komunikacyjną i działania urzędów jest jednostką reprezentowaną na arenie ponadregionalnej.
- Dostęp do finansowania zewnętrznego - Tomaszów Mazowiecki posiada dostęp do zewnętrznego finansowania i korzysta z niego.
- Dostęp do infrastruktury komercyjnej i usługowej oraz technicznej - Tomaszów Mazowiecki posiada zasoby infrastrukturalne stanowiące potencjał do rozwoju biznesu.

² M. Casson, „The Entrepreneur. An Economic Theory”, Martin Robertson, Oxford 1982.

³ W. Dyduch, „Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej” Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008.

⁴ R. Majkut, „Przedsiębiorczość jako determinanta jakości życia mieszkańców wielkiego miasta (na przykładzie zbiorowości wrocławian)”, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wrocław 2014.

- Polityka publiczna w zakresie przedsiębiorczości - Tomaszów Mazowiecki prowadzi politykę proprzedsiębiorczą, co jest szczegółowo określone w dokumentach strategicznych.
- Polityka rządu i samorządu w zakresie przedsiębiorczości - samorządowe uwarunkowania są adekwatne i spójne z wymiarem ponadlokalnym.
- Programy publiczne wspierające przedsiębiorczość - Tomaszów Mazowiecki, jak i poszczególni przedsiębiorcy w mieście, realizują projekty w obszarze przedsiębiorczym współfinansowane ze środków publicznych.
- Badania i rozwój, transfer wiedzy i technologii - Tomaszów Mazowiecki ma sprzyjające uwarunkowania do rozwoju w oparciu o technologię i zaawansowaną wiedzę, co wynika z bliskości ośrodków akademickich i wolnych zasobów rozwojowych (inwestycyjnych).
- Normy kulturowe i społeczne - uwarunkowania społeczne i kulturowe miasta, zarówno jak kraju, dają możliwość rozwoju współpracy w zakresie przedsiębiorczości w wymiarze ponadlokalnym.

Wyniki diagnozy i lokalny potencjał społeczno-gospodarczy

Na podstawie przeprowadzonego badania należy wskazać, że Tomaszów Mazowiecki jest miastem, które w zakresie rozwoju przedsiębiorczości posiada zarówno mocne, jak i słabe strony. W celu poprawy aspektu przedsiębiorczości miasta, a tym samym jego konkurencyjności, należy podjąć działania zmierzające do uwidocznienia i poprawy oddziaływania mocnych stron oraz niwelacji słabych stron.

Przeprowadzona diagnoza wykazuje, że miasto posiada przewagę konkurencyjną polegającą na korzystnej lokalizacji i dobrej infrastrukturze transportowej względem pobliskich ośrodków miejskich. Warto podkreślić, że ośrodki te stanowią ważne centra biznesowe w Polsce. Aspekt ten stanowi również zagrożenie ze względu na ułatwienie procesu migracji, a w szczególności osób młodych. Za kwestię pozytywnie oddziałującą na przedsiębiorczość miasta i budowę jego potencjału należy również uznać aspekt transportu publicznego w mieście oraz sieci połączeń drogowych. Zasoby terenów inwestycyjnych i ich otoczenie instytucjonalne stanowią aspekt negatywny, lecz posiadający perspektywy rozwoju. Stanowi o tym zasób terenów inwestycyjnych, które jednak wymagają poprawy pod względem jakościowym i promocji wśród potencjalnych inwestorów.

Pod względem demograficznym Tomaszów Mazowiecki zmagają się z problemem depopulacji, a zjawisko to jest większe niż w województwie i kraju. Dodatkowo dane makroekonomiczne wskazują, że problem ten będzie się pogłębiał w perspektywie krótko- i długoterminowej. Przeciwny trend występuje natomiast w najbliższym otoczeniu miast, tj. w gminie wiejskiej, która odnotowuje wzrost liczby mieszkańców wynikający z migracji | obszarów miejskich. Jakość życia w Tomaszowie Mazowieckim jest oceniana pozytywnie, co wpływa na perspektywę zmniejszenia problemu depopulacji i świadczy o niewystępowaniu problemów społecznych w stopniu większym niż przeciętnie.

Sytuacja gospodarcza określona na podstawie wskaźników wskazuje, że miasto cechuje się dobrą sytuacją na rynku pracy. Poziom bezrobocie jest nieznacznie niższy niż w województwie, a w ostatnich latach odnotowano wzrost liczby przedsiębiorstw. Wskazuje to na obecność sprzyjających warunków dla rozwoju biznesu. Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na ciągłe zmiany legislacyjne dotyczące m.in. ubezpieczeń społecznych i minimalnego wynagrodzenia należy dokonywać bieżącej analizy warunków przedsiębiorczości, a w szczególności identyfikować ewentualne problemy i podejmować działania w celu ich rozwiązania. Struktura firm według profilu działalności jest adekwatna do profilu obowiązującego na rynku wojewódzkim i krajowym. Wskazuje to na brak zorientowania na szczególne branże działalności czy sektory, przy czym miasto ukierunkowuje rozwój przedsiębiorczości na przemysł czasu wolnego. Jest to związane z walorami przyrodniczymi i turystycznymi regionu.

Przedsiębiorczy klimat w zakresie urzędów stanowiących otoczenie dla firm jest oceniany przeciętnie. Wynika to z jakości obsługi, ale również z powszechnej legislacji na poziomie krajowym, wskazane jest jednak podejmowanie lokalnych inicjatyw z zakresu wiedzy o zakładaniu i prowadzeniu działalności, co może być sposobem na walkę z problemami systemowymi. Należy zwrócić uwagę na brak instytucji zorientowanych

na wsparcie doradcze nowych i już istniejących podmiotów. Znacząco lepiej miasto jest oceniane w zakresie infrastruktury lokalowej dla firm, zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym. Gorzej oceniany jest natomiast aspekt zasobu pracowników na lokalnym rynku, a dokładniej ich kompetencji nieodpowiadających potrzebom, co odnosi się zarówno do umiejętności miękkich, jak i twardych.

W aspekcie edukacji efekty diagnozy wskazują na wiele obszarów wymagających poprawy, ale też posiadają potencjał do wprowadzenia zmian. Na podstawie wyników egzaminów maturalnych należy wskazać, że jakość edukacji wymaga poprawy. Poza danymi ilościowymi dotyczącymi wyników egzaminów maturalnych, które nieznacznie odbiegają od danych dla województwa i kraju, pod uwagę należy wziąć również aktualne informacje. Ogólne dane o zbiorczym charakterze nie dają jednak rzetelnych wyników pozwalających na wnioskowanie. Potwierdzają to również dane jakościowe, w których respondenci wskazali rozbieżne odpowiedzi. Z tego względu wskazane jest dokonanie przez placówki diagnozy edukacji i dokonanie oceny kompetencji nauczycieli oraz możliwości ich rozwoju. Mówiąc o jakości edukacji należy również wziąć pod uwagę rodzaj zmian jakie mogą zostać wprowadzone w tym zakresie, uwzględniając wytyczne określone na szczeblu ministerialnym i decyzyjność na poziomie lokalnym miasta czy placówki. Wiele ze wskazanych obszarów wymagających poprawy nie jest możliwa do zmiany na poziomie lokalnym, jednak mogą zostać podjęte inicjatywy w zakresie uzupełniania lub poprawy jakości danego zakresu wiedzy. Powinny mieć one przede wszystkim charakter edukacji pozaformalnej z aktywnym uczestnictwem, który jest preferowaną formą przyswajania wiedzy.

Na podstawie wyników diagnozy można określić ogólne kierunki rozwoju przedsiębiorczości. Zostały one oparte zasadę wykorzystania szans i mocnych stron oraz niwelację zagrożeń i słabych stron. Ze względu na złożoność zagadnienia przedsiębiorczości określenia kierunków dokonano w poszczególnych wymiarach.

- Wymiar społeczny i demograficzny - promowanie miasta jako przyjaznego do życia i konkurencyjnego wobec pobliskich ośrodków miejskich pod względem kosztów życia.
- Wymiar edukacji - dalsza realizacja programów z obszaru edukacji pozaformalnej rozwijających kompetencje osób młodych, a w tym kompetencje przedsiębiorcze. Podnoszenie jakości edukacji poprzez doskonalenie i szkolenia kadry.
- Wymiar gospodarczy i przedsiębiorczy - określenie działań strategicznych w celu zorientowania na branże określone jako kluczowe w rozwoju gospodarczym. Budowanie tożsamości miasta w oparciu o jego przewagi i walory. Kreowanie proprzedsiębiorczego otoczenia dla społeczności i biznesu poprzez wsparcie doradcze w zakładaniu i prowadzeniu firm. Określenie działań zmierzających do poprawy jakości terenów inwestycyjnych oraz ich promowania.
- Wymiar lokalizacji i infrastruktury - promowanie korzystnej lokalizacji miasta wśród potencjalnych inwestorów.

- Wymiar środowiskowy - określenie działań strategicznych w celu rozwoju potencjału turystycznego miasta i regionu oraz rozszerzenia działań promocyjnych.

Założenia

Kierunki i cele działań

Aspekt przedsiębiorczości opiera się zarówno o aspekt uwarunkowań gospodarczych miasta, jak i zasobów ludzkich. Pod względem uwarunkowań gospodarczych dotyczy on m.in. programów wsparcia przedsiębiorców realizowanych przez samorząd, działalności instytucji otoczenia biznesu, czy polityki podatkowej na szczeblu lokalnym. Pod względem zasobów ludzkich dotyczy on natomiast kompetencji miękkich i twardych w zakresie przedsiębiorczości, które są kształcone zarówno poprzez edukację formalną i pozaformalną, jak i praktykę. Niniejszy Program skupia się na określeniu kierunków i form edukacji przedsiębiorczości w celu zaprojektowania rozwoju zasobów ludzkich.

Na podstawie diagnozy przedsiębiorczości wykazano, że miasto zmagają się z problemem jakości kształcenia, przy czym problem ten należy identyfikować na szczeblu poszczególnych placówek edukacyjnych. Badania wykazały, że problem w edukacji z zakresu przedsiębiorczości stanowią słabo rozwinięte kompetencje miękkie (umiejętności organizacji, zarządzania zasobami, logicznego myślenia, komunikacji) i twarde (specjalistyczna wiedza z danego obszaru np. prawna, księgowość, obsługi maszyn). Przede wszystkim dotyczy to umiejętności komunikowania się, organizowania pracy własnej i praktycznego zastosowania umiejętności twardych. Względem sposobu nauczania wskazano, że należy zwiększyć kompetencje nauczycieli w tym zakresie oraz uatrakcyjnić formy edukacji. Na podstawie zidentyfikowanych problemów można określić długofalowy kierunek edukacji przedsiębiorczości jako:

- dążenie do rozwoju umiejętności miękkich i twardych w oparciu o przyjazne formy edukacji rozumiane jako nauka poprzez praktykę i wykorzystanie edukacji pozaformalnej.

Wskazany kierunek zostanie wykorzystany w określeniu form edukacji i szczegółowych działań oraz wyznaczenia celów Programu.

Aby móc określić działania w ramach Programu zostały wyznaczone jego cele, do których osiągnięcia miasto będzie dążyć poprzez realizację zadań. Skonstruowanie celów zostało oparte o przeprowadzoną diagnozę wyznaczającą słabe i mocne strony przedsiębiorczości w mieście. Cele mają więc za zadanie niwelowanie słabych stron, w szczególności poprzez wykorzystanie mocnych. Drugą zasadą na podstawie której zostały oparte cele jest metoda SMART służąca do wyznaczania celów. Określa ona cechy, którymi powinny się odznaczać cele, aby zostały osiągnięte. Cechy te są określone przez samą nazwę metody, która stanowi akronim cech dla celów jako⁵:

- S - ang. Specific, tj. konkretny. Konkretność celów ma być pożądanym wynikiem, który jest jasno określony i zrozumiały dla otoczenia.

⁵ Uniwersytet Kalifornijski, „SMART Goals: A How to Guide”, Uniwersytet Kalifornijski, Kalifornia 2017.

- M - ang. Measurable, tj. mierzalny. Mierzalność celów polega na określeniu efektu (najczęściej liczbowo), który pozwoli na stwierdzenie czy został on zrealizowany i w jakim stopniu.
- A - ang. Achievable, tj. osiągalny. Aspekt osiągalności polega na wyznaczeniu celu, który jest możliwy do zrealizowania na podstawie zasobów posiadanych lub będących w posiadaniu w przyszłości.
- R - ang. Relevant, tj. istotny. Istotność celu określa, że powinien on być dopasowany do misji i innych celów danej jednostki. Jednym ze sposobów na określenie, czy cel jest istotny, jest zdefiniowanie kluczowej korzyści dla organizacji.
- T - ang. Time-bound, tj. określony w czasie. Cele powinny mieć określony termin realizacji.

Zgodnie ze wskazaniem należy podkreślić, że cele służą również dokonaniu oceny stopnia realizacji danego zadania.

Cele, które powinno realizować miasto w ramach Programu to:

- gospodarka miasta oparta o przemysł czasu wolnego,
- atrakcyjne i widoczne dla inwestorów miasto,
- nowoczesna edukacja formalna i pozaformalna,
- przedsiębiorcze osoby młode.

Działania w ramach programu dotyczą dwóch ostatnich aspektów, które są związane z edukacją przedsiębiorczości wśród dzieci i młodzieży.

Działania w wymiarze edukacji

Kierunki edukacji przedsiębiorczości

Aspekt przedsiębiorczości opiera się zarówno o aspekt uwarunkowań gospodarczych miasta, jak i zasobów ludzkich. Pod względem uwarunkowań gospodarczych dotyczy on m.in. programów wsparcia przedsiębiorców realizowanych przez samorząd, działalności instytucji otoczenia biznesu, czy polityki podatkowej na szczeblu lokalnym. Pod względem zasobów ludzkich dotyczy on natomiast kompetencji miękkich i twardych w zakresie przedsiębiorczości, które są kształcone zarówno poprzez edukację formalną i pozaformalną, jak i praktykę. Niniejszy Program skupia się na określeniu kierunków i form edukacji przedsiębiorczości w celu zaprojektowania rozwoju zasobów ludzkich.

Na podstawie diagnozy przedsiębiorczości wykazano, że miasto zmagają się z problemem jakości kształcenia, przy czym problem ten należy identyfikować na szczeblu poszczególnych placówek edukacyjnych. Badania wykazały, że problem w edukacji z zakresu przedsiębiorczości stanowią słabo rozwinięte kompetencje miękkie (umiejętności organizacji, zarządzania zasobami, logicznego myślenia, komunikacji) i twarde (specjalistyczna wiedza z danego obszaru np. prawna, księgowość, obsługi maszyn). Przede wszystkim dotyczy to umiejętności komunikowania się, organizowania pracy własnej i praktycznego zastosowania umiejętności twardych. Względem sposobu

nauczania wskazano, że należy zwiększyć kompetencje nauczycieli w tym zakresie oraz uatrakcyjnić formy edukacji. Na podstawie zidentyfikowanych problemów można określić długofalowy kierunek edukacji przedsiębiorczości jako:

- dążenie do rozwoju umiejętności miękkich i twardych w oparciu o przyjazne formy edukacji rozumiane jako nauka poprzez praktykę i wykorzystanie edukacji pozaformalnej.

Wskazany kierunek zostanie wykorzystany w określeniu form edukacji i szczegółowych działań.

Formy edukacji przedsiębiorczości

Zważając na zdiagnozowane występowanie problemów w edukacji na szczeblu systemowym formy edukacji powinny być możliwe do zrealizowania na szczeblu lokalnym. W ramach Programu zostaną wyznaczone formy obejmujące działania w ramach edukacji formalnej oraz pozaformalnej, którą wskazuje się jako uzupełniającą dla pierwszej z form.

Edukacja formalna jest realizowana poprzez instytucje i oficjalnie uznawana przez organy krajowe w zakresie osiągniętych kompetencji. Ma ona ściśle określoną formułę w oparciu o przygotowane programy i podlega wystandaryzowanej ocenie. Ze względu na swój formalny charakter często jest źle oceniana ze względu na brak indywidualnego podejścia zarówno do kompetencji nauczycieli, jak i indywidualnych preferencji uczniów⁶. Jako konkretne przykłady tej formy edukacji można wskazać zajęcia lekcyjne z zakresu podstaw przedsiębiorczości.

Edukacja pozaformalna wyróżnia się zorganizowaną formułą i świadomym procesem uczenia, który jednak nie jest oficjalnie uznawany przez organy krajowe. Uczestnictwo w takich formach jest dobrowolne, a podstawą do stanowiącej edukacji pozaformalnej jest edukacja zorientowana na potrzeby uczniów w oparciu o praktykę i doświadczenie. Przykładem edukacji pozaformalnej są projekty obejmujące warsztaty i szkolenia, czy zajęcia dodatkowe dla uczniów. Edukacja pozaformalna jest bardzo często mylona z edukacją nieformalną, która nie ma zorganizowanego i systematycznego charakteru⁷.

Dla wskazanych form edukacji realizowanych w ramach programu zostały określone konkretne działania.

Działania w ramach edukacji przedsiębiorczości

W ramach Programu przedsiębiorczości określono działania wykazane w Tabeli nr 1. Aby były zgodne z celami Przy projektowaniu zadań przyjęto strategię ich podziału na małe zadania, którymi można niezależnie zarządzać. Jest to metoda odmienna od opracowania jednego zadania z wyróżnieniem kilku mniejszych etapów, co ma pomóc w

⁶ W. Stęchły, „Edukacja formalna wobec edukacji pozaformalnej i uczenia się nieformalnego”, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2021.

⁷ Ibidem.

zarządzaniu nimi. Podział ten został również uwzględniony w aspekcie budżetowym oraz promocji.

Tabela 1. Zestawienie programowych działań

Cel	Kierunek działania	Zadanie	Szczegółowa charakterystyka
Nowoczesna edukacja formalna i pozaformalna	Podniesienie kompetencji nauczycieli z zakresu metod edukacji	1.1 Organizacja szkolenia z zakresu metod warsztatowych w edukacji	<p>Zakres: Szkolenie rozwijające wiedzę nauczycieli z zakresu wykorzystania różnych metod warsztatowych w nauczaniu programowym. Jego celem jest poznanie kadry z możliwościami wykorzystania różnego rodzaju narzędzi online i offline w bardziej przyjaznym przyswajaniu wiedzy przez uczniów oraz nauka ich praktycznego zastosowania.</p> <p>Grupa docelowa: Nauczyciele.</p> <p>Podmiot odpowiedzialny: Samorząd, placówki szkolne.</p> <p>Czas realizacji: Zadanie realizowane w czasie dogodnym dla placówek szkolnych.</p> <p>Pomoce dydaktyczne: Nie zidentyfikowano.</p> <p>Budżet i źródło finansowania: Koszt około 1 200 zł/uczestnik, zakładany budżet wynosi 36 000 zł. Finansowanie z budżetu samorządowego.</p> <p>Uwagi: Zaleca się realizację zadania we współpracy z takimi instytucjami jak Ośrodek Rozwoju Edukacji, który posiada szerokie doświadczenie z zakresu doszkalania nauczycieli.</p>
	Podniesienie kompetencji nauczycieli z zakresu doradztwa zawodowego	1.2 Organizacja szkolenia z zakresu metod skutecznego doradztwa zawodowego	<p>Zakres: Szkolenie rozwijające wiedzę doradców zawodowych z zakresu identyfikacji predyspozycji, weryfikacji umiejętności i planowania ścieżki rozwoju uczniów. Celem szkolenia jest zaznajomienie z metodami stosowanymi w doradztwie zawodowym i nauka ich wykorzystania w praktyce.</p> <p>Grupa docelowa: Nauczyciele doradztwa zawodowego.</p> <p>Podmiot odpowiedzialny: Samorząd, placówki szkolne.</p> <p>Czas realizacji: Zadanie realizowane w czasie dogodnym dla placówek szkolnych.</p>

			<p>Pomoce dydaktyczne: Nie zidentyfikowano.</p> <p>Budżet i źródło finansowania: Koszt około 800 zł/uczestnik, zakładany budżet wynosi 24 000 zł. Finansowanie z budżetu samorządowego.</p>
	Podniesienie kompetencji nauczycieli z zakresu znajomości rynku pracy	1.3 Organizacja szkolenia z zakresu rynku pracy	<p>Zakres: Szkolenie rozwijające wiedzę doradców zawodowych z zakresu potrzeb przedsiębiorców na lokalnym i ponadlokalnym rynku pracy. Celem jest zapewnienie w ramach doradztwa kompleksowych informacji na temat potrzeb rynku pracy, ze szczególnym naciskiem na rynek lokalny.</p> <p>Grupa docelowa: Nauczyciele doradztwa zawodowego.</p> <p>Podmiot odpowiedzialny: Samorząd, placówki szkolne.</p> <p>Czas realizacji: Zadanie realizowane w czasie dogodnym dla placówek szkolnych.</p> <p>Pomoce dydaktyczne: Nie zidentyfikowano.</p> <p>Budżet i źródło finansowania: Koszt około 600 zł/uczestnik, zakładany budżet wynosi 18 000 zł. Finansowanie z budżetu samorządowego.</p>
	Zapewnienie narzędzi dydaktycznych do Edukacji 4.0	1.4 Wyposażenie placówek w urządzenia interaktywne	<p>Zakres: Wyposażenie placówek edukacyjnych w urządzenia pozwalające na digitalizację edukacji, tj. tablice interaktywne.</p> <p>Grupa docelowa: Placówki szkolne.</p> <p>Podmiot odpowiedzialny: Samorząd, placówki szkolne.</p> <p>Czas realizacji: Początkowy okres realizacji Projektu.</p> <p>Pomoce dydaktyczne: Tablice interaktywne.</p> <p>Budżet i źródło finansowania: Koszt około 3 000 zł/placówka, zakładany budżet wynosi 33 000 zł. Finansowanie z budżetu samorządowego.</p>
Przedsiębiorcze osoby młode	Kształtowanie postaw przedsiębiorczych i biznesowych	2.1 Realizacja cyklicznego programu spotkań dzieci i młodzieży z	<p>Zakres: Organizowanie spotkań z ludźmi świata biznesu w szkołach chcących przystąpić do programu. Spotkania te będą realizowane w wymiarze 1 godzina lekcyjna na semestr w danej placówce. Ich formuła będzie swobodna i będzie zawierała elementy interakcji poprzez sesję pytań i odpowiedzi. Celem spotkania będzie poznanie dzieci i młodzieży z realiami biznesu z punktu</p>

		<p>przedsiębiorcom i</p>	<p>widzenia ludzi doświadczonych w zakresie zakładania i prowadzenia własnej działalności. Dzięki temu zostanie zwiększona świadomość w zakresie: kreowania pomysłu na biznes, kompetencji potrzebnych w biznesie, problemów i wyzwań firm różnych branż, rozwijania działalności. Spotkania te pozwolą poszerzyć horyzonty z zakresu prowadzenia własnej firmy i podjąć decyzję z zakresu wiązania przyszłości z własną działalnością. Przykładowa agenda wydarzenia obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ przedstawienie prelegenta i jego biznesu (5 minut), ▪ opis biznesu w jego początkowej fazie - pomysł i jego realizacja (15 min), ▪ opis najważniejszych napotkanych wyzwań i problemów (10 min), ▪ sesja pytań i odpowiedzi (15 minut). <p>Agenda wydarzenia powinna zostać każdorazowo dostosowana do prelegenta, jego rad i pomysłów.</p> <p>Grupa docelowa: Dzieci i młodzież.</p> <p>Podmiot odpowiedzialny: Samorząd (jako lider projektu i organizator), placówki szkolne (jako współorganizator), przedsiębiorcy (eksperti merytoryczni).</p> <p>Czas realizacji: Wydarzenie cykliczne.</p> <p>Pomoce dydaktyczne: Nie zidentyfikowano.</p> <p>Budżet i źródło finansowania: Realizacja zadania nie wymaga zaangażowania kapitału.</p> <p>Uwagi: Realizacja zadania może zostać wsparta merytorycznie poprzez partnerstwo z przedsiębiorcami. Współpraca ta może być oparta na obustronnych korzyściach, które dla przedsiębiorców i organizacji stanowi zaangażowanie o charakterze PR/CSR w działania społeczne.</p>
--	--	--------------------------	--

		2.2 Realizacja dla dzieci i młodzieży cyklicznego konkursu wspartego warsztatami	<p>Zakres: Organizowanie corocznego konkursu na najlepszy biznesplan wraz z organizacją tematycznych warsztatów. Będą one służyły zapoznaniu dzieci i młodzieży z formułą biznesplanu i sposobem planowania działalności własnego biznesu. Konkurs będzie realizowany na podstawie szablonu biznesplanu, którego poziom trudności będzie zdywersyfikowany w zależności od stopnia edukacji i będzie różny dla uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych. W zależności od możliwości finansowych najlepszym uczestnikom, wyłonionym przez komisję, zostaną przyznane nagrody finansowe i/lub rzeczowe. Celem zadania będzie zapoznanie uczniów z tematyką zakładania działalności gospodarczej, aspektami analizy rynku oraz nauka procesu logicznego i kreatywnego myślenia.</p> <p>Grupa docelowa: Dzieci i młodzież.</p> <p>Podmiot odpowiedzialny: Samorząd (jako lider projektu i organizator), placówki szkolne (jako współorganizator).</p> <p>Czas realizacji: Wydarzenie cykliczne - coroczne. Harmonogram ustalony na podstawie weryfikacji obciążenia dzieci i młodzieży lekcjami.</p> <p>Pomoce dydaktyczne: ogólnodostępne filmy edukacyjne z zakresu przedsiębiorczości i ekonomii.</p> <p>Budżet i źródło finansowania: Koszt około 5 000 zł, finansowanie z budżetu samorządowego lub poprzez sponsorów.</p> <p>Uwagi: Realizacja zadania może zostać wsparta merytorycznie i finansowo poprzez partnerstwo z przedsiębiorcami.</p>
	Rozwój kompetencji społecznych priorytetowych dla Edukacji 4.0	2.3 Realizacja cyklicznego hackathonu	<p>Zakres: Organizowanie corocznego hackathonu skupiającego się na rozwiązaniu codziennych problemów występujących w biznesie. Celem zadania będzie rozwój kompetencji miękkich i twardych oraz przybliżenie tematyki przedsiębiorczości.</p> <p>Grupa docelowa: Dzieci i młodzież.</p>

			<p>Podmiot odpowiedzialny: Samorząd (jako lider projektu i organizator), placówki szkolne (jako współorganizator).</p> <p>Czas realizacji: Wydarzenie cykliczne - coroczne. Harmonogram ustalony na podstawie weryfikacji obciążenia dzieci i młodzieży lekcjami.</p> <p>Pomoce dydaktyczne: Nie zidentyfikowano.</p> <p>Budżet i źródło finansowania: Koszt około 3 000 zł, finansowanie z budżetu samorządowego lub poprzez sponsorów.</p> <p>Uwagi: Realizacja zadania może zostać wsparta merytorycznie i finansowo poprzez partnerstwo z przedsiębiorcami.</p>
--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Powyżej określone zadania mają przede wszystkim wpłynąć na poprawę aktywizacji dzieci i młodzieży oraz poszerzyć ich wiedzę z zakresu przedsiębiorczości i możliwości rozwoju ścieżki zawodowej.

Poza realizacją zadań na poziomie lokalnym należy zachęcić placówki do wzięcia udziału w zadaniach spełniających podobne cele i organizowane przez instytucje z całej Polski. Należą do nich m.in.:

- Olimpiada Przedsiębiorczości organizowana przez Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych - <https://www.olimpiada.edu.pl/>,
- Dzień Przedsiębiorczości organizowany przez Fundację Młodzieżowej Przedsiębiorczości - <https://dzien-przedsiębiorczosci.junior.org.pl/>,
- Szkolna Internetowa Gra Giełdowa (SIGG) organizowana przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie - <https://sigg.gpw.pl/>.

Harmonogram

Harmonogram wykazany w Tabeli nr 2 ma charakter ogólny i został wyznaczony dla lat 2023-2024, co wynika z potrzeby dokładnego określenia zasobów finansowych i kadrowych Urzędu Miasta jako główny podmiot odpowiedzialny za wykonanie działań. Przed przystąpieniem do realizacji każdego z zadań wymagane jest zweryfikowanie harmonogramu i jego doprecyzowanie. Wymaga tego również realizacja każdego z zadań w szczególności od strony sprawnego zarządzania - podziału obowiązków, wyznaczenia odpowiedzialności.

Tabela 2. Harmonogram Programu

Działanie	Okres realizacji
Podniesienie kompetencji nauczycieli z zakresu znajomości rynku pracy	II połowa 2023 roku
Kształtowanie postaw przedsiębiorczych i biznesowych	Cały okres Projektu

Zródło: opracowanie własne.

Promocja

Promocja Programu będzie opierać się o marketing poszczególnych zadań realizowanych pod wspólnym szyldem rozwoju przedsiębiorczości w mieście. Indywidualna promocja wynika z aspektów prostsze zarządzania zadaniami np. w przypadku rezygnacji z któregoś z nich. Założenie to zostało przyjęte na etapie ich planowania.

Grupą docelową działań promocyjnych będą placówki, nauczyciele i uczniowie w zależności od poszczególnego zadania. W zależności od grupy docelowej będą stosowane różne kanały i narzędzia promocji dostosowane do docelowych odbiorców pod względem m.in.: nawyków, zachowań, czy preferowanych kanałów marketingu. Formy marketingu dla każdego zadania zostały określone w Tabeli nr 3.

Tabela 3. Wykaz form promocji Programu i poszczególnych zadań

Zadanie	Grupa docelowa	Działania promocyjne
1.1 Podniesienie kompetencji kadry poprzez szkolenie z zakresu metod warsztatowych w edukacji	placówki edukacyjne i nauczyciele	<p>Działanie promocyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ informacje o realizowanym zadaniu kierowane do placówek drogą mailową i telefoniczną ▪ spotkanie informacyjne z organizatorami (przedstawicielami Urzędu Miasta) w szkołach ▪ informacje na stronie Urzędu Miasta oraz instytucji działających w mieście związanych z kulturą, edukacją i sportem <p>Szacowany koszt: brak</p>
1.2 Podniesienie jakości kształcenia zawodowego poprzez szkolenie z zakresu metod skutecznego doradztwa zawodowego	placówki edukacyjne i nauczyciele	<p>Działanie promocyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ informacje o realizowanym zadaniu kierowane do placówek drogą mailową i telefoniczną ▪ spotkanie informacyjne z organizatorami (przedstawicielami Urzędu Miasta) w szkołach ▪ informacje na stronie Urzędu Miasta oraz instytucji działających w mieście związanych z kulturą, edukacją i sportem <p>Szacowany koszt: brak</p>
1.3 Podniesienie jakości kształcenia zawodowego poprzez	placówki edukacyjne i nauczyciele	<p>Działanie promocyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ plakaty informacyjne w szkołach

szkolenie z zakresu rynku pracy		<ul style="list-style-type: none"> ▪ informacje o realizowanym zadaniu kierowane do placówek drogą mailową i telefoniczną ▪ spotkanie informacyjne z organizatorami (przedstawicielami Urzędu Miasta) w szkołach ▪ informacje na stronie Urzędu Miasta oraz instytucji działających w mieście związanych z kulturą, edukacją i sportem <p>Szacowany koszt: 800 zł</p>
1.4 Wyposażenie placówek w urządzenia interaktywne	nie dotyczy	<p>Działanie promocyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nie dotyczy <p>Szacowany koszt: 0 zł</p>
2.1 Realizacja cyklicznego programu spotkań dzieci i młodzieży z przedsiębiorcami	placówki edukacyjne, nauczyciele i uczniowie	<p>Działanie promocyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ plakaty informacyjne w szkołach ▪ informacje o realizowanym zadaniu kierowane do placówek drogą mailową i telefoniczną ▪ spotkanie informacyjne z organizatorami (przedstawicielami Urzędu Miasta) w szkołach <p>Szacowany koszt: 800 zł</p>
2.2 Realizacja dla dzieci i młodzieży cyklicznego konkursu wspartego warsztatami	placówki edukacyjne, nauczyciele i uczniowie	<p>Działanie promocyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ plakaty informacyjne w szkołach ▪ informacje o realizowanym zadaniu kierowane do placówek drogą mailową i telefoniczną ▪ spotkanie informacyjne z organizatorami (przedstawicielami Urzędu Miasta) w szkołach ▪ informacje na stronie Urzędu Miasta oraz instytucji działających w mieście związanych z kulturą, edukacją i sportem ▪ informacje w grupach skupiających społeczność lokalną na platformie Facebook ▪ platformy społecznościowe placówek i instytucji działających w mieście - Facebook, Instagram, TikTok <p>Szacowany koszt: 800 zł</p>

2.3 Realizacja cyklicznego hackathonu	placówki edukacyjne, nauczyciele i uczniowie	<p>Działanie promocyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ plakaty informacyjne w szkołach ▪ informacje o realizowanym zadaniu kierowane do placówek drogą mailową i telefoniczną ▪ spotkanie informacyjne z organizatorami (przedstawicielami Urzędu Miasta) w szkołach ▪ informacje na stronie Urzędu Miasta oraz instytucji działających w mieście związanych z kulturą, edukacją i sportem ▪ informacje w grupach skupiających społeczność lokalną na platformie Facebook ▪ platformy społecznościowe placówek i instytucji działających w mieście - Facebook, Instagram, TikTok <p>Szacowany koszt: 800 zł</p>
---------------------------------------	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione szacunkowe koszty działań promocyjnych obejmują koszty zakupu lub wytworzenia materiałów promocyjnych. Nie obejmują one wynagrodzenia związanego pośrednio z realizacją danego zadania, tj. wynagrodzenia osób uczestniczących ze strony Urzędu Miasta np. w spotkaniach informacyjnych.

Ocena efektywności, monitoring i ewaluacja

Ocena efektywności Programu została zaplanowana na poziomie ogólnym oraz szczegółowym. Ocena ogólna ma na celu zapewnienie porównywalności z innymi projektami realizowanymi przez miasto i inne samorzady terytorialne. Ocena szczegółowa będzie natomiast dokonana w wymiarze każdego z zadań w Programie. Pozwoli to na ocenę skuteczności każdego z zadań, czy dokonanie zmian w celu poprawy jego efektywności. Ocena efektywności będzie dokonywana przez bieżący (coroczny) monitoring realizacji Programu polegający na gromadzeniu i analizie danych określonych jako wskaźniki efektywności. Pozwala on na sprawdzenie i ocenę skuteczności realizacji działań strategicznych i ewentualnie ustalenie, jakie należy podjąć środki zaradcze czy nowe działania, by zrealizować postawione cele. Monitorowanie dostarcza także informacji dla przyszłego planowania poprzez pokazanie, w jakim stopniu podjęte w danym okresie działania przybliżyły jednostkę do realizacji celu. Ocena efektywności zostanie dokonana na podstawie opracowanych wskaźników efektywności (mierników). Źródłami danych dla tych wskaźników będą dane pierwotne pozyskane podczas realizacji poszczególnych zadań.

Ewaluacja, w przeciwieństwie do monitoringu, zostanie dokonana jednorazowo na koniec okresu realizacji Programu. Będzie miała formę raportu zawierającego dane ilościowe i jakościowe z poszczególnych monitoringów i w ujęciu całościowym. Ewaluacja będzie odnosić się do stopnia osiągnięcia założonych wartości wskaźników efektywności. Raport z ewaluacji zostanie upubliczniony. W celu monitoringu i ewaluacji zostaną wykorzystane wskaźniki, których wartość początkową i docelową przedstawiono w tabeli nr 5.

Tabela 4. Wskaźniki efektywności do monitoringu i ewaluacji Programu

Wskaźnik	Zadanie	Wartość bazowa	Wartość docelowa
Liczba przeszkolonych osób	1.1 Organizacja szkolenia z zakresu metod warsztatowych w edukacji	0 osób	30 osób
Liczba przeszkolonych osób	1.2 Organizacja szkolenia z zakresu metod skutecznego doradztwa zawodowego	0 osób	30 osób
Liczba przeszkolonych osób	1.3 Organizacja szkolenia z zakresu rynku pracy	0 osób	30 osób
Liczba placówek posiadających tablice interaktywne	1.4 Wyposażenie placówek w urządzenia interaktywne	0 placówek	10 placówek

Liczba zrealizowanych spotkań	2.1 Realizacja cyklicznego programu spotkań dzieci i młodzieży z przedsiębiorcami	0 spotkań/ placówka	2 spotkania/ placówka
Liczba uczestników spotkań	2.1 Realizacja cyklicznego programu spotkań dzieci i młodzieży z przedsiębiorcami	0% uczniów	30% uczniów
Liczba placówek uczestniczących w realizacji zadania	2.1 Realizacja cyklicznego programu spotkań dzieci i młodzieży z przedsiębiorcami	0 placówek	15 placówek
Liczba zrealizowanych konkursów	2.2 Realizacja dla dzieci i młodzieży cyklicznego konkursu wspartego warsztatami	0 konkursów	1 konkurs
Liczba uczestników konkursu	2.2 Realizacja dla dzieci i młodzieży cyklicznego konkursu wspartego warsztatami	0 uczniów	50 uczniów
Liczba placówek uczestniczących w konkursie	2.2 Realizacja dla dzieci i młodzieży cyklicznego konkursu wspartego warsztatami	0 placówek	15 placówek
Liczba uczestników konkursu	2.3 Realizacja cyklicznego hackathonu	0 uczniów	15 uczniów

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wskaźniki zostały opracowane na rzecz monitoringu przeprowadzanego co 12 miesięcy, zgodnie z harmonogramem. Wykorzystanie wskaźników na cele ewaluacji zostanie dokonane poprzez określenie wartości docelowych adekwatnie względem liczby edycji zrealizowanych w ramach Programu.

Określone wskaźniki efektywności w przypadku monitoringu mają służyć określeniu stopnia realizacji zadań i pozwolić na podjęcie działań w przypadku braku osiągnięcia założonych wartości docelowych. Jest to związane z pojęciem ryzyka, przy czym ryzyko jest tu rozumiane jako nieosiągnięcie zakładanego celu. Może ono wynikać z aspektu finansowego, technicznego, lub organizacyjnego. W związku z tym dla każdego z zadań został określony tak zwany Contingency Plan, czyli „plan awaryjny” będący zbiorem działań niezbędnych do podjęcia. Zostały one przedstawione w tabeli nr 6.

Tabela 5. Contingency Plan dla Programu

Ryzyko	Contingency Plan
Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba uczestników szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie intensywności działań promocyjnych i rozszerzenie ich o kolejne kanały. ▪ Audyt zadania - przeprowadzenie wywiadu z potencjalnymi uczestnikami szkolenia w celu

	<p>poznania powodów braku uczestnictwa, a następnie wdrożenie zmian w zadaniu zgodnie z sugestiami potencjalnych uczestników.</p>
<p>Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba uczestników szkolenia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie intensywności działań promocyjnych i rozszerzenie ich o kolejne kanały. ▪ Audyt zadania - przeprowadzenie wywiadu z potencjalnymi uczestnikami szkolenia w celu poznania powodów braku uczestnictwa, a następnie wdrożenie zmian w zadaniu zgodnie z sugestiami potencjalnych uczestników.
<p>Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba uczestników szkolenia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie intensywności działań promocyjnych i rozszerzenie ich o kolejne kanały. ▪ Audyt zadania - przeprowadzenie wywiadu z potencjalnymi uczestnikami szkolenia w celu poznania powodów braku uczestnictwa, a następnie wdrożenie zmian w zadaniu zgodnie z sugestiami potencjalnych uczestników.
<p>Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba zrealizowanych spotkań</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audyt zadania - szczegółowy wewnętrzny audyt zadania w wymiarze organizacyjnym w celu zidentyfikowania powodu braku organizacji spotkań oraz podjęcie na tej podstawie działań.
<p>Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba uczestników spotkań</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie intensywności działań promocyjnych i rozszerzenie ich o kolejne kanały. ▪ Audyt zadania - przeprowadzenie wywiadu z potencjalnymi uczestnikami spotkań w celu poznania powodów braku uczestnictwa, a następnie wdrożenie zmian w zadaniu zgodnie z sugestiami potencjalnych uczestników.
<p>Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba placówek uczestniczących w realizacji zadania</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie intensywności działań promocyjnych i rozszerzenie ich o kolejne kanały. ▪ Audyt zadania - przeprowadzenie wywiadu z placówkami w celu poznania powodów braku uczestnictwa, a następnie wdrożenie zmian w zadaniu zgodnie z sugestiami placówek.
<p>Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba zrealizowanych konkursów</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audyt zadania - szczegółowy wewnętrzny audyt zadania w wymiarze organizacyjnym w celu zidentyfikowania powodu braku organizacji spotkań oraz podjęcie na tej podstawie działań.
<p>Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie intensywności działań promocyjnych i rozszerzenie ich o kolejne kanały.

wskaźnika - liczba uczestników konkursu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audyt zadania - przeprowadzenie wywiadu z potencjalnymi uczestnikami konkursu w celu poznania powodów braku uczestnictwa, a następnie wdrożenie zmian w zadaniu zgodnie z sugestiami potencjalnych uczestników.
Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba placówek uczestniczących w konkursie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie intensywności działań promocyjnych i rozszerzenie ich o kolejne kanały. ▪ Audyt zadania - przeprowadzenie wywiadu z placówkami w celu poznania powodów braku uczestnictwa, a następnie wdrożenie zmian w zadaniu zgodnie z sugestiami placówek.
Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba zrealizowanych turniejów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audyt zadania - szczegółowy wewnętrzny audyt zadania w wymiarze organizacyjnym w celu zidentyfikowania powodu braku organizacji spotkań oraz podjęcie na tej podstawie działań.
Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba uczestników turnieju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie intensywności działań promocyjnych i rozszerzenie ich o kolejne kanały. ▪ Audyt zadania - przeprowadzenie wywiadu z potencjalnymi uczestnikami turnieju w celu poznania powodów braku uczestnictwa, a następnie wdrożenie zmian w zadaniu zgodnie z sugestiami potencjalnych uczestników.
Nieosiągnięcie oczekiwanej wartości wskaźnika - liczba placówek uczestniczących w turnieju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie intensywności działań promocyjnych i rozszerzenie ich o kolejne kanały. ▪ Audyt zadania - przeprowadzenie wywiadu z placówkami w celu poznania powodów braku uczestnictwa, a następnie wdrożenie zmian w zadaniu zgodnie z sugestiami placówek.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku braku osiągnięcia zakładanych wskaźników pomimo wdrożenia działań Contingency Plan zalecane jest, aby dokonać usprawnień w zadaniach lub ostatecznie realizację danego zadania zastąpić innym. Sprowadza się to do aktualizacji Programu w celu uzyskania możliwie największej efektywności z posiadanych zasobów.

Spis tabel, wykresów i rysunków

Tabela 1. Zestawienie programowych działań	14
Tabela 2. Harmonogram Programu	20
Tabela 3. Wykaz form promocji Programu i poszczególnych zadań	21
Tabela 4. Wskaźniki efektywności do monitoringu i ewaluacji Programu	24
Tabela 5. Contyngency Plan dla Programu	25

Bibliografia

- Urząd Miasta Tomaszów Mazowiecki, <https://www.rozwojlokalny.tomaszow-maz.pl/strona/725-o-projekcie>
- Urząd Miasta Tomaszów Mazowiecki, <https://www.tomaszow-maz.pl/>
- M. Casson, „The Entrepreneur. An Economic Theory”, Martin Robertson, Oxford 1982
- W. Dyduch, „Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej” Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008
- R. Majkut, „Przedsiębiorczość jako determinanta jakości życia mieszkańców wielkiego miasta (na przykładzie zbiorowości wrocławian)”, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wrocław 2014
- Uniwersytet Kalifornijski, „SMART Goals: A How to Guide”, Uniwersytet Kalifornijski, Kalifornia 2017
- W. Stęchły, „Edukacja formalna wobec edukacji pozaformalnej i uczenia się nieformalnego”, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2021