



STRATEGIA ROZWOJU TURYSTYKI DLA MIASTA ŚWINOUJŚCIE NA LATA 2019-2029

część strategiczna
do konsultacji
społecznych

31.10.2019



2BA doradztwo strategiczne

Spis treści

Wprowadzenie: cel, zakres i metodyka prac nad <i>Strategią</i>	3
1 Analiza strategiczna: wnioski i określenie obszarów priorytetowych strategii wraz z uzasadnieniem	5
2 Wizja rozwoju turystyki Świnoujście 2029 i cele strategiczne	9
3 Cele operacyjne oraz programy działania i zadania	12
3.1 Cel strategiczny 1. Stworzenie w Świnoujściu atrakcyjnych warunków do życia i pracy w celu zapewnienia wysokiej jakości kadr dla turystyki	12
3.2 Cel strategiczny 2. Rozwój bazy spędzania czasu wolnego oraz produktów turystycznych całorocznych i na niepogodę	15
3.3 Cel strategiczny 3. Stworzenie zintegrowanej infrastruktury przyjaznego transportu publicznego i prywatnego umożliwiającego szybki i przyjazny dostęp do obiektów miejskich oraz atrakcji turystycznych	19
3.4 Cel strategiczny 4. Wypracowanie mechanizmów współpracy w turystyce w zakresie jej rozwoju, promocji i informacji turystycznej oraz zapewnienia wysokiej jakości obsługi turysty	21
3.5 Programy działania i projekty	24
3.5.1 Program Świnoujście Kurort-Park 2029	24
3.5.2 Program Świnoujska Karta Turysty	27
3.5.3 Programy działań uzupełniające	28
4 Rekomendacje i scenariusze w zakresie rozwoju produktów turystycznych Świnoujścia	29
5 System wdrażania, monitorowania i finansowania <i>Strategii</i>	34
5.1 Struktura realizacji <i>Strategii</i>	34
5.2 System monitorowania i ewaluacji <i>Strategii</i> wraz ze wskaźnikami	37
5.3 System komunikacji społecznej	41
5.4 Finansowanie <i>Strategii</i>	42
6 Plan promocji <i>Strategii</i>	43
Skład zespołu biorącego udział w pracach nad <i>Strategią</i>	46
Podmioty branży turystycznej uczestniczący w konsultacjach społecznych	47
Spis rysunków i tabel	48
Załącznik 1: Diagnoza turystyczna Świnoujścia	50

Strategia Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029 powstała na zlecenie:

Urzędu Miasta Świnoujście

Ul. Wojska Polskiego 1/5

72-600 Świnoujście



Przygotowana przez:

2BA doradztwo strategiczne

Podzamcze B10/17

48-300 Nysa



w składzie:

- dr hab. Zygmunt Kruczek, prof. AWF w Krakowie
- Agnieszka Nowak – kierownik Zespołu
- Leszek Nowak
- dr Marcin Zieliński
- Piotr Nowak

we współpracy z pracownikami Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu UM Świnoujście w składzie:

- dr Wioleta Samitowska, Naczelnik Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu
- Arkadiusz Kusak
- Edyta Grunwald

oraz z zespołem ds. strategii powołanym zarządzeniem Prezydenta Miasta Świnoujście nr.



Wprowadzenie: cel, zakres i metodyka prac nad *Strategią*

Strategia Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029 jest sektorowym dokumentem w obszarze, będącym jednym z kluczowych fundamentów rozwoju miasta. Świnoujście należy bezspornie do najbardziej atrakcyjnych miejsc na mapie Polski. Przyczynia się do tego unikatowe położenie na wyspach oraz znaczące walory uzdrowiskowe, krajobrazowe, a także sprzyjające uprawianiu turystyki aktywnej. Miasto jest nie tylko rozpoznawalnym wakacyjnym kurortem, ale również całorocznym uzdrowiskiem z największym procentowym udziałem turystów zagranicznych w skali kraju, co prezentują dane Głównego Urzędu Statystycznego. Jednocześnie Świnoujście ma ograniczenia w rozwoju przestrzennym i komunikacyjnym. Nadmierny ruch turystyczny może powodować negatywne skutki dla środowiska naturalnego i jakości życia mieszkańców. Chłonność turystyczna kurortu jest w silnym stopniu uwarunkowana jego wyspiarskim położeniem. Oprócz tego Świnoujście jest ponad czterdziestotysięcznym miastem, ośrodkiem administracyjnym, kulturalnym i gospodarczym oraz portem międzynarodowym, o strategicznym znaczeniu dla Polski. Biorąc pod uwagę wymienione czynniki programowanie rozwoju turystycznego jest dużym wyzwaniem.

Celem niniejszej *Strategii* jest zaprogramowanie rozwoju turystycznego Świnoujścia na najbliższe dziesięć lat. Najważniejszym zadaniem będzie określenie wizji turystycznej, czyli obrazu miasta, do którego będą dążyć realizatorzy. Spełnienie wizji nastąpi poprzez wykonanie celów strategicznych, kierunkowych i operacyjnych oraz składających się na nie przekrojowych, strategicznych programów operacyjnych i zadań. Wymienione elementy określają zakres przedmiotowy *Strategii*. Oprócz tego opracowanie zawiera również rekomendacje w zakresie rozwoju infrastruktury turystycznej i produktów turystycznych, a także ramowy plan promocji turystycznej powiązany z kluczowymi determinantami rozwoju turystycznego. Niezbędnym elementem *Strategii* rozwoju jest opracowanie systemu jej wdrażania, monitorowania i ewaluacji. Ponadto zaproponowano plan jej promocji. Plan taki umożliwi poinformowanie głównych grup interesariuszy i partnerów o celach oraz oczekiwanych rezultatach przedsięwzięcia, jak również będzie zachętą do włączenia się w realizację zaplanowanych działań.

Strategia Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029 powstała na zlecenie i we współpracy z Gminą Miasto Świnoujście. Została opracowana metodą ekspercko-partycypacyjną przez wykonawcę wybranego w trybie zapytania ofertowego. Firma 2BA doradztwo strategiczne koordynowała prace nad *Strategią*, współpracowała z przedstawicielami Urzędu Miasta Świnoujście, Rady Miasta oraz zespołem ekspertów lokalnych składających się zarówno z przedstawicieli branży turystycznej, jak również zarządzających miejską bazą turystyczną, kulturalną i sportową. Poszczególne etapy prac konsultowano podczas czterech spotkań z reprezentacją branży turystycznej oraz dwóch spotkań z Radnymi i zespołem. Oprócz tego prowadzono indywidualne konsultacje telefoniczne i via e-mail z wymienionymi interesariuszami. Lista osób biorących udział w opracowaniu *Strategii* znajduje się w załączniku. Za koordynowanie prac oraz komunikację z ekspertami firmy 2BA odpowiadał bezpośrednio Wydział Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu. Na wszystkich etapach prac zaangażowany był pan Paweł Sujka, Zastępca Prezydenta Miasta Świnoujście.

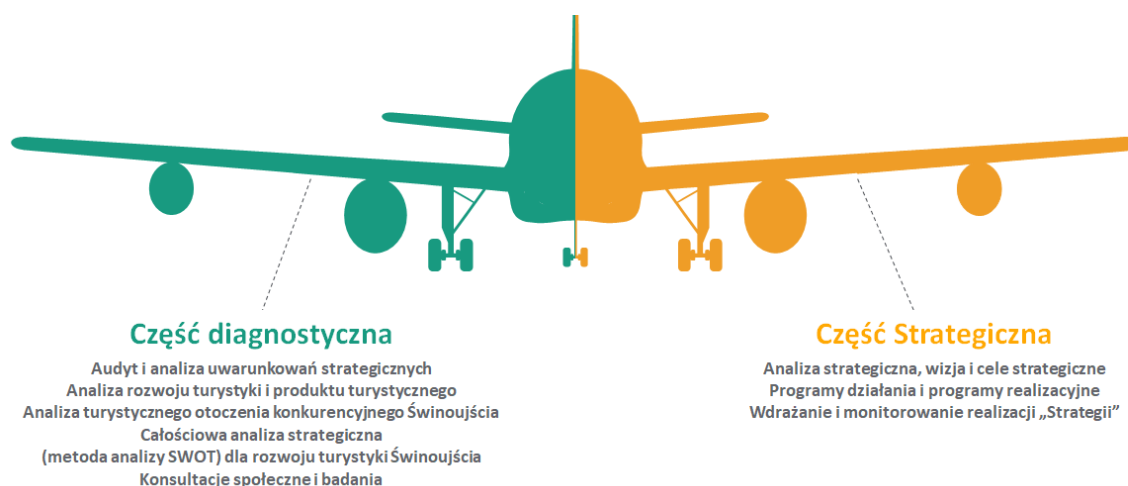
Prace nad *Strategią* rozpoczęły się w styczniu 2019 roku. Podczas pierwszego spotkania konsultacyjnego z branżą turystyczną omawiano plan i koncepcję współpracy nad dokumentem. Zaplanowano dwa etapy: diagnostyczny i strategiczny, jak również omówiono metodykę, czyli metody i narzędzia służące opracowaniu dokumentu. Drugie konsultacje zorganizowano w lutym. Poświęcone one były diagnozie uwarunkowań wewnętrznych rozwoju turystyki w Świnoujściu. W czerwcu odbyły się spotkania z przedstawicielami Rady Miasta Świnoujście, zespołem ds. strategii oraz branżą turystyczną. Firma 2BA prezentowała wstępną wersję diagnozy. W lipcu przedstawiła dokument po uwzględnieniu uwag interesariuszy oraz przeprowadziła warsztaty strategiczne dla Radnych i zespołu ds. strategii. Były one poświęcone wypracowaniu analizy SWOT, a także wizji i celów strategicznych w obszarze turystyki. W lipcu i sierpniu kontynuowano konsultacje i prace nad koncepcją *Strategii*.

Strategia Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029

Podczas opracowywania dokumentu wykorzystane zostały m.in. następujące metody i techniki analizy konceptualnej: analiza zasobów i kluczowych czynników sukcesu, analiza uwarunkowań prawnych i technicznych rozwoju turystyki, metody relacyjne, analiza potrzeb turystów, cykl życia produktu, metoda segmentacji rynku, analiza benchmarkingowa, analiza pięciu sił konkurencji i przewagi konkurencyjnej, analiza PEST, metoda delficka, analiza strategiczna SWOT/TOWS, indywidualne wywiady pogłębione, metoda etnografii wirtualnej – badania społeczne w przestrzeni internetowej, badanie ilościowe metodą CAWI, analiza źródeł zastanych metodą desk research, warsztat strategiczny z elementami pogłębionego wywiadu grupowego, metody ankietowe, burza mózgów, asocjacje, metoda drzewa problemów i drzewa celów, metoda określania celów strategii, model interesariuszy oraz drzewo procedur.

Struktura dokumentu odzwierciedla proces prac. Składa się on z dwóch części: diagnostycznej i planistycznej. Część diagnostyczna zawiera: opis uwarunkowań formalno-prawnych *Strategii*, analizę walorów w kontekście turystycznym, analizę zagospodarowania turystycznego i paraturystycznego Świnoujścia, analizę potencjału kadrowego i współpracy w turystyce, charakterystykę form turystyki i działań prowadzonych w zakresie marketingu turystycznego, analizę otoczenia konkurencyjnego oraz uwarunkowań zewnętrznych rozwoju turystyki w Świnoujściu. Diagnoza stanowi załącznik do niniejszej *Strategii*. Część planistyczna składa się z rozdziałów wymienionych wcześniej. Opisaną strukturę prac nad dokumentem przedstawia grafika na rysunku 1.

Rysunek 1: Graficzna prezentacja prac nad *Strategią Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*

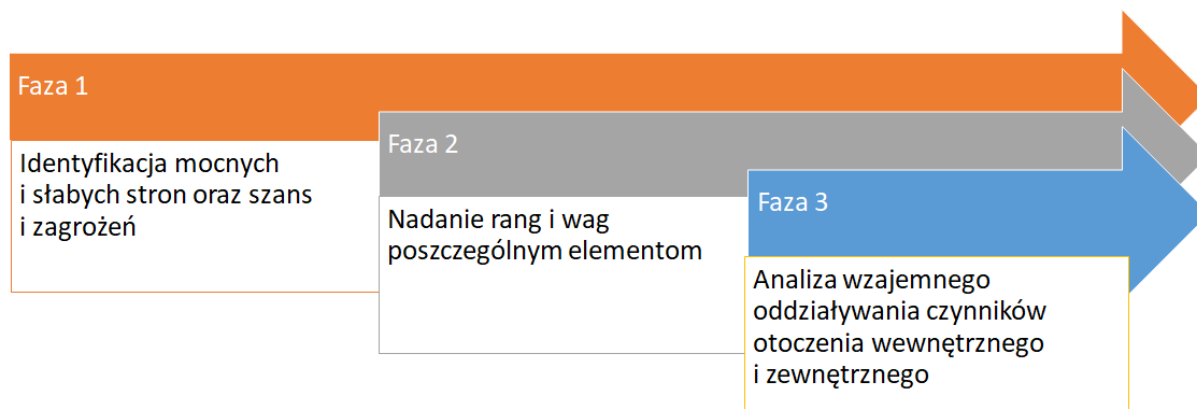


Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

1 Analiza strategiczna: wnioski i określenie obszarów priorytetowych strategii wraz z uzasadnieniem

Prezentowana poniżej analiza SWOT stanowi podsumowanie i dopełnienie analiz przeprowadzonych na etapie diagnozy stanu turystyki w Świnoujściu. Wykorzystuje jej wnioski i służy do określenia sytuacji (pozycji) strategicznej, w tym najbardziej adekwatnego typu strategii. Została ona przeprowadzona w trzech etapach, które przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2: Fazy analizy SWOT/TOWS dla turystyki w Świnoujściu



Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Pierwszy etap obejmował zidentyfikowanie we współpracy z uczestnikami konsultacji szerokiej listy czynników otoczenia wewnętrznego (po trzydzieści mocnych i słabych stron rozwoju turystyki w Świnoujściu) oraz zewnętrznego (po trzydzieści szans i zagrożeń zewnętrznych). Lokalni eksperci poproszeni zostali o nadanie rang (oceny ważności) poszczególnych czynników w skali od 1 do 10 (10 oznaczało najwyższą, a 1 najniższą rangę). Do dalszej analizy wybrano po 15-17 czynników z każdego z czterech obszarów, którym nadano wagi procentowe w przedziale od 0 do 100% (100% oznaczało wagę najwyższą, a 0% wagę najniższą). Ostatecznie powstała lista najważniejszych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (po 5 czynników z każdego obszaru, które zawiera tabela 1).

Tabela 1: Kluczowe mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w obszarze rozwoju turystyki w Świnoujściu

Mocne strony	Słabe strony
1. renta położenia – nadgraniczne, na wyspach, natura, bliskość Skandynawii, 2. szeroka piaszczysta plaża, po raz 14-ty wyróżniona błękitną flagą, 3. status uzdrowiska wraz z zapleczem leczniczym, 4. szeroka oferta obiektów noclegowych, 5. wybitne walory do uprawiania żeglarstwa.	1. duża rotacja wśród pracowników branży turystycznej i trudności w ich znalezieniu, 2. niewystarczająca względem potencjału turystycznego miasta ilość atrakcji dla produktów turystyki kulturowej (w tym atrakcji na nie pogodę, jak: dom zdrojowy, moło, eventy, itp.), 3. niewystarczająca liczba miejsc parkingowych, 4. brak systemowych rozwiązań komunikacyjnych i ograniczenia przestrzenne w rozwoju miasta, 5. mała aktywność branży turystycznej we włączaniu się w rozwój i promocję miasta.
Szanse	Zagrożenia
1. budowa tunelu jako strategiczna inwestycja ponadregionalna, 2. wykorzystanie ruchu lotniczego z lotniska Heringsdorf (wykorzystanie potencjału tego lotniska),	1. możliwość skażenia Bałtyku (katastrofy ekologiczne, chemiczne i biologiczne), 2. strategiczne w skali kraju inwestycje w świnoujskim porcie, skutkujące wzrostem hałasu, zanieczyszczenia i ograniczeniem dostępności do plaż i atrakcji,

3. rozwój i poprawa jakości infrastruktury transportowej do Świnoujścia (kolejowej i drogowej – droga S3, drogi wodnej na Zalewie Szczecińskim),	3. polityka społeczna i podatkowa rządu niemieckiego w zakresie zmniejszenia refundowania wyjazdów kuracyjnych do Polski,
4. wysokie bezpieczeństwo wypoczynku w Polsce,	4. odpływ pracowników sektora Horeca za granicę, w tym do Niemiec,
5. duży udział zagranicznego ruchu turystycznego (możliwość dalszego wzrostu).	5. odpływ młodych ludzi do innych miast i za granicę.

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne na podstawie konsultacji z ekspertami lokalnymi

Dla powyższych czynników przeprowadzono analizę wzajemnego oddziaływania szans i zagrożeń na mocne i słabe strony. W ten sposób powstał układ sił w analizie TOWS. Pozwala to określić model strategii i możliwy wpływ otoczenia zewnętrznego na rozwój turystyczny Świnoujścia. Po podsumowaniu i weryfikacji obliczeń otrzymano wyniki umożliwiające ocenę sił interakcji oraz relacje pomiędzy otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Największa liczba interakcji (61) wystąpiła pomiędzy szansami i słabymi stronami. Uwzględniając wagi nadane poszczególnym elementom analizy SWOT/TOWS, można zauważyć, że w układzie sił dominują słabe strony w korelacji z szansami w otoczeniu zewnętrznym (lewa dolna ćwiartka tabeli 2, w której znajdują się największe wartości).

Tabela 2: Macierz interakcji analizy SWOT/TOWS rozwoju turystycznego Świnoujścia

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
	Suma interakcji	Suma interakcji
	60	48
	Suma iloczynu wag i interakcji	Suma iloczynu wag i interakcji
	598	435
Słabe strony	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna
	Suma interakcji	Suma interakcji
	60	36
	Suma iloczynu wag i interakcji	Suma iloczynu wag i interakcji
	610	297

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne na podstawie konsultacji z ekspertami lokalnymi

Oznacza to, że w rozwoju turystycznym Świnoujście powinno przyjąć **strategię konkurencyjną**. Będzie ona polegała m.in. na jak najlepszym wykorzystaniu okazji do wzmocnienia potencjału turystycznego miasta, rozwoju rynku, przezwyciężeniu barier wejścia na nowe rynki, optymalizacji kosztów związanych z rozwojem turystyki, czy wprowadzaniu innowacji. Szansami są przede wszystkim inwestycje infrastrukturalne, poprawiające dostępność komunikacyjną Świnoujścia (budowa tunelu, doprowadzenie do miasta drogi ekspresowej S3, modernizacja infrastruktury kolejowej). Największa zależność istnieje pomiędzy wykorzystaniem ruchu lotniczego lotniska Heringsdorf (potencjału tego lotniska), a brakiem systemowych rozwiązań komunikacyjnych i ograniczeniami w rozwoju przestrzennym miasta.

Realizacja strategii konkurencyjnej powinna następować poprzez rozwój, modernizację i poprawę jakości infrastruktury komunikacyjnej Świnoujścia, podnoszenie atrakcyjności oferty turystycznej oraz wzmocnienie współpracy w turystyce, jak i zasobów kadrowych usługodawców turystycznych. Duży udział zagranicznego ruchu turystycznego i możliwość jego dalszego wzrostu w przyszłości stwarza perspektywę do takich działań, które zwiększą konkurencyjność miasta na rynku turystycznym w skali makroregionu.

Wyniki analizy SWOT należy rozpatrywać w kontekście *Strategii Rozwoju Miasta Świnoujście na lata 2014-2020*¹. Rozwój turystyczny powiązany jest z dwoma celami strategicznymi: „Poprawa zewnętrznego i wewnętrznego systemu komunikacji i transportu miasta” oraz „Świnoujście całorocznym kurortem”. Chodzi o spójność w zakresie obszarów wymagających interwencji strategicznej poprzez rozwój i modernizację infrastruktury transportowej, zwiększenie dostępności komunikacyjnej, wzmocnienie branży turystycznej i rozszerzenie oferty turystycznej. Wymienione czynniki można zdiagnozować jako obszary wsparcia, warunkujące rozwój turystyki w Świnoujściu (rysunek 3). Są one istotne dla wzmocnienia potencjału miasta jako całorocznego uzdrowiska, a także najbardziej atrakcyjnego kurortu nad polskim Bałtykiem i wynikają z analizy SWOT. Ich uzasadnienie znajduje się poniżej.

Rysunek 3: Priorytetowe obszary wsparcia rozwoju turystyki w Świnoujściu wynikające z analizy strategicznej SWOT/TOWS



Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne na podstawie konsultacji z ekspertami lokalnymi

Infrastruktura turystyczna i paraturystyczna o wysokim standardzie, funkcjonalności i dostępności jest czynnikiem warunkującym rozwój turystyki w Świnoujściu. Składa się na nią podstawowa i uzupełniająca infrastruktura zagospodarowania turystycznego oraz infrastruktura gwarantująca dostępność, a także bezpieczne i komfortowe korzystanie z tej pierwszej. Diagnoza wykazała zarówno atuty, jak też słabości w tym obszarze. Mocne strony związane są z bazą noclegową, uzdrowiskową i dla turystyki aktywnej, szczególnie pieszej i rowerowej. Niedomagania dostrzeżono w infrastrukturze transportowej, zwłaszcza dojazdowej do miasta, a także rozwiązaniach komunikacyjnych na jego obszarze. Wskazano na konieczność poprawy i rozwoju infrastruktury atrakcji i ich otoczenia oraz rozwoju turystyki aktywnej, w tym wzmocnienia potencjału turystyki wodnej. Nie bez znaczenia jest to, że rozwój infrastruktury jest jednym z filarów *Strategii Rozwoju Miasta Świnoujście na lata 2014-2020*.

¹ *Strategia Rozwoju Miasta Świnoujście na lata 2014-2020*, Urząd Miasta Świnoujście, Świnoujście, 2013.

Całoroczna oferta turystyczna jest jedną z przewag konkurencyjnych Świnoujścia. Nadal istnieje zapotrzebowanie na różnorodną i atrakcyjną ofertę pozasezonową i na niepogodę. Do takich wniosków doszli również lokalni eksperci współtworzący niniejszą *Strategię*. Rozszerzenie oferty turystycznej w oparciu o walory przyrodnicze, wartości historyczne i transgraniczność Miasta jest jednym z celów operacyjnych w celu strategicznym B. „Świnoujście całorocznym kurortem” *Strategii Rozwoju Miasta Świnoujście na lata 2014-2020*.²

Współpraca sieciowa w turystyce jest kolejnym obszarem istotnym dla rozwoju turystyki w Świnoujściu. Diagnoza i analiza SWOT pokazały, że współpraca branży turystycznej pomiędzy sobą oraz z Samorządem Świnoujścia jest słaba. Problem leży w niewystarczającej aktywności podmiotów we włączaniu się w rozwój i promocję turystyczną miasta. Atutem jest natomiast szeroka oferta bazy noclegowej i zaplecze lecznicze. Zaangażowanie branży środowiska turystycznego jest niezbędne do skutecznej realizacji niniejszej *Strategii*.

Czwartym obszarem priorytetowym jest zapewnienie wysokiej jakości kadr dla turystyki. Zdaniem lokalnych ekspertów jest to najsłabsza strona potencjału turystycznego Świnoujścia i czynnik osłabiający konkurencyjność oferty turystycznej miasta. Wynika to przede wszystkim z dużej rotacji pracowników branży HoReCa i trudności w ich znalezieniu. Priorytetowy charakter tego obszaru jest istotny w kontekście odpływu personelu świnoujskich przedsiębiorstw turystycznych za granicę (m.in. do pracy w obiektach gminy Heringsdorf) i migracji zewnętrznej młodych mieszkańców miasta, którzy mogliby potencjalnie pracować w usługach turystycznych.

Podsumowując należy stwierdzić, że powyższe obszary priorytetowe wyznaczają kierunki dalszych prac nad *Strategią* i stanowią punkt wyjścia do projektowania całościowego rozwiązania strategicznego w obszarze rozwoju turystyki. Koncepcja ta zogniskowana jest wokół Świnoujścia - kurortu w kontekście walorów, zagospodarowania oraz oferty. W zależności od istotności obszarów potencjału wewnętrznego należałoby wzmacniać go, wykorzystując kluczowe szanse w otoczeniu zewnętrznym.

Rysunek 4: Kierunki poszukiwania całościowego rozwiązania strategicznego dla rozwoju turystyki w Świnoujściu



Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne na podstawie konsultacji z ekspertami lokalnymi

² *Strategia Rozwoju Miasta Świnoujście na lata 2014-2020*, Urząd Miasta Świnoujście, Świnoujście, 2013, s. 10.

2 Wizja rozwoju turystyki Świnoujście 2029 i cele strategiczne

Wizja strategiczna Świnoujścia w obszarze turystyki stanowi mentalną wizualizację pożądanego jej stanu rozwoju w 2029 roku. Wizja ta będzie docelową pozycją, do której aspiruje miasto. Określi, jak lokowane będzie ono na rynku turystycznym w skali regionalnej, transgranicznej, krajowej i makroregionalnej. Spełnieniu wizji służyć będą cele – strategiczne i operacyjne. Propozycje wizji zostały wypracowane we współpracy z Radą Miasta Świnoujście i zespołem ds. strategii. Po opracowaniu zebranych propozycji przedstawiciele wymienionych gremiów zarekomendowali następującą wizję turystyczną Świnoujścia:

**Międzynarodowy, nowoczesny i bezpieczny kurort-park
w dużym ośrodku miejskim z portowym oknem na świat**

Przy formułowaniu wizji należy uwzględnić aktualną i docelową pozycję innych, konkurencyjnych wobec Świnoujścia nadbałtyckich uzdrowisk w Polsce i w Niemczech. Sopot pozycjonuje się jako najbardziej ekskluzywne uzdrowisko w Polsce i kurort z duszą. Kołobrzeg jest klimatyczny i przyjazny dla rodzin. Cesarskie Uzdrowiska oferują najwyższą jakość i poziom usług oraz wartościowe produkty dla wymagających gości. Pozycjonują się jako kurorty szczytujące się najbardziej światową i „żywą” architekturą uzdrowską w obszarze Morza Bałtyckiego.

Rekomendowana wizja w najpełniejszy sposób oddaje charakter Świnoujścia i jego trójdzielny charakter (miejski, uzdrowski i morsko-portowy).

Tabela 3: Rozwinięcie i uzasadnienie wizji rozwoju turystyki Świnoujścia

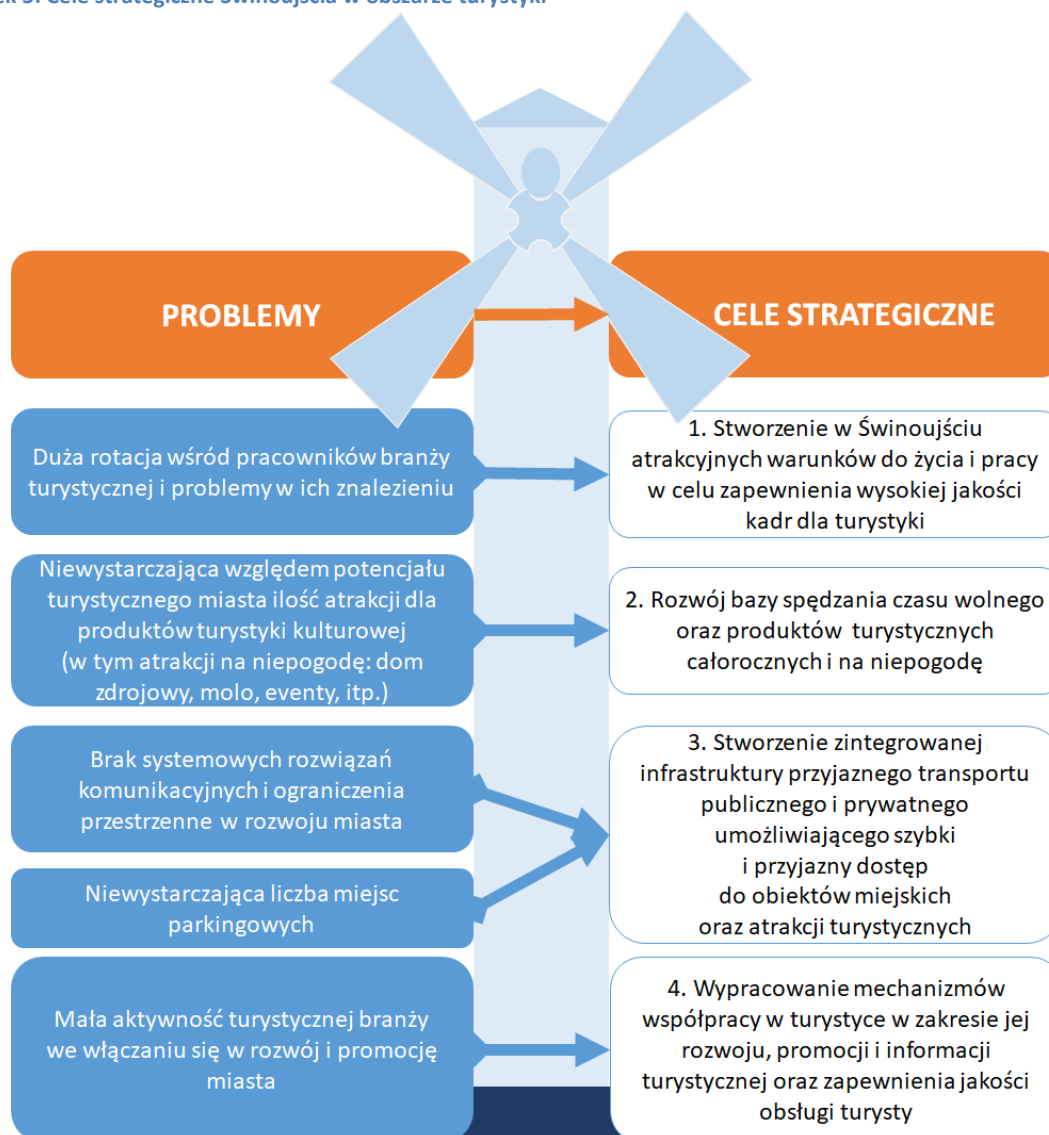
Świnoujście 2029 to kurort:	
Park	Zielony, ekologiczny, z charakterystycznymi terenami zielonymi, parkowymi, lasami nadmorskimi, ogrodami i ogródkami, skwerami oraz poszerzonym pasem zrewitalizowanych promenad z muszlą koncertową, obszarami cennymi przyrodniczo, zielonymi akwenami, zakątkami, mniej zagospodarowaną i spokojną wyspą Karsibór oraz dzielnicami Łunowo i Przytór.
Międzynarodowy	Transgraniczny, położony na szlakach komunikacyjnych, któremu bliżej do stolic Europy zachodniej i północnej niż do Warszawy, z największym w Polsce udziałem turystów zagranicznych, mający historyczne związki z Berlinem i Cesarskimi Uzdrowiskami. Międzynarodowość wyróżnia Świnoujście spośród innych kurortów nad polskim Bałtykiem.
Nowoczesny	Nowoczesna infrastruktura turystyczna i paraturystyczna, rozwiązania komunikacyjne, dostępność, świadomość ekologiczna, wysokiej jakości oferty pobytowe (dla każdej grupy docelowej, z bogatą ofertą kulturalną), uporządkowana przestrzeń dzielnicy nadmorskiej, wysoka jakość obsługi klienta odwiedzającego Świnoujście, kurort aktywny turystycznie.
Bezpieczny	Bezpieczeństwo wypoczynku, które jest tak ważne dla turystów zagranicznych, bezpieczeństwo na plaży, zapewnienie bezpieczeństwa medycznego gościom zza granicy, komfort i bezpieczeństwo w przestrzeni miejskiej, bezpieczne korzystanie z infrastruktury turystycznej.

W dużym ośrodku miejskim	Miejski charakter Świnoujścia jest zaletą i przewagą konkurencyjną. Miejskość to całoroczna atrakcyjna oferta kulturalna i sportowa, to żyjące miasto (nawet w środku zimy). Gwarantuje to dostępność do infrastruktury transportowej, kulturalnej, służby zdrowia, czego nie oferują małe kurorty. Świnoujście jest „miejską transgraniczną aglomeracją na wyspach” ³ .
Z portowym oknem na świat	Międzynarodowy port pasażerski, do którego przyływają potencjalni turyści, port jachtowy na międzynarodowym szlaku żeglarskim, przystań dla statków łączących turystyczne Świnoujście z kurortami niemieckiej części wyspy Uznam oraz z wyspą Wolin, brama na świat (w aspekcie morskim i turystycznym).

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne na podstawie konsultacji z ekspertami lokalnymi

Cele strategiczne wskażą planowane przedsięwzięcia, wynikające z potrzeb i problemów Świnoujścia. Kluczowe słabości zidentyfikowano w trakcie prac nad analizą SWOT i stanowią one punkt wyjścia do sformułowania celów strategicznych. Długoterminowe zamierzenia mają spowodować zniwelowanie słabych stron miasta w obszarze turystyki. Syntezę drzewa problemów i celów (relacje pomiędzy celami strategicznymi i problemami) sformułowaną we współpracy z zespołem ds. strategii przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5: Cele strategiczne Świnoujścia w obszarze turystyki



Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne na podstawie konsultacji z ekspertami lokalnymi

³ Propozycja jednego z lokalnych ekspertów.

Uzasadnieniem wyboru celów strategicznych jest (oprócz odpowiedzi na kluczowe problemy) ich odwoływanie się do *Strategii Rozwoju Miasta Świnoujście na lata 2014-2020*. Poniższy schemat (rysunek 6) pokazuje wpisywanie się celów strategicznych w obszarze turystyki z kierunkami i priorytetami rozwoju miasta, wyrażonymi poprzez cele strategiczne najważniejszego dokumentu strategicznego miasta i przyporządkowane do nich cele operacyjne. Jest on głównym punktem odniesienia dla celów strategicznych w obszarze turystyki.

Rysunek 6: Wpisywanie się celów strategicznych w obszarze turystyki w cele operacyjne *Strategii Rozwoju Miasta Świnoujście na lata 2014-2020*⁴

1. Stworzenie w Świnoujściu atrakcyjnych warunków do życia i pracy w celu zapewnienia wysokiej jakości kadr dla turystyki	• Tworzenie optymalnych warunków do rozwoju branży turystycznej • Tworzenie warunków rozwoju i przyjaznego klimatu dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw • Harmonijny rozwój różnych funkcji Miasta, podnoszących jakość życia mieszkańców
2. Rozwój bazy spędzania czasu wolnego oraz produktów turystycznych całorocznych i na niepogodę	• Rozszerzenie oferty turystycznej w oparciu o walory przyrodnicze, wartości historyczne i transgraniczność Miasta • Budowa silnej marki Świnoujścia, jako kurortu w oparciu o strategię marketingową
3. Stworzenie zintegrowanej infrastruktury przyjaznego transportu publicznego i prywatnego umożliwiającego szybki i przyjazny dostęp do obiektów miejskich oraz atrakcji turystycznych	• Usprawnienie połączeń transportowych między wyspami Uznam i Wolin • Poprawa dostępności Miasta • Tworzenie warunków koegzystencji turystyki i gospodarki morskiej
4. Wypracowanie mechanizmów współpracy w turystyce w zakresie jej rozwoju, promocji i informacji turystycznej oraz zapewnienia wysokiej jakości obsługi turysty	• Tworzenie optymalnych warunków do rozwoju branży turystycznej • Tworzenie warunków rozwoju i przyjaznego klimatu dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Cel „Rozwój bazy spędzania czasu wolnego oraz produktów turystycznych całorocznych i na niepogodę” jest spójny z celem strategicznym 2 *Strategii rozwoju sportu Miasta Świnoujście na lata 2019 – 2028*, który brzmi: „Poprawa dostępności infrastruktury sportowej w Świnoujściu”⁵.

Cele strategiczne starano się sformułować w taki sposób, aby poprzez realizację przedsięwzięć rozwijających turystykę wspierać również stworzenie przyjaznej infrastruktury i usług dla mieszkańców Świnoujścia (obie grupy korzystają z tej samej infrastruktury i dzięki wspólnocie interesów Samorząd Świnoujścia będzie mógł wskazywać mieszkańcom korzyści z obecności turystów i ich wpływ na jakość życia w mieście).

Przedstawione cele strategiczne powinny zostać osiągnięte do 2029 roku. Ich realizacja nastąpi poprzez zamierzenia niższego rzędu (operacyjne), jak również poprzez programy działania i przypisane do nich zadania. W następnym rozdziale znajduje się uszczegółowienie celów strategicznych i ich opis.

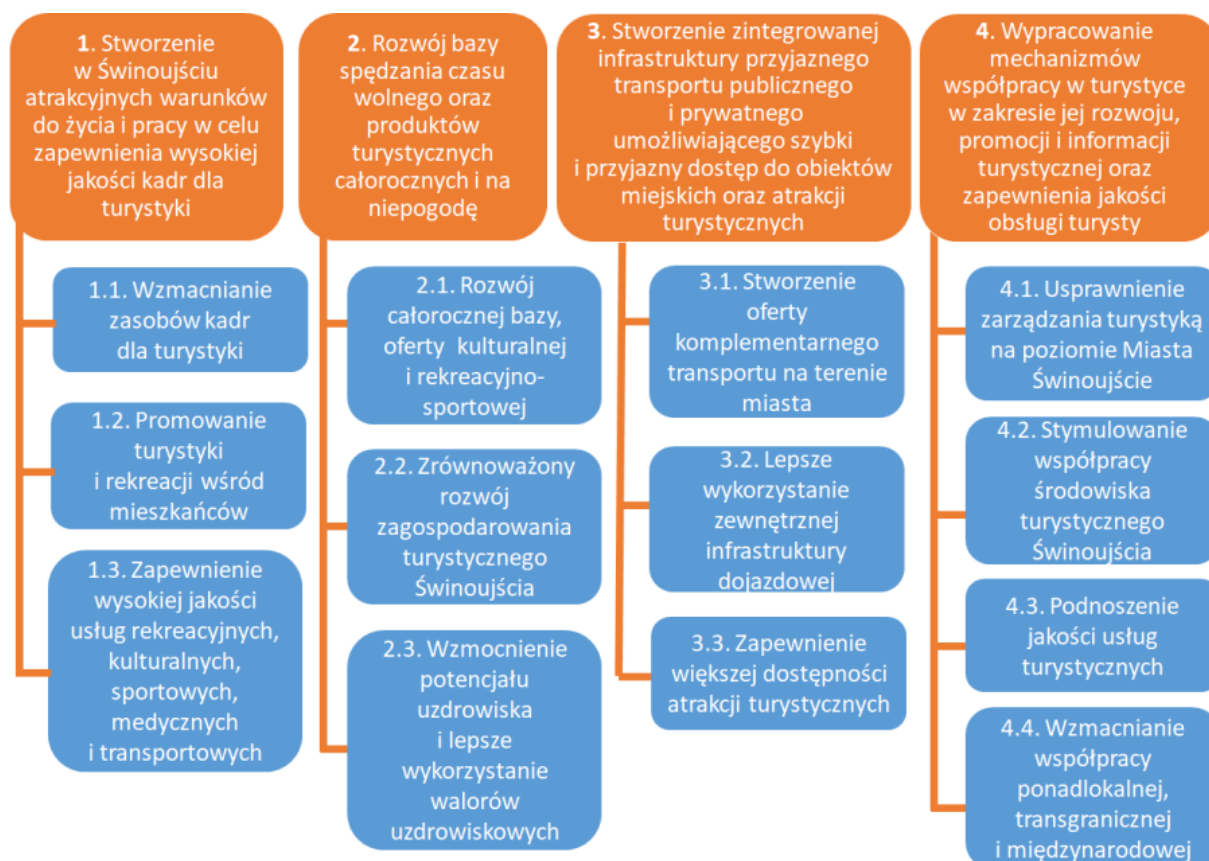
⁴ *Strategia Rozwoju Miasta na lata 2014-2020*, Urząd Miasta Świnoujście, Świnoujście, 2013, s. 10.

⁵ *Strategia rozwoju sportu Miasta Świnoujście na lata 2019 – 2028*, Grupa BST na zlecenie Urzędu Miasta Świnoujście, Świnoujście, 2018, s. 69.

3 Cele operacyjne oraz programy działania i zadania

Cele operacyjne precyzują, w jaki sposób można osiągnąć to, co zostało zapisane w celach strategicznych i jakie narzędzia znajdą tutaj zastosowanie. Poniższy schemat (rysunek 7) prezentuje cele operacyjne dla *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*. Uwzględnia wszystkie najważniejsze aspekty, które uznano w diagnozie za wymagające działania.

Rysunek 7: Cele operacyjne Świnoujścia w obszarze turystyki



Źródło: Opracowanie własne 2BA doradztwo strategiczne na podstawie konsultacji z ekspertami lokalnymi

Poniżej znajdują się programy, działania i odpowiadające im zadania dla poszczególnych celów strategicznych.

3.1 Cel strategiczny 1. Stworzenie w Świnoujściu atrakcyjnych warunków do życia i pracy w celu zapewnienia wysokiej jakości kadr dla turystyki

Opis celu:

Cel ten jest istotny z uwagi na powiązania ze *Strategią Rozwoju Miasta na lata 2014-2020*. Kapitał społeczny jest zasobem warunkującym rozwój Świnoujścia w każdym obszarze, również turystycznym. Jednocześnie turyści korzystają z infrastruktury i usług dla mieszkańców. Realizacja tego celu powinna być wielokierunkowa. Jednym z obszarów jego wdrożenia jest wzmacnianie zasobów kadr turystycznych i poprawa atrakcyjności pracy w turystyce, co pozwoli zwiększyć efektywność działalności branży turystycznej w Świnoujściu,

a docelowo może przyczynić się do poprawy jakości oferty i obsługi turysty oraz wydłużenia sezonu turystycznego. Samorząd Miasta Świnoujście powinien wspierać branżę turystyczną poprzez tworzenie dedykowanych programów i promowanie zatrudnienia w turystyce.

Świnoujście zaczyna dotykać zjawisko overtourismu, a nadmiar turystów w przestrzeni miejskiej może negatywnie oddziaływać na jakość życia mieszkańców i ich nieprzychylność wobec gości. Dlatego należy dążyć do zachowania równowagi w rozwoju ruchu turystycznego, jak również prowadzić kampanie pokazujące korzyści z obecności turystów, promujące turystykę i przedsiębiorczość turystyczną.

Świnoujście jest nadgranicznym kurortem bardzo popularnym wśród gości z Niemiec. Korzystają oni przede wszystkim z infrastruktury i oferty obiektów, do których przyjeżdżają na kurację. Mając na względzie przyciągnięcie bardziej wymagającego turysty niemieckiego oraz z krajów skandynawskich, należy zapewnić wysokiej jakości ofertę usług społecznych, również w językach obcych. Na poprawie jakości i dostępności szerokiego zakresu usług świadczonych skorzystają również mieszkańcy.

Tabela 4: Działania i zadania dla celu strategicznego 1. Stworzenie w Świnoujściu atrakcyjnych warunków do życia i pracy w celu zapewnienia wysokiej jakości kadr dla turystyki

Cel operacyjny 1.1. Wzmacnianie zasobów kadr dla turystyki	
Działanie 1.1.1. Wsparcie dla branży turystycznej w zakresie zapewnienia wysokiej jakości kadr	Program obejmowałby następujące zadania: - promowanie wśród zarządzających obiektami hotelarskimi zatrudnienia i przyuczania do zawodów grup społecznych (mieszkańców Świnoujścia), dla których można uzyskać dofinansowanie w ramach zatrudnienia subsydiowanego (np. niepełnosprawnych, osób młodych poszukujących pracy), - realizację we współpracy z branżą turystyczną projektów pozwalających na uzyskanie wsparcia finansowego na zatrudnienie określonych grup mieszkańców Świnoujścia, - promowanie podmiotów branży turystycznej mających przejrzystą politykę zatrudnieniową i wynagrodzeniową.
Działanie 1.1.2. Podnoszenie jakości edukacji formalnej i poza formalnej w turystyce	Podnoszenie jakości edukacji formalnej i dopasowanie programów kształcenia do potrzeb lokalnego rynku pracy zostało zapisane w zadaniach <i>Wieloletnich Strategicznych Programach Operacyjnych Miasta Świnoujście na lata 2014-2020</i>. Należałoby rozwinąć to zadanie i wypracować płaszczyznę współpracy partnerskiej pomiędzy Centrum Edukacji Zawodowej i Turystyki (jednostką organizacyjną Miasta Świnoujście) i branżą turystyczną o program edukacyjny dedykowany zapewnieniu wysokiej jakości kadr w turystyce. Współpraca miałaby na celu rozszerzenie liczby obiektów, w których uczniowie mogliby realizować praktyki, opracowanie w porozumieniu z podmiotami programu stypendiów dla najlepszych młodych hotelarzy i gastronomików. Centrum Edukacji Zawodowej uzyskało dofinansowanie z Programu Erasmus+ na projekt edukacyjny. Należałoby kontynuować we współpracy z ŚOT takie projekty, np. przy wsparciu FRSE, w ramach poza formalnej i nieformalnej edukacji turystycznej dla dorosłych.
Działanie 1.1.3. Opracowanie systemu certyfikacji i premiowania kadr turystycznych zatrudnionych w podmiotach turystycznych	Doświadczenie i praktyka pokazuje, że samorządy organizujące konkursy premiujące jakość i zaangażowanie społeczne przynoszą dobre rezultaty. W Świnoujściu można opracować system polegający na certyfikowaniu (w oparciu o odrębny regulamin) najlepszych hotelarzy, kelnerów, barmanów, kucharzy, przewodników, przewoźników. Otrzymywaliby oni od Urzędu Miasta Świnoujście prawo posługiwania się certyfikatem oraz określone bonusy (np. specjalne nagrody ufundowane przez Prezydenta Miasta Świnoujście, specjalne warunki prezentacji). Osobno można organizować konkursy (np. na najlepszego kelnera), które mogłyby aktywizować również mieszkańców.

Cel operacyjny 1.2. Promowanie turystyki i rekreacji wśród mieszkańców

Działanie 1.2.1. Prowadzenie turystycznej edukacji mieszkańców	Program obejmowałby następujące zadania: - organizację cyklu wydarzeń w przestrzeni miejskiej pokazującej korzyści z obecności turystów oraz edukujących, jak sami chcielibyśmy być traktowani jako turyści, - opracowanie miejskiego kodeksu savoir vivre wobec turystów (w tym zagranicznych), - realizację kampanii promocyjnej w lokalnych mediach pt. „Świnoujście przyjazne dla turystów”.
Działanie 1.2.3. Wspieranie przedsiębiorczości turystycznej i zatrudnienia w turystyce wśród mieszkańców	Działanie to należałoby traktować jako element promocji gospodarczej, współpracy z inwestorami i promowania przedsiębiorczości mieszkańców. Może być realizowane w ramach współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy w Świnoujściu w zakresie dot. zakładania działalności gospodarczej oraz aktywizacji zawodowej grup defaworyzowanych (w powiązaniu z działaniem 1.1.1.). Można realizować we współpracy z CAZ w Świnoujściu i branżą turystyczną projekt aktywizacyjny w zakresie zatrudniania w turystyce. Inne zadanie polegałoby na stymulowaniu zakładania przez mieszkańców Świnoujścia własnych firm zajmujących się obsługą ruchu turystycznego (partnerem projektu może być ŚOT).

Cel operacyjny 1.3. Zapewnienie wysokiej jakości usług rekreacyjnych, kulturalnych, sportowych, medycznych i transportowych

Działanie 1.3.1. Podnoszenie jakości i dostępności usług kulturalnych i rekreacyjno-sportowych na terenie Świnoujścia	Diagnoza pokazała, że 50-70% turystów przebywających w ciągu roku w Świnoujściu to Niemcy. Zbyt mało jest jednak ofert kulturalnych i rekreacyjno-sportowych dla tych turystów (poza obiektami noclegowymi, biurami turystycznymi i atrakcjami fortecznymi obsługującymi turystów niemieckich). Należałoby przygotować kalendarze imprez i wydarzeń w językach niemieckim i angielskim oraz opis tych imprez, który byłby dostępny w formie aplikacji na urządzenia mobilne, audioguidy. Ważne jest uatrakcyjnianie oferty wydarzeń i imprez organizowanych przez instytucje kultury na Warszawie, w Karsiborze i w Przytorze, aby przyciągały turystów, a także zwiększenie dostępności tej oferty i informacji o niej (w obiektach noclegowych wraz z propozycją zintegrowanego dojazdu).
Działanie 1.3.3. Poprawa jakości usług transportu miejskiego z myślą o turystach	Działanie polegałoby na: - przyjaznej graficznej prezentacji rozkładu jazdy (w postaci czytelnego schematu na mapie Świnoujścia) na przystankach autobusowych i obiektach noclegowych, - elektroniczne tablice informacyjne na głównych przystankach (dzielnica nadmorska, centrum, przystań promowa, granica), - udostępnienie rozkładu jazdy najpopularniejszym aplikacjom mobilnym w Polsce i Niemczech, - ustawienie przed wjazdem do miasta (zjazd z drogi S3) tablicy informującej o ograniczonych warunkach korzystania przez nie-mieszkańców z miejskiej przeprawy promowej, - wykorzystanie przepraw promowych do promocji (preferencyjne warunki reklamowania się branży turystycznej na promach, m.in.: przekaz głosowy, radiowy audioguide do odbioru w samochodach i przekaz wizualny – również po niemiecku i angielsku), - poprawa jakości obsługi turystów przez personel przepraw promowych.

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

3.2 Cel strategiczny 2. Rozwój bazy spędzania czasu wolnego oraz produktów turystycznych całorocznych i na niepogodę

Opis celu:

Tworzenie całorocznych produktów turystycznych zostało uwzględnione w *Strategii Rozwoju Miasta Świnoujście na lata 2014-2020* (cel strategiczny B. „Świnoujście całorocznym kurortem”). Autorzy dokumentu uzasadniali potrzebę stosowania pojęcia *kurortu* w miejsce *uzdrowiska*, które kojarzy się z leczeniem i chorobami. Uważa się, że kurort to coś więcej, niż uzdrowisko. Oba określenia są często używane synonimicznie i za kurort uważa się zarówno miejscowość leczniczą, jak też znaną miejscowość wypoczynkową (która nie musi mieć walorów leczniczych). Słowo to oznacza w języku niemieckim dosłownie miejscowość kuracyjną. Nazwą tą mogą posługiwać się te gminy (lub części gmin), które oferują terapie medyczne przy użyciu naturalnych środków leczniczych. Duże znaczenie ma położenie miejsca, jego otoczenie, infrastruktura i oferta (m.in. Park Zdrojowy, baza hotelowa i restauracyjna, oferta kulturalna i sportowa). W języku niemieckim istnieje różnica pomiędzy terminami *Kurort* i *Heilbad*.⁶ Cesarskie Uzdrowiska mają status Ostseeheilbad (bałtyckie uzdrowisko morskie). Dla klientów niemieckich, którzy stanowią główną grupę docelową Świnoujścia, rozróżnienie to jest istotne. Podsumowując nie każdy kurort jest uzdrowiskiem.

Realizacja celu strategicznego B. „Świnoujście całorocznym kurortem” miałyby nastąpić poprzez powstanie infrastruktury uzdrowiskowej i turystycznej pozwalającej na kreowanie oferty niezależnej od warunków pogodowych. Dotyczyłoby to również organizacji imprez kulturalnych i sportowych poza sezonem letnim i wykreowania markowej imprezy kojarzonej z miastem. Miałyby to doprowadzić do wydłużenia sezonu turystycznego.⁷ Obecnie realizowane są następujące zadania zmierzające do realizacji tego celu: „Kurort nadmorski Świnoujście - nowa wizja przestrzeni publicznej – Budowa promenady zdrowia”, „Rewitalizacja obszaru części kwartału ul. Sienkiewicza oraz ul. Krzywoustego polegająca na budowie Regionalnego Ośrodka Rehabilitacji Leczniczej Henryk wraz z zagospodarowaniem otoczenia” (cel operacyjny 1. „Tworzenie optymalnych warunków do rozwoju branży turystycznej”), „Rewaloryzacja zabytkowego Parku Zdrojowego, Budowa infrastruktury turystycznej kąpieliska na Warszawie”, „Budowa przystani jachtowej w Świnoujściu - Łunowie w ramach Zachodniopomorskiego Szlaku Żeglarskiego”, „Budowa przejść podziemnych pod linią kolejową 401 oraz pod linią kolejową 996 w Świnoujściu - Łunowie wraz z ciągiem pieszo-rowerowym”, „Rewaloryzacja zabytkowych kościołów w Karsiborze i Przytorze”, „Budowa bulwaru wzdłuż Wyb. Władysława IV - I etap (na etapie prac koncepcyjnych)”, „Wzmocnienie potencjału rozwojowego wyspy Karsibór w oparciu o cenne walory przyrodnicze i kulturowe (budowa przystani kajakowej przy ul. 1 Maja)”, „Budowa publicznego ciągu pieszego - przejścia na plażę na przedłużeniu ul. Uzdrowiskowej”, „Budowa Centrum Kultury i Sportu przy ul. Matejki”, „Utworzenie punktu przystankowego turystyki rowerowej pieszej i wodnej z funkcją placu integracyjno-festynowego w Ognicy” (cel operacyjny 3. „Rozszerzenie oferty turystycznej w oparciu o walory przyrodnicze, wartości historyczne i transgraniczność Miasta”). W ramach tego celu na realizację czekają zadania: „Rewaloryzacja zespołu zabytkowych fortów” i „Rozwój potencjału turystycznego Latarni Morskiej w Świnoujściu poprzez realizację interaktywnej ekspozycji „Światło ku morzu - latarnie, metody nawigacji i ratownictwo morskie”.⁸

Należałoby również uwzględnić niezrealizowane założenia (o ile są aktualne) *Programu Rozwoju Produktu Turystycznego oraz Kreacji Marki Miasta Świnoujście*, która powstała w 2000 roku.

⁶ deutscher-heilbaederverband.de/die-kur/wissenswertes/heilbaeder-und-kurorte (dostęp 29.07.2019)

⁷ *Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne Miasta Świnoujście na lata 2014-2020*, Urząd Miasta Świnoujście, 2014, s. 8.

⁸ *Wykaz zadań do Strategicznych Programów Operacyjnych Miasta Świnoujście na lata 2014-2020*, załącznik nr 1 do *Wieloletnich Strategicznych Programów Operacyjnych na lata 2014-2020*, Urząd Miasta Świnoujście, Świnoujście, 2018, s. 5-7.

Strategia Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029 powinna uwzględniać powyższe wytyczne i zadania. Znajdą one kontynuację w działaniach i zadaniach trzech celów operacyjnych celu strategicznego 2. Rozwój bazy spędzania czasu wolnego oraz produktów turystycznych całorocznych i na niepogodę, szczególnie poprzez rozwój całorocznej bazy i oferty kulturalnej oraz rekreacyjno-sportowej. Równie istotne są przedsięwzięcia mające na celu zharmonizowanie rozwoju turystycznego, co powinno doprowadzić do powstawania nowych atrakcji i zwiększania znaczenia już istniejących poza Dzielnicą Nadmorską, gdzie kumuluje się ruch turystyczny. Jednym z wniosków diagnostycznych jest słabe wykorzystanie walorów uzdrowiskowych. Oprócz tego należałoby uatrakcyjnić produkty uzdrowiskowe i kreować nowe.

Tabela 5: Działania i zadania dla celu strategicznego 2. Rozwój bazy spędzania czasu wolnego oraz produktów turystycznych całorocznych i na niepogodę

Cel operacyjny 2.1. Rozwój całorocznej bazy, oferty kulturalnej i rekreacyjno-sportowej	
Działanie 2.1.1. Tworzenie i wspieranie powstawania całorocznych atrakcji turystycznych	Całoroczne atrakcje turystyczne są jednym z głównych czynników atrakcyjności turystycznej. W ostatnich latach w Świnoujściu powstało wiele obiektów noclegowych i gastronomicznych o wysokim standardzie. Miejsc noclegowych przybywa więcej, niż atrakcji kulturalnych i rekreacyjno-sportowych (poza tymi w bazie noclegowej). Samorząd Miasta Świnoujście zrealizował lub realizuje nadal takie inwestycje, jak Promenada Zdrowia, czy rewaloryzacja Parku Zdrojowego. Tempo wzrostu zaplecza noclegowego wymaga intensyfikacji tych wysiłków. Proponowane są następujące zadania: - szlak śladami Effi Briest po Świnoujściu, - infrastruktura uzdrowiskowa i parauzdrowiskowa (więcej w działaniu 2.3.2.), - tworzenie parków tematycznych nawiązujących do charakteru poszczególnych części miasta (więcej w działaniu 2.2.1.), - tworzenie zbiorów muzealnych nawiązujących do historii, kultury i przyrody miasta, - rozwój turystycznego transportu umożliwiającego poruszanie się pomiędzy atrakcjami turystycznymi, - rozwój szlaków i obiektów turystyki aktywnej (m.in. trasa nordic-walking, skatepark, ścianka do wspinaczki skałkowej, kryty tor rowerowy na parkingu wielopoziomowym), - wykreowanie unikalnej imprezy kojarzonej ze Świnoujściem (powinna ona nawiązywać do wyspiarskiego charakteru miasta i jej koncepcja powinna być opracowana w strategii marki i produktu turystycznego, - wspieranie tworzenia atrakcji przez prywatnych inwestorów (m.in. moło, do którego zbudowania zobligowała się spółka Zdrojowa Invest): nie należy powielać rozwiązań miast ościennych i konkurencyjnych, ale znaleźć indywidualną drogę, np. koncentrując się na parkach tematycznych związanych z charakterem Świnoujścia, - uzgodnienia z inwestorami turystycznymi zakresu wsparcia.
Działanie 2.1.2. Podnoszenie atrakcyjności i rozwój oferty istniejącego zaplecza	Priorytetowe znaczenie powinna mieć waloryzacja i wzmocnienie atrakcyjności zabytkowych fortów w Świnoujściu. Należałoby skupić się na zagospodarowaniu Fortu Gerharda w celu rozwoju Muzeum Obrony Wybrzeża, zagospodarowaniu turystycznym okolic fortu i Latarni Morskiej (miejsca parkingowe, tablice informacyjne i mała infrastruktura turystyczna: ławki, kosze na śmieci, stojaki na rowery, punkty gastronomiczne), jak również poprawie dostępności komunikacyjnej. Zagospodarowanie terenów wokół fortów powinno dotyczyć również Fortu Zachodniego i Fortu Anioła. Inne proponowane zadania: - uatrakcyjnienie Szlaku Secesji poprzez wyznakowanie szlaku i umieszczenie przy obiektach informacji o ich historii i architekturze, - zaprojektowanie spójnej małej architektury turystycznej istniejących szlaków (zgodnie ze strategią marki), - poprawa dostępności Starej Świny (pomosty, tablice informacyjne, wieże widokowe), - poprawa atrakcyjności mariny w Basenie Północnym, - rozwój infrastruktury szlaków kajakowych, - podział plaży w Świnoujściu na strefy tematyczne.

Działanie 2.1.3. Budowanie markowych produktów turystycznych w oparciu o strategię marki miasta	Jednym z zadań zaplanowanych w <i>Strategii Rozwoju Miasta na lata 2014-2020</i> jest opracowanie strategii marki. Należałoby zastanowić się nad opracowaniem aktualizacji <i>Programu Rozwoju Produktu Turystycznego oraz Kreacji Marki Miasta Świnoujście</i> , która obejmowałaby: strategię marki Świnoujścia i jej komunikacji, strategię produktu turystycznego oraz strategię promocji i informacji turystycznej miasta. Opracowanie stanowiłoby rozwinięcie zaproponowanych działań w zakresie produktu turystycznego, imprez oraz działań związanych z segmentacją i pozyskiwaniem turystów. Rewitalizowałoby markę Świnoujścia oraz dostosowywałoby formy promocji do współczesnych potrzeb i realiów.
--	--

Cel operacyjny 2.2. Zrównoważony rozwój zagospodarowania turystycznego Świnoujścia

Działanie 2.2.1. Rozwój turystyczny poszczególnych dzielnic miasta zgodnie z ich funkcją	Poszczególne wyspy Świnoujścia mają swoją specyfikę, na co wskazywano również w propozycjach produktów turystycznych w przywoływanym <i>Programie</i>. Należałoby zachować tradycyjny podział związany z historycznym zagospodarowaniem i charakterem poszczególnych dzielnic Świnoujścia: - Uznam – wyspa zdrowia i urody w kurorcie-parku obejmująca m.in.: architekturę uzdrowską (nową i zrewitalizowaną), unikalną imprezę uzdrowską, Muzeum Zdrojowe, Muzeum Bałtyku i Świny, morski park rozrywki, szlak zdrojowy, dalszą rewaloryzację parku zdrojowego, przestrzeń wellness, plaże tematyczne, plażę śródmiejską, nowe nasadzenia zieleni w przestrzeni miejskiej, poprawę funkcjonalności i estetyki parków, skwerów miejskich, tworzenie zielonych parkingów i placów zabaw, ściany zieleni. - Wydrzany – zielona oaza podmiejska obejmująca m.in. Rezerwat Karsiborskie Paprocie, ścieżki zdrowia, wieże widokowe. - Karsibór – wyspa ryb i przyrody obejmująca m.in.: skansen rybacki, rybacki park rozrywki, targ rybny, stylizowane rybne centrum gastronomiczne, kreowanie nowej świnoujskiej kuchni rybno-grzybowej z nutą lokalnych ziół nadmorskich, planowane Centrum Różnorodności Biologicznej Wsteczna Delta Świny. - Warszów – strefa militarno-aktywna obejmująca m.in.: Fort Gerharda, Latarnię Morską, Podziemne Miasto, szlaki piesze i rowerowe, nowe atrakcje, militarny park rozrywki. - Ognica-Przytór-Łunowo – strefa przyrody i aktywności: marina, przystań kajakowa, obiekty agroturystyczne, klimat dawnych wsi nadmorskich, pomosty, wieże obserwacyjne, centrum edukacji przyrodniczej Starej Świny przy filii Miejskiego Domu Kultury.
---	---

Działanie 2.2.2. Rozproszenie ruchu turystycznego na wyspie Uznam poprzez lepsze wykorzystanie potencjału innych obszarów	Rozproszenie ruchu turystycznego ma na celu zmniejszenie uciążliwości nadmiernego ruchu turystycznego dla mieszkańców, szczególnie w sezonie letnim. Oprócz tworzenia nowych atrakcji i podnoszenia atrakcyjności istniejących istotne znaczenie ma zwiększenie ich dostępności komunikacyjnej, informacja o dojeździe i możliwości zwiedzania, jak również zachęty ze strony obiektów goszczących turystów. Wymaga to współpracy z branżą turystyczną i tworzenia pakietów usług turystycznych. Biura turystyczne (m.in. Art. Travel i Wybrzeże) mają już taką ofertę. W celu rozproszenia ruchu turystycznego należałoby rozwijać takie pakiety i zachęcać zarządzających bazą noclegową do ich dystrybucji.
--	--

Cel operacyjny 2.3. Wzmocnienie potencjału uzdrowiska i lepsze wykorzystanie walorów uzdrowskich

Działanie 2.3.1. Lepsze wykorzystanie walorów uzdrowskich	Zasoby wód solankowych są wykorzystywane przez przedsiębiorstwo Uzdrowisko Świnoujście S.A. do kąpeli leczniczych i inhalacji. Złoża borowinowe nie są jednak eksploatowane. Spółka zamierza to robić, ale dotychczas torf sprowadza z Kołobrzegu. W celu lepszego wykorzystania walorów uzdrowskich proponowane są następujące wspólne przedsięwzięcia Miasta Świnoujście i Uzdrowiska Świnoujście: - wsparcie w tworzeniu obiektów spa & wellness wykorzystujących naturalne zasoby lecznicze (więcej w działaniu 2.3.2.), - wsparcie w stworzeniu naturalnej linii świnoujskich kosmetyków bazujących na torfie, wodach solankowych, piasku morskim i olejku sosnowym, - wsparcie w stworzeniu stref wellness w Dzielnicy Nadmorskiej i przestrzeni miejskiej.
--	--

Działanie 2.3.2. Wspieranie rozwoju infrastruktury uzdrowskiej i para-uzdrowskiej	Diagnoza pokazała, że istnieje niedobór wysokiej jakości infrastruktury uzdrowskiej i parauzdrowskiej. Należałoby podjąć wspólnie przedsięwzięcia Miasta Świnoujście, Uzdrowiska Świnoujście i prywatnych inwestorów turystycznych, jak np.: - nowy Dom Zdrojowy z pijalnią wód solankowych, - częściowo zadaszone moło (według planów spółki Zdrojowa Invest), - kasyno (np. we współpracy ze spółką Zdrojowa Invest), - panoramiczna wieża widokowa nawiązująca architekturą do Stawy Młyny, - modernizacja i rozwój zaplecza muszli koncertowej wraz ze stałym punktem informacji turystycznej (według istniejącego projektu architektonicznego na Forum Kurortu), - dalszy rozwój spójnej małej architektury uzdrowskiej stylizowanej na obiekty z przełomu XIX i XX wieku, - promowanie inwestycji przedsiębiorstwa Uzdrowisko Świnoujście S.A: Centrum usług turystyki uzdrowskiej i rehabilitacji leczniczej "Pomerania Baltica" SPA, - realizacja zadań zapisanych w <i>Operacie uzdrowskim</i>: zakłady przyrodolecnicze, inhalatoria, sanatoria posiadające zakłady przyrodolecnicze, parki kinezyterapeutyczne, przestrzenie dla terapii i klimatoterapii, a także tereny rekreacyjne dla kuracjuszy, połączenie promenady w układzie transgranicznym, budowa nowych obiektów leczniczo-rekreacyjnych wraz z bazą hotelową i pensjonatową dla potrzeb uzdrowiska, rewaloryzacja obiektów w obszarach A i B ochrony uzdrowskiej o dużej wartości historycznej⁹.
Działanie 2.3.3. Tworzenie nowych produktów uzdrowskich	Tworzeniu nowej architektury uzdrowskiej towarzyszyłby rozwój produktów związanych z turystyką zdrowotną, które bazowałyby w części na tej architekturze, np.: - ogród sensoryczny (zgodnie z planem w LPR), - strefy wellness, - nowy Dom Zdrojowy z pijalnią wód solankowych, - ogrody terapeutyczne, - grotta solna w przestrzeni Dzielnicy Nadmorskiej, - Muzeum Bałtyku (wsparcie zbiorami), - ogrody flory 44 wysp, - wspomniane kosmetyk (wsparcie)i, - szlak willi uzdrowskich, - wykreowanie imprezy nawiązującej do charakteru uzdrowiska, która odbywałaby się raz (albo dwa razy) w roku poza sezonem letnim, np. „Weekend na Wyspach Zdrowia”.
Działanie 2.3.4. Poprawa estetyki zagospodarowania i komfortu w zabytkowej strefie uzdrowskiej	Dynamiczny rozwój zagospodarowania Dzielnicy Nadmorskiej spowodował trudność w zapanowaniu nad spójnością architektoniczną i estetyką otoczenia, szczególnie w sezonie letnim, kiedy wiele obiektów tworzonych jest tymczasowo. Ponadto czynnikiem negatywnie wpływającym na funkcję uzdrowską może być hałas i tłok, szczególnie związany z ruchem samochodowym. Proponowane są następujące zadania: - wprowadzenie uzgodnień dotyczących reklam zewnętrznych w Dzielnicy Nadmorskiej (zgodnie z projektem Uchwały krajobrazowej¹⁰), - opracowanie kodeksu architektonicznego zalecającego stylizowanie obiektów noclegowych i gastronomicznych na architekturę uzdrowską, - opracowanie zaleceń dotyczących wyglądu i jakości sezonowych obiektów na terenach dzierżawionych od miast, - nowe nasadzenia zieleni, szczególnie w obszarze A ochrony uzdrowskiej (np. ogrody na dachach, ogrody pionowe na elewacji budynków).

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

⁹ Operat uzdrowskowy Uzdrowisko Świnoujście, części ogólna po zmianie 2018 rok, Fundacja Uzdrowiska na zlecenie Urzędu Miasta Świnoujście, Świnoujście, 2018, s. 84-86.

¹⁰ bip.um.swinoujście.pl/artukul/537/27610/ogloszenie-prezydenta-miasta-swinoujście-zdnia-07-sierpnia-2019r-odrugin-wylozeniu-do-publicznego-wgladu-projektu-uchwały-wprzedmiocie-zasad-i-warunkow-sytuowania-obiektow-malej-architektury-tablic-reklamowych-i-urzedzen-reklamowych-oraz-gabarytow-standardow-jakosciowych-oraz-rodzajow-materialow-budowlanych-z-jakich-moga-byc-wykonywane-dla-gminy-miasto-swinoujście

3.3 Cel strategiczny 3. Stworzenie zintegrowanej infrastruktury przyjaznego transportu publicznego i prywatnego umożliwiającego szybki i przyjazny dostęp do obiektów miejskich oraz atrakcji turystycznych

Opis celu:

Strategia Rozwoju Miasta na lata 2014-2020 postuluje wdrożenie zrównoważonej mobilności miejskiej pozwalającej na zmniejszenie indywidualnego transportu samochodowego i wdrażanie przyjaznych środowisku rozwiązań w transporcie miejskim – cel strategiczny A. Poprawa zewnętrznego i wewnętrznego systemu komunikacji i transportu (krajowego, regionalnego, międzynarodowego). Za konieczne uznano zwiększenie dostępności komunikacyjnej poprzez budowę tunelu, modernizację połączeń kolejowych, rozwój DK nr 3, modernizację dróg dojazdowych, układu ulic w Świnoujściu oraz rozwój ścieżek rowerowych jako transportu alternatywnego. Ma to doprowadzić do ograniczenia ruchu samochodowego w Dzielnicy Nadmorskiej.¹¹

Mając na względzie rozwój turystyczny Świnoujścia należałoby skoncentrować się na zapewnieniu turystom komplementarnego transportu na terenie miasta poprzez m.in. wprowadzenie rozwiązań ograniczających natężenie ruchu samochodowego w Dzielnicy Nadmorskiej i zachęcanie turystów do pozostawiania swoich samochodów na parkingach wielopoziomowych, które powstaną na terenie miasta oraz zachęcanie do korzystania z transportu publicznego.

Istotne są również przedsięwzięcia pozwalające na lepsze wykorzystanie ruchu generowanego przez lotniska w Heringsdorfie i Goleniowie. Diagnoza pokazała, że nie są podejmowane działania w tym kierunku. Tymczasem do tych portów lotniczych przybywają turyści niemieccy, szwajcarscy i skandynawscy będący pożądanymi klientami branży turystycznej. W kontekście portu lotniczego w Goleniowie należałoby podjąć działania na rynku warszawskim i brytyjskim.

Niezbędne jest zapewnienie większej dostępności atrakcji turystycznych. Dotyczy to przede wszystkim obiektów znajdujących się na prawobrzeżu. Główną barierą utrudniającą odwiedzenie tych atrakcji jest i będzie przez najbliższe dwa lata przeprawa promowa przez Świnę, jak również długi i skomplikowany przejazd do tych atrakcji (szczególnie do Fortu Gerharda i Latarni Morskiej, ale również infrastruktury dla turystyki aktywnej powstającej w Ognicy i w Łunowie). Należałoby podjąć takie działania, które zachęcą turystów do podjęcia wysiłku i możliwie jak najbardziej ułatwią im osiągnięcie celu. Wymaga to zorganizowania kombinowanego transportu oraz poprawy infrastruktury dojazdowej i parkingowej wokół tych atrakcji.

Tabela 6: Działania i zadania dla celu strategicznego 3. Stworzenie zintegrowanej infrastruktury przyjaznego transportu publicznego i prywatnego umożliwiającego szybki i przyjazny dostęp do obiektów miejskich oraz atrakcji turystycznych

Cel operacyjny 3.1. Stworzenie oferty komplementarnego transportu na terenie miasta	
Działanie 3.1.1. Optymalizacja ruchu samochodowego w Dzielnicy Nadmorskiej	Nasilony ruch samochodowy i związany z nim hałas w obszarach ochrony uzdrowiskowej może kolidować z funkcją uzdrowiskową i przyczyniać się do dyskomfortu turystów przebywających w Świnoujściu. - wprowadzenie wyższych opłat parkingowych w sezonie letnim w obrębie strefy A oraz ograniczenia w ruchu samochodowym w nocy, - wprowadzenie programu powiązanego z opłatą uzdrowiskową zachęcającego turystów do pozostawiania swoich samochodów poza obszarem A ochrony uzdrowiskowej (więcej w działaniu 4.1.3.),

¹¹ Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne Miasta Świnoujście na lata 2014-2020, Urząd Miasta Świnoujście, 2014, s. 3-5.

	- opracowanie systemu rozwiązań zwiększających korzystanie turystów z komunikacji miejskiej (według rozwiązań zaproponowanych 1.3.3.), - dalszy rozwój ścieżek rowerowych, w tym łączących Dzielnicę Uzdrawiskową z częścią miejską, - docelowe częściowe ograniczenie ruchu samochodowego w obszarze A ochrony uzdrawiskowej do samochodów elektrycznych i wsparcie w realizacji na terenie miasta (w kooperacji z inwestorem prywatnym) miejskiej wypożyczalni samochodów elektrycznych - zapewnienie połączeń autobusami komunikacji miejskiej pomiędzy parkingami a Dzielnicą Nadmorską.
Działanie 3.1.2. Stworzenie rozwiązań pozwalających turystom na sprawne poruszanie się po Świnoujściu	W propozycjach zawartych w działaniu 3.1.1. odniesiono się do rozwiązań dot. Dzielnicy Uzdrawiskowej. Poniżej znajdują się rekomendacje dot. komplementarnego transportu dla turystów (również mieszkańców) pozwalającego ograniczyć uciążliwość ruchu samochodowego i poprawiającego jakość obsługi turystów w Świnoujściu: - stworzenie systemu miejskich rowerów dostępnych w części miejskiej wyspy Uznam dla mieszkańców i turystów (również chcących dotrzeć do atrakcji turystycznych zlokalizowanych w oddaleniu od Dzielnicy Nadmorskiej), przy planowanym centrum przesiadkowym na wyspie Wolin, czy tworzonej przystani kajakowej w Karsiborze, - opracowanie mapy i broszury poruszania się po Świnoujściu w ramach komplementarnego transportu samochodowo-autobusowo-rowerowego, - mając na względzie otwarcie tunelu pod Świną należałoby zapewnić parking w okolicach wyjazdu z tunelu na wyspie Uznam (również dla autokarów) i pętlę autobusową zapewniającą turystom transport do Dzielnicy Nadmorskiej, - stworzenie parkingu dla rowerów i punktów wypożyczania rowerów miejskich przy planowanych parkingach, - opracowanie komunikacyjnego informatora miejskiego opisującego możliwości komplementarnego poruszania się po Świnoujściu oraz aplikacji na urządzenia mobilne.
Cel operacyjny 3.2. Lepsze wykorzystanie zewnętrznej infrastruktury dojazdowej	
Działanie 3.2.1. Inicjowanie współpracy z zarządem lotniska w Heringsdorf	Należałoby rozważyć porozumienie się z Usedom Reisen SN GmbH w sprawie zmiany nazwy lotniska w Heringsdorfie i zamówienie raportu oceniającego korzyści i zagrożenia dla Świnoujścia. Niezależnie od tego rekomendowane są działania promocyjne zmierzające do zainteresowania ofertą miasta przylatujących na to lotnisko: - reklamy wielkoformatowe w strefie lotniska i przy wyjeździe z niego, - materiały drukowane dostępne na lotnisku (stojaki z ulotkami), - kampanie promocyjne w miastach niemieckich, z których odbywają się loty na to lotnisko.
Działanie 3.2.2. Inicjowanie współpracy z zarządem Portu Lotniczego Szczecin-Goleniów	Podobne działania należałoby uruchomić odnośnie lotniska Szczecin Goleniów, które ma połączenie z miastami w Norwegii, Warszawą i Londynem. Świnoujście ma kolejowe połączenie z tym portem, jednak nie bezpośrednie. Prywatny operator¹², świadczy usługi przejazdów na trasie Świnoujście-Międzyzdroje-Port Lotniczy Szczecin Goleniów.¹³ Przewoźnik świadczy usługi dla osób indywidualnych i grup, z których korzystają osoby podróżujące do Świnoujścia z Warszawy i Krakowa (zgodnie z informacją uzyskaną w firmie nie przywozi on do miasta turystów zagranicznych) i dowozi klientów do miejskiej przeprawy promowej. Rekomendowane są następujące zadania: - reklamy na lub przy lotnisku, - nawiązanie współpracy z wymienionym przewoźnikiem, - przygotowanie przez Urząd Miasta we współpracy z branżą materiałów informacyjnych dla turystów o możliwościach i warunkach transportu, - porozumienie się z branżą turystyczną i stworzenie oferty pakietowej obejmującej transport z lotniska i na lotnisko we współpracy z przewoźnikiem.

¹² Przewozy Pasażerskie Jacek Osiński

¹³ airport.com.pl/transport-i-parking/busy/ (dostęp 5.08.2019).

Cel operacyjny 3.3. Zapewnienie większej dostępności atrakcji turystycznej

Działanie 3.3.1. Poprawa infrastruktury dojazdowej i parkingowej obszarów koncentracji ruchu turystycznego	Samorząd Miasta Świnoujście planuje inwestycje parkingowe, w tym parkingi wielopoziomowe przy ulicy Uzdrowskiej, ul. Barlickiego, ul. Bema, jak również parkingi przy ul. Jachtowej koło Fortu Anioła, Alei Interferie, ul. Bałtyckiej, ul. Legionów, ul. Ku Morzu, parking turystyczny przy plaży na Warszawie i garażowiec przy ul. Bohaterów Września/Jana z Kolna (zgodnie z miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego). Planowanie ich budowy powinno zostać powiązane z możliwością uruchomienia na ich terenie sezonowych atrakcji dla turystów i mieszkańców – np. tor rowerowy. Są również wstępne plany zagospodarowania wokół atrakcji turystycznych: - dostosowanie nabrzeża dla potrzeb obsługi statków białej floty w ramach uruchomienia przez Żeglugę Świnoujską "tramwaju wodnego" – wodnego połączenia z centrum miasta do Latarni Morskiej i Fortu Gerharda, - zagospodarowanie terenów wokół Latarni Morskiej i Fortu Gerharda, - przebudowa ul. Ku Morzu - zagospodarowanie Fortu Anioła.
---	---

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

3.4 Cel strategiczny 4. Wypracowanie mechanizmów współpracy w turystyce w zakresie jej rozwoju, promocji i informacji turystycznej oraz zapewnienia wysokiej jakości obsługi turysty

Opis celu:

Współpraca na rzecz turystyki wymaga podjęcia działań w kilku kierunkach jednocześnie. Celem częściowym (operacyjnym) o znaczeniu priorytetowym jest usprawnienie zarządzania turystyką na poziomie Miasta Świnoujście. Wynika to z faktu, że Świnoujście jest kurortem nadbałtyckim najchętniej i najliczniej odwiedzanym przez turystów (po Kołobrzegu) i cechującym się największym w Polsce odsetkiem turystów zagranicznych w ogólnej liczbie turystów. Przybywa obiektów i miejsc noclegowych (według danych GUS w 2018 roku przybyło 768 miejsc noclegowych).¹⁴ Dynamiczny rozwój turystyki wymaga modyfikacji podejścia i reorganizacji systemu zarządzania turystyką. Bazując na obecnych strukturach trudno jest sprawnie koordynować zmiany zachodzące na lokalnym rynku turystycznym i współpracować ze środowiskiem turystycznym.

Usprawnienie zarządzania i komunikacji wewnątrz Urzędu Miasta Świnoujście i pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Miasta Świnoujście jest warunkiem koniecznym poprawy współpracy z i pomiędzy branżą turystyczną, jak również zwiększenie jej zaangażowanie w miejskie przedsięwzięcia, w tym wspólną promocję Świnoujścia. Dobrą praktyką do benchmarkingu polegającego na twórczej adaptacji jest model współpracy w gminie Heringsdorf w zakresie komunikacji i zaangażowania podmiotów turystycznych. Jeśli zaś chodzi o model formalno-organizacyjny i finansowy zarządzania rozwojem i promocją turystyki w samorządzie lokalnym rekomendowanym punktem odniesienia są rozwiązania przyjęte w Mieście Sopot. Dzięki komercjalizacji części usług pozwalają one na generowanie przychodów, które następnie przeznaczane są na wsparcie turystyki.

Dla Miasta Świnoujście istotne jest podjęcie działań zapewniających ograniczenie szarej strefy i zwiększenie wpływów z opłaty uzdrowskiej. Będzie to możliwe dzięki usprawnieniu zarządzania turystyką. Nie można pominąć również aspektu związanego z podnoszeniem jakości usług turystycznych. Jest to niezbędne do spełnienia zaproponowanej wizji turystycznej Świnoujścia i nastąpi poprzez realizację działań zaplanowanych w niniejszym celu strategicznym.

¹⁴ bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica (dostęp 12.08.2019).

Tabela 7: Działania i zadania dla celu strategicznego 4. Wypracowanie mechanizmów współpracy w turystyce w zakresie jej rozwoju, promocji i informacji turystycznej oraz zapewnienia wysokiej jakości obsługi turysty

Cel operacyjny 4.1. Usprawnienie zarządzania turystyką na poziomie Miasta Świnoujście	
Działanie 4.1.1. Reorganizacja struktur zarządzania i promocją turystyki	Diagnoza pokazała, że zasoby kadrowe Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu są niewystarczające względem potrzeb. Ponadto organizacja funkcjonowania Wydziału powinna nadążać za zmianami na lokalnym rynku turystycznym (wzrost liczby partnerów, miejsc noclegowych i turystów). Proponowane są następujące zadania: - rozważyć możliwość zwiększenia zatrudnienia w Wydziale, - podział Wydziału na referaty, w tym wyodrębnienie referatu turystyki, promocji turystycznej i współpracy, - reorganizacja funkcjonowania Informacji Turystycznej z uwzględnieniem planowanego stałego punktu w Muszli Koncertowej po modernizacji poprzez zatrudnienie dodatkowych pracowników i ew. przekształcenie w samodzielny zakład budżetowy prowadzący działalność gospodarczą (wówczas Informacja Turystyczna mogłaby przejąć część obowiązków Wydziału w zakresie promocji i organizacji imprez), - opcjonalnie przeniesienie uprawnień związanych z prowadzeniem Informacji Turystycznej (razem z lokalem, personelem i środkami finansowymi) na ŚOT, - koordynowanie przez Wydział wszystkich działań i projektów w obszarze turystyki, jakie realizowane są przez inne wydziały Urzędu Miasta i jednostki organizacyjne, - monitorowanie przez Wydział realizacji niniejszej <i>Strategii</i> na poziomie Miasta Świnoujście oraz wpisywania się planowanych (innych) przedsięwzięć w rozwój turystyki.
Działanie 4.1.2. Usprawnienie komunikacji w zakresie zadań związanych z turystyką	Sprawne zarządzanie rozwojem i promocją turystyki na poziomie Miasta Świnoujście utrudnia model komunikacji pomiędzy poszczególnymi wydziałami i jednostkami organizacyjnymi (np. rozmycie kompetencji związanych z ewidencją obiektów i opłatą klimatyczną, trudności w uzgadnianiu kalendarza imprez). Proponowane są następujące zadania: - opracowanie i wdrożenie procedury zalecającej przesyłanie właściwemu pracownikowi Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu do wiadomości informacji związanych z rozwojem i promocją turystyki, - docelowo zalecane jest wprowadzenie intranetu i/lub programów ułatwiających m.in. monitorowanie powiązań pomiędzy podmiotami uzyskującymi pozwolenie na użytkowanie, zgłoszonymi do rejestru bazy noclegowej i płacącymi opłatę uzdrowską, - wypracowanie modelu komunikacji pomiędzy Wydziałem i jednostkami organizacyjnymi, których działalność dotyczy również turystyki (Miejski Dom Kultury, Muzeum Rybołówstwa Morskiego, Ośrodek Sportu i Rekreacji Wypisarz i Żegluga Świnoujska); model uwzględniłby ustalenia wspólnego kalendarza imprez i wydarzeń (również we współpracy z branżą turystyczną), wspólnych materiałów promocyjnych, realizacji produktów turystycznych i zaleceń dot. komunikacji marki Świnoujście.
Działanie 4.1.3. Zwiększenie wpływów z opłaty uzdrowskiej i likwidacji szarej strefy	Diagnoza pokazała, że wciąż wiele obiektów nie płaci opłaty uzdrowskiej i nie rejestruje się w ewidencji obiektów noclegowych. Proponowane są następujące zadania: - aktualizacja we współpracy z ŚOT-em ewidencji obiektów noclegowych, w tym pokoi gościnnych i apartamentów, - dopasowanie kategorii ewidencji do obowiązujących w statystyce GUS, - uzgodnienie zakresu ewidencji z bazą podmiotów płacących opłatę uzdrowską i wystosowanie pism wzywających do zapłaty do podmiotów, których nie ma w tej bazie, - zachęty dla podmiotów płacących regularnie opłatę uzdrowską w postaci ulg w podatkach lokalnych, - powiązanie opłaty uzdrowskiej z korzyściami dla turystów (więcej w rozdziale 4).
Cel operacyjny 4.2. Stymulowanie współpracy środowiska turystycznego Świnoujścia	

Działanie 4.2.1. Usprawnienie funkcjonowania ŚOT-u	Potencjał ŚOT-u nie jest obecnie w pełni wykorzystany. Składa się na to wiele czynników opisanych w diagnozie. Podmiot zajmuje się organizacją wydarzeń kulturalnych, na które otrzymuje dotację z budżetu miasta. W celu usprawnienia funkcjonowania ŚOT-u proponowane są następujące zadania: - rozszerzenie zakresu działań (w odniesieniu do reorganizacji Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu), - wypracowanie procedur współpracy i komunikacji ŚOT-u z wydziałami i jednostkami organizacyjnymi, - włączenie ŚOT-u w program likwidacji szarej strefy i zwiększenia wpływów z opłaty uzdrowskiej, - opracowanie programu zachęt (z uwzględnieniem korzyści ze strony Miasta Świnoujście) - zwiększenia liczby członków ŚOT-u.
Działanie 4.2.2. Wspieranie partnerskich inicjatyw i poprawa komunikacji w ramach środowiska turystycznego	W ramach tego działania proponuje się: - zmianę zasad wsparcia finansowego z budżetu Miasta Świnoujście inicjatyw branży turystycznej (np. warunkiem dofinansowania jest porozumienie/współpraca ze sobą podmiotów np. zarządzających wszystkimi obiektami fortecznymi), - uwzględnienie w konkursach dla organizacji pozarządowych wpisywania się projektów w niniejszą <i>Strategię</i>, - inicjowanie przez Miasto Świnoujście partnerskich inicjatyw (m.in. wspólne stoisko na wybranych imprezach turystycznych, wspólny kalendarz imprez – całoroczny, wakacyjny i weekendowy od czerwca do sierpnia, telebim z filmami i reklamami – jak w gminie Heringsdorf, drony współpracujące z WOPR-em do zapewnienia bezpieczeństwa kąpiącym się osobom), - uzgadnianie z branżą turystyczną rocznych planów promocji (w odniesieniu do planowanej strategii marki i promocji), z uwzględnieniem potrzeb i planów własnych branży, - wydzielenie wsparcia na imprezy w języku niemieckim, - włączenie branży turystycznej w uzgodnienia kalendarza wydarzeń i imprez, - organizacja konkursów i rankingów dla branży turystycznej (m.in. na najlepszy obiekt noclegowy, gastronomiczny, najlepszą atrakcję, wydarzenie/inicjatywę promocyjną), - zachęcanie podmiotów turystycznych do zostania członkiem ŚOT-u, - organizacja dla branży turystycznej imprez wyjazdów studyjnych, - aplikowanie o środki unijne na projekty partnerskie poprawiające współpracę w turystyce, - tworzenie powiązań współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem Uzdrowisko Świnoujście S.A. i innymi podmiotami branży turystycznej (m.in. atrakcjami turystycznymi), - inicjowanie tworzenia sieciowych ofert turystycznych łączących produkty i usługi różnych podmiotów branży turystycznej Świnoujścia.
Cel operacyjny 4.3. Podnoszenie jakości usług turystycznych	
Działanie 4.3.1. Wypracowanie złotych standardów obsługi turysty	Raporty turystyczne, badania portali rezerwacyjnych i hotelarze podkreślają, że rosną wymagania turystów względem jakości usług związanych z wypoczynkiem. Skuteczne konkurowanie o wymagających turystów (szczególnie zagranicznych) wymaga dbałości o jakość obsługi turysty w Świnoujściu. W ramach tego działania proponuje się: - opracowanie tzw. manuala obsługi turysty we współpracy z ŚOT-em, - przeprowadzanie corocznego miejskiego audytu obiektów turystycznych przy użyciu wystandaryzowanego narzędzia (metodą tajemniczego klienta) pozwalającego ocenić poziom jakości turystów w świnoujskich obiektach turystycznych (na zasadzie dobrowolności), - zaangażowanie branży w wypracowanie i przestrzeganie standardów, - prowadzenie we współpracy z ŚOT-em oraz Centrum Edukacji Zawodowej i Turystyki szkoleń i kursów dla zarządzających obiektami noclegowymi i ich pracownikami, - uwzględnianie w działaniach promocyjnych Miasta Świnoujście najlepszych podmiotów (wyróżniających się jakością).

Cel operacyjny 4.4. Wzmacnianie współpracy ponadlokalnej, transgranicznej i międzynarodowej

Działanie 4.4.1. Poprawa współpracy z Samorządem Gminy Heringsdorf	Świnoujście jest historycznie czwartym Cesarskim Uzdrowiskiem i współpraca z władzami gminy Heringsdorf i z tamtejszymi podmiotami turystycznymi powinna być bardziej intensywna. Niemcy obserwują dynamiczny rozwój infrastruktury turystycznej w Świnoujściu i postrzegają miasto jako potencjalne zagrożenie konkurencyjne. Jednocześnie mają świadomość własnej przewagi jakościowej i przyciągają zamożniejszych klientów z zachodniej części swojego kraju. Współpraca z Gminą Heringsdorf, jak również z Powiatem Pomorze Przednie-Greifswald, powinna być zintensyfikowana: - wyspę Uznam powinno traktować się jako jedną wspólną destynację turystyczną, pokazując jednocześnie odrębną obecną tożsamość Świnoujścia, - należy podjąć się przekonania władz samorządowych, że Uznam należy wspólnie promować jako uzdrowiskowy raj nad Bałtykiem. Miasto Świnoujście powinno określić własną aktualną tożsamość marki i pozycjonować się poprzez własne markowe produkty, - płaszczyzną do współpracy mogą być wydarzenia, imprezy kulturalne i sportowe dla mieszkańców i turystów (szczególnie poza sezonem letnim), - warto zastanowić się nad wspólną promocją na wybranych wydarzeniach targowych i na wybranych rynkach oraz barterowe usługi promocyjne (Świnoujście promuje Cesarskie Uzdrowiska na rynku polskim i obcych na odwrót).
Działanie 4.4.2. Poprawa współpracy z gminami wyspy Wolin	Międzyzdroje są postrzegane przez branżę turystyczną Świnoujścia jako konkurencja. Obie miejscowości mają zbliżony dochód na mieszkańca – ponad 7000 zł, który jest jednym z najwyższych w Polsce. Oferta turystyczna tego kurortu rozwija się równie dynamicznie, powstają tam atrakcje turystyczne i zwiększa się liczba odwiedzających. Należałoby pogłębić współpracę z Samorządem Gminy Międzyzdroje, jak również gmin Dziwnów i Wolin w zakresie: - wspólnej promocji wyspy Wolin, - tworzenia wspólnych (komplementarnych) produktów turystycznych, - organizacji wspólnych imprez, - wymiany doświadczeń turystycznych, - wspólnych programów przyciągających na wyspy Wolin i Uznam wykwalifikowanych pracowników branży turystycznej.
Działanie 4.2.3. Włączenie się w międzynarodowe projekty rozwijające turystykę	Wprowadzie obecny okres programowy UE dobiega końca i budżet unijny na nową perspektywę jest w uzgodnieniach, można założyć, że nadal będą realizowane międzynarodowe projekty partnerskie w ramach współpracy transgranicznej, międzynarodowej i międzyregionalnej (m.in. Interreg Baltic Sea i Interreg Europe). Miasto Świnoujście nie angażowało się w tego typu projekty w obszarze turystyki, poza współpracą transgraniczną z Niemcami. Udział w takich przedsięwzięciach może być korzystny. Mogą one wspomóc rozwój turystyki oraz zapewnić promocję miasta. Korzystne będzie zwłaszcza angażowanie się w projekty partnerskie w regionie Morza Bałtyckiego, w których biorą udział partnerzy z krajów skandynawskich.

Źródło: Opracowanie własne 2BA doradztwo strategiczne

3.5 Programy działania i projekty

Programy działania są zestawami celów operacyjnych, wraz z przypisanymi im działaniami i zadaniami operacyjnymi. Priorytetowe znaczenie dla spełnienia wizji w obszarze rozwoju turystyki mają te programy i towarzyszące im projekty, które odnoszą się do zielonego kurortu-parku i zapewnienia wysokiej jakości obsługi turysty. Ponadto zaproponowano ewentualne programy uzupełniające.

3.5.1 Program Świnoujście Kurort-Park 2029

Tabela 8: Opis programu działania Świnoujście Kurort-Park 2029

Zakres	Opis
Cele operacyjne	Cel operacyjny 1.3. Zapewnienie wysokiej jakości usług rekreacyjnych, kulturalnych, sportowych, medycznych i transportowych Cel operacyjny 2.1. Rozwój całorocznej bazy i oferty kulturalnej i rekreacyjno-sportowej Cel operacyjny 2.2. Zrównoważony rozwój zagospodarowania turystycznego Świnoujścia Cel operacyjny 2.3. Wzmocnienie potencjału uzdrowiska i lepsze wykorzystanie walorów uzdrowiskowych Cel operacyjny 3.1. Stworzenie oferty komplementarnego transportu na terenie miasta Cel operacyjny 4.1. Usprawnienie zarządzania turystyką na poziomie Miasta Świnoujście Cel operacyjny 4.2. Stymulowanie współpracy środowiska turystycznego Świnoujścia Cel operacyjny 4.3. Podnoszenie jakości usług turystycznych
Działania	Działanie 1.3.1. Podnoszenie jakości i dostępności usług kulturalnych i rekreacyjno-sportowych na terenie Świnoujścia Działanie 1.3.3. Poprawa jakości usług transportu miejskiego z myślą o turystach Działanie 2.1.1. Tworzenie i wspieranie powstawania całorocznych atrakcji turystycznych Działanie 2.1.2. Podnoszenie atrakcyjności i rozwój oferty istniejącego zaplecza Działanie 2.2.1. Rozwój turystyczny poszczególnych dzielnic miasta zgodnie z ich funkcją Działanie 2.2.2. Rozproszenie ruchu turystycznego na wyspie Uznam poprzez lepsze wykorzystanie potencjału innych obszarów Działanie 2.3.1. Lepsze wykorzystanie walorów uzdrowiskowych Działanie 2.3.2. Wspieranie rozwoju infrastruktury uzdrowiskowej i parauzdrowiskowej Działanie 2.3.3. Tworzenie nowych produktów uzdrowiskowych Działanie 2.3.4. Poprawa estetyki zagospodarowania i komfortu w zabytkowej strefie uzdrowiskowej Działanie 3.1.1. Optymalizacja ruchu samochodowego w Dzielnicy Nadmorskiej Działanie 4.2.2. Wspieranie partnerskich inicjatyw i poprawa komunikacji w ramach środowiska turystycznego
Opis	Jest to najbardziej przekrojowy program, który obejmuje cele operacyjne w ramach wszystkich czterech celów strategicznych. Ma spowodować, że Świnoujście stanie się kurortem cechującym się bardzo dobrej jakości zapleczem noclegowym, uzdrowiskowym i parauzdrowiskowym (w ramach nurtu wellness), kulturalnym i rekreacyjno-sportowym. Będą tutaj ofertowane nowoczesne pobyty zdrowotne (uzdrowiskowe, medyczne oraz spa&wellness). Miasto będzie oferowało wysoką jakość komplementarnego i atrakcyjnego produktu kurortu-parku oraz doskonałą jakość obsługi. Pobyt w Świnoujściu będzie komfortowy dzięki licznym udogodnieniom w zakresie transportu, różnorodnych atrakcji wynikających z potencjału tego dużego ośrodka miejskiego i jego usytuowania na wyspach.
Zadania	Zadania dotyczące Świnoujścia jako całorocznego kurortu są realizowane w ramach <i>Strategii Rozwoju Miasta na lata 2014-2020</i>. Zgodnie z rekomendacjami zawartymi w punktach 3.1-3.4. Zakres zadań będzie szerszy, niż w <i>Strategii Rozwoju</i> i obejmie: - modernizację istniejącej i rozwój nowej infrastruktury bazy uzdrowiskowej (głównym inwestorem jest samorządowe przedsiębiorstwo Uzdrowisko Świnoujście S.A.), - rozwój infrastruktury uzdrowiskowej uzupełniającej i parauzdrowiskowej (głównym inwestorem jest Miasto Świnoujście), która dotyczy otoczenia w obszarach A i B ochrony uzdrowiskowej: nowy Dom Zdrojowy z pijalnią wód solankowych, oddana w 2019 roku Promenada Zdrowia, Forum Kurortu, nowa promenada, strefy wellness, Park Zdrojowy, mała architektura w Dzielnicy Nadmorskiej, - stymulowanie rozwoju obiektów bazy noclegowej i gastronomicznej o wysokim standardzie oraz dbałość o spójność stylistyczną Dzielnicy Nadmorskiej, - inwestycje własne Miasta Świnoujście - wsparcie modernizacji i rozwoju nowych atrakcji turystycznych inwestorów prywatnych, - współpraca z samorządową spółką Uzdrowisko Świnoujście S.A. w zakresie rozwoju

	nowoczesnej infrastruktury i atrakcyjnej oferty usług zdrowotnych , - dbałość o zagospodarowanie zieleni kurortu-parku, - wspieranie rozwoju usług zdrowotnych innych podmiotów, - rozciąganie koncepcji parku-kurortu poza Dzielnicę Nadmorską i tworzenie przestrzeni wellness dla mieszkańców i turystów, - poprawa dostępności atrakcji turystycznych w Świnoujściu dla turystów przebywających w Dzielnicy Nadmorskiej, - usprawnienia i rozwiązania komunikacyjne pozwalające zwiększyć komfort przebywających w obszarach ochrony uzdrowiskowej, - podnoszenie jakości usług turystycznych, kulturalnych, rekreacyjno-sportowych i miejskich, - poprawa współpracy w turystyce i doskonalenia jakości obsługi gości kurortu-parku.
Realizatorzy i współrealizatorzy	Koordinator programu – Urząd Miasta Świnoujście (Wydział Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu) Wydziały Urzędu Miasta Świnoujście: Wydział Infrastruktury i Zieleni Miejskiej, Wydział Ochrony Środowiska i Leśnictwa, Wydział Architektury i Urbanistyki, Wydział Zdrowia i Polityki Społecznej, Samodzielne Stanowisko ds. Gospodarki Morskiej Jednostki Organizacyjne Miasta Świnoujście: Komunikacja Autobusowa Sp. z o.o., ZWiK Sp. z o.o., Centrum Edukacji Zawodowej i Turystyki, Miejski Dom Kultury, OSiR „Wyspiarz”, Muzeum Rybołówstwa Morskiego, Miejska Biblioteka Publiczna, Szpital Miejski Sp. z o.o., Żegluga Świnoujska Partnerzy: ŚOT, podmioty niezrzeszone w ŚOT
Termin realizacji	2020-2029
Źródła finansowania	Środki własne Miasta Świnoujście Środki z dotacji uzdrowiskowej, zgodnie z punktami 2, 3 lub 4 art. 46 ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych (Dz.U. z 2016 r., poz. 879 ze zm.)¹⁵ Środki inwestorów prywatnych Środki unijne dostępne w perspektywie finansowej 2021-2027 Ewentualnie środki unijne dostępne w perspektywie finansowej 2014-2020
Ocena możliwości realizacji i wpływ na osiągnięcie wizji	Program Świnoujście Kurort-Park jest kluczowy dla spełnienia wizji miasta w obszarze turystyki. Zgodnie z tą wizją Świnoujście stanie się międzynarodowym, nowoczesnym i bezpiecznym kurortem-parkiem. Realizacja przedsięwzięć zmierzających do osiągnięcia przez miasto statusu całorocznego kurortu trwa. Niniejsza Strategia ma na celu ukierunkowanie tych działań i rozszerzenie ich zakresu o aspekty miękkie związane z ofertą turystyczną, jakością obsługi oraz współpracą. Zapewni to kompleksowość, a także komplementarność działań. Ich realizacja wymaga szerokiego zaangażowania wydziałów i jednostek organizacyjnych Miasta Świnoujście, jak również zaangażowania partnerów zewnętrznych. Niezbędna jest sprawna koordynacja i wyłonienie lidera programu.

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

¹⁵ Art. 46, pkt 2 ww. ustawy odnosi się do ochrony warunków naturalnych uzdrowiska lub obszaru ochrony uzdrowiskowej oraz spełniania wymagań w zakresie dopuszczalnych norm zanieczyszczeń powietrza, natężenia hałasu, odprowadzania ścieków do wód lub do ziemi, gospodarki odpadami, emisji pól elektromagnetycznych. Art. 46, pkt 3 ww. ustawy dot. tworzenia warunków do funkcjonowania zakładów i urządzeń lecznictwa uzdrowiskowego oraz rozwoju infrastruktury komunalnej w celu zaspokajania potrzeb osób przebywających w gminie w celu leczenia uzdrowiskowego, zaś art. 46, pkt 4 ww. ustawy związany jest z tworzeniem i ulepszaniem infrastruktury komunalnej i technicznej przeznaczonej dla uzdrowisk lub obszarów ochrony uzdrowiskowej.

3.5.2 Program Świnoujska Karta Turysty

Tabela 9: Opis programu działania Świnoujska Karta Turysty

Zakres	Opis
Cele operacyjne	Cel operacyjny 1.3. Zapewnienie wysokiej jakości usług rekreacyjnych, kulturalnych, sportowych, medycznych i transportowych Cel operacyjny 2.1. Rozwój całorocznej bazy i oferty kulturalnej i rekreacyjno-sportowej Cel operacyjny 2.3. Wzmocnienie potencjału uzdrowiska i lepsze wykorzystanie walorów uzdrowiskowych Cel operacyjny 3.1. Stworzenie oferty komplementarnego transportu na terenie miasta Cel operacyjny 4.2. Stymulowanie współpracy środowiska turystycznego Świnoujścia Cel operacyjny 4.3. Podnoszenie jakości usług turystycznych
Działania	Działanie 1.3.1. Podnoszenie jakości i dostępności usług kulturalnych i rekreacyjno-sportowych na terenie Świnoujścia Działanie 1.3.2. Zapewnienie turystom dobrej dostępności usług medycznych Działanie 1.3.3. Poprawa jakości usług transportu miejskiego z myślą o turystach Działanie 2.1.1. Tworzenie i wspieranie powstawania całorocznych atrakcji turystycznych Działanie 2.3.3. Tworzenie nowych produktów uzdrowiskowych Działanie 3.1.1. Optymalizacja ruchu samochodowego w Dzielnicy Nadmorskiej Działanie 3.1.2. Stworzenie rozwiązań pozwalających turystom na sprawne poruszenie się po Świnoujściu Działanie 4.1.2. Usprawnienie komunikacji w zakresie zadań związanych z turystyką Działanie 4.1.3. Zwiększenie wpływów z opłaty uzdrowiskowej i likwidacji szarej strefy Działanie 4.2.1. Usprawnienie funkcjonowania ŚOT-u Działanie 4.2.2. Wspieranie partnerskich inicjatyw i poprawa komunikacji w ramach środowiska turystycznego
Opis	Świnoujska Karta Turysty byłaby programem partnerskim łączącym usługi miejskie i podmiotów prywatnych. Jej model funkcjonowania związany jest ze skalą działań i proponowanym zaawansowaniem technologicznym oraz regulacjami ustawowymi. Najważniejsze jest powiązanie karty z opłatą uzdrowiskową i przedstawienie turystom i branży namacalnych korzyści. Karta skupiałaby na zasadzie dobrowolności podmioty gospodarki turystycznej Świnoujścia, a więc nie tylko noclegowe, gastronomiczne, biura i atrakcje turystyczne, ale także przewoźników i/lub wybrane sklepy. Turyści otrzymywaliby spersonalizowaną kartę (fizyczną lub elektroniczną) na oznaczony czas. Podstawowym warunkiem jej otrzymania będzie uiszczenie opłaty uzdrowiskowej i udokumentowanie tego działania. Posiadanie karty uprawniałoby do określonych korzyści (m.in. zniżki na usługi według przygotowanego regulaminu). Główną korzyścią byłoby bezpłatne korzystanie z komunikacji na terenie miasta oraz wstęp do atrakcji turystycznych, udział w wydarzeniach w zamian za każdy opłacony dzień opłaty uzdrowiskowej, a także zniżka na parking poza obszarami ochrony uzdrowiskowej A i B (byłaby to transakcja wiązana). Skłoniłoby to turystów do pozostawiania swoich samochodów przynajmniej na obrzeżach Dzielnicy Nadmorskiej i ograniczyłoby ruch samochodowy w tym obszarze. Tym samym Urząd Miasta Świnoujście będzie miał większą kontrolę nad pobieraniem opłaty uzdrowiskowej (pożądanym rezultatem będzie zabieganie turystów w różnych obiektach o możliwość uiszczenia opłaty) i możliwość pozyskania informacji statystycznych o przebywających turystach.
Zadania	Zadania związane z realizacją programu są następujące: - przygotowanie założeń i projektu regulaminu w celu zainteresowania partnerów, - wewnętrzne regulacje w zakresie zwolnienia turystów z opłat za bilety komunikacji miejskiej i zniżki na parkingi, - promocja wśród podmiotów branży turystycznej i innych branż obsługujących turystów,

	- pozyskanie partnerów zapewniających korzyści dla turystów, - dopracowanie zasad uzyskania i posługiwania się kartą, - ustalenia warunków i sposobów rozliczania świadczonych usług, - promocja karty i prezentacja korzyści z jej posiadania (działania własne Urzędu Miasta Świnoujście i jednostek organizacyjnych, promocja w mediach, promocja poprzez partnerów), - ustalenie miejsc dostępu karty.
Realizatorzy	Koordinator programu – Urząd Miasta Świnoujście (Wydział Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu). Wydziały Urzędu Miasta Świnoujście: Wydział Infrastruktury i Zieleni Miejskiej, Wydział Podatków i Opłat Lokalnych (wydział odpowiedzialny za rozliczanie inkasentów opłaty uzdrowskiej, Wydział Księgowości). Jednostki Organizacyjne Miasta Świnoujście: Komunikacja Autobusowa Sp. z o.o., Miejski Dom Kultury, OSiR „Wyspiarz”, Muzeum Rybołówstwa Morskiego Partnerzy: ŚOT, podmioty niezrzeszone w ŚOT.
Termin realizacji	2020-2029
Źródła finansowania	Środki własne Miasta Świnoujście. Środki z dotacji uzdrowskiej, zgodnie z punktami 2, 3 lub 4 art. 46 ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowskim, uzdrowskach i obszarach ochrony uzdrowskiej oraz o gminach uzdrowskich (Dz.U. z 2016 r., poz. 879 ze zm.). Środki inwestorów prywatnych. Ewentualnie środki unijne.
Ocena możliwości realizacji i wpływ na osiągnięcie wizji	Realizacja programu zależy w pierwszej kolejności od decyzji o zapewnieniu turystom korzyści związanych z bezpłatnymi przejazdami komunikacją miejską, zwolnienie z opłat zwiedzających w Muzeum Rybołówstwa Morskiego i rabaty na usługi komunikacyjne. Następnym czynnikiem sukcesu jest pozyskanie partnerów do współpracy, którzy zapewnią preferencyjne warunki (cenowe i poza cenowe) korzystającym z ich usług. Realizacja programu zwiększy bezpieczeństwo (m.in. komunikacyjne i środowiskowe) pobytów w Świnoujściu. Dzięki ograniczeniu ruchu samochodowego generowanego przez turystów uwiarygodni ideę kurortu-parku i nowoczesnego uzdrowska, co jest rdzeniem wizji rozwoju turystycznego.

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

3.5.3 Programy działań uzupełniające

Dodatkowo proponowane są następujące programy działań:

- Program Kuźnia Kadr dla Turystyki,
- Program Współpracy Turystycznej,
- Program Świnoujście Wellness.

4 Rekomendacje i scenariusze w zakresie rozwoju produktów turystycznych Świnoujścia

Niniejszy rozdział poświęcony jest doprecyzowaniu koncepcji rozwoju produktów turystycznych Świnoujścia, zgodnie ze strukturą celów i zadań zawartych w celach strategicznych. W założeniach do programowania rozwoju produktów turystycznych Świnoujścia uwzględniono dotychczasowe działania w tym zakresie. Określono kluczowe obszary dla markowych produktów turystycznych poprzez odniesienie do Programu Rozwoju Produktu Turystycznego oraz Kreacji Marki Miasta Świnoujście. W dalszej części rozdziału wskazano główne i uzupełniające segmenty turystów odwiedzających Świnoujście obecnie i w przyszłości, zebrano założenia dotyczące rozwoju wiodącego produktu turystycznego jak również zaproponowano zestaw uzupełniających.

Markowy produkt turystyczny dzięki odpowiedniej filozofii funkcjonowania odróżnia się na tle konkurencji dostarczając specyficznych korzyści motywujących konsumenta do zakupu. Elementem wspierającym taki produkt jest odpowiednia nazwa, wyróżniający zestaw cech, za pomocą których będzie on identyfikowany przez odbiorców, a także koncepcja pozycjonowania, która pozwala na wyróżnienie go na rynku spośród innych produktów konkurencyjnych destynacji turystycznych. Program markowych produktów turystycznych wychodzi z założenia, że „produkt turystyczny” to złożona konfiguracja różnych elementów oferty turystycznej, oparta o różne atrakcje, wydarzenia i imprezy turystyczne, zespolone usługami turystycznymi (usługa noclegowa, gastronomiczna, transportowa, przewodnicka). Markowy produkt turystyczny ma rozbudowaną strukturę, która osadzona jest na głównych wyróżnikach potencjału turystycznego Świnoujścia.

Program markowych produktów dla Świnoujścia opracowany został w oparciu o prace diagnostyczne, jak również zadania zaplanowane w niniejszej Strategii. Proponowane markowe produkty turystyczne podzielono na dwie kategorie: wiodące i uzupełniające. Jako wiodące uznano kontynuację wdrażania wizji turystycznej miasta „**Świnoujście – nowoczesny międzynarodowy kurort**”. Koncepcję tego produktu uzupełniono o zadania zaproponowane w niniejszej Strategii, jak również inne rozwiązania koncepcyjne. Zwiększające się zainteresowanie turystyką zdrowotną jest uznawane za jedno z najważniejszych zjawisk występujących na rynku usług turystycznych. Wynika to głównie z przemian demograficznych i rosnącej świadomości zdrowotnej.

Jako drugi wiodący produkt zaproponowano „**Wypoczynek, rekreacja, uprawianie sportów**”, który jest związany z bardzo dobrymi warunkami dla wypoczynku aktywnego (największa w Polsce plaża, dobre warunki klimatyczne, liczne uzupełniające atrakcje).

Proponowane produkty dla Świnoujścia nawiązują do zidentyfikowanych w diagnozie form turystyki rozwijanej w tym mieście. Dominującą formą jest turystyka rekreacyjna (wypoczynkowa). Nawiązuje do niej produkt „Wypoczynek, rekreacja, uprawianie sportów” jako jeden z dwóch głównych produktów turystycznych Świnoujścia. Drugim jest produkt związany z turystyką zdrowotną, zarówno uzdrowską, medyczną jak pobytemi spa/wellness nazwany jako „Poprawa zdrowia i urody”. Do osób korzystających z tych podstawowych produktów adresowany jest produkt uzupełniający, umożliwiający poznanie miasta, jego historii, zabytków i innych atrakcji jakim jest oferta „Świnoujście - wędrówka w czasie i przestrzeni”. Zaspokaja on potrzeby osób zainteresowanych turystyką kulturową i krajoznawczą. Dodatkowymi produktami, które wymagają wsparcia na etapie kreacji jest produkt przeznaczony dla osób zainteresowanych pobytem w gospodarstwie agroturystycznym, opcjonalnie połączonym z bliskim kontaktem z przyrodą czy „Agro i Ekoturystyka”. Dla miłośników turystyki przygodowej oraz organizatorów imprez incentive kierowany jest ostatni z proponowanych produktów - „Jak przygoda to w Świnoujściu”.

Tabela 10: Produkt turystyczny „Wypoczynek, rekreacja, uprawianie sportów”

STAN OBECNY - produkt rozwinięty, oferta rozproszona		
Elementy produktu	Walory i atrakcje	Walory klimatyczne i mikroklimatu Krajobraz nadmorski wydmy i lagunowy Szeroka i długa plaża Wody powierzchniowe Obszary zielone - Park Zdrojowy, lasy
	Infrastruktura	Aqua Park Baltic Park Molo, Marina, Promenada Historyczna i Zdrowia
Cechy produktu	Produkt dostępny dla wszystkich grup turystów, jako produkt uzupełniający lub główny (w tym wypadku zwłaszcza przyjazdy weekendowe lub jednodniowe gości krajowych).	
Lokalizacja w przestrzeni miasta	Wyspa Uznam z plażą, Wyspa Karsibór, Zalew Szczeciński i Zatoka Pomorska	
Zasoby miasta stanowiące niewykorzystany potencjał	Tereny sportowo – rekreacyjne Obiekty sportowe W szerokim zakresie oferta kulturalna miasta Wystawy, koncerty i inne wydarzenia Kursy, szkolenia, warsztaty Odnowa biologiczna w oparciu o obiekty spa/wellness Tereny zielone Akweny	
Możliwość poprawy (dostępność, organizacja, komunikacja z odbiorcą)	Organizacja specjalnych wydarzeń (np. degustacje, pokazy kulinarne, kiermasze, festyny, festiwale, koncerty) i imprez ogólnodostępnych Tworzenie miejskich gier terenowych Profilowanie oferty Poprawa organizacji zwiedzania Estetyzacja przestrzeni miejskiej Nastawienie prozdrowotne w tym zdrowa żywność	
Możliwości działania na rzecz zmniejszenia sezonowości	Wzbogacanie kalendarza imprez i wydarzeń w okresie sezonowym Tworzenie ścieżek edukacyjnych, gier terenowych Oferty tematyczne spędzania czasu wolnego (warsztaty, spotkania, tematyczne spacer, np. szlakiem willi uzdrowskich)	
Możliwości profilowania oferty celem poprawy komunikacji z odbiorcą	Świnoujście Romantyczne Rowerem po Świnoujściu Zaproś bliskich do Świnoujścia Świnoujście świąteczne Świnoujście rodzinne Weekend na Wyspach Zdrowia	
RYNKI DOCELOWE	Rodziny z dziećmi, młodzież, turyści indywidualni	
POTENCJAŁ PRODUKTU	Duży pod względem liczby korzystających	

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Tabela 11: Produkt turystyczny „Poprawa zdrowia i urody”

STAN OBECNY – wiodący produkt turystyczny, rozproszona oferta		
Elementy produktu	Walory i atrakcje	Walory uzdrowskie Świnoujścia Tereny rekreacyjne Kliniki i przychodnie zdrowia Szpital uzdrowski Centra odnowy biologicznej
	Infrastruktura	Dobra dostępność komunikacyjna Obiekty noclegowe z ofertą leczenia lub odnowy biologicznej - ogród sensoryczny - strefy wellness - nowy Dom Zdrojowy z pijalnią wód solankowych - ogrody terapeutyczne - grota solna w przestrzeni Dzielnicy Nadmorskiej

Cechy produktu	Pobyty dłuższe lecznicze i weekendowe (spa/wellness)
Lokalizacja w przestrzeni miasta	Dzielnica uzdrowiskowa na wyspie Uznam wraz z zapleczem turystyczno-uzdrowiskowym
Zasoby miasta stanowiące niewykorzystany potencjał	Potencjał medyczny np. kliniki dentystyczne, obiekty spa/wellness
Możliwość poprawy (dostępność, organizacja, komunikacja z odbiorcą)	Modernizacja i udostępnienie walorów uzdrowiskowych miasta Estetyzacja i wyposażenie w infrastrukturę sportowo-rekreacyjną terenów zielonych Poprawa dostępności komunikacyjnej Spakietowanie i promocja rozproszonej oferty medycznej
Możliwości działania na rzecz zmniejszenia sezonowości	Rozwój produktu przyczyni się do zmniejszenia sezonowości (duży stopień niezależności od warunków atmosferycznych)
Możliwości profilowania oferty celem poprawy komunikacji z odbiorcą	Do Świnoujścia po zdrowie i urodę
RYNKI DOCELOWE	Osoby starsze, emeryci i renciści z Niemiec, krajów skandynawskich, Polski Zachodniej
POTENCJAŁ PRODUKTU	Duży pod względem liczby korzystających

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Tabela 12: Produkt turystyczny „Świnoujście - wędrówka w czasie i przestrzeni”

STAN OBECNY - produkt słabo rozwinięty, wymaga komercjalizacji i organizacji		
Elementy produktu	Walory i atrakcje	Walory antropogeniczne - latarnia morska, kompleks fortyfikacji (Fort Anioła, Zachodni, Gerharda), architektura Parku Zdrojowego, wille i pensjonaty w Dzielnicy Nadmorskiej z XIX i XX w., Promenada Zdrowia, podziemne miasto, zabytkowe kościoły i kamienice, falochrony
	Infrastruktura	Muzeum Rybołówstwa Morskiego, Promenada Zdrowia, Port Wojenny, Terminal promowy, Gazoport, Forty
Cechy produktu	Produkt dostępny dla wszystkich grup turystów, jako produkt uzupełniający w czasie pobytów wypoczynkowych lub kuracyjnych a także dla korzystających z oferty agroturystycznej, turystyki aktywnej (przygodowej) Usługa przewodnika lokalnego	
Lokalizacja w przestrzeni miasta	Wyspa Uznam z dzielnicą uzdrowiskową, porty na Wolinie, fortyfikacje	
Zasoby miasta stanowiące niewykorzystany potencjał	Zabytkowe wille Imprezy kulturalne na terenach fortecznych	
Możliwość poprawy (dostępność, organizacja, komunikacja z odbiorcą)	Organizacja wydarzeń kulturalnych (np. kiermasze, festyny, festiwale, koncerty) i imprez ogólnodostępnych przy najbardziej frekwentowanych atrakcjach Tworzenie miejskich gier terenowych Profilowanie oferty Poprawa organizacji zwiedzania Estetyzacja przestrzeni miejskiej	
Możliwości działania na rzecz zmniejszenia sezonowości	Wzbogacanie kalendarza imprez i wydarzeń w okresie posezonowym Oferty tematyczne spędzania czasu wolnego (warsztaty, spotkania, tematyczne spacer, np. szlakiem willi uzdrowiskowych)	
Możliwości profilowania oferty celem poprawy komunikacji z odbiorcą	Świnoujście – historia wasza i nasza Szlakiem cesarskich willi Poznaj nowe oblicze Świnoujścia	
RYNKI DOCELOWE	Rodziny z dziećmi, młodzież, seniorzy, turyści indywidualni, turyści z Niemiec	
POTENCJAŁ PRODUKTU	Średni pod względem liczby korzystających	

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Tabela 13: Produkt turystyczny „Agro i ekoturystyka”

STAN OBECNY – produkt wymagający kreacji		
Elementy produktu	Walory i atrakcje	Walory krajobrazowe Wody powierzchniowe Obszary zielone - Park Zdrojowy, lasy Woliński Park Narodowy, rezerваты przyrody, obszary Natura 2000, pomniki przyrody Świat zwierząt Bogactwo ryb morskich i słodkowodnych
	Infrastruktura	Gospodarstwa agroturystyczne Nowy port rybacki
Cechy produktu	Produkt dostępny dla turystów zainteresowanych ekologią, pobytami agroturystycznymi jako produkt uzupełniający na przyjazdy weekendowe gości krajowych i zagranicznych	
Lokalizacja w przestrzeni miasta	Wyspa Karsibór, w Łunowie i Przytorze oraz na wyspie Wolin (powstaje tam nowy port rybacki)	
Zasoby miasta stanowiące niewykorzystany potencjał	Tereny zielone Akweny	
Możliwość poprawy (dostępność, organizacja, komunikacja z odbiorcą)	Rozbudowa portu rybackiego Ułatwienia dla tworzenia gospodarstw agroturystycznych Estetyzacja przestrzeni miejskiej Nastawienie prozdrowotne w tym zdrowa żywność Tworzenie Zagród Edukacyjnych	
Możliwości działania na rzecz zmniejszenia sezonowości	Wzbogacanie ofert w okresie posezonowym dla wędkarzy Oferty tematyczne spędzania czasu wolnego (pokazy i warsztaty w gospodarstwach agroturystycznych, lekcje dla młodzieży szkolnej),	
Możliwości profilowania oferty celem poprawy komunikacji z odbiorcą	Weekend z wędką Lekcje u rolnika Wypoczywaj na wsi W krainie torfu i źródeł	
RYNKI DOCELOWE	Rodziny z dziećmi, młodzież, turyści indywidualni, turyści krajowi i zagraniczni	
POTENCJAŁ PRODUKTU	Duży pod względem liczby korzystających	

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Tabela 14: Produkt turystyczny „Jak przygoda to w Świnoujściu”

STAN OBECNY - produkt wymagający kreacji		
Elementy produktu	Walory i atrakcje	Walory antropogeniczne Latarnia morska kompleks fortyfikacji (Fort Anioła, Zachodni, Gerharda), Podziemne Obszar miasta
	Infrastruktura	Port Wojenny Terminal promowy
Cechy produktu	Produkt dostępny dla osób zainteresowanych turystyką przygodową oraz dla organizatorów imprez Incentive, na zamówienie zakładów pracy czy wyspecjalizowanych organizatorów	
Lokalizacja w przestrzeni miasta	Kompleks fortyfikacji nad Świną, były port U-botów, Latarnia Morska	
Zasoby miasta stanowiące niewykorzystany potencjał	Imprezy kulturalne na terenach fortecznych	
Możliwość poprawy (dostępność, organizacja, komunikacja z odbiorcą)	Organizacja wydarzeń kulturalnych w obrębie fortyfikacji Tworzenie fortecznej gry terenowej Profilowanie oferty pod kątem specyficznych grup odbiorców	

Możliwości działania na rzecz zmniejszenia sezonowości	Organizacja incentive w okresie posezonowym
Możliwości profilowania oferty celem poprawy komunikacji z odbiorcą	Obrona twierdzy Z kart historii Szwedzki epizod w twierdzy Za czasów Fryderyka Wielkiego Alianckie naloty
RYNKI DOCELOWE	Zakłady pracy, organizacje, organizatorzy imprez Incentive
POTENCJAŁ PRODUKTU	Średni pod względem liczby korzystających

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Uzupełniające produkty turystyczne do rozwinięcia podczas opracowywania strategii marketingu turystycznego:

„Świnoujście – Miasto Aktywności”

- Turystyka rowerowa
- Turystyka piesza
- Turystyka żeglarska

„City Break w Świnoujściu”

- Zwiedzanie (atrakcje – muzea, zabytki)
- Zakupy – szczególnie pasażerowie statków wycieczkowych
- Udział w imprezach kulturalnych, sportowych
- Rekreacja, zabiegi spa&wellnes

„Dziedzictwo Wasze i Nasze”

- Historia, pamiątki poniemieckie
- Turystyka sentymentalna
- Wspólne inicjatywy
- Euroregion

„Powrót do natury”

- Birdwatching
- Park narodowy, Rezerwat przyrody

5 System wdrażania, monitorowania i finansowania *Strategii*

W poniższym rozdziale przedstawiono system wdrażania *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*. System ten określa zasady i procedury wdrożeniowe, organizację wdrożenia, ramowy harmonogram oraz budżet.

5.1 Struktura realizacji *Strategii*

Pierwszym etapem zdefiniowania systemu wdrożenia *Strategii* jest wskazanie osób i podmiotów odpowiedzialnych za realizację. *Strategia* zostanie uchwalona przez Radę Miasta Świnoujście i organ ten będzie sprawował całościowy nadzór nad realizacją.

Na poziomie strategicznym za jej wdrażanie odpowiedzialni będą Prezydent Miasta Świnoujście (nadzór całościowy nad spełnieniem wizji i realizacją celów strategicznych) i II Zastępca Prezydenta Miasta Świnoujście (nadzór wykonawczy nad realizacją celów strategicznych).

Na poziomie operacyjnym za realizację zaplanowanych przedsięwzięć i monitorowanie stopnia osiągnięcia poprzez nie celów strategicznych odpowiedzialny jest Naczelnik Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu. Współpracuje on z II Zastępcą Prezydenta Miasta Świnoujście i składa raport z monitorowania stopnia realizacji *Strategii* oraz raporty ewaluacyjne. Koordynuje wdrażanie celów operacyjnych, działań, zadań i programów realizacyjnych. Naczelnik WPT odpowiada za współpracę i komunikację z zespołem ds. strategii oraz z naczelnikami innych wydziałów i kierownikami biur Urzędu Miasta Świnoujście, a także jednostkami organizacyjnymi, które są operacyjnie odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań. Ponadto Naczelnik WPT pełniłby rolę kierownika (koordynatora) tego zespołu (schemat na rysunku 8).

Rysunek 8: Schemat realizacji *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*



Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Realizacja celów strategicznych i spełnienie wizji rozwoju wymagają zapewnienia szerokiej współpracy pomiędzy Urzędem Miasta Świnoujście, jednostkami organizacyjnymi i podmiotami branży turystycznej, jak również innymi podmiotami zaangażowanymi pośrednio w obsługę ruchu turystycznego.

Prezydent Miasta Świnoujście ustala zakres obszarów tematycznych, za które będą odpowiedzialni jego Zastępcy, naczelnicy poszczególnych wydziałów, kierownicy biur, a także prezesi i dyrektorzy jednostek organizacyjnych. Zakres ten powinien odpowiadać zapisom Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta wraz z załącznikami¹⁶. Realizacja *Strategii* opierać się będzie na:

- podejmowaniu działań wynikających z celów strategicznych zgodnie z kompetencjami samorządu na poziomie gminnym i powiatowym,
- działaniach opartych na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego (z udziałem prywatnych inwestorów),
- koordynacji i aktywnym zaangażowaniu się w działania podmiotów prywatnych (kapitał prywatny) w przypadku realizacji zamierzeń wypełniających cele *Strategii*,
- działaniach opartych na współpracy ze stowarzyszeniami i fundacjami działającymi w obszarze turystyki, kultury i sportu,
- działaniach opartych na współpracy z innymi partnerami samorządowymi.

Cele strategiczne mają zróżnicowany stopień istotności. Hierarchizacja celów strategicznych oraz przypisanych do nich zadań wynika z wpływu na spełnienie wizji. Cele strategiczne można podzielić na trzy kategorie:

- cele i przypisane do nich zadania niezbędne do realizacji *Strategii*, niezależnie od uwarunkowań finansowych (są to cele: 1.1., 1.3., 2.1., 2.2., 2.3., 3.3. 4.1., 4.2. i 4.3.),
- cele i przypisane do nich zadania istotne z punktu widzenia założeń *Strategii*, wspierające osiągnięcie celów z pierwszej kategorii (zaniechanie realizacji tych celów spowolni rozwój turystyki i może osłabić rezultaty realizacji celów wymienionych wcześniej, są to cele 3.1. i 3.2.),
- pozostałe cele i przypisane do nich zadania, które są istotne i mają wpływ na spełnienie wizji, jednak nie mają znaczenia priorytetowego, są to cele: 1.2., 1.3. i 4.3.

Istotnym czynnikiem sukcesu w realizacji będzie ustanowienie zespołu ds. strategii. Tę funkcję może pełnić zespół współpracujący przy opracowywaniu niniejszego dokumentu, w składzie powołanym przez Prezydenta Miasta Świnoujście. Zaletą takiego rozwiązania jest to, że członkowie zespołu znają kontekst i przebieg prac. Uczestniczyli w konsultowaniu diagnozy, przygotowaniu analizy SWOT, formułowaniu wizji i celów strategicznych. Zaangażowanie to powinno się przełożyć na utożsamianie się w założeniami *Strategii*, a tym samym włączenie się w prace realizacyjne. Do zadań zespołu należeć będzie:

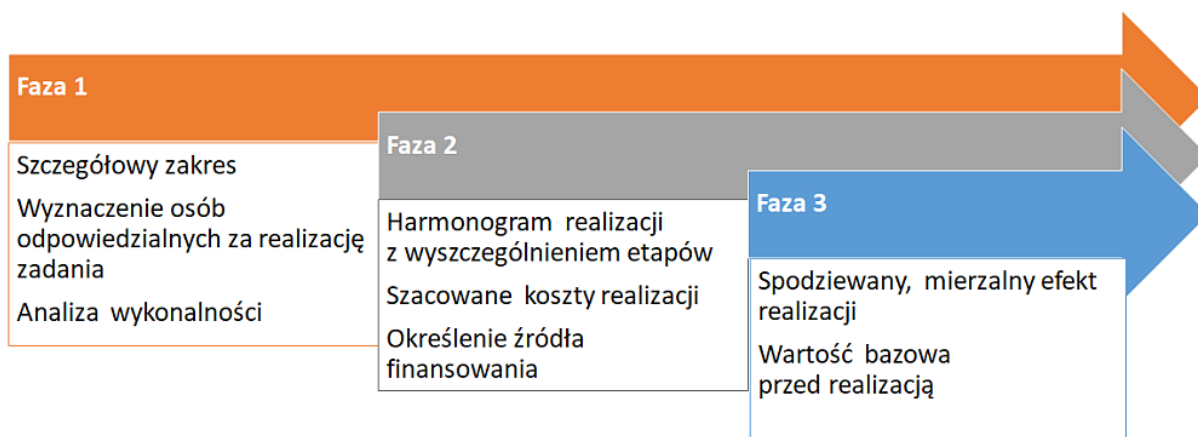
- udział w opracowaniu planu prac związanych z realizacją *Strategii*,
- operacyjny podział kompetencji związanych z realizacją poszczególnych działań, zadań i programów realizacyjnych,
- powoływanie koordynatorów zadań i programów realizacyjnych,
- zgłaszanie rozwiązań w zakresie weryfikacji i dostosowania jej zapisów do zmieniających się warunków, możliwości i potrzeb,
- zgłaszanie koordynatorowi potrzeb i problemów w zakresie realizacji poszczególnych zadań,
- udział organizacyjny i finansowy w przedsięwzięciach związanych z realizacją *Strategii*,
- dbanie o poparcie społeczne działań wynikających ze *Strategii*,
- promocja *Strategii* poprzez działania własne.

¹⁶ bip.um.swinoujście.pl/artukul/176/1127/regulamin-organizacyjny-urzedu-miasta (dostęp 19.08.2019).

Należałoby ustanowić koordynatora dla poszczególnych zadań i programów realizacyjnych, jakie zaproponowane zostały na tym etapie prac nad *Strategią*.

Realizacja *Strategii* na poziomie operacyjnym (cele operacyjne, działania, zadania, programy realizacyjne) powinna wyglądać następująco (rysunek 9).

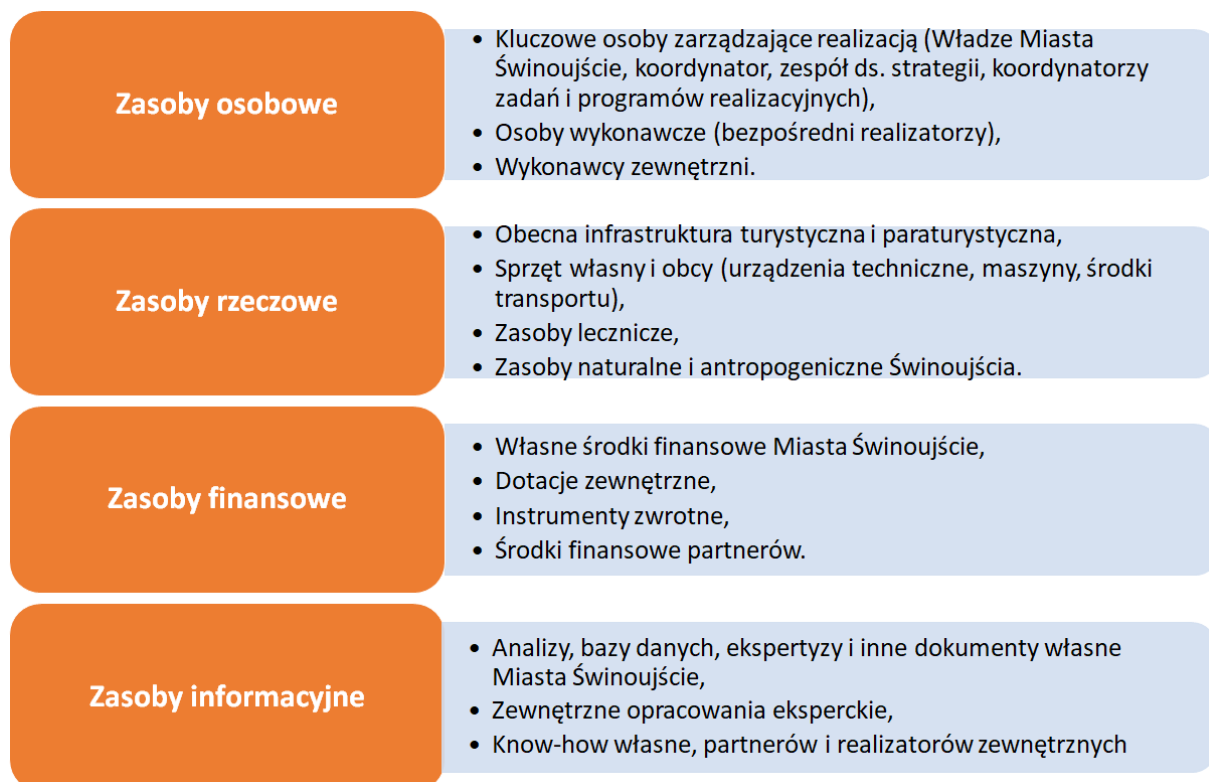
Rysunek 9: Proces planowania operacyjnej realizacji *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*



Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Realizacja *Strategii* wymaga zgromadzenia i wykorzystania zasobów: własnych i zewnętrznych. Charakterystykę niezbędnych zasobów przedstawiono poniżej (rysunek 10).

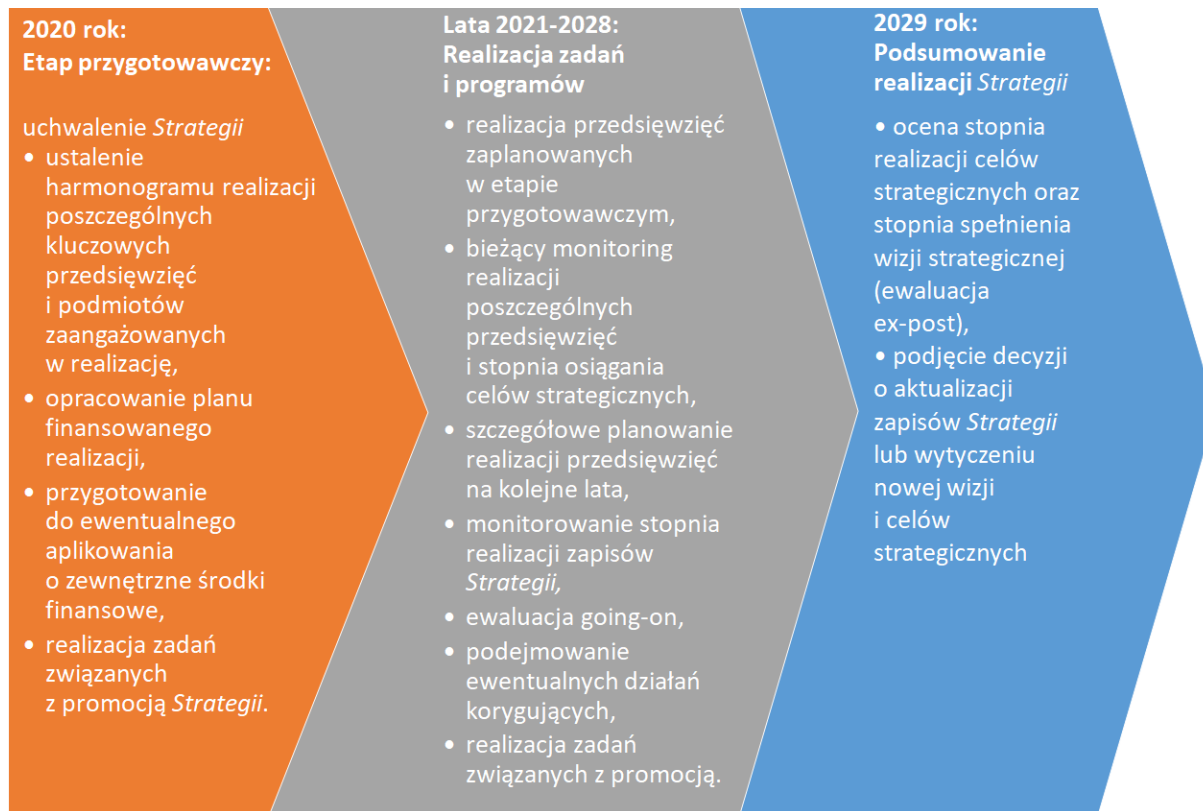
Rysunek 10: Zasoby potrzebne do realizacji *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*



Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Strategia powinna zostać zrealizowana w przewidzianym okresie, tj. do 2029 roku. Do tego czasu powinny zostać zrealizowane cele strategiczne i spełniona wizja rozwoju miasta w obszarze turystyki. Realizacja przebiegać będzie w trzech etapach: przygotowawczym, właściwych prac wdrożeniowych i podsumowania (rysunek 11).

Rysunek 11: Ramowy harmonogram realizacji *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*



Źródło: Opracowanie własne 2BA doradztwo strategiczne

5.2 System monitorowania i ewaluacji *Strategii* wraz ze wskaźnikami

Monitorowanie i ewaluacja realizacji *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029* oparte będą na wskaźnikach realizacyjnych. Dla każdego celu strategicznego przyporządkowane zostały wskaźniki, które będą wykorzystane do monitorowania i ewaluacji postępu wdrażania programu. Umożliwi to nie tylko właściwe monitorowanie realizacji działań i zadań, ale da także podstawę do dokonania ewaluacji realizacji *Strategii*. Główne założenia monitoringu przedstawiono poniżej (tabela 10).

Tabela 15: Założenia systemu monitorowania *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*

Obszar monitoringu	Opis
Decyzyjność	Prezydent Miasta Świnoujście wskaże osobę koordynatora wdrażania (Naczelnik Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu), który odpowiada bezpośrednio przed II Zastępcą Prezydenta Miasta Świnoujście.
Odpowiedzialność	Komórką odpowiedzialną za monitoring jest Wydział Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu, co określa zarządzenie Prezydenta Miasta Świnoujście.
Realizacja	Wydział Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu będzie prowadził monitoring i analizę kluczowych parametrów i uwarunkowań rozwoju oraz bieżącej realizacji <i>Strategii</i> i sporządzał informacje o poszczególnych programach, zadaniach i działaniach.
Zakres	Monitoring dotyczyć będzie poszczególnych przedsięwzięć (konkretne projekty), zadań składających się z grupy przedsięwzięć i działań (zgodnie z przedstawioną wcześniej hierarchią procesu planowania strategicznego), jak również programów działań.
Narzędzia	Dla każdego zadania i działania przyporządkowane zostaną szczegółowe wskaźniki monitorujące, które będą odnosić się do wyższego poziomu, czyli do wskaźników realizacji celów strategicznych, które zaproponowane zostały w niniejszym dokumencie.
Ramy czasowe	Monitorowanie realizacji będzie przebiegać: - na bieżąco: po realizacji każdego projektu i zadania, - po każdym roku realizacji <i>Strategii</i> w zakresie przedsięwzięć, zadań i działań, równoległe do sprawozdania z realizacji budżetu, - w odniesieniu do działań, po zakończeniu ich realizacji, - w odniesieniu do programów realizacyjnych, które obejmują więcej zadań, działań i celów operacyjnych, - w odniesieniu do realizacji <i>Strategii Rozwoju Miasta na lata 2014-2020</i> .
Forma	Monitorowanie realizacji będzie obejmować: - raporty częściowe z realizacji projektów i zadań, - raporty roczne z realizacji <i>Strategii</i> , - ankiety opracowywane przez koordynatorów zadań i programów realizacyjnych, - karty realizacji przedsięwzięć, - ankiety wypełniane przez mieszkańców w zakresie realizacji dotyczących ich przedsięwzięć i zadań, - ankiety wypełniane przez mieszkańców w zakresie znajomości przez nich <i>Strategii</i> , oceny wpływu dokumentu na rozwój lokalny oraz zaangażowania w realizację zapisów <i>Strategii</i> , - raporty przygotowywane przez Wydział Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu zostaną przygotowane na podstawie innych wymienionych narzędzi.
Zatwierdzanie	Raporty z monitoringu zatwierdzane są przez: - II Zastępcę Prezydenta Miasta Świnoujście (raporty bieżące z realizacji przedsięwzięć i zadań), - Prezydenta Miasta Świnoujście (raporty roczne), - Radę Miasta Świnoujście (raporty roczne i raporty z ewaluacji międzyokresowej).

Źródło: Opracowanie własne 2BA doradztwo strategiczne

Poniżej przedstawione zostały wskaźniki przyporządkowane do poszczególnych celów strategicznych.

Tabela 16: Wskaźniki realizacji celów strategicznych *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*

Wskaźniki	Wartość wskaźnika w roku bazowym ¹⁷	Źródło danych	Wartość/trend w roku docelowym
Cel strategiczny 1. Stworzenie w Świnoujściu atrakcyjnych warunków do życia i pracy w celu zapewnienia wysokiej jakości kadr dla turystyki			
Liczba projektów edukacyjnych adresowanych do branży turystycznej	0	Jak wyżej	10 projektów
Zwiększenie liczby mieszkańców pracujących w branży turystycznej	Brak danych	Dane PUP w Świnoujściu, Dane GUS Dane podmiotów turystycznych	Wzrost
Poprawa dostępności usług kulturalnych, sportowych, medycznych i komunikacyjnych	Brak danych	Dane własne Urzędu Miasta Świnoujście	Wzrost
Cel strategiczny 2. Rozwój bazy spędzania czasu wolnego oraz produktów turystycznych całorocznych i na nieogodę			
Zwiększenie liczby całorocznych atrakcji turystycznych	36	Dane własne Urzędu Miasta Świnoujście, Dane ŚOT	Do 50 atrakcji
Zwiększenie frekwencji biletowanych atrakcji turystycznych	Według danych z diagnozy	Jak wyżej	Do 30%
Liczba projektów miejskich związanych z tworzeniem i rewitalizacją infrastruktury turystycznej i paraturystycznej	12	<i>Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne do Strategii Rozwoju Miasta</i>	Do 50%
Liczba imprez i wydarzeń adresowanych do turystów poza sezonem	14	Dane własne Urzędu Miasta Świnoujście	Do 100%
Zwiększenie liczby obiektów lecznictwa uzdrowiskowego	17	<i>Operat uzdrowiskowy dla Gminy Miasto Świnoujście – Korekta</i>	Do 30%
Zwiększenie wykorzystania walorów dla turystyki żeglarskiej i kajakowej	Brak danych	OSIR Wyspiarz	Wzrost
Wzrost długości szlaków turystycznych	123,6 km	Dane własne Urzędu Miasta Świnoujście	Do 10%
Wzrost długości ścieżek rowerowych i ciągów pieszo-rowerowych	32,6 km	Jak wyżej	Do 20%
Liczba produktów uzdrowiskowych tworzonych przez Miasto Świnoujście	3	Dane własne Urzędu Miasta Świnoujście	10 produktów
Poprawa estetyki Dzielnicy Nadmorskiej	Brak danych	Jak wyżej, Opinie branży turystycznej, Opinie turystów	Wzrost
Liczba stref wellness w przestrzeni miejskiej	3 (Plac Wolności, Promenada Zdrowia, Park Zdrojowy)	Dane własne Urzędu Miasta Świnoujście	8 stref
Cel strategiczny 3. Stworzenie zintegrowanej infrastruktury przyjaznego transportu publicznego i prywatnego umożliwiającego szybki i przyjazny dostęp do obiektów miejskich oraz atrakcji turystycznych			
Ograniczenie ruchu samochodowego w Dzielnicy Nadmorskiej	Brak danych	Monitoring własny Urzędu Miasta w Świnoujściu	Spadek
Zwiększenie liczby miejsc parkingowych i parkingów poza Dzielnicą Nadmorską	Według danych z WSPÓ	Dane z monitorowania realizacji <i>Strategii Rozwoju Miasta</i>	Wzrost
Działania związane z promocją Świnoujścia na lotniskach	0	Dane własne Urzędu Miasta Świnoujście	Wzrost

¹⁷ Jako rok bazowy przyjęto 2018 rok.

Heringsdorf i Goleniów			
Liczba inwestycji drogowych	Według danych z WSPO	Dane z monitorowania realizacji <i>Strategii Rozwoju Miasta</i>	Wzrost
Cel strategiczny 4. Wypracowanie mechanizmów współpracy w turystyce w zakresie jej rozwoju, promocji i informacji turystycznej oraz zapewnienia jakości obsługi turysty			
Zwiększenie liczby pracowników WPT	10 ¹⁸	Dane własne Urzędu Miasta Świnoujście	wzrost
Poprawa wewnętrznej komunikacji pomiędzy wydziałami UM Świnoujście i jednostkami organizacyjnymi w zakresie turystyki	Brak danych	Jak wyżej	Wzrost
Opłata uzdrowskowa	8.534.026 zł	Jak wyżej	10,5 mln. zł
Dotacja dla ŚOT-u	125.000 zł	Jak wyżej	50%
Świnoujska Karta Turystyczna	0	Jak wyżej	1
Poprawa jakości obsługi turysty	Zadowalająca	Badania satysfakcji klientów	Wzrost
Poprawa współpracy środowiska turystycznego	Słaba	Jak wyżej	Wzrost

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Oprócz działań monitorujących realizację zadań i działań niezbędne jest przeprowadzanie okresowej ewaluacji.

Rysunek 12: Schemat monitoringu i ewaluacji *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*



Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Ewaluacja ma dać odpowiedzi na następujące pytania dotyczące realizacji *Strategii*:

- Czy cele odpowiadają potrzebom?
- Czy adresaci i partnerzy (głównie podmioty branży turystycznej) znają *Strategię* i utożsamiają się z nią?
- Czy to, co osiągnięto jest tym, co planowano?
- Czy Strategia spełniła oczekiwania adresatów i partnerów?
- Czy efekty działania są trwałe, długookresowe?
- Czy została spełniona wizja rozwoju przewidziana dla *Strategii*?

Rezultatem tego procesu będą raporty ewaluacyjne, przygotowywane na podstawie następujących źródeł:

¹⁸ bip.um.swinoujscie.pl/artukul/193/1142/wydzial-promocji-turystyki-kultury-i-sportu-wpt (dostęp: 20.09.2019)

- *Strategia Rozwoju Miasta na lata 2014-2020,*
- *Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne,*
- inne dane i informacje wydziałów Urzędu Miasta Świnoujście i jednostek organizacyjnych,
- dane Głównego Urzędu Statystycznego,
- informacje i dane instytucji publicznych,
- dane i informacje pochodzące od branży turystycznej,
- badania ankietowe przeprowadzone wśród turystów,
- dane uzyskane innymi metodami badań bezpośrednich (np. spotkania i konsultacje z branżą turystyczną).

5.3 System komunikacji społecznej

Efektywne zarządzanie i skuteczna komunikacja wymaga stworzenia w pierwszej kolejności platformy komunikacyjnej pomiędzy partnerami wewnętrznymi, którzy mogą współpracować przy realizacji *Strategii*, jak również społeczeństwem lokalnym. W szerszym znaczeniu chodzi m.in. o: podmioty branży turystycznej, inne podmioty gospodarki turystycznej, organizacje pozarządowe, liderów lokalnych, społeczną reprezentację pracodawców, mieszkańców – obecnych i potencjalnych pracowników branży turystycznej oraz jednostki edukacyjne. Wymienione grupy należy traktować jako partnerów, współrealizatorów, a także odbiorców planowanych działań.

Przeprowadzona analiza pokazała, że działania tych podmiotów nie są ze sobą skoordynowane, co przekłada się na komunikację w ramach środowiska turystycznego. Należy przygotować mechanizmy zaradcze zawarte w działaniach antykrzysowych. Kluczowe znaczenie będzie miało zbudowanie i rozwój trójsektorowej platformy współpracy pomiędzy wszystkimi podmiotami uczestniczącymi w realizacji *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029* (wydziały Urzędu Miasta Świnoujście i jednostki organizacyjne, zespół ds. strategii, pozostałe podmioty środowiska turystycznego i okołoturystycznego) poprzez:

- opracowanie i wdrożenie zasad współpracy w ramach organizacji procesu zarządzania wdrożeniem,
- wypracowanie systemu komunikacji (bezpośrednia, pośrednia),
- stworzenie i systematyczną aktualizację bazy danych wszystkich interesariuszy projektu,
- zaplanowanie systematycznej komunikacji bezpośredniej (spotkania, warsztaty),
- stworzenie systemu komunikacji pośredniej w formie internetowej platformy komunikacyjnej,
- współpracę na poziomie operacyjnym w obszarze turystyki,
- wspólną realizację projektów,
- spójne reprezentowanie na zewnątrz.

Najbardziej adekwatnymi formami komunikacji w ramach zespołu ds. strategii będą:

- korespondencja e-mail z przekazywaniem jednoczesnej informacji do uzgodnionych osób,
- cykliczne spotkania robocze z bezpośrednimi partnerami,
- raportowanie pisemne z realizacji działań i zadań (raporty wysyłane on-line),
- korzystanie z szybkiego komunikatora dla osób zaangażowanych merytorycznie w realizację konkretnych zadań,
- wykorzystywanie w komunikacji portali społecznościowych (np. grupa tematyczna na profilach Facebook),
- szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje,
- zbudowanie dla celów realizacji *Strategii* internetowej platformy komunikacyjnej – intranetu.

W przypadku branży turystycznej najbardziej efektywnymi formami komunikacji będą:

- spotkania indywidualne,
- spotkania w grupach roboczych,
- rozmowy telefoniczne,
- wysyłanie korespondencji tradycyjnej,
- szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje,

Należy równocześnie zachęcać przedsiębiorców turystycznych do wykorzystywania nowoczesnych form komunikacji, w tym korzystanie z e-maili i portali społecznościowych, korzystanie z newslettera, również systemu informowania o ważnych wydarzeniach poprzez SMS-y.

5.4 Finansowanie Strategii

Podstawowymi źródłami finansowania zadań zaplanowanych w *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029* będą:

- budżet Miasta Świnoujście,
- fundusze celowe,
- środki budżetu państwa,
- środki pochodzące z instrumentów finansowych Unii Europejskiej, w szczególności fundusze europejskie.

Obecna perspektywa finansowa Unii Europejskiej dobiega końca. W 2020 roku, czyli po uchwaleniu *Strategii*, środki z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego, programów krajowych i inicjatyw wspólnotowych mogą być już niedostępne. Na chwilę obecną nowy budżet unijny jest opracowywany. Nie można wskazać źródeł zewnętrznych do finansowania przedsięwzięć, jakie zaplanowane zostały w *Strategii*.

Na chwilę obecną można stwierdzić, że środki na realizację nowych zadań powinny pochodzić z budżetu Miasta Świnoujście, dotacji z opłaty uzdrowiskowej, innych funduszy celowych, a także źródeł partnerów i inwestorów turystycznych. Wcześniej zaplanowane i rozpoczęte zadania w obszarze rozwoju turystyki finansowane będą z zabezpieczonych/pozyskanych środków.

6 Plan promocji *Strategii*

Plan promocji *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029* obejmuje: cele promocji, adresatów, zakres przedsięwzięć (narzędzia i kanały), harmonogram i szacunkowy budżet oraz rezultaty i sposoby ich pomiaru. Cele w obszarze promocji *Strategii* przedstawiono poniżej (rysunek 13).

Rysunek 13: Cele promocji *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*



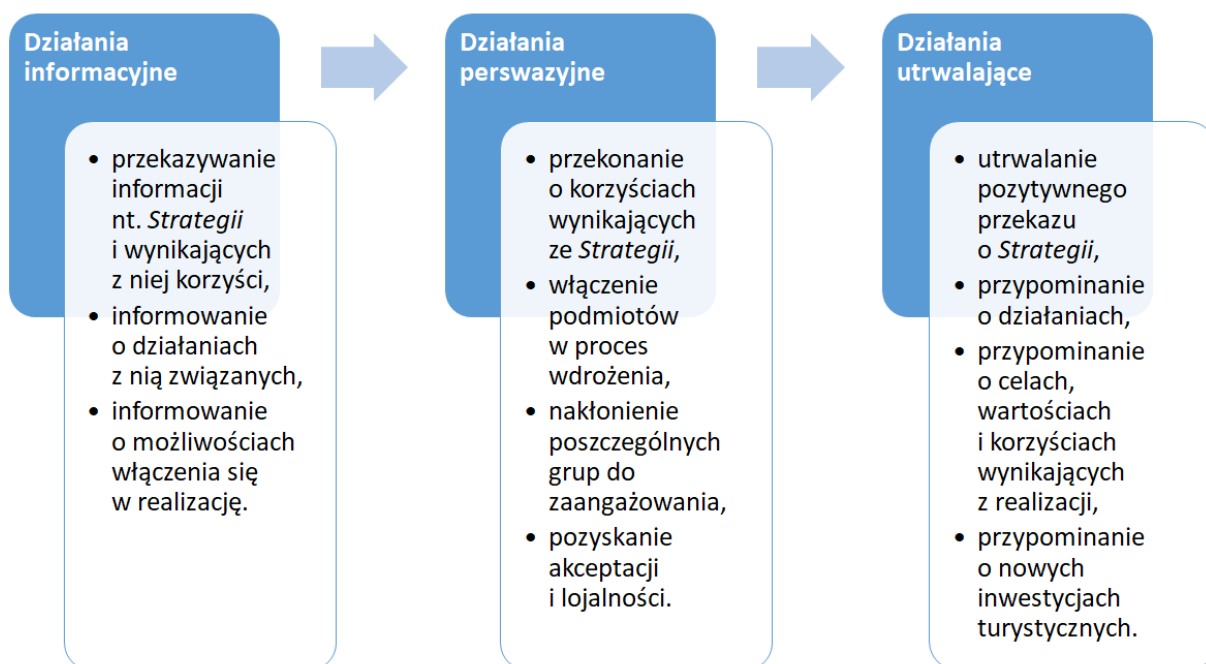
Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Adresatami działań promujących *Strategię* będą:

- podmioty dotychczas bezpośrednio zaangażowane w prace nad dokumentem (w ramach komunikacji wewnętrznej),
- potencjalni partnerzy i adresaci zaplanowanych przedsięwzięć,
- ogół społeczności lokalnej (mieszkańców Świnoujścia),
- media lokalne i regionalne,
- media branżowe,
- sąsiednie samorządy lokalne (powiatu kamieńskiego i jego gmin),
- instytucje i organizacje szczebla regionalnego i krajowego, które odpowiadają za wsparcie rozwoju turystyki,
- turyści (pośrednio, w ramach komunikowania pozytywnych zmian zachodzących w Świnoujściu w obszarze turystyki).

Promocja *Strategii* powinna mieć charakter zintegrowany, tj. obejmujący wiele inicjatyw (również takich, które są podejmowane przez podmioty niezwiązane z niniejszym projektem), adresatów działań, a także narzędzia i kanały. Zaproponowano formy promocji w ramach poszczególnych narzędzi (reklamy, Public Relations, promocji sprzedaży i marketingu bezpośredniego). Zaplanowano również budowanie relacji z partnerami i mediami. Zakres promocji obejmuje: działania informacyjne, perswazyjne i utrwalające. Celem tych pierwszych jest poinformowanie o pracach nad *Strategią*, harmonogramie, przedsięwzięciach i spodziewanych rezultatach. Druga grupa działań ma wzbudzić zainteresowanie i zachęcić do włączenia się w realizację. Nie można zapominać o przypominaniu o realizacji *Strategii*. Jest to istotne ze względu na długą perspektywę czasową.

Rysunek 14: Zakres działań promujących *Strategię Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*



Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Promocja *Strategii* będzie prowadzona za pomocą narzędzi opisanych w tabeli 12.

Tabela 17: Ramowy harmonogram działań promujących *Strategię Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029*

Rodzaj narzędzia	Działania i zadania	Czas realizacji	Szacunkowy koszt
Strefa działań wizualnych	- prezentacja multimedialna <i>Strategii</i> zawierająca cele, założenia, zaplanowane działania i oczekiwane rezultaty,	2019 rok	1000 zł
	- zdjęcia dokumentujące prace nad <i>Strategią</i> i jej realizację	W miarę realizacji zaplanowanych przedsięwzięć	1000 zł
	- filmy pokazujące realizowane przedsięwzięcia,		2000 zł
	- plakaty reklamujące konkretne projekty.		2000 zł
Reklama oraz działania w internecie i nowych mediach	- wydruk <i>Strategii</i> w nakładzie pozwalającym na przekazanie najważniejszym interesariuszom,	2020 rok	4000 zł
	- ulotka/broszura zawierająca głównie założenia <i>Strategii</i> ,	2020 rok i 2028 rok	2000 zł
	- „mapa” działań na terenie Świnoujścia,	W miarę realizacji zaplanowanych przedsięwzięć	1000 zł
	- kampania miejska na nośnikach – przystankach i promach,	2020	5000 zł
	- wywiady i inserty w mediach lokalnych,	W miarę realizacji zaplanowanych przedsięwzięć	2000 zł
	- artykuły, wywiady i inserty w mediach regionalnych,	Jak wyżej	1000 zł
	- audycje w radiu lokalnym i regionalnym,	Jak wyżej	1000 zł
	- cykl artykułów w mediach branżowych,	Na każdym etapie	500 zł
	- profil <i>Strategii</i> w mediach społecznościowych,	Stale, na każdym etapie	1500 zł/rok
	- powiadomienia sms.	W trakcie projektów	

Strategia Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029

Marketing bezpośredni	- spotkania ze społecznością lokalną,	Na każdym etapie	W ramach działań
	- spotkania z udziałem ekspertów,	W trakcie realizacji projektów	własnych
	- spotkania zespołów projektowych, komisje i sesje Rady Miasta Świnoujście,	Jak wyżej i na etapie Monitorowania rezultatów	1000 zł
	- promocja kluczowych przedsięwzięć inwestycyjnych na targach turystycznych, w galeriach handlowych, w przestrzeni miejskiej,	W trakcie realizacji projektów	5000 zł
	- wydarzenia promocyjne w przestrzeni miejskiej dla mieszkańców i turystów,	Jak wyżej	5000 zł
	- „spacery strategiczne” z władzami Miasta Świnoujście prezentujące najważniejsze inwestycje turystyczne,	Po realizacji projektów	2000 zł
	- seminaria i warsztaty z mieszkańcami nt. realizacji przedsięwzięć zapisanych w Strategii,	Przed i w trakcie realizacji projektów	5000 zł
	- konferencje i spotkania branżowe z udziałem gości i ekspertów,	Jak wyżej	5000 zł
Media i public relations	- wystawa ze zdjęciami kluczowych inwestycji turystycznych w Urzędzie Miasta oraz w przestrzeni miejskiej,	Po realizacji projektów	2000 zł
	- podobne wydarzenia realizowane przez partnerów w realizacji <i>Strategii</i> .	Jak wyżej	1000 zł
	- artykuły, zdjęcia, prezentacje na stronie internetowej Miasta Świnoujście,	W sposób ciągły	1000 zł
	- profil w mediach społecznościowych poświęcony Strategii (Facebook, Instagram, Tweeter),	W sposób ciągły	3000 zł/rocznie
	- study tour po Świnoujściu dla dziennikarzy mediów regionalnych i branżowych,	W trakcie i po realizacji projektów	5000 zł
	- konferencje prasowe dla mediów,	Jak wyżej	
	- media relations: relacje prasowe, materiały prasowe, artykuły sponsorowane, konferencje dla mediów branżowych,	W sposób ciągły	2000 zł
	- newsletter dla branży turystycznej i mediów dot. realizacji <i>Strategii</i> .	W sposób ciągły	2000 zł
			1000 zł/rok

Źródło: Opracowanie własne ZBA doradztwo strategiczne

Rezultatami działań promocyjnych będzie:

- wzrost znajomości *Strategii* wśród adresatów bezpośrednich i pośrednich,
- wzrost zaangażowania adresatów w działania wdrożeniowe,
- wzrost zaangażowania i poparcia ze strony interesariuszy i grup oddziaływania.

Rezultaty działań promocyjnych będą mierzone w następujący sposób:

- podczas działań związanych z corocznym monitoringiem realizacji *Strategii*,
- podczas działań związanych z cykliczną ewaluacją *Strategii* podczas spotkań z różnymi grupami adresatów.

Skład zespołu biorącego udział w pracach nad *Strategią*

W opracowaniu *Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029* wziął udział zespół powołany zarządzeniem Prezydenta Miasta Świnoujście w składzie:

1. Paweł Sujka – Zastępca Prezydenta Miasta Świnoujście – *Przewodniczący Zespołu Roboczego*,
2. Wioleta Samitowska – Naczelnik Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu - *Zastępca Przewodniczącego Zespołu Roboczego*,
3. Barbara Michalska - Zastępca Prezydenta Miasta Świnoujście – *Członek*,
4. Joanna Agatowska - Radna Rady Miasta Świnoujście – *Członek*,
5. Jan Borowski - Przewodniczący Komisji Gospodarki Morskiej Rady Miasta Świnoujście – *Członek*,
6. Wiesław Góreczny - Przewodniczący Komisji Uzdrawiskowej i Rozwoju Turystyki Rady Miasta Świnoujście – *Członek*,
7. Aneta Zdybel - Przewodnicząca Komisji Skarg, Wniosków i Petycji Rady Miasta Świnoujście – *Członek*,
8. Mirosława Gąsiorowska – Naczelnik Wydziału Rozwoju Gospodarczego i Obsługi Inwestorów – *Członek*,
9. Lidia Masłowska – Z-ca Naczelnika Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu – *Członek*,
10. Joanna Smalc - Naczelnik Wydziału Urbanistyki i Architektury – *Członek*,
11. Lidia Miecznik – Kierownik Biura Informacji Turystycznej – *Członek*,
12. Arkadiusz Kusak - Inspektor Wydziału Promocji, Turystyki, Kultury i Sportu – *Sekretarz Zespołu Roboczego*,
13. Piotr Piwowarczyk - Prezes Świnoujskiej Organizacji Turystycznej – *Członek*,
14. Bartosz Adranowski – Przedstawiciel Stowarzyszenia „Kierunek Świnoujście” – *Członek*,
15. Władysław Chmielewski – Cyrus Tours Sp. J. – *Członek*,
16. Janusz Chudzyński – Prezes Zarządu Hotelu Polaris – *Członek*,
17. Michał Faligowski – Hotele i Turystyka Michał Faligowski – *Członek*,
18. Ewelina Iwańczyk – Członek Zarządu Świnoujskiej Organizacji Turystycznej – *Członek*,
19. Piotr Kośmider – Prezes Oddziału Północnej Izby Gospodarczej w Świnoujściu – *Członek*,
20. Paweł Kotowicz – Przedstawiciel Zdrojowa Invest & Hotels – *Członek*.

Podmioty branży turystycznej uczestniczące w konsultacjach społecznych

Udział w konsultacjach społecznych wzięli przedstawiciele przedsiębiorców, w tym z branży turystycznej oraz organizacji pozarządowych i instytucji kultury, turystyki i sportu:

1. Apartament Na Wyspie,
2. Biuro Turystyki Skandynawskiej Fregata,
3. Centrum Usługowo – Doradcze w Euroregionie POMERANIA,
4. CIROKO,
5. Cyrus Tours Sp. J.,
6. DW Warszawianka,
7. Fort Anioła,
8. Fort Gerharda – Muzeum Obrony Wybrzeża,
9. Fregata – biuro turystyki skandynawskiej,
10. Hampton by Hilton,
11. Hotel Ewerdin,
12. Hotel Gold Senator,
13. Hotel Interferie Medical Spa,
14. Hotele i Turystyka Michał Faligowski,
15. Hotel Polaris,
16. Hotel NAT Rybniczanka,
17. Hotel Trzy Wyspy,
18. Karczma Rybaczówka,
19. Muzeum Rybołówstwa Morskiego,
20. Ośrodek Sportu i Rekreacji „Wyspiarz”,
21. Żegluga Świnoujska,
22. Północna Izba Gospodarcza,
23. PTTK,
24. Restauracja Krewetka,
25. Restauracja Prochownia,
26. Sanatorium Uzdrowskie Energetyk,
27. Świnoujska Organizacja Turystyczna,
28. Towarzystwo Przyjaciół Świnoujścia,
29. Uzdrowisko Świnoujście S.A.,
30. Wyspa Skarbów,
31. Zdrojowa Invest Sp. z o.o.

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1: Graficzna prezentacja prac nad <i>Strategią Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	4
Rysunek 2: Fazy analizy SWOT/TOWS dla turystyki w Świnoujściu	5
Rysunek 3: Priorytetowe obszary wsparcia rozwoju turystyki w Świnoujściu wynikające z analizy strategicznej SWOT/TOWS	7
Rysunek 4: Kierunki poszukiwania całościowego rozwiązania strategicznego dla rozwoju turystyki w Świnoujściu	8
Rysunek 5: Cele strategiczne Świnoujścia w obszarze turystyki	10
Rysunek 6: Wpisywanie się celów strategicznych w obszarze turystyki w cele operacyjne <i>Strategii Rozwoju Miasta Świnoujście na lata 2014-2020</i>	11
Rysunek 7: Cele operacyjne Świnoujścia w obszarze turystyki	12
Rysunek 8: Schemat realizacji <i>Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	34
Rysunek 9: Proces planowania operacyjnej realizacji <i>Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	36
Rysunek 10: Zasoby potrzebne do realizacji <i>Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	36
Rysunek 11: Ramowy harmonogram realizacji <i>Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	37
Rysunek 12: Schemat monitoringu i ewaluacji <i>Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	40
Rysunek 13: Cele promocji <i>Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	43
Rysunek 14: Zakres działań promujących <i>Strategię Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	44
Tabela 1: Kluczowe mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w obszarze rozwoju turystyki w Świnoujściu .	5
Tabela 2: Macierz interakcji analizy SWOT/TOWS rozwoju turystycznego Świnoujścia	6
Tabela 3: Rozwinięcie i uzasadnienie wizji rozwoju turystyki Świnoujścia	9
Tabela 4: Działania i zadania dla celu strategicznego 1. Stworzenie w Świnoujściu atrakcyjnych warunków do życia i pracy w celu zapewnienia wysokiej jakości kadr dla turystyki	13
Tabela 5: Działania i zadania dla celu strategicznego 2. Rozwój bazy spędzania czasu wolnego oraz produktów turystycznych całorocznych i na niepogodę	16
Tabela 6: Działania i zadania dla celu strategicznego 3. Stworzenie zintegrowanej infrastruktury przyjaznego transportu publicznego i prywatnego umożliwiającego szybki i przyjazny dostęp do obiektów miejskich oraz atrakcji turystycznych	19
Tabela 7: Działania i zadania dla celu strategicznego 4. Wypracowanie mechanizmów współpracy w turystyce w zakresie jej rozwoju, promocji i informacji turystycznej oraz zapewnienia wysokiej jakości obsługi turysty ...	22
Tabela 8: Opis programu działania Świnoujskie Kurort-Park 2029	24
Tabela 9: Opis programu działania Świnoujska Karta Turysty	27
Tabela 10: Produkt turystyczny „Wypoczynek, rekreacja, uprawianie sportów”	30
Tabela 11: Produkt turystyczny „Poprawa zdrowia i urody”	30
Tabela 12: Produkt turystyczny „Świnoujście - wędrówka w czasie i przestrzeni”	31
Tabela 13: Produkt turystyczny „Agro i ekoturystyka”	32
Tabela 14: Produkt turystyczny „Jak przygoda to w Świnoujściu ”	32
Tabela 15: Założenia systemu monitorowania <i>Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	38

Strategia Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029

Tabela 16: Wskaźniki realizacji celów strategicznych <i>Strategii Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	39
Tabela 17: Ramowy harmonogram działań promujących <i>Strategię Rozwoju Turystyki dla Miasta Świnoujście na lata 2019-2029</i>	44

Załącznik 1: Diagnoza turystyczna Świnoujścia