



**Kielce**

## Ewaluacja on-going

„Strategii promocji Miasta Kielce 2030+”

Raport końcowy



Zamawiający:

**Gmina Kielce**  
Rynek 1  
25-303 Kielce



Wykonawca:

**EU-CONSULT sp. z o.o.**  
ul. Toruńska 18 C lok. D  
80-747 Gdańsk



Gdańsk 2024

## Spis treści

1.	Streszczenie.....	5
2.	Syntetyczny opis koncepcji badania oraz zastosowanej metodologii .....	7
2.1.	Cel badania .....	7
2.2.	Zakres podmiotowy badania.....	7
2.3.	Zakres przedmiotowy badania.....	7
2.4.	Zasięg terytorialny .....	7
2.5.	Kryteria ewaluacji .....	7
2.6.	Metodyka badania .....	8
2.6.1.	Analiza danych zastanych (desk research) .....	8
2.6.2.	Ankieta internetowa (CAWI) + wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI) .....	8
2.6.3.	Wywiady pogłębione (TDI) .....	9
2.6.4.	Analiza SMART.....	9
2.6.5.	Ocena ekspercka .....	10
2.6.6.	Warsztat ewaluacyjny (on-line).....	10
3.	Opis wyników badania.....	11
3.1.	Ocena aktualności potrzeb zdefiniowanych w „Strategii” względem sytuacji społeczno-gospodarczej miasta .....	11
3.2.	Ocena spójności dokumentu .....	20
3.3.	Analiza barier/problemów we wdrażaniu „Strategii” i ocena skuteczności podejmowanych działań zaradczych.....	26
3.4.	Ocena sposobu wdrażania działań w kontekście wykorzystania szans rozwojowych 28	
3.5.	Ocena monitoringu „Strategii” i analiza stopnia realizacji założonych wskaźników .	37
3.6.	Ocena systemu zarządzania i wdrażania .....	42

4. Analiza SMART .....	44
5. Wnioski i powiązane z nimi rekomendacje.....	46
6. Załączniki .....	48
6.1. Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami.....	48
6.2. Scenariusz wywiadów pogłębionych .....	57
7. Lista niezbędnych dokumentów źródłowych.....	59
8. Spis tabel/rysunków/wykresów .....	60

## 1. Streszczenie

„Strategia promocji Miasta Kielce 2030+” została przyjęta Zarządzeniem Nr 348/2022 Prezydenta Miasta Kielce z dnia 3 sierpnia 2022 r. w sprawie wprowadzenia i stosowania „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+”, powołania Zespołu ds. Marki Kielce oraz ustanowienia Systemu Koordynacji Promocji Miasta Kielce.

„Strategia promocji Miasta Kielce” pełni rolę drogowskazu dla wszelkich działań miasta związanych z jego promocją. Jest ona zestawieniem katalogu narzędzi promocji terytorialnej odpowiadającego specyfice Kielc. Wdrażanie i realizacja „Strategii promocji” skutkować będzie przede wszystkim wzmocnieniem i rozpromowaniem wizerunku miasta – zarówno w Kielcach, jak i poza nimi.

Po przeanalizowaniu wniosków z badania tożsamości i wizerunku Kielc oraz wyników badań opinii społecznych sformułowano 4 równorzędne filary Nowej Marki Kielc. Jest ona oparta na nadzwyczajnych w skali kraju przewagach miasta i jest odzwierciedleniem jego tożsamości. Dla każdego filaru opracowany został cel strategiczny i cele operacyjne wykorzystujące jego potencjał promocyjny – łącznie 4 cele strategiczne i 18 celów operacyjnych.

Głównym przekazem Nowej Marki Kielc jest komunikat tożsamy z 4. celem strategicznym „Strategii rozwoju Miasta Kielce 2030+ w kierunku Smart City” – Kielce są miastem, w którym chce się żyć. Zarówno odgórne założenia strategiczne, jak i zdefiniowane cechy oraz założenia Nowej Marki Kielc wskazują zatem, że Kielce są i powinny być postrzegane jako „Miasto, w którym chce się żyć” – właśnie ten przekaz definiuje Nową Markę Kielc.

Unikalna cecha Nowej Marki Kielc (z j. ang. USP – unique selling proposition) została zbudowana w oparciu o unikalność Kielc wynikającą z niespotykanych w skali kraju (i często Europy) atraktorów takich jak nadzwyczajna bliskość przyrody, uwarunkowania geologiczne, osiągnięcia sportowe czy potencjał Targów Kielce połączoną z kompletnością Kielc związaną z pełnieniem funkcji ośrodka wojewódzkiego i dysponowaniem szeroką ofertą kulturalną, edukacyjną, sportową oraz potencjałem naukowym i gospodarczym. Nie pozostają one w sprzeczności z kompaktowością Kielc umożliwiającą wygodne i dynamiczne życie codzienne oparte na idealnym balansie pomiędzy rozwojem osobistym, edukacją, pracą, sportem, zdrowym trybem życia i rozrywką.

Przeprowadzenie ewaluacji on-going wynika wprost z zapisów obowiązującego dokumentu. Zgodnie z zapisami „Strategii” ocena jej aktualności i stopnia osiągnięcia zamierzonych celów jest możliwa poprzez prowadzenie ewaluacji bieżącej (on-going) oraz pod koniec jej realizacji (ex-post). Ewaluacja pozwoliła ocenić efekty podejmowanych działań w zakresie realizacji założonych celów i osiągnięcia przyjętych wskaźników oraz weryfikację racjonalności wykorzystania środków. Umożliwiła również poprawę jakości działań poprzez zwiększenie ich adekwatności, skuteczności, użyteczności, efektywności i trwałości. Przeprowadzona została w sposób umożliwiający zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych.

Ewaluacja bieżąca (on-going) umożliwiła kontrolę przebiegu procesu wdrażania i ocenę adekwatności realizowanych projektów i ich wpływu na realizację celów. Pozwoliło to na szybkie wykrycie pojawiających się problemów i podjęcie działań w celu ich rozwiązania,

a także zaproponowania ewentualnych zmian w zakresie poszczególnych działań lub projektów.

Kielce to miasto które realizuje szereg działań zgodnych ze „Strategią promocji”. Przykładem może być organizacja różnorodnych wydarzeń kulturalnych, festiwali, spotkań branżowych i biznesowych. Inicjatywy te przyciągają nie tylko mieszkańców, ale również turystów. Te różnorodne inicjatywy potwierdzają zaangażowanie Kielc w skuteczną promocję zgodną ze strategią społeczno-gospodarczą oraz identyfikacją problemów lokalnych społeczności.

Ocena systemu zarządzania i wdrażania „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+” pokazuje, że działania te są zróżnicowane i odpowiednio dostosowane do lokalnych potrzeb oraz potencjału regionu. Współpraca z różnymi instytucjami, wykorzystanie nowoczesnych narzędzi marketingowych oraz zaangażowanie społeczności lokalnej zwiększają efektywność promocji. Niemniej jednak, istnieją obszary do poprawy, takie jak większa spójność w komunikacji, bardziej efektywny monitoring podjętych działań oraz poprawa działań w obszarze turystyki (bazując w szczególności na potencjale przyrodniczo-naturalnym miasta), co mogłoby przyczynić się do jeszcze lepszego wizerunku Miasta Kielce.

## 2. Syntetyczny opis koncepcji badania oraz zastosowanej metodologii

### 2.1. Cel badania

Głównym celem ewaluacji było udzielenie odpowiedzi na zagadnienia czy przyjęte kierunki, cele i wyznaczone w „Strategii” zadania sprawiają, że promocja miasta zmierza we właściwą stronę, oraz wyznaczenie kierunków ewentualnych zmian, które należałoby wprowadzić w obowiązującym dokumencie. Koniecznym było sprawdzenie stanu realizacji „Strategii”, jej wpływu na wszelkie dziedziny życia społeczno-gospodarczego, ocena promocji miasta w kontekście światowych trendów marketingu miejsc i zmian społeczno-gospodarczych zachodzących w regionie i kraju oraz przygotowanie wniosków i rekomendacji na potrzeby realizacji dokumentu. Ewaluacja pozwoliła ocenić efekty podejmowanych działań w zakresie realizacji założonych celów i osiągnięcia przyjętych wskaźników celów strategicznych i operacyjnych oraz weryfikację racjonalności wykorzystania środków. Umożliwiła również poprawę jakości działań poprzez zwiększenie ich adekwatności, skuteczności, użyteczności, efektywności i trwałości.

### 2.2. Zakres podmiotowy badania

Badaniem ewaluacyjnym zostały objęte podmioty zaangażowane we wdrażanie „Strategii” w ramach Zespołu ds. Marki Kielce oraz mieszkańcy miasta.

### 2.3. Zakres przedmiotowy badania

Przedmiotem ewaluacji on-going była „Strategia promocji Miasta Kielce 2030+” zgodnie z terminami (rok 2024) wymaganymi w przedmiotowym dokumencie wraz ze sporządzeniem raportu z przeprowadzonego badania. W zakresie oceny „Strategii” przeprowadzono:

- ocenę kluczowych kierunków promocji, celów strategicznych i operacyjnych;
- syntetyczną ocenę „Strategii”, w tym ocenę dokumentu strategicznego i ocenę realizacji „Strategii”;
- wnioski i rekomendacje dotyczące ewaluacji „Strategii”.

### 2.4. Zasięg terytorialny

Badanie ewaluacyjne zasięgiem terytorialnym obejmowało teren Miasta Kielce.

### 2.5. Kryteria ewaluacji

Ocena została przeprowadzona według następujących kryteriów ewaluacji:

**Trafność**

**Efektywność**

**Skuteczność**

**Trafność** rozumiana jako ocena adekwatności planowanych celów interwencji i metod jej wdrażania do problemów i wyzwań społeczno-gospodarczych.

**Efektywność** to ocena relacji między nakładami i zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami interwencji.

**Skuteczność** natomiast odnosi się do oceny stopnia realizacji zakładanych celów (czy osiągnięto to, co zaplanowano), skuteczności użytych metod oraz wpływu czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.

## **2.6. Metodyka badania**

### **2.6.1. Analiza danych zastanych (desk research)**

Analiza danych zastanych to metoda badań społecznych, która zakładała szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. W jej wyniku nastąpiło scalenie, przetworzenie i analiza danych rozproszonych dotychczas wśród rozmaitych źródeł. Analiza danych zastanych zapewniła zdobycie informacji, które można otrzymać drogą analizy opracowań i ekspertyz.

Uzasadnienie zastosowania techniki badawczej:

Analiza desk research wolna jest od większości obciążeń charakterystycznych dla badań reaktywnych takich jak efekt ankieterski. Pozwala tym samym na uzyskanie wysoce obiektywnych informacji. Ponadto stanowi doskonały wstęp do dalszych badań. Wyniki uzyskane w trakcie analizy desk research posłużyły do realizacji dalszych etapów badania przede wszystkim nakierowując zespół badawczy na pewne konkretne problemy, które zostały pogłębione w wyniku realizacji badań reaktywnych.

Lista wykorzystanych dokumentów:

- „Strategia promocji Miasta Kielce 2030+”;
- „Plan promocji Miasta Kielce na 2024 rok”;
- „Plan promocji Miasta Kielce na 2023 rok – sprawozdanie z realizacji”;
- „Plan promocji Miasta Kielce na 2023 rok”;
- „Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego 2030+”.

### **2.6.2. Ankieta internetowa (CAWI) + wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI)**

Ankieta CAWI polegała na umieszczeniu kwestionariusza na stronie internetowej tak, aby był dostępny z poziomu przeglądarki internetowej. Ankieta umieszczona została na stronach/portalach uzgodnionych z Zamawiającym. Respondenci wypełniali ankietę z poziomu strony www. Wybrana technika zakładała zastosowanie wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo. Pozwoliło to w krótkim czasie dotrzeć do dużej liczby respondentów i uzyskać od nich niezbędne informacje.

Populacja badana: mieszkańcy miasta.

Dobór próby: losowy.

Liczba ankiet: 383.



Uzasadnienie zastosowania techniki badawczej:

Technika CAWI zapewniła respondentom dużą swobodę w zakresie udzielenia odpowiedzi na pytania – respondent nie musiał wypełnić kwestionariusza od razu, lecz mógł wypełniać go stopniowo, w miarę możliwości. Z kolei badanie metodą CATI pozwoliło w krótkim czasie dotrzeć do dużej liczby respondentów oraz zapewnić znacznie ułatwiony kontakt z nimi. Badanie CAWI+CATI dostarczyło danych przede wszystkim o charakterze ilościowym, pozwalających na określenie częstości występowania poszczególnych poglądów i zjawisk. Co więcej, umożliwiło pozyskanie wartościowych informacji, które stanowiły cenne uzupełnienie wiedzy pozyskanej dzięki analizie danych zastanych.

### **2.6.3. Wywiady pogłębione (TDI)**

TDI polegało na przeprowadzeniu ustrukturyzowanej rozmowy telefonicznej z daną osobą. Miało na celu uzyskanie konkretnych informacji w sposób planowy i metodyczny według określonego schematu, zwanego scenariuszem wywiadu.

Populacja badana: przedstawiciele władz miasta, Zespołu ds. Marki Kielce, Zespołu ds. Promocji Miasta Kielce oraz przedstawiciele wydziałów i biur Urzędu Miasta w Kielcach, zaangażowani w realizację działań promocyjnych.

Dobór próby: celowy.

Liczba wywiadów: 11 TDI.

Struktura próby:

- 3 wywiady z władzami miasta – Prezydent, Zastępca Prezydenta, Sekretarz Miasta;
- 2 wywiady z przedstawicielami Wydziału Promocji, Kultury i Sportu, w tym Biura Promocji i Współpracy z Zagranicą;
- 3 wywiady z przedstawicielami Wydziału Dialogu Społecznego, w tym z rzecznikiem prasowym prezydenta (Biuro Prasowe);
- 2 wywiady z przedstawicielem Biura Rozwoju Miasta, w tym z przedstawicielem Biura ds. Przedsiębiorczości i Centrum Obsługi Inwestora;
- 1 wywiad z przedstawicielem Miejskiego Urzędu Pracy w Kielcach.

Uzasadnienie zastosowania techniki badawczej:

Standaryzacja poruszanych zagadnień, a w szczególności celu rozmowy, pozwoliła na uzyskanie informacji istotnych z punktu widzenia celów badania. TDI ogniskuje się bardziej na uzyskiwaniu konkretnych informacji niż ich szczegółowym pogłębieniu. Spowodowane jest to brakiem fizycznej obecności wywiadowcy, co powoduje zmianę charakteru rozmowy z bardzo osobistej, w której dużą rolę odgrywa mowa ciała na rozmowę bardziej skupioną na uzyskiwaniu informacji, w której jedynym wpływem ankieterskim jest ton głosu wywiadowcy.

### **2.6.4. Analiza SMART**

Analiza SMART stosowana była do prawidłowego wyznaczania celów, co zwiększyło szanse na ich osiągnięcie.

Zgodnie z założeniami analizy SMART cele powinny być:

- Simple or Specific (proste lub dokładne, określone dla danego przedsięwzięcia – sformułowanie celu nie powinno zostawiać miejsca na luźną interpretację);
- Measurable (mieralne – należy jednoznacznie zdefiniować wskaźniki, które mogą być zarówno ilościowe, jak i jakościowe);
- Actionable/Achievable (osiągalne poprzez działanie – cel powinien być zdefiniowany w taki sposób, aby można było go osiągnąć poprzez działania);
- Relevant or Realistic (istotne lub realne – cele powinny stanowić wartość dla osoby je realizującej, a także realistycznie zdefiniowane, jeśli chodzi o czas realizacji, dostępne zasoby oraz środowiska, w których działamy);
- Time limited (określone w czasie – niezbędne jest podanie ram czasowych działań zorientowanych na osiągnięcie celów).

#### **2.6.5. Ocena ekspercka**

Materiał zgromadzony w toku prowadzonej ewaluacji został poddany analizie eksperckiej zespołu badawczego. Technika ta posłużyła pogłębionej analizie zgromadzonego materiału w przebiegu realizacji badań pierwotnych oraz podsumowaniu konkluzji wypracowanych podczas analizy desk research.

#### **2.6.6. Warsztat ewaluacyjny (on-line)**

Podczas warsztatu projektowego uczestnicy spotykali się w celu omówienia wstępnych wyników badań zrealizowanych przez Wykonawcę. Przed realizacją badania respondentom przekazane zostały wyniki zrealizowanych przez Wykonawcę badań, aby mogli oni przygotować się do udziału w dyskusji. Warsztat został zrealizowany w formule on-line.

Populacja badana: Przedstawiciele Zamawiającego zaangażowani w proces monitorowania i zarządzania, przedstawiciele Wykonawcy.

Przeprowadzony został jeden warsztat ewaluacyjny.

Dobór próby: Celowy – do badania zostały zaproszone osoby, które były w stanie wypowiedzieć się na temat wyników przeprowadzonej ewaluacji oraz przyczynić się do dopracowania rekomendacji.

Przeprowadzenie warsztatu ewaluacyjnego pozwoliło na optymalne wykorzystanie zebranych w trakcie ewaluacji danych i informacji, gdyż opinie respondentów pozwoliły na uzupełnienie i weryfikację analiz eksperckich przeprowadzonych przez członków Zespołu Badawczego.

### 3. Opis wyników badania

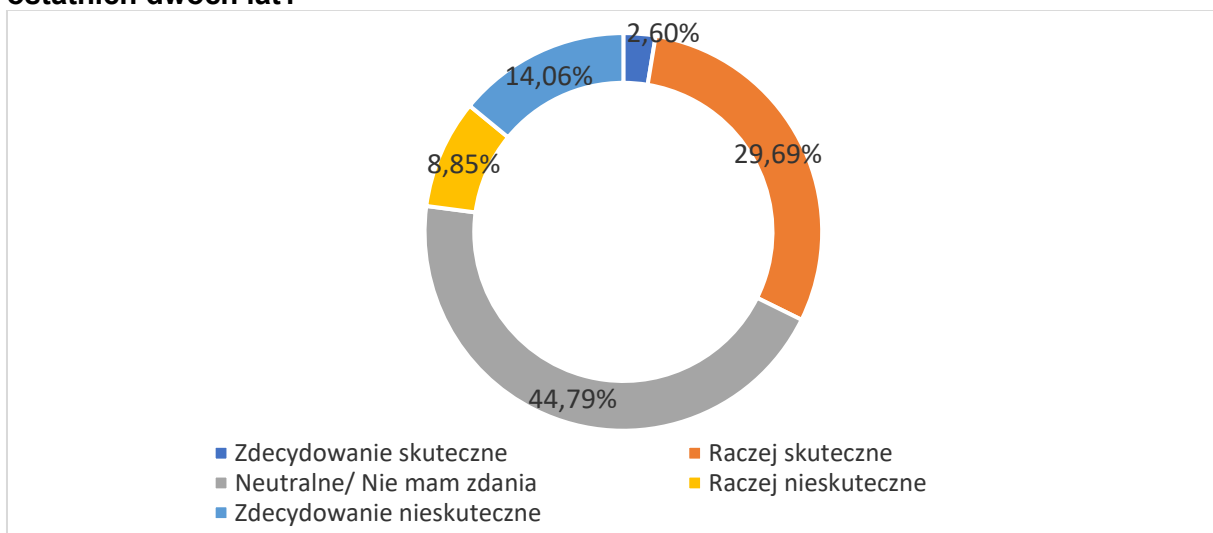
#### 3.1. Ocena aktualności potrzeb zdefiniowanych w „Strategii” względem sytuacji społeczno-gospodarczej miasta

*Niniejszy rozdział odpowiada na poniższe pytania badawcze:*

**Czy obrona „Strategia” pozostaje aktualna w trakcie wdrażania? Czy „Strategia” odpowiada na zdiagnozowane wyzwania, potrzeby i problemy? Jakie inne problemy zostały zidentyfikowane? Jakie działania należy podjąć w celu rozwiązania zidentyfikowanych problemów? Czy zmiany widoczne są dla mieszkańców miasta?**

Sytuacja społeczno-gospodarcza miasta uległa w ostatnich latach częściowej zmianie. Trudnym do przewidzenia było w jaki sposób pandemia Covid-19 i wybuch wojny w Ukrainie będą miały długofalowy wpływ na stan zastany w mieście. W odniesieniu do stanu inflacji i liczby uchodźców pojawiających się w kraju, miasta stanęły przed nowymi wyzwaniami. Aktualnie samorządy, oczywiście podążając w wyznaczonych kierunkach, potrzebują przede wszystkim taktycznych planów marketingowych, które pomogą realizować działania operacyjne na bieżąco i efektywnie. Zdaniem co trzeciego uczestnika przeprowadzonego badania ankietowego działania promocyjne miasta podejmowane w ciągu ostatnich dwóch lat są skuteczne (32,29% odpowiedzi na zdecydowanie skuteczne i raczej skuteczne).

**Wykres 1. Jak ocenia Pan/i działania promocyjne miasta podejmowane w ciągu ostatnich dwóch lat?**

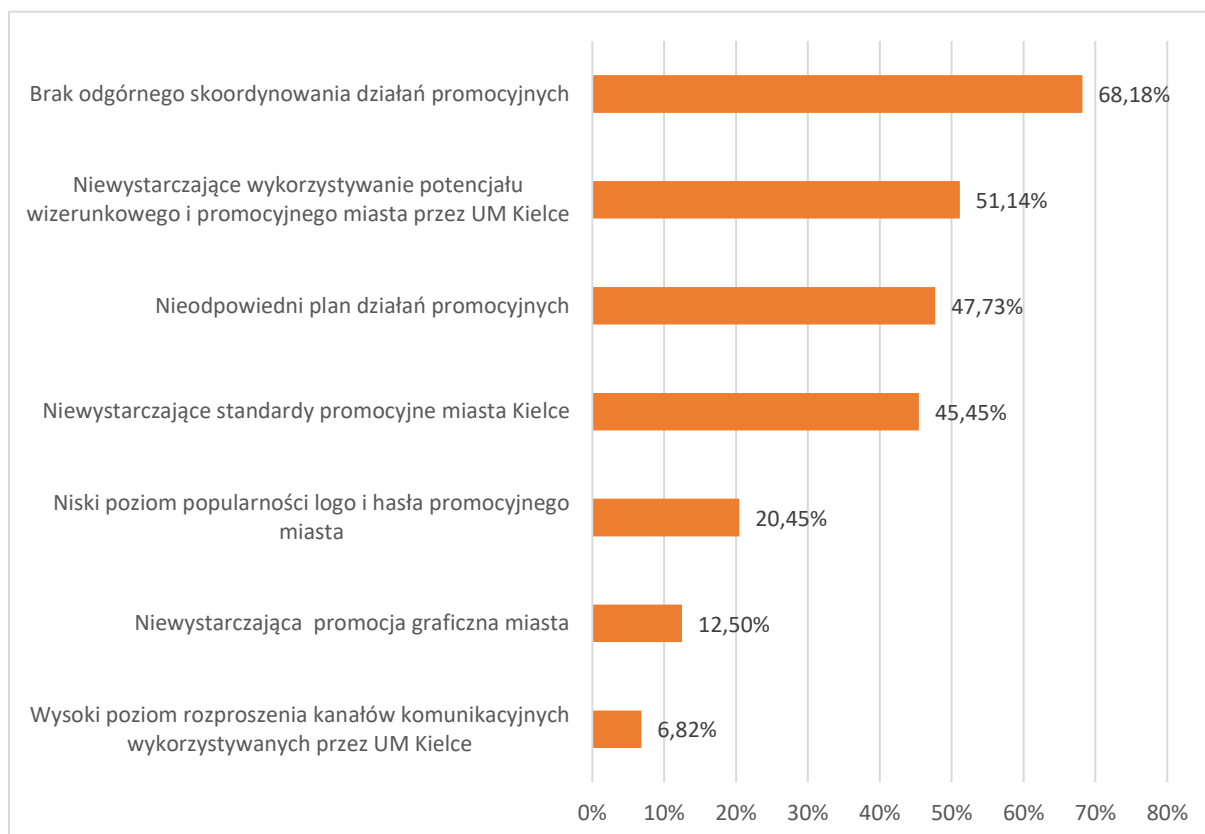


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

Ci ankietowani, którzy byli odmiennego zdania (22,92% oceny działań jako raczej nieskuteczne i zdecydowanie nieskuteczne), zostali poproszeni o uzasadnienie swojej wypowiedzi. Najczęściej wskazali oni na brak ogólnego skoordynowania działań promocyjnych (68,18%), niewystarczające wykorzystywanie potencjału wizerunkowego i promocyjnego miasta przez Urząd Miasta Kielce (51,14%), nieodpowiedni plan działań promocyjnych (47,73%), a także niewystarczające standardy promocyjne miasta (45,45%). Mając możliwość swobodnej wypowiedzi, w tym miejscu zwrócili uwagę na konieczność

przeanalizowania realizowanych działań w zakresie promocji sportu poprzez wydarzenia skorelowane z klubem sportowym Korona Kielce. Mieszkańcy są zdania, że działania te angażują zbyt duże środki finansowe, które powinny zostać przeznaczone na promocję turystyki w regionie i kampanie promocyjne w innych województwach. Dostrzegli również brak jasnego i konkretnego planu na ustawienie priorytetów w kontekście działań i komunikacji. Zdają sobie sprawę, że nie jest możliwe wzięcie pod uwagę wszystkich aspektów, dlatego ważne jest ich priorytetyzowanie i podążanie według określonych wytycznych.

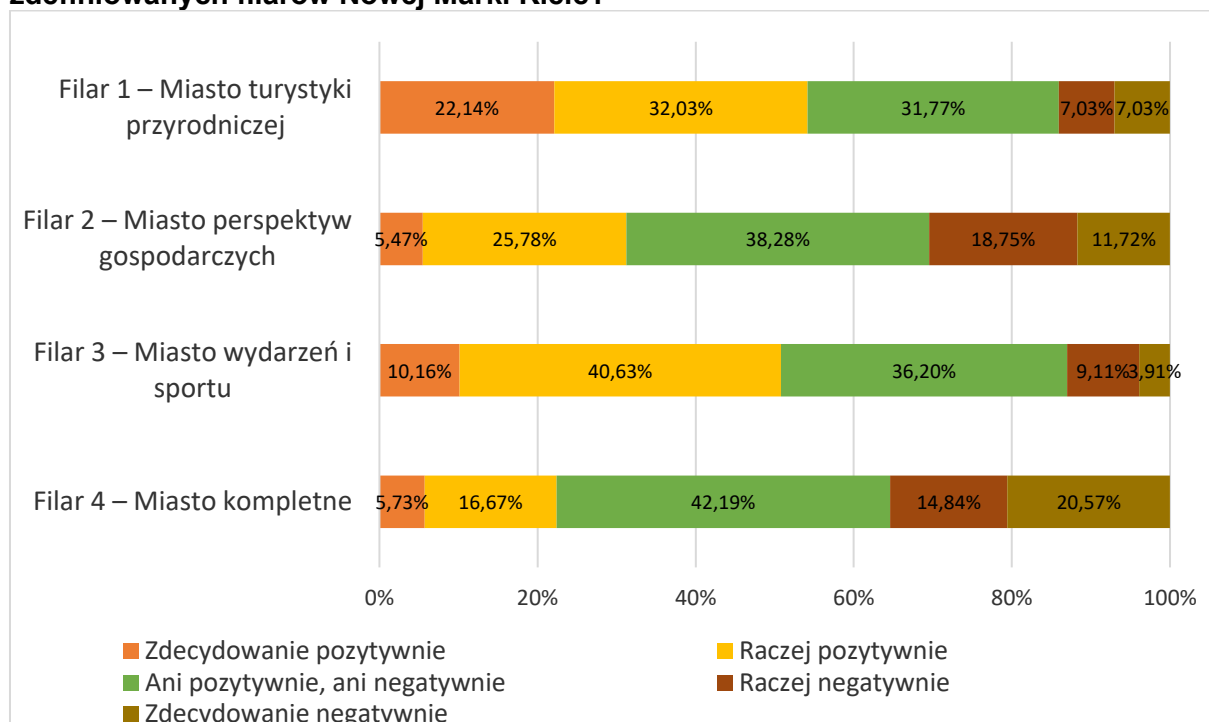
## Wykres 2. Dlaczego ocenia Pan/i te działania jako nieskuteczne?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=88)

Częściej niż co drugi uczestnik badania ankietowego wskazał, że działania podejmowane przez władze miasta w ramach zdefiniowanego Filaru 1 i 3 Nowej Marki Kielc ocenia pozytywnie.

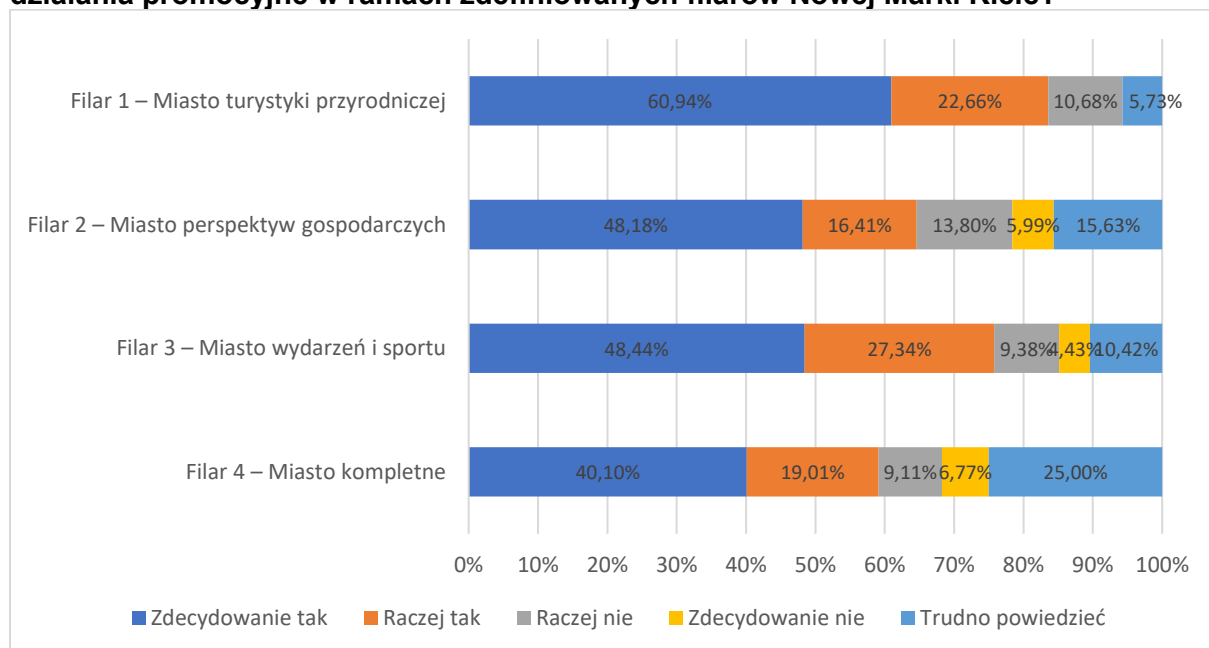
**Wykres 3. Jak ocenia Pan/i działania podejmowane przez władze miasta w ramach zdefiniowanych filarów Nowej Marki Kielc?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

Znaczna część mieszkańców, biorących udział w badaniu ankietowym, jest zdania, że władze miasta konsekwentnie powinny realizować działania promocyjne w ramach wszystkich zdefiniowanych filarów Nowej Marki Kielc. Najczęściej wskazywali jednak na Filar 1 – Miasto turystyki przyrodniczej (83,59% wskazań na zdecydowanie tak i raczej tak) i Filar 3 – Miasto wydarzeń i sportu (75,78% wskazań na zdecydowanie tak i raczej tak).

**Wykres 4. Czy, Pana/i zdaniem, władze miasta konsekwentnie powinny realizować działania promocyjne w ramach zdefiniowanych filarów Nowej Marki Kielc?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

W niniejszej „Strategii” sformułowane wyzwania i przyjęte cele nie uległy zasadniczej dezaktualizacji. Natomiast jak wynika z przeprowadzonej analizy, „Strategia” w warstwie programowo operacyjnej nie uwzględniła części aspektów, które w ocenie uczestników badań jakościowych są istotne. Mowa tu w szczególności o szeregu zjawisk jakie zaszły w społeczno-gospodarczym otoczeniu miasta, które w szczególności traktują o zmianach ekonomicznych samorządów w Polsce, w tym nasilenia się procesów migracji, skali starzejącego się społeczeństwa oraz wyzwań z tym związanych. Współcześnie realizowane zadania wymagają elastyczności i dostosowywania działań do zmieniającego się otoczenia społeczno-gospodarczego.

Obrona „Strategia promocji Miasta Kielce” ma swoje mocne strony. Przede wszystkim pozwala na zbudowanie spójnego wizerunku miasta. Dzięki temu mieszkańcy miasta oraz turyści mogą łatwiej identyfikować się z Kielcami. Dodatkowo „Strategia” ta wspiera rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Inwestycje mające na celu promocję miasta przyciągają nowych przedsiębiorców i przyczyniają się w konsekwencji do tworzenia nowych miejsc pracy.

Warto wziąć pod uwagę głos lokalnej społeczności. Jej opinie są kluczowe dla prawidłowego funkcjonowania promocji miasta. Czasem brak zaangażowania ze strony mieszkańców obniża efektywność podejmowanych działań promocyjnych. Uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych zwrócili uwagę na aspekt pojawienia się pewnych problemów z poczuciem tożsamości regionalnej mieszkańców Miasta Kielce. Znaczna część respondentów poddała dyskusji zagadnienie, czy stan świadomości mieszkańców Kielc jest na tyle wysoki, aby wypracować w nich uczucie identyfikacji nie tylko z samym miejscem zamieszkania, lecz także z całym regionem. Badani zwrócili uwagę, że w przypadku „Strategii promocji” mieszkańcy nie mają poczucia, że program jest realizowany oraz w jakim zakresie odbywają się te działania.

---

*Ideą „Strategii promocji Miasta Kielce” może niespecjalnie zwerbalizowane jest, żeby zobaczyli [red. mieszkańcy], ile w mieście się dzieje, ile robimy, ile jest poszczególnych wydarzeń. Ale mieszkańcy tego nie widzą.*

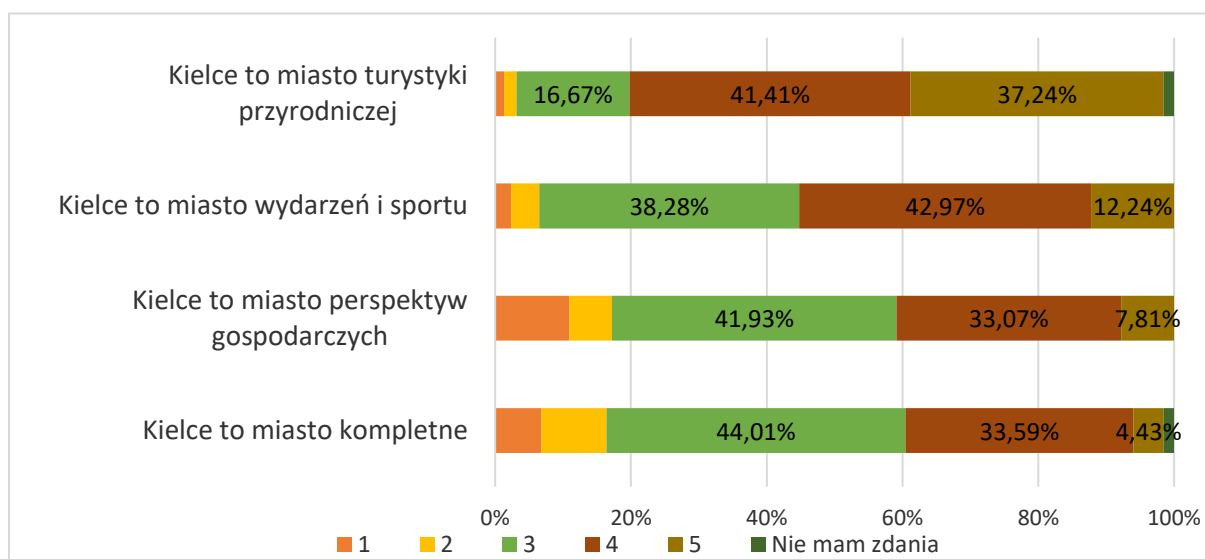
---

*Źródło: indywidualne wywiady pogłębione*

Powyższe potwierdzają wyniki przeprowadzonego badania ankietowego, w którym 44,79% uczestników wskazało że ocenia neutralnie lub nie ma zdania w odniesieniu do działań promocyjnych miasta podejmowanych w ciągu ostatnich dwóch lat. Uczestnicy badania ankietowego zostali poproszeni także o ocenę w skali 5-cio stopniowej stwierdzeń odnoszących się do charakterystycznych cech miasta. Najbardziej trafnym określeniem, zdaniem 78,65% badanych, jest „Kielce to miasto turystyki przyrodniczej”. Podobnych wskazań udzielali uczestnicy badań jakościowych, zwracając uwagę na to, że miasto posiada potencjał przyrodniczy i na nim należy budować promocyjną strategię Kielc.

Ponad połowa respondentów wskazała (55,21% odpowiedzi 4 i 5), że równie trafnym określeniem opisującym miasto, jest „Kielce to miasto wydarzeń i sportu”. Uczestnicy badania ankietowego w najmniejszym stopniu utożsamiają się z określeniami „Kielce to miasto perspektyw gospodarczych” i „Kielce to miast kompletne”.

**Wykres 5. W skali od 1 do 5 proszę ocenić trafność poniższych stwierdzeń (gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam).**

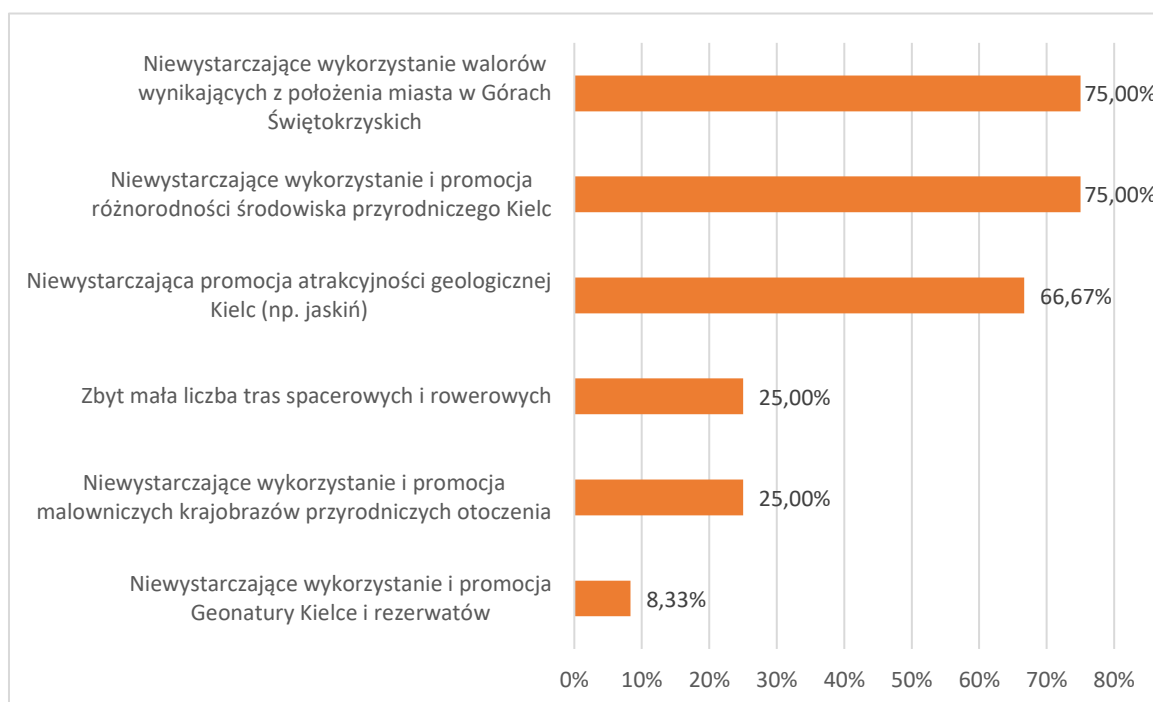


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

Cześć respondentów, w zakresie powyższych stwierdzeń, miała odmienne zdanie. Poproszeni o uzasadnienie swojej oceny, o powody według których nie zgodzili się ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto turystyki przyrodniczej, wskazali przede wszystkim na niewystarczające wykorzystanie i promocję różnorodności środowiska przyrodniczego Kielc oraz niewystarczające wykorzystanie walorów wynikających z położenia miasta w Górach Świętokrzyskich (75% wskazań). Na te aspekty niejednokrotnie wskazywali także uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Motywacją ich wcześniejszej oceny jest także niewystarczająca promocja atrakcyjności geologicznej Kielc (np. jaskiń) (66,67% wskazań).

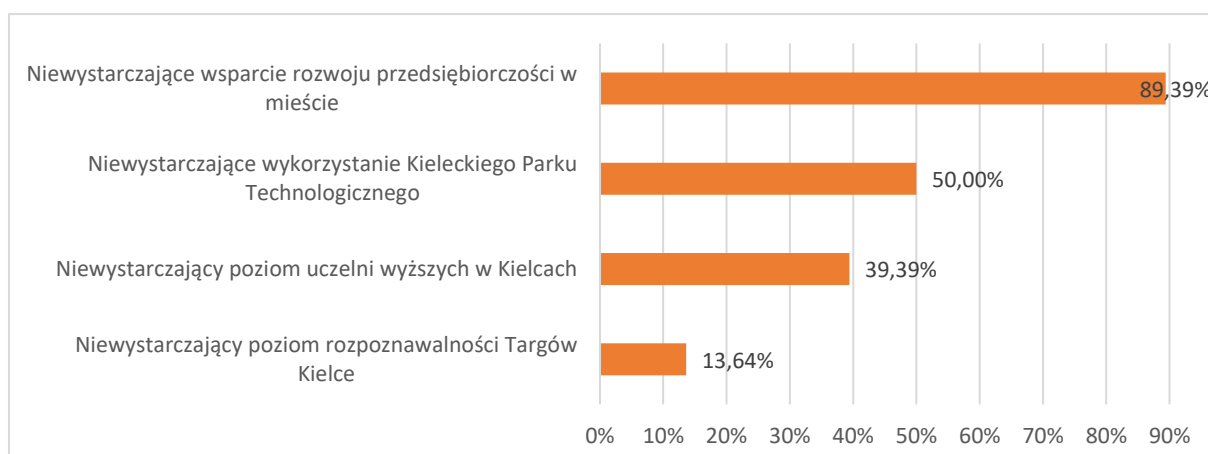
**Wykres 6. Prosimy o uzasadnienie oceny. Dlaczego nie zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto turystyki przyrodniczej?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=12)

Respondenci, w uzasadnieniu swojej odpowiedzi, dlaczego nie zgadzają się ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto perspektyw gospodarczych, wskazywali najczęściej na niewystarczające wsparcie rozwoju przedsiębiorczości w mieście (89,39% odpowiedzi). Co drugi ankietowany wskazał także na niewystarczające wykorzystanie potencjału Kieleckiego Parku Technologicznego.

**Wykres 7. Prosimy o uzasadnienie oceny. Dlaczego nie zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto perspektyw gospodarczych?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=66)

Co drugi respondent poproszony o wskazanie, dlaczego nie zgadza się ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto wydarzeń i sportu, wskazał na niewykorzystanie potencjału miasta jako



organizatora różnorodnych wydarzeń (56% wskazań) i niewystarczające wykorzystanie potencjału stadionu miejskiego Exbud Arena i Hali Legionów (52% wskazań). Niewiele mniej respondentów zwróciło uwagę na niewystarczającą działalność instytucji kultury w Kielcach (44% wskazań).

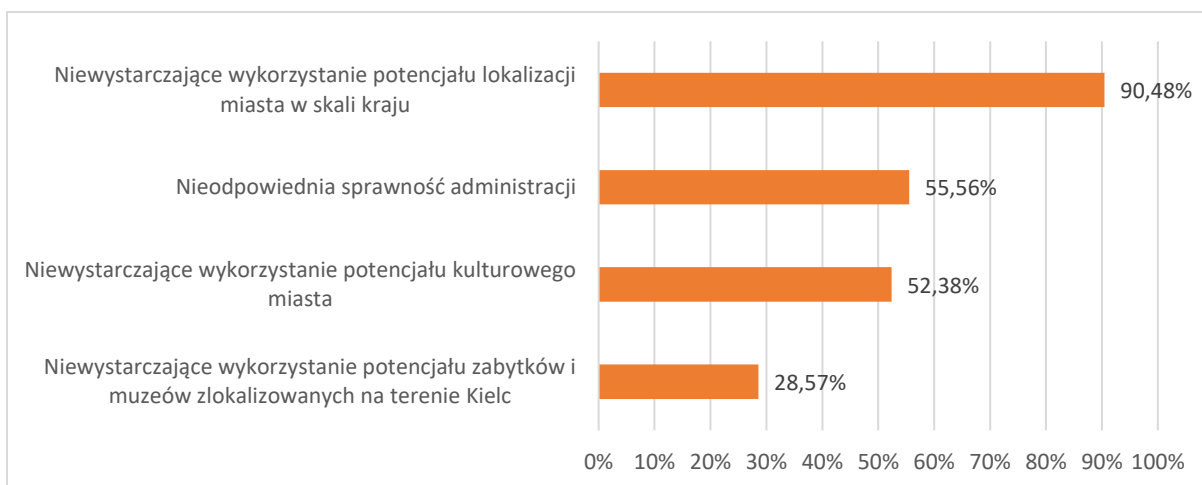
**Wykres 8. Prosimy o uzasadnienie oceny. Dlaczego nie zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto wydarzeń i sportu?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=25)

Dziewięciu na dziesięciu uczestników badania ankietowego poproszonych o wskazanie, dlaczego nie zgadza się ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto kompletne, wskazało na niewystarczające wykorzystanie potencjału lokalizacji miasta w skali kraju (90,48% wskazań). Częściej niż co drugi ankietowany wskazał na nieodpowiednią sprawność administracji (55,56% wskazań) i niewystarczające wykorzystanie potencjału kulturowego miasta (52,38% wskazań).

**Wykres 9. Prosimy o uzasadnienie oceny. Dlaczego nie zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto kompletne?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=63)

Ważnym elementem, dostrzeżonym przez uczestników badania, jest stan systemu identyfikacji wizualnej, który obecnie jest oparty o herb miasta i wytyczne dotyczące jego relacji do innych znaków. To ważne, że Miasto Kielce posługuje się takim projektem wizualnym, ponieważ wywodzi się on z symboliki miasta. Wizerunek promocyjny miasta jest bardzo istotnym elementem wszystkich podejmowanych działań promocyjnych. Pozwala to na uzyskanie jednolitej i jednoznacznej identyfikacji podejmowanych inicjatyw. Jak wykazała przeprowadzona analiza, na dzień sporządzenia raportu Miasto Kielce nie posiada sporządzonego logo i hasła. Zgodnie z publikowanymi informacjami, prace nad tym przedsięwzięciem zostały zatrzymane.

W przebiegu przeprowadzonych badań jakościowych ustalono, że w Urzędzie Miasta funkcjonuje także system akceptacji projektów materiałów graficznych. Platforma elektroniczna Systemu Koordynacji Promocji Miasta Kielce jest jednym z narzędzi służących koordynacji promocji Miasta Kielce przez Zespół ds. Marki Kielce. Wśród jej zadań wpisują się między innymi:

- formularz do zgłaszania i akceptacji projektów materiałów graficznych,
- formularz do zgłaszania projektów promocyjnych do „Planu promocji Miasta Kielce”.

System Koordynacji Promocji Miasta Kielce został powołany zgodnie z zapisami Zarządzenia nr 348/2022 Prezydenta Miasta Kielce z dnia 3 sierpnia 2022 r. w sprawie wprowadzenia i stosowania „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+”, powołania Zespołu ds. Marki Kielce oraz ustanowienia Systemu Koordynacji Promocji Miasta Kielce. Zgodnie z przeprowadzonymi indywidualnymi wywiadami pogłębionymi, ustalono, że system ten i współpraca z pracownikami Urzędu Miasta Kielce działa bardzo sprawnie, a komunikacja jest na bardzo dobrym poziomie.

---

*To bardzo dobrze działa, jeżeli chodzi o Biuro Promocji i Współpracy z Zagranicą. Tutaj te akceptacje albo podpowiedzi dotyczące jak poprawić grafiki następują błyskawicznie, więc to nie robi zatorów, więc to działa i to jest.*

---

*Źródło: indywidualne wywiady pogłębione*

Uczestnicy badań jakościowych zwrócili uwagę na to, że najważniejszą grupą interesariuszy „Strategii” są mieszkańcy i turyści odwiedzający miasto. Szczególnie popularną formą turystyki w mieście są krótkoterminowe przyjazdy wypoczynkowe, zwane turystyką weekendową. Badani zwrócili uwagę, że informacje zwrotne, jakie do nich docierają są pozytywne, a sami podróżni są zaskoczeni, że posiadając tyle walorów przyrodniczych i elementów warunkujących jego atrakcyjność, w tak niewystarczająco zauważalny sposób miasto samo o sobie mówi.

---

*Jeżeli chodzi o ten wymiar taki turystyczny (...) to mamy jednoznaczny feedback pozytywny od ludzi, którzy przyjechali do Kielc. I z pytaniem: ale dlaczego tak mało o sobie mówicie? Ale generalnie jest przeświadczenie, że*

*Kielce są miastem na tyle atrakcyjnym, że powinny dużo o sobie mówić,  
o tych atrakcjach.*

---

*Źródło: indywidualne wywiady pogłębione*

## 3.2. Ocena spójności dokumentu

*Niniejszy rozdział odpowiada na poniższe pytania badawcze:*

***Jak należy ocenić promocję miasta w kontekście światowych trendów marketingu i zmian społeczno-gospodarczych zachodzących w regionie i kraju? Czy przyjęte kierunki, cele i wyznaczone w „Strategii” zadania sprawiają, że miasto zmierza we właściwą stronę? Czy należałoby wyznaczyć inny kierunek ewentualnych zmian, które powinno wprowadzić się w obowiązującym dokumencie?***

Strategia promocyjna miast, takich jak Kielce, jest obecnie szczególnie istotna. Aktualne trendy (np. możliwość pracy zdalnej, utrzymanie równowagi między pracą a życiem osobistym, chęć obcowania z naturą) kształtują się w taki sposób, że miasta muszą rywalizować o uwagę turystów, inwestorów, a także samych mieszkańców. W odniesieniu do światowych trendów marketingowych oraz zmian społeczno-gospodarczych mających miejsce w Kielcach (ale charakterystycznych także dla innych, dużych miast w kraju), skuteczna strategia promocji jest kluczowa. Pomaga ona wyróżnić się na tle innych miast, a także pomóc skutecznie uwydatnić wartościowe cechy i walory. Logo i hasło promocyjne są kluczowymi elementami strategii promocji miast, wpływającymi na ich wizerunek oraz zdolność do przyciągania turystów i inwestycji. Dobrze przemyślane i kreatywne podejście do tych elementów może przynieść wymierne korzyści w zakresie rozwoju także lokalnej społeczności. Warto jednak podkreślić, że slogan i znak promocyjny nie wystarczą, aby miasto zostało wypromowane w odpowiedni sposób. Hasło promocyjne powinno stanowić jedynie podkreślenie najważniejszych cech miasta składających się na niego jako swego rodzaju markę, którą z kolei buduje się spójnie z realizowanymi działaniami.

Zgodnie z informacjami zawartymi w dokumencie pn. „Strategia promocji Miasta Kielce 2030+” przeprowadzona została analiza porównawcza stanu polityki promocyjnej w kontekście do pozostałych miast wojewódzkich. W niniejszej ewaluacji podjęto próbę weryfikacji w jakim zakresie stan uległ zmianie. Dokładna weryfikacja nie była możliwa, ponieważ część zawartych w tabeli danych uległa niedawno dezaktualizacji. Część miast wojewódzkich zrezygnowało z dotychczasowo używanego sloganu miasta, zastępując je innym. Część miast z kolei uprościła swoje logo i zrezygnowała z hasła promocyjnego, na rzecz wykorzystania nazwy miasta w nowej, graficznej odsłonie (np. Białystok, Warszawa). Większa część miast wojewódzkich posiada swoją strategię promocji, znak promocyjny i hasło. Miasta nadal prowadzą działania promocyjne, ale ich aktywność jest zróżnicowana.

Kielce prowadzą działania promocyjne, które są zgodne z globalnymi trendami marketingowymi oraz odpowiadają na zmiany społeczno-gospodarcze w regionie i kraju. W kontekście budowy silnej marki miejskiej, „Strategia promocji Miasta Kielce” koncentruje się na unikalnych cechach miasta, które podkreślają jego tożsamość i atrakcyjność<sup>1</sup>. W przebiegu przeprowadzonych badań jakościowych ustalono, że jego uczestnicy również oceniają podjęte działania jako spójne i skierowane na pojawiające się wyzwania i zjawiska. Część uczestników

---

<sup>1</sup> <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/nasze-miasto/promocja/> [data dostępu: 4.10.2024 r.]

badania zwróciła jednak uwagę, że wśród katalogu celów nie poświęcono odpowiedniej uwagi potencjałowi przyrodniczemu miasta. Zdaniem badanych te możliwości są wpisane w charakter miasta i nie można się od tego odwrócić.

---

*Tym potencjałem i powinniśmy do tego wrócić są zasoby przyrodnicze Kielc i naturalność. Kiedyś było takie hasło ukute na warunki promocji „Kielce naturalnie” i ja uważam, że to jest absolutna baza, na której powinniśmy się oprzeć.*

---

Źródło: indywidualne wywiady pogłębione

Warto tu zaznaczyć, że na potencjał przyrodniczy Kielc ma wpływ jego położenie w sercu Gór Świętokrzyskich, co z kolei oddziałuje na bogactwo biologiczne oraz geologiczne. Region charakteryzuje się licznymi rezerwatami przyrody, parkami krajobrazowymi oraz obszarami Natura 2000, a Geopark Świętokrzyski (obejmuje obszar pięciu gmin: Kielce, Chęciny, Morawica, Sitkówka, Piekoszów) posiada status Światowego Geoparku UNESCO. Pozytywna rekomendacja Rady ds. Światowych Geoparków UNESCO została zatwierdzona 21 kwietnia 2021 r., a we wrześniu 2024 r. status został przedłużony o kolejne 4 lata. Jest więc uzasadnioną chęć budowania potencjału na podstawie tak wyraźnych i zauważalnych walorów miasta.

Wzmacnianie pozytywnego wizerunku miasta oraz dostrzeganie przez mieszkańców zachodzących zmian jest kluczowym elementem „Strategii”. Badania wskazują, że mieszkańcy coraz częściej zauważają pozytywne przemiany, co wpływa na ogólne postrzeganie Kielc. Zdaniem co trzeciego uczestnika badania ankietowego działania promocyjne miasta podejmowane w ciągu ostatnich dwóch lat są skuteczne (32,29% odpowiedzi na zdecydowanie skuteczne i raczej skuteczne). Przeprowadzona analiza wykazała, że Kielce stawiają na strategię promocji, która integruje jej walory z globalnymi trendami, co pozwala na skuteczniejsze wzmocnienie marki miasta w zmieniającym się kontekście społeczno-gospodarczym.

Miasto Kielce powinno korzystać także z narzędzi cyfrowych, takich jak media społecznościowe oraz prowadzić zintegrowane kampanie online. Na ten aspekt uwagę zwrócili również uczestnicy badań jakościowych. Obecnie miasto posiada swoje konta<sup>2</sup> na:

- Facebook’u (łącznie 29 177 obserwujących):
  - Miasto Kielce (23 736 obserwujących – wzrost o 10 505 obserwujących w stosunku do 10.11.2021 r.);
  - Kielce dla Przedsiębiorców (689 obserwujących – wzrost o 333 obserwujących w stosunku do 10.11.2021 r.);
  - Inwestuj w Kielcach (1 980 obserwujących – wzrost o 1 304 obserwujących w stosunku do 10.11.2021 r.);

---

<sup>2</sup> Stan obserwujących na dzień 4.10.2024 r.

- Kielce Strategia 2030+ (156 obserwujących – wzrost o 43 obserwujących w stosunku do 10.11.2021 r.);
- Idea Kielce (2 616 obserwujących – wzrost o 567 obserwujących w stosunku do 10.11.2021 r.);
- Instagramie (łącznie 6 158 obserwujących):
  - Miasto Kielce (5 320 obserwujących – wzrost o 2 855 obserwujących w stosunku do 10.11.2021 r.);
  - Idea Kielce (838 obserwujących – wzrost o 210 obserwujących w stosunku do 10.11.2021 r.);
- Platformie X (dawniej: Twitter):
  - Kielce (2 566 obserwujących – wzrost o 801 obserwujących w stosunku do 10.11.2021 r.).

Obecność Kielc w mediach społecznościowych jest dobrze rozwinięta i zgodna z globalnymi trendami. W stosunku do stanu diagnozowanego w trakcie tworzenia „Strategii” każda ze stron odnotowała przyrost, tym większy im większa i bardziej regularna na niej aktywność. Warto jednak ciągle monitorować i adaptować się do nowych platform i trendów, aby dotrzeć do młodszej publiczności i zwiększyć jej zaangażowanie.

Media społecznościowe odgrywają istotną rolę w promocji miast, tak w Polsce jak i za granicą. Działalność ta umożliwia dotarcie do szerokiej publiczności w sposób szybki i efektywny. Dobrym przykładem tej działalności jest **Wrocław**, który aktywnie wykorzystuje media społecznościowe, takie jak Instagram i Facebook, aby promować swoje atrakcje turystyczne. Dzięki regularnym publikacjom i angażowaniu społeczności online, miasto zyskało popularność jako cel podróży, szczególnie wśród młodszych turystów.

Poniżej opisano aspekty, na które wpływ ma działalność w mediach społecznościowych:

- **Budowanie zaangażowanych społeczności** – platformy takie jak m.in. Facebook, Instagram, TikTok, X pozwalają na bezpośrednią interakcję z użytkownikami. Miasta wykorzystując poszczególne algorytmy zapraszają mieszkańców i turystów do życia społecznego poprzez m.in. konkursy, quizy wiedzy i kampanie hashtagowe (kampania marketingowa, która wykorzystuje hashtag w celu zwiększenia zasięgu i zaangażowania<sup>3</sup>).
- **Tworzenie i wykorzystanie materiałów wizualnych** – miasta wykorzystują zdjęcia, filmy i transmisje na żywo, aby skierować uwagę obserwatorów na poszczególne elementy promocji.
- **Kampanie influencerskie** – współpraca z twórcami treści posiadającymi dużą liczbę obserwujących i zaangażowaną społeczność pozwala miastom dotrzeć do nowych grup odbiorców. Kampanie te dotyczą najczęściej promocji zabytków, wydarzeń kulturalnych oraz lokalnej kuchni. Szczególnie skuteczne jest zaangażowanie twórców pochodzących/związanych z promowanym miastem/regionem.

---

<sup>3</sup> <https://curator.io/blog/hashtag-campaign> [data dostępu: 23.10.2024r.]

- **Analiza danych i personalizacja tworzonych treści** – dzięki narzędziom analitycznym miasta mogą śledzić skuteczność swoich kampanii i dostosowywać treści do preferencji swoich odbiorców.

Choć media społecznościowe oferują wiele możliwości, miasta stoją również przed wyzwaniami z tym związanymi. Przykładem tego są m.in. negatywne opinie i komentarze, które mogą szybko i w niekontrolowany sposób rozprzestrzeniać się w sieci, dlatego ważne jest, aby podmioty efektywnie zarządzały swoją reputacją online. Kolejnym aspektem jest ochrona danych osobowych użytkowników, będąca kluczowym aspektem w prowadzeniu różnych kampanii w mediach społecznościowych. W przyszłości należy spodziewać się, że promocja miast będzie jeszcze bardziej zintegrowana z nowymi technologiami, a media społecznościowe będą odgrywać kluczową rolę w tworzeniu dynamicznych i zróżnicowanych kampanii marketingowych.

Media społecznościowe to nie jedyny sposób, który miasta w Polsce i za granicą wykorzystują w skutecznej strategii marketingowej. Promocja miast stała się kluczowym elementem strategii rozwoju gospodarki, kultury i turystyki. Dzięki globalizacji oraz postępom technologicznym, miasta na całym świecie poszukują nowych metod, aby przyciągnąć inwestorów, turystów oraz nowych mieszkańców. Poniżej przedstawione zostały główne trendy, które obecnie dominują w promocji miast:

- **Zrównoważony rozwój** – coraz więcej miast kładzie nacisk na zrównoważony rozwój. Promocja miast skupia się na projektach, które podkreślają ekologiczne inicjatywy, takie jak zielone przestrzenie, ekologiczny transport publiczny czy wykorzystanie energii odnawialnej.

**Przykład: Gdańsk**

Gdańsk promuje się jako miasto przyjazne środowisku, inwestując w zrównoważony rozwój i ekologiczne inicjatywy. Wprowadzenie rowerów miejskich i rozwój zielonych przestrzeni publicznych są kluczowymi elementami tej strategii.

- **Technologia i innowacje** – technologia odgrywa coraz większą rolę w promocji miast. Inwestycje w inteligentne technologie miejskie, takie jak systemy inteligentnego zarządzania ruchem, aplikacje mobilne dla turystów, rozwój technologii 5G przyciągają zarówno inwestorów, jak i specjalistów z branży technologicznej.

**Przykład: Poznań**

Poznań rozwija inicjatywy smart city, które obejmują rozwój infrastruktury technicznej i innowacyjne rozwiązania dla mieszkańców. Miasto stawia na inteligentne systemy zarządzania ruchem i rozwój aplikacji mobilnych ułatwiających życie codzienne.

- **Promocja poprzez kulturę i dziedzictwo** – to kluczowe elementy promowania miast. Festiwale, wydarzenia kulturalne oraz ochrona zabytków są prezentowane jako istotne atrakcje turystyczne. Miasta, które potrafią skutecznie promować swoje unikalne tradycje i historię, przyciągają wielu turystów.

**Przykład: Kraków**

Kraków jest znany z organizacji dużych wydarzeń kulturalnych, takich jak Festiwal Kultury Żydowskiej czy Międzynarodowy Festiwal Filmowy Etiuda&Anima. Kraków skutecznie wykorzystuje swoje liczne zabytki, takie jak Wawel czy Rynek Główny, do przyciągania turystów.

- **Różnorodność i inkluzywność** – wiele miast na świecie stara się podkreślić swoje cechy i przekształcić je w elementy je wyróżniające. Promowanie różnorodności

kulturalnej, religijnej lub etnicznej staje się częścią strategii budowania nowoczesnych, otwartych społeczności. Niektóre miasta poprzez podkreślenie swojej wielokulturowości zachęcają zagranicznych turystów do wizyty.

**Przykład: Wrocław**

Wrocław stawia na różnorodność i otwartość, co jest fundamentem jego polityki miejskiej.

Inkluzywne Inicjatywy Wrocławia:

- Programy edukacyjne – Wrocław oferuje różnorodne programy edukacyjne skierowane do różnych grup społecznych, w tym mniejszości narodowych i etnicznych. Celem jest zapewnienie równego dostępu do edukacji dla wszystkich mieszkańców miasta.
  - Wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami – miasto realizuje wiele projektów mających na celu ułatwienie życia osobom z niepełnosprawnościami. Przykładem są inwestycje w infrastrukturę, która ma być bardziej dostępna dla osób z ograniczoną mobilnością.
  - Integracja imigrantów – Wrocław aktywnie wspiera integrację imigrantów, oferując im wsparcie językowe i kulturowe. Organizowane są również wydarzenia mające na celu promowanie wielokulturowości i zrozumienia międzykulturowego.
  - Kampanie społeczne – miasto prowadzi kampanie społeczne, które mają na celu zwiększenie świadomości na temat różnorodności i tolerancji.
- **Turystyka oparta na doświadczeniach** – zamiast tradycyjnych atrakcji turystycznych, miasta coraz częściej oferują turystykę opartą na doświadczeniach, skupiając się na tworzeniu unikalnych przeżyć, takich jak warsztaty kulinarne, wycieczki rowerowe czy interaktywne muzea. Jest to forma turystyki, w której osoby mogą skupić się na doświadczeniu regionu poprzez aktywne angażowanie się w jego walory.

**Przykład: Kraków**

Kraków koncentruje się na tworzeniu unikalnych doświadczeń dla odwiedzających. Organizowane są liczne festiwale, imprezy kulturalne i historyczne, które pozwalają turystom zanurzyć się w lokalnej kulturze. Dla przykładu, Festiwal Kultury Żydowskiej przyciąga uczestników z całego świata.

Przykłady miast za granicą, które zastosowały innowacyjne strategie promocyjne:

1. Barcelona, Hiszpania – wykorzystanie architektury i kultury:
  - a. Barcelona jest doskonałym przykładem miasta, które skutecznie promuje swoje unikatowe dziedzictwo architektoniczne i kulturowe. Miasto w dużej mierze opiera swoją strategię promocyjną na słynnym architekcie Antonim Gaudim oraz na wydarzeniach kulturalnych. Filarem architektury Gaudiego są przede wszystkim Sagrada Familia i Park Güell. Ikony te są nieodłączną częścią wizerunku Barcelony.
  - b. Festiwale: wydarzenia takie jak festiwal La Mercè przyciągają tłumy turystów.
  - c. Kampanie promocyjne: wykorzystanie mediów społecznościowych do promowania zabytków i wydarzeń.
2. Tokio, Japonia – technologia i nowoczesność:
  - a. Tokio promuje się jako miasto przyszłości, pełne nowoczesnych technologii i innowacyjnych rozwiązań.



- b. Technologiczne atrakcje: roboty, nowoczesne wieżowce oraz zaawansowane systemy transportowe przyciągają jego entuzjastów.
  - c. Igrzyska Olimpijskie 2020: Tokio wykorzystało tę międzynarodową imprezę do skutecznego promowania miasta na całym świecie.
  - d. Kultura pop: manga, anime i moda uliczna przyciągają młodsze pokolenia z różnych zakątków świata.
3. Reykjavik, Islandia – promocja oparta na zasobach naturalnych i zrównoważony rozwój:
- a. Reykjavik kładzie nacisk na promocję jako miasto ekologiczne, którego potencjał opiera się na zasobach naturalnych.
  - b. Gejzery i zorze polarne przyciągają miłośników przyrody i fotografii.
  - c. Miasto podkreśla swoje zaangażowanie w ochronę środowiska, czym kieruje swoją ofertę do świadomych ekologicznie turystów.
  - d. Reykjavik oferuje czyste powietrze i wodę, przez co promuje się jako lokalizacja dla osób poszukujących zdrowego stylu życia.

Te przykłady pokazują, że skuteczna promocja miast wymaga kreatywnego podejścia i wykorzystania lokalnych zasobów. Tak zaprojektowana polityka promocyjna przyciąga uwagę turystów i inwestorów.

### 3.3. Analiza barier/problemów we wdrażaniu „Strategii” i ocena skuteczności podejmowanych działań zaradczych

Wdrażanie „Strategii promocji Miasta Kielce” może napotykać różne bariery i problemy, które mogą wpływać na skuteczność działań. Poniżej przedstawiono analizę tychże oraz ocenę potencjalnych działań zaradczych.

Bariery i problemy zidentyfikowane w przebiegu przeprowadzonej analizy, w tym w przebiegu badań ilościowych i jakościowych:

- **Brak wystarczających zasobów finansowych** – ograniczenia w dostępnym budżecie niejednokrotnie zdecydowały o zmniejszeniu skali działania promocyjnego lub spowodowały przesunięcie jego realizacji w czasie. Podobnie jak w przypadku realizacji „Strategii rozwoju Miasta Kielce 2030+ w kierunku Smart City” możliwości finansowe są z pewnością największą przeszkodą w efektywnym wdrażaniu programu. Rozwiązaniem, proponowanym w tym zakresie, zarówno w dokumencie jak i w przebiegu badania, jest wprowadzenie uzupełniających źródeł finansowania, np. poprzez partnerstwa publiczno-prywatne, które mogą wpłynąć na większą liczbę innowacyjnych działań promocyjnych.

---

*Nie mając twardych wskaźników, a czując pismo nosem, uważam że osiągamy więcej niż mamy budżetu. Pomocny jest „Plan promocji Miasta Kielce”, bo on próbuje łączyć budżety instytucji. I przy bardzo małym budżecie na promocję jako taką, dzięki temu że są też budżety instytucji, to w ogóle coś się dzieje i mamy działania właśnie takie, które gdzieś przebijają się w świecie.*

---

Źródło: indywidualne wywiady pogłębione

- **Niska świadomość mieszkańców w zakresie podejmowanych działań** – jak wykazały przeprowadzone badania mieszkańcy nie zawsze są świadomi zakresu programu promocji i jego celów, co może prowadzić do braku wsparcia lokalnej społeczności w podejmowanych działaniach. Ma to również wpływ na ich uczucie integralności z miastem.

---

*Bo prawda jest taka, że statystyczny Kowalski mieszkający w Kielcach nie wie, że taki dokument jak „Strategia promocji” istnieje.*

---

- **Rozproszenie oferty miejskiej** – analiza wykazała, że instytucje zgłaszające swoje projekty promocyjne do rocznego „Planu promocji” umieszczają w nim regularnie podejmowane działania. W ocenie uczestników badań sprawia to wrażenie, że oferta promocyjna jest niejednorodna i niesynchronizowana. Taki stan rzeczy prowadzi do powielania działań kierowanych do tych samych grup docelowych lub braku tych działań w kluczowych obszarach.

---

*Mamy feedback związany z rozproszeniem oferty miejskiej i on jest dosyć mocny i to mówią nie tylko przyjezdni, czy goście targowi, czy tak jak my mamy wizyty studyjne, oprowadzamy inwestorów.*

---

Źródło: indywidualne wywiady pogłębione

- **Fragmentacja podejmowanych działań promocyjnych** – uczestnicy badań jakościowych niejednokrotnie zwrócili uwagę na to, że realizowane w „Planie promocji” działania są prowadzone przez różne podmioty (np. władze lokalne, organizacje pozarządowe, przedsiębiorców) i przez to mogą bywać niespójne lub nieefektywne. Co więcej, konsekwencją tego jest realizacja wydarzeń skierowanych do tej samej grupy odbiorców w tym samym czasie. Koniecznym do podjęcia działaniem jest opracowanie jasnych wytycznych dotyczących planu marketingowego miasta oraz współpraca pomiędzy różnymi podmiotami w tym zakresie.

---

*Oni [red. Inwestorzy] chcieliby mieć jeden pakiet, że sobie pójdą i wejdą tu. Taki boarding pass można powiedzieć [red. Instrukcje poruszania się po terenach inwestycyjnych miasta]. Natomiast to są też głosy ze strony Targów Kielce. Warto by było też ich zapytać, bo jednak Targi generują te 300 tysięcy dodatkowego ruchu, jeśli chodzi o turystów. Mimo, że to są turyści biznesowi, to to jest lwią część ruchu turystycznego w Kielcach.*

---

Źródło: indywidualne wywiady pogłębione

- **Nieefektywna obecność w mediach społecznościowych** – Miasto Kielce jest obecne w mediach społecznościowych, ale nie na każdym kanale publikowane są treści z takim samym zaangażowaniem, co przekłada się na poziom zaangażowania mierzonego liczbą obserwujących i reakcji pod publikowanym treściami. Właściwe wykorzystanie tych mediów może pomóc dotrzeć do szerszego grona odbiorców.
- **Trudności w identyfikacji tożsamości miasta przez jego mieszkańców** – przeprowadzone badania wykazały, że miasto identyfikuje problemy z wypracowaniem silnej tożsamości mieszkańców Kielc i zaangażowaniem w podejmowane działania.

Analizując bariery oraz planowane do podjęcia działania zaradcze w kontekście promocji Kielc, istotne jest, aby skoncentrować się na budowaniu spójnej i angażującej się społeczności. Ważnym jest także stworzenie planu, który uwzględni potrzeby i oczekiwania mieszkańców, a także wykorzystuje możliwości współpracy z różnymi podmiotami. Skuteczne wdrożenie „Strategii promocji” wymaga intensywnej współpracy, kreatywności i ciągłej oceny działań podejmowanych w tym zakresie. Warto również zauważyć, że zmieniające się trendy mogą wpłynąć na atrakcyjność obranej metody promocji. Co miało zastosowanie kilka lat temu, dzisiaj może być już mniej skuteczne.

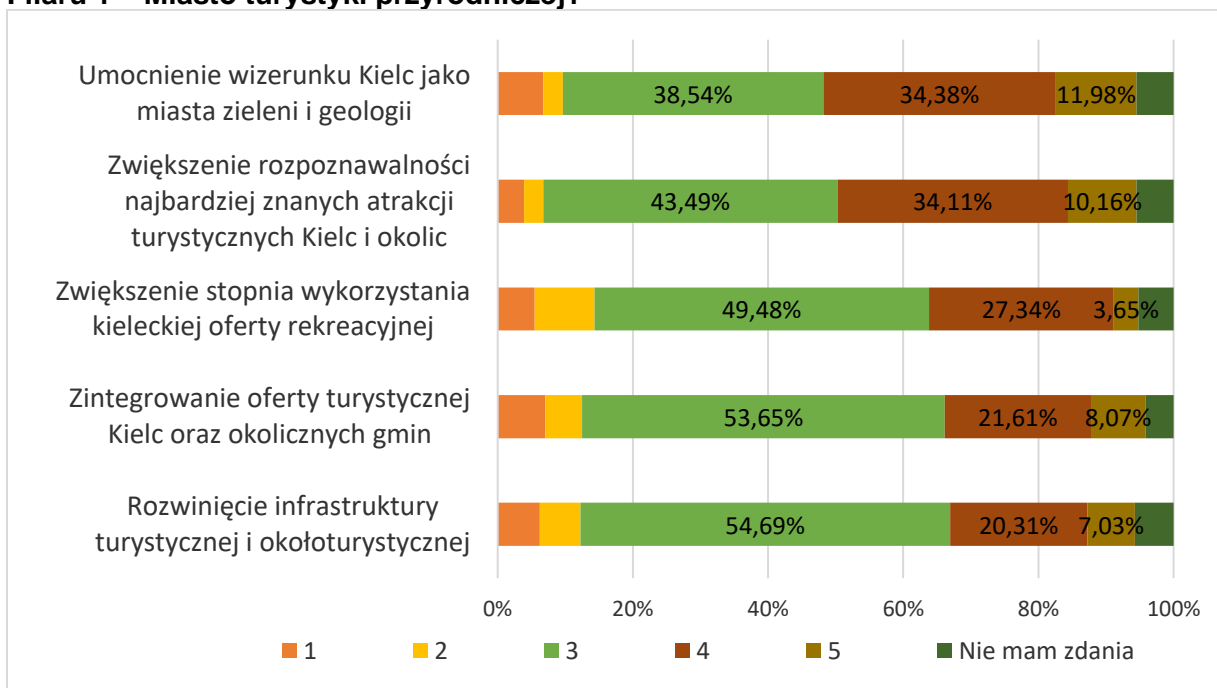
### 3.4. Ocena sposobu wdrażania działań w kontekście wykorzystania szans rozwojowych

Niniejszy rozdział odpowiada na poniższe pytania badawcze:

1. Jak należy ocenić proces wdrażania realizowanych projektów? Jak należy ocenić adekwatność realizowanych projektów do zaplanowanych celów i zdiagnozowanych wyzwań miasta?
2. Jak oceniana jest skuteczność wdrożonych rozwiązań w ramach „Strategii” przez interesariuszy?
3. Jak należy ocenić racjonalność wykorzystywanych środków?

Skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 1 – Miasto turystyki przyrodniczej przez niemal połowę uczestników badania ankietowego została oceniona neutralnie. Blisko co drugi respondent pozytywnie odniósł się do działań mających na celu umocnienie wizerunku Kielc jako miasta zieleni i geologii (46,35% odpowiedzi 4 i 5) oraz zwiększenie rozpoznawalności najbardziej znanych atrakcji turystycznych Kielc i okolic (44,27% odpowiedzi 4 i 5). Ci mieszkańcy, którzy udzielili odpowiedzi negatywnych, wskazywali najczęściej, że w ich ocenie miasto nie posiada jednolitej strategii promocji miasta, a realizowane działania nie skutkują rozwojem miasta. Wskazali także, że nie dostrzegają realizowanych działań promocyjnych, zwracając uwagę, że jeśli są one prowadzone, to być może problemem jest ich nieodpowiednia promocja. Co więcej, ich zdaniem w ostatnich latach nie było działań integrujących dostępne oferty turystyczne, a jeśli takie były, to działania marketingowo-promocyjne zostały przeprowadzone nieefektywnie lub wcale takich działań nie było.

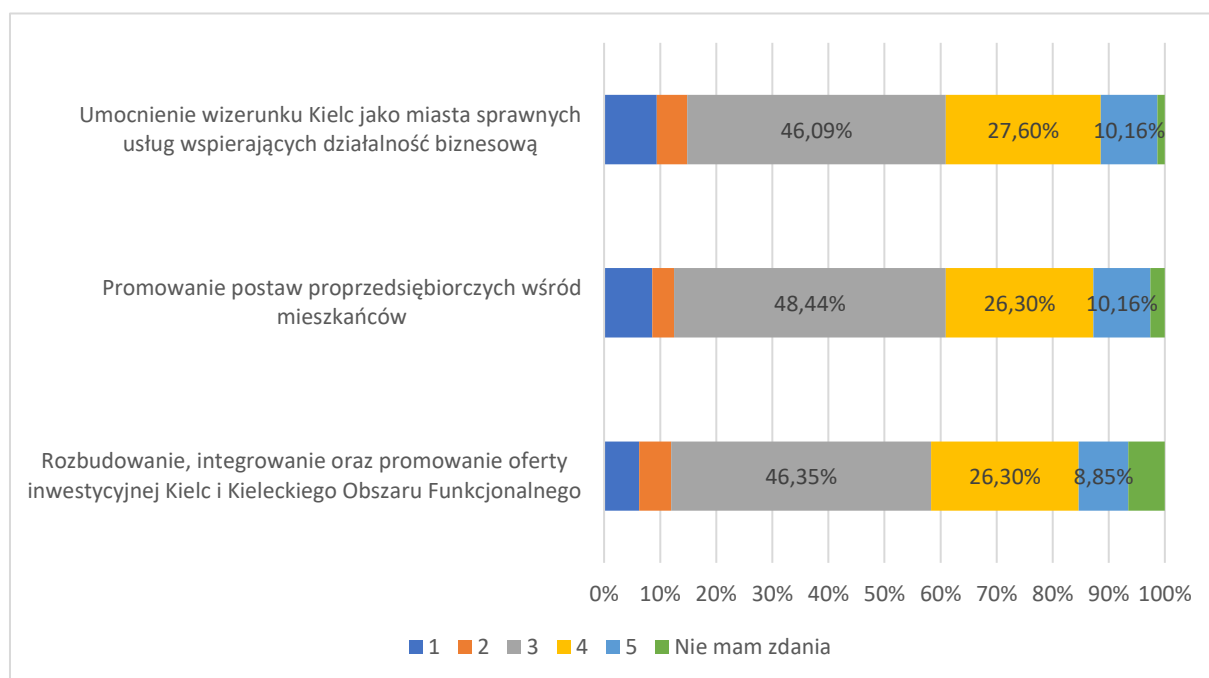
**Wykres 10. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 1 – Miasto turystyki przyrodniczej?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

Skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 2 – Miasto perspektyw gospodarczych ponownie przez niemal połowę uczestników badania ankietowego została oceniona neutralnie. Podobnie rozłożyły się także pozytywne oceny podejmowanych działań, co trzeci ankietowany udzielił oceny 4 i 5 na temat poruszanych zagadnień. Najlepiej ankietowani odnieśli się jednak do umocnienia wizerunku Kielc jako miasta sprawnych usług wspierających działalność biznesową (37,76% ocen 4 i 5), niewiele mniej pozytywnych wskazań dotyczyło promowania postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców (36,46% ocen 4 i 5). Ankietowani będący odmiennego zdania wskazali, że w ich ocenie oferta inwestycyjna Kielc i Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego nie przynosi efektów w zakresie tworzenia i umacniania oferty inwestycyjnej miasta. Główna komunikacja i budowanie wizerunku gospodarczego Kielc oparte jest na KPT oraz Targach Kielce, co zdaniem badanych jest niewystarczające. Dla umocnienia takiego wizerunku niezbędne jest zaangażowanie wielu instytucji, z którymi na co dzień współpracują przedsiębiorcy oraz zaangażowanie innych przedsiębiorców działających już w Kielcach, którzy mogą zachęcić kolejnych do inwestowania i współpracy. Respondenci wskazali także na niewystarczający poziom inwestycji przedsiębiorców w działania badawczo-rozwojowe.

**Wykres 11. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 2 – Miasto perspektyw gospodarczych?**

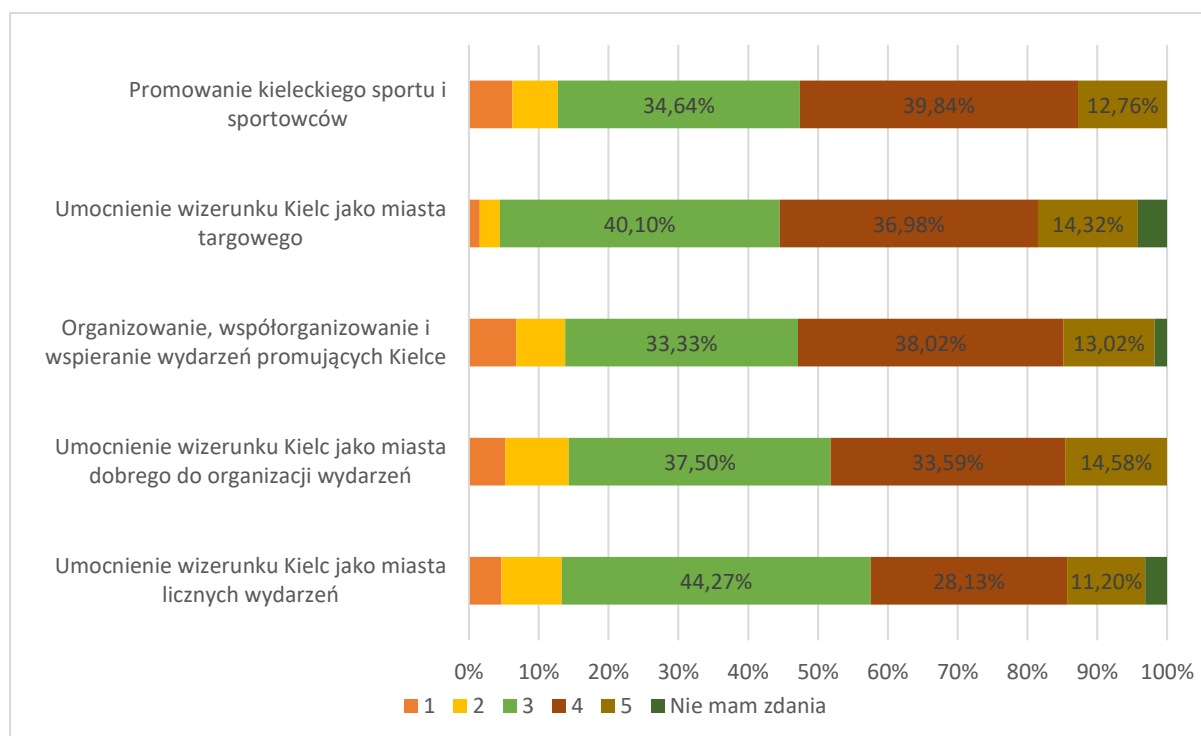


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

Skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 3 – Miasto wydarzeń i sportu podobnie jak w przypadku poprzednich, oceniona została przez częściej niż co trzeciego ankietowanego neutralnie. Jako najbardziej skuteczne, zdaniem co drugiego ankietowanego, są działania podejmowane w zakresie promowania kieleckiego sportu i sportowców (52,6% ocen 4 i 5), umocnienia wizerunku Kielc jako miasta targowego (51,3% ocen 4 i 5) oraz organizowania, współorganizowania i wspierania wydarzeń promujących Kielce (51,04% ocen 4 i 5). Respondentów, którzy dokonali negatywnych ocen, poproszono o uzasadnienie swojego

stanowiska. Ci zwrócili uwagę, że w ich ocenie w mieście nie jest organizowana wystarczająca liczba wydarzeń o charakterze biznesowym, mających na celu przyciągnięcie inwestorów do miasta. Dodatkowo ich zdaniem w Kielcach organizowane są ciekawe wydarzenia, jednak mają one niewielką skalę, są skierowane do wąskiej grupy odbiorców, a przede wszystkim do mieszkańców, a nie do inwestorów, co powinno stanowić priorytet (mając na uwadze rozwój oferty inwestycyjnej w mieście). W ich przekonaniu wizerunek miasta powinien opierać się na inicjatywach, które znajdują w komunikacji ogólnopolskiej. Jak wskazali, takich wydarzeń jest niewiele, a jeśli już są, to nie jest wykorzystany ich potencjał.

**Wykres 12. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 3 – Miasto wydarzeń i sportu?**

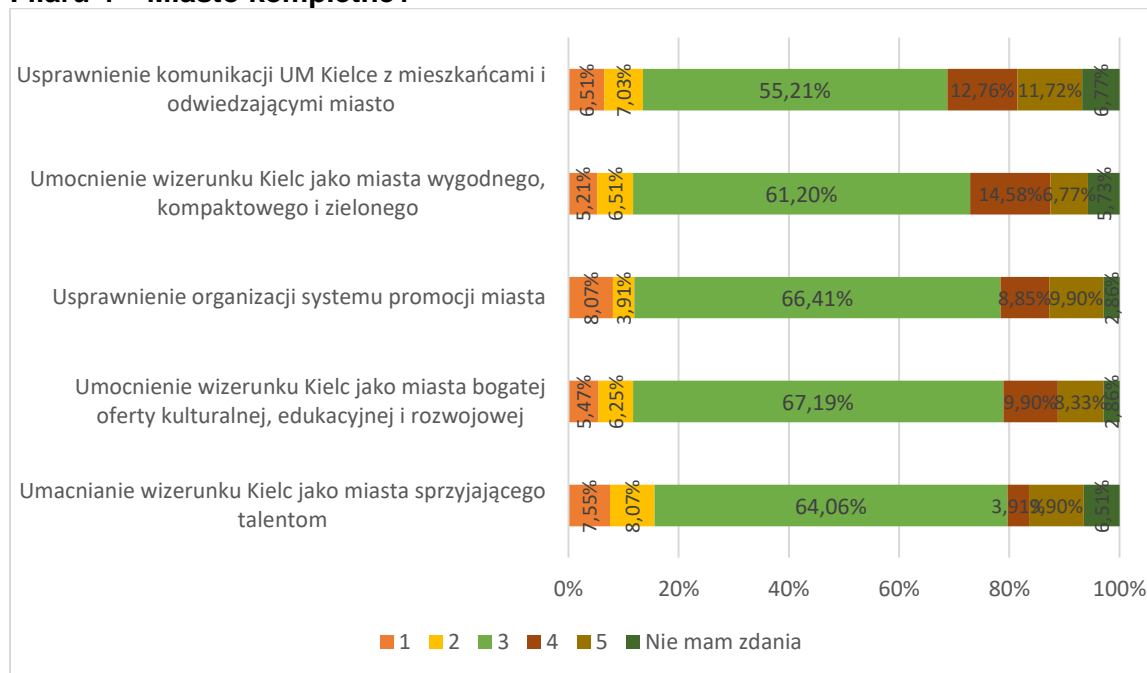


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

Skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 4 – Miasto kompletne, przez ponad połowę uczestników badania ankietowego została oceniona neutralnie. Jednakże niemal co czwarty ankietowany dokonał oceny pozytywnej działań realizowanych w ramach usprawnienia komunikacji Urzędu Miasta Kielce z mieszkańcami i odwiedzającymi miasto (24,48% ocen 4 i 5) oraz umocnienia wizerunku Kielc jako miasta wygodnego, kompaktowego i zielonego (21,35% ocen 4 i 5). Średnio co dziesiąty ankietowany był odmiennego zdania i podejmowane działania ocenił negatywnie i tych respondentów poproszono o uzasadnienie swojego stanowiska. W ich ocenie wizerunek ten będzie umocniony po realizacji inwestycji związanych z remontem dróg, budową ścieżek rowerowych i poprawą jakości komunikacji miejskiej. Zwrócili uwagę, że promocja miasta jest bardzo niespójna. W tym aspekcie wskazali na brak strategii promocji, koordynacji działań, a przede wszystkim dostosowania przekazu oraz kanałów komunikacji do określonych grup odbiorców (m.in. wykorzystanie social mediów). Jak

wskazali, treść przekazu powinna być dostosowywana i kierowana do konkretnych grup odbiorców.

**Wykres 13. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 4 – Miasto kompletne?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

Uczestnicy badania ankietowego zostali poproszeni o odniesienie się do pytania, czy władze miasta powinny realizować inne (niewskazane wcześniej) działania, które należy podjąć aby zrealizować cele zawarte w „Strategii”. W ocenie ponad połowy ankietowanych takie czynności powinny być realizowane w zakresie celu **Miasto kompletne** oraz **Miasto wydarzeń i sportu**.

W odniesieniu do pierwszego, **Miasto kompletne**, zwrócili uwagę na konieczność realizacji zadań mających na celu poprawę dostępności miasta dla osób młodych (stworzenie oferty dla osób młodych, które kończąc studia nie wybierają miasta jako miejsca zamieszkania, kierując się do innych ośrodków miejskich). Dodatkowo dostrzegli konieczność realizacji działań zmierzających do poprawy połączeń komunikacyjnych między dużymi ośrodkami miejskimi, dostępności infrastruktury drogowej i towarzyszącej (m.in. poprawa chodników/przejść dla pieszych dla osób z niepełnosprawnościami i rodziców małych dzieci).

W zakresie działań dotyczących celu **Miasto wydarzeń i sportu** uczestnicy badania ankietowego zwrócili uwagę na potrzebę dalszej organizacji wydarzeń kulturalnych i sportowych, które mogłyby się przyczynić do aktywnej i systematycznej promocji miasta na tle kraju i poza nim. Dodatkowo skupili swoją uwagę na potrzebie stworzenia szeregu zachęt dla społeczności do korzystania z różnych form aktywności fizycznej. Jednym z pomysłów było także stworzenie kalendarza wydarzeń kulturalnych i sportowych, zawierającego wszystkie szczegóły dotyczące danej atrakcji lub wydarzenia, w tym także wskazówki dotyczące dojazdu i parkingu. Konieczne, zdaniem mieszkańców są również systematyczne prace remontowe dostępnej już infrastruktury sportowej.

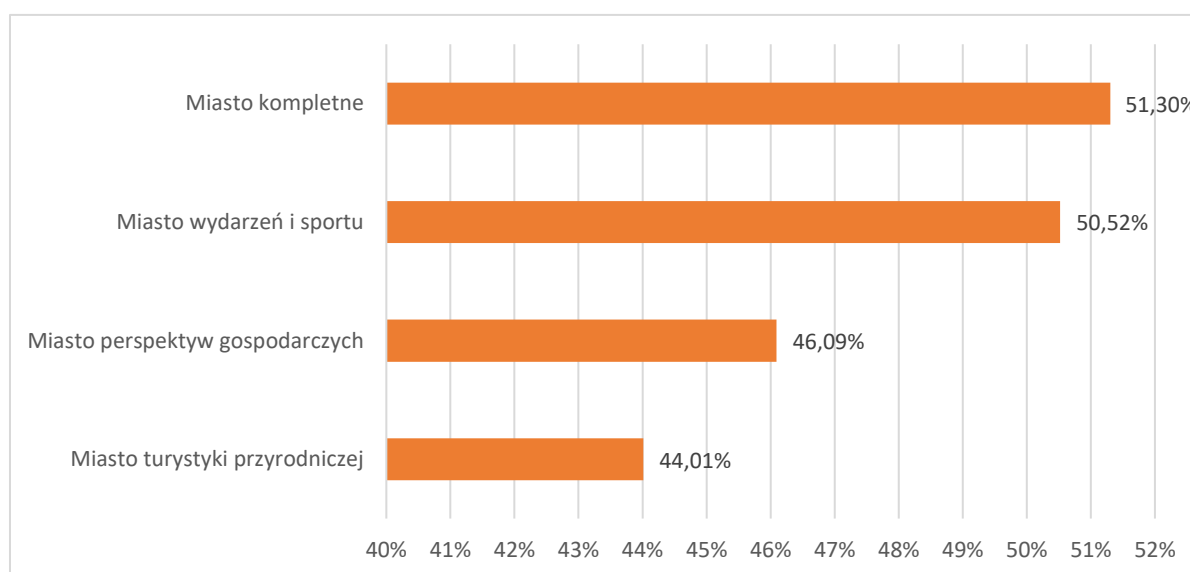
Niemal co drugi badany dostrzega także konieczność realizacji zadań w odniesieniu do celu **Miasto perspektyw gospodarczych**. Podczas swobodnej wypowiedzi zwrócili uwagę na konieczność stworzenia spójnej i atrakcyjnej oferty inwestycyjnej, ponieważ w ich ocenie



Kielce nie posiadają katalogu zachęt ani dla inwestorów, ani w konsekwencji dla ludzi młodych, którzy stając się absolwentami kieleckich uczelni wyższych rezygnują z szukania pracy w mieście i wybierają inne, duże ośrodki miejskie. Ważna jest również, w ich ocenie, współpraca z kieleckimi przedsiębiorcami działającymi na skalę międzynarodową w celu promocji miasta jako sprzyjającemu rozwojowi (m.in. poprzez wykorzystanie potencjału Targów Kielce). Ważnym jest także promocja w mniejszych ośrodkach miejskich, skąd można przyciągnąć młodych ludzi na studia do Kielc i zachęcić ich do pozostania w mieście.

Dwóch na pięciu uczestników badania wskazało, że dodatkowe działania powinny być realizowane także w odniesieniu do celu **Miasto turystyki przyrodniczej**. Inicjatywy, które w ocenie respondentów, powinny mieć wpływ na realizację celu powinny skupić się na zwiększeniu ilości terenów zieleni w centrum miasta, miejsc rekreacji, poprawie infrastruktury rowerowej i pieszej oraz utrzymaniu porządku w najbardziej reprezentatywnych i atrakcyjnych turystycznie miejscach miasta. Ponadto działania powinny być realizowane w zakresie poprawy komunikacji miejskiej i wyprowadzenia ruchu tranzytowego poza centrum miasta (wzorem m.in. miasta Łodzi). Respondenci wyrazili również troskę o wygląd ścisłego centrum miasta, które w ich ocenie nie podlega należytej kontroli zabudowy. Zauważyli, że coraz więcej miejsc przeznaczonych jest dla deweloperów i inwestycji mieszkalnych.

**Wykres 14. Czy Pana/i zdaniem władze miasta powinny realizować inne (niewskazane wcześniej) działania, które należy podjąć, aby zrealizować cele zawarte w „Strategii”?**



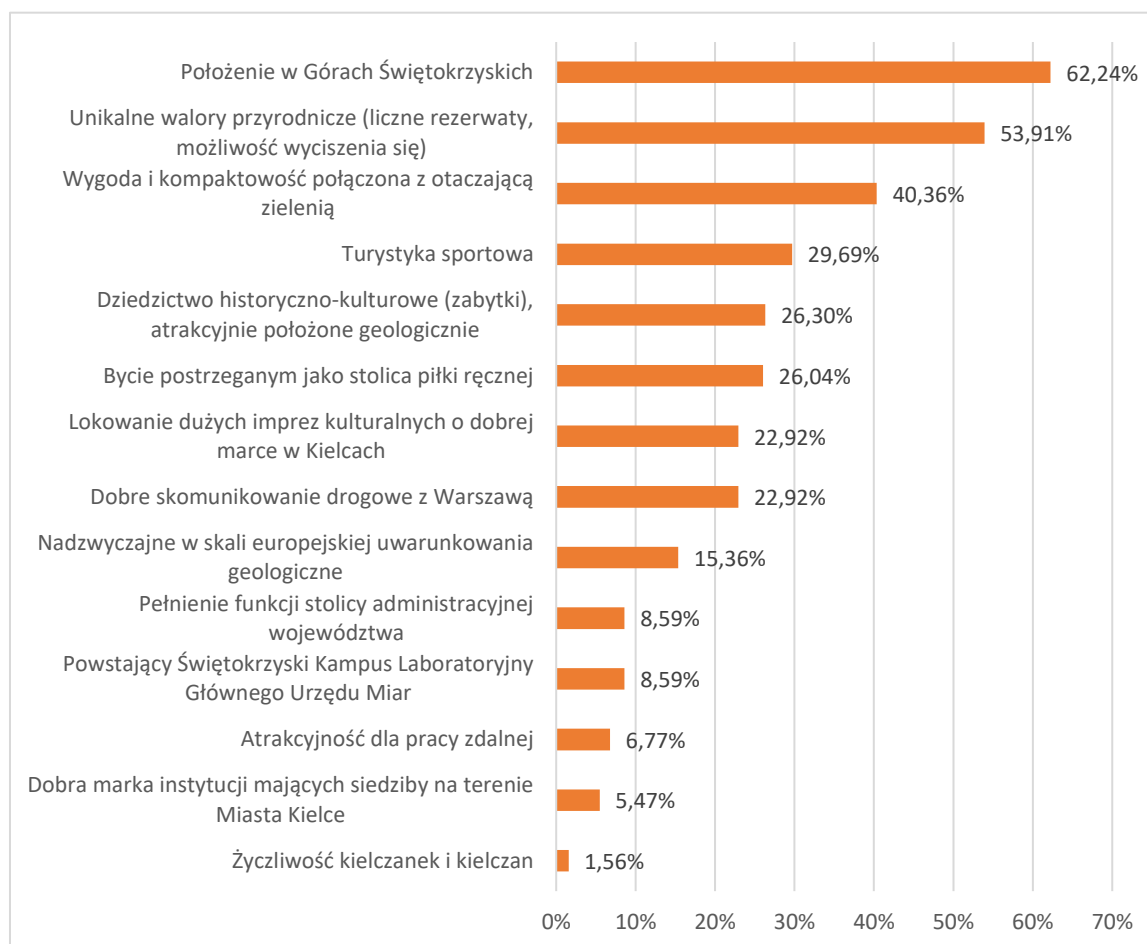
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

Uczestnicy badania ankietowego zostali poproszeni o wskazanie, jakie ich zdaniem, szanse promocyjne miasta powinny zostać wykorzystane w pierwszej kolejności. Częściej niż trzech na pięciu badanych wskazało, że największym atutem miasta jest położenie w Górach Świętokrzyskich (62,24%). Zdaniem ponad połowy respondentów (53,91%) szansą rozwojową są z kolei unikalne walory przyrodnicze (liczne rezerваты, możliwość wyciszenia się). Natomiast częściej niż dwóch na pięciu uczestników badania wskazało, że możliwością rozwoju jest wygoda i kompaktowość miasta połączona z otaczającą zielenią. Co trzeci respondent wskazał na turystykę sportową, zaś co czwarty - na dziedzictwo historyczno-kulturowe, atrakcyjnie położone geologicznie oraz postrzeganie miasta jako stolicy piłki

ręcznej. Ci uczestnicy badania, dla których katalog dostępnych odpowiedzi okazał się niewystarczający, wskazali na konieczność poprawienia promocji Geoparku Świętokrzyskiego (obejmuje obszar pięciu gmin: Kielce, Chęciny, Morawica, Sitkówka, Piekoszków), który w 2021 r. na podstawie decyzji Zarządu UNESCO, uzyskał oficjalnie status Światowego Geoparku UNESCO<sup>4</sup>, w 2024 r. przedłużony o kolejne 4 lata. Część badanych zwróciła również uwagę na to, że w tym roku ponownie uruchomiona została turystyczna bezpłatna linia autobusowa Kielce – Święty Krzyż. Po raz piąty Samorząd Województwa Świętokrzyskiego oraz Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego (członkiem ROTWS jest m.in. Miasto Kielce) zaoferowali turystom i mieszkańcom bezpośredni i bezpłatny autobus na Święty Krzyż z przystankami przy największych atrakcjach turystycznych regionu.

Respondenci zwrócili uwagę także na konieczność przygotowania obszarów inwestycyjnych dla przedsiębiorców.

### Wykres 15. Jakie szanse promocyjne miasta należy Pana/Pani zdaniem w szczególności wykorzystać?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI+CATI (n=384)

<sup>4</sup> <http://geonatura-kielce.pl/geopark-swietokrzyski-w-swiatowej-sieci-geoparkow-unesco/> [data dostępu: 1.10.2024 r.]

Proces sposobu wdrażania realizowanych projektów został poddany ocenie uczestników wywiadów indywidualnych. Wskazali oni, że przyjęte kierunki, cele i wyznaczone w „Strategii” zadania sprawiają, że plan marketingowy miasta jest spójny i wnosi świeżość w dotychczasowych działaniach. Zwrócili jednak uwagę, że część celów ma charakter zbyt ogólny i nie uwzględnia prawdziwego potencjału miasta. W najbliższych latach miasto chce poświęcić dużo uwagi wykorzystaniu walorów przyrodniczych i potencjału naturalnego w budowaniu marki miasta, co odnosząc do wyników badań z mieszkańcami, jest właściwym kierunkiem działań i spełnieniem oczekiwań społecznych.

O ocenę działań podejmowanych na podstawie przyjętej „Strategii promocji” i ich wpływu na skuteczne wykorzystanie szans promocyjnych miasta zostali poproszeni uczestnicy przeprowadzonych badań. Znaczna część respondentów wskazała, że jest zbyt wcześnie, by na tym etapie jednoznacznie określić poziom oddziaływania. W szczególności dlatego, że w Urzędzie Miasta nastąpiły zmiany organizacyjne, a te powinny w perspektywie czasu przynieść efekty w zakresie wdrażania działań promocyjnych. Należy jednak wziąć pod uwagę, że efektywna realizacja zapisów „Strategii” jest związana z dostępnością środków finansowych. Corocznie przyjmowany plan promocyjny jest wykonalny w takim stopniu, w jakim dostępne są środki na jego realizację. Te, jak wspomnieli uczestnicy badań, w zakresie promocji są niskie i niewystarczające. Na wszystkie wspomniane aspekty uwagę zwrócili uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych, żywiąc jednak nadzieje na poprawę tego stanu w najbliższym czasie.

---

*Są na dobrej drodze, dlatego że chociażby Zespół promocji Miasta Kielce, w którym jestem, zrzesza spore grono przedstawicieli instytucji, ale też podmiotów prywatnych. Jest też formułą otwartą. Więc tak naprawdę, jeśli ktoś chciałby działać na rzecz Miasta Kielce w takiej sformalizowanej strukturze, może do niej po prostu dołączyć.*

---

Źródło: indywidualne wywiady pogłębione

Uczestnicy badań zwrócili uwagę także na to, że stworzony plan działań promocyjnych nie uwzględnia wszystkich planowanych działań o charakterze promocyjnym. Dodatkowo niektóre weekendy są wypełnione działaniami skierowanymi do podobnej grupy odbiorców. Co więcej, zdarza się, że realizowane są w tym samym czasie, z kolei inne weekendy nie zakładają realizacji jakichkolwiek wydarzeń o charakterze promocyjnym.

---

*Czyli braku, mimo wszystko jeszcze, braku komunikacji, takiego ciała, które by podejmowało decyzje. (...) Tego nie ma. Nie ma też wartościowania imprez pod względem ich potencjału promocyjnego, bez względu na to, czy będziemy tu mówili o gospodarce, przyciąganiu inwestorów, o talentach czy o turystach.*

---

Źródło: indywidualne wywiady pogłębione

Ocena racjonalności wykorzystywanych środków nie jest możliwa, ponieważ dane potrzebne do tej analizy, na tak wczesnym etapie wdrażania „Strategii” nie zostały zagregowane.

### 3.5. Ocena monitoringu „Strategii” i analiza stopnia realizacji założonych wskaźników

Niniejszy rozdział odpowiada na poniższe pytania badawcze:

**1. Jak należy ocenić stopień realizacji założonych wskaźników? Czy widoczny jest wpływ czynników zewnętrznych? Czy interwencja przyczynia się do wykorzystania szans rozwojowych? Czy zidentyfikowano ewentualne błędy w początkowo określonych wskaźnikach?**

System monitorowania „Strategii”, który jest nieodłącznym elementem efektywnej ewaluacji, umożliwia kontrolowanie jej skuteczności, trafności i efektywności. Pozwala również na bieżąco weryfikować poziom korzyści płynący z realizacji jej założeń, a w uzasadnionych przypadkach pomaga w podjęciu decyzji o redefiniowaniu elementów strategicznych, które uległy dezaktualizacji ze względu na zmieniającą się sytuację społeczno-gospodarczą. System monitorowania „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+” opisany w rozdziale 8 dokumentu został podzielony na dwa poziomy. Pierwszy z nich dotyczy celów strategicznych oraz operacyjnych, posiada charakter strategiczny, a jego sporządzenie zostało zaplanowane raz na dwa lata tuż przed procesem ewaluacji bieżącej (on-going).

Zgodnie z zapisami dokumentu, raport z realizacji „Strategii” powinien zawierać informacje na temat<sup>5</sup>:

- poziomu osiągnięcia docelowych wartości wskaźników celów strategicznych i operacyjnych oraz kierunków działań;
- projektów zrealizowanych w danym okresie sprawozdawczym (na podstawie informacji i źródeł pozyskiwanych z monitoringu na poziomie operacyjnym);
- zmaterializowanych ryzyk o poziomie wysokim i bardzo wysokim, które wpływają na osiągnięcie celów;
- wniosków wynikających z przeprowadzonej analizy poziomu osiągnięcia docelowych wartości wskaźników istotnych z perspektywy dalszego wdrażania „Strategii”;
- rekomendacji zmian w realizacji założeń „Strategii”;
- informacji dotyczących wykorzystania środków finansowych.

Poniżej w dokumencie została opracowana lista proponowanych wskaźników monitorowania, zaznaczono jednak, że zakres gromadzonych danych może ulec zmianie i będzie uzależniony od możliwości Urzędu Miasta Kielce.

Przedstawiona lista wskaźników nie zawiera wartości bazowych, a wartości docelowe akcentują postępy realizacji prac. Autorzy dokumentu zaznaczyli, że dane bazowe zostaną zgromadzone w toku prac. Na dzień sporządzania raportu, tj. 1.10.2024 r. takie dane nie zostały upublicznione, dlatego też ocena poziomu realizacji założonych wskaźników nie jest możliwa. Warto zaznaczyć, że znaczna część monitorowanych danych odnosi się do wyników badania ankietowego, co stanowi trudny element analizy statystycznej.

---

<sup>5</sup> „Strategia promocji Miasta Kielce 2030+”, s. 66

Poza weryfikowaniem wartości wskaźników, dokument zakłada drugi z poziomów monitoringu. Zgodnie z zapisami dokumentu, dotyczy on zdefiniowanych kierunków działań i przypisanych do nich projektów, które wspólnie mają na celu realizację polityki promocyjnej. Zgodnie z przeprowadzoną analizą, na stronie miejskiej każdego roku publikowano roczny „Plan promocji” i sprawozdanie z jego realizacji. W dokumencie „Strategii” wskazano, że raport z monitoringu na tym poziomie ma charakter operacyjny i będzie sporządzany corocznie. Dotychczas ukazały się:

- „Plan promocji Miasta Kielce na 2024 rok”;
- „Plan promocji Miasta Kielce na 2023 rok – sprawozdanie z realizacji”;
- „Plan promocji Miasta Kielce na 2023 rok”.

Analiza dostępnych danych wykazała, że w 2023 r. zaplanowano do realizacji 156 projektów w ramach poszczególnych celów<sup>6</sup>:

- **Cel strategiczny 1 – Promowanie, integracja i rozwój oferty turystyki przyrodniczej w skali lokalnej i regionalnej, w szczególności:**
  - Cel operacyjny 1.1 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta zieleni i geologii – 28 projektów;
  - Cel operacyjny 1.2 – Zwiększenie rozpoznawalności najbardziej znanych atrakcji turystycznych Kielc i okolic – 33 projekty;
  - Cel operacyjny 1.3 – Zwiększenie stopnia wykorzystania kieleckiej oferty rekreacyjnej – 34 projekty;
  - Cel operacyjny 1.4 – Zintegrowanie oferty turystycznej Kielc oraz okolicznych gmin – 9 projektów;
  - Cel operacyjny 1.5 – Rozwinięcie infrastruktury turystycznej i okolo-turystycznej – 5 projektów;
- **Cel strategiczny 2 – Promowanie atrakcyjności miasta wśród inwestorów i świadczenie nowoczesnych usług dla biznesu, w szczególności:**
  - Cel operacyjny 2.1 – Rozbudowanie, integrowanie oraz promowanie oferty inwestycyjnej Kielc i Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego – 4 projekty;
  - Cel operacyjny 2.2 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta sprawnych usług wspierających działalność biznesową – 14 projektów;
  - Cel operacyjny 2.3 – Promowanie postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców – 9 projektów;
- **Cel strategiczny 3 – Wspieranie i promowanie organizowanych wydarzeń oraz kieleckiego sportu, w szczególności:**
  - Cel operacyjny 3.1 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta targowego – 5 projektów;
  - Cel operacyjny 3.2 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta licznych wydarzeń – 96 projektów;
  - Cel operacyjny 3.3 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta dobrego do organizacji wydarzeń – 90 projektów;

---

<sup>6</sup> Łączna liczba projektów w ramach poniższych celów jest wyższa niż 156, ponieważ każdy z projektów przypisany jest do realizacji więcej niż jednego celu.

- Cel operacyjny 3.4 – Promowanie kieleckiego sportu i sportowców – 22 projekty;
- Cel operacyjny 3.5 – Organizowanie, współorganizowanie i wspieranie wydarzeń promujących Kielce – 95 projektów;
- **Cel strategiczny 4 – Promowanie rosnącej jakości życia w Kielcach, w szczególności:**
  - Cel operacyjny 4.1 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta wygodnego, kompaktowego i zielonego – 21 projektów;
  - Cel operacyjny 4.2 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta bogatej oferty kulturalnej, edukacyjnej i rozwojowej – 106 projektów;
  - Cel operacyjny 4.3 – Usprawnienie organizacji systemu promocji miasta – 14 projektów;
  - Cel operacyjny 4.4 – Usprawnienie komunikacji Urzędu Miasta Kielce z mieszkańcami i odwiedzającymi miasto – 9 projektów;
  - Cel operacyjny 4.5 – Umacnianie wizerunku Kielc jako miasta sprzyjającego talentom – 66 projektów.

Zgodnie ze sprawozdaniem z realizacji za 2023 r. zrealizowane zostały 143 projekty (91,67%), 12 projektów nie zostało zrealizowanych lub przesunięto ich realizację na inny rok (7,69%), z kolei 1 projekt w momencie sporządzania raportu był w trakcie realizacji.

W 2024 r. zaplanowano do realizacji 170<sup>7</sup> projektów w ramach poszczególnych celów<sup>8</sup>:

- **Cel strategiczny 1 – Promowanie, integracja i rozwój oferty turystyki przyrodniczej w skali lokalnej i regionalnej, w szczególności:**
  - Cel operacyjny 1.1 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta zieleni i geologii – 6 projektów;
  - Cel operacyjny 1.2 – Zwiększenie rozpoznawalności najbardziej znanych atrakcji turystycznych Kielc i okolic – 20 projektów;
  - Cel operacyjny 1.3 – Zwiększenie stopnia wykorzystania kieleckiej oferty rekreacyjnej – 17 projektów;
  - Cel operacyjny 1.4 – Zintegrowanie oferty turystycznej Kielc oraz okolicznych gmin – 8 projektów;
  - Cel operacyjny 1.5 – Rozwinięcie infrastruktury turystycznej i okołoturystycznej – 3 projekty;
- **Cel strategiczny 2 – Promowanie atrakcyjności miasta wśród inwestorów i świadczenie nowoczesnych usług dla biznesu, w szczególności:**
  - Cel operacyjny 2.1 – Rozbudowanie, integrowanie oraz promowanie oferty inwestycyjnej Kielc i Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego – 2 projekty;
  - Cel operacyjny 2.2 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta sprawnych usług wspierających działalność biznesową – 15 projektów;

---

<sup>7</sup> 34 projekty mają zasięg międzynarodowy, 47 – krajowy, 40 – wojewódzki, a 49 – odbywało się w obrębie Miasta Kielce.

<sup>8</sup> Ponownie, łączna liczba projektów w ramach poniższych celów jest wyższa niż 170, ponieważ każdy z projektów przypisany jest do realizacji więcej niż jednego celu.

- Cel operacyjny 2.3 – Promowanie postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców – 14 projektów;
- **Cel strategiczny 3 – Wspieranie i promowanie organizowanych wydarzeń oraz kieleckiego sportu**, w szczególności:
  - Cel operacyjny 3.1 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta targowego – 6 projektów;
  - Cel operacyjny 3.2 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta licznych wydarzeń – 16 projektów;
  - Cel operacyjny 3.3 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta dobrego do organizacji wydarzeń – 14 projektów;
  - Cel operacyjny 3.4 – Promowanie kieleckiego sportu i sportowców – 10 projektów;
  - Cel operacyjny 3.5 – Organizowanie, współorganizowanie i wspieranie wydarzeń promujących Kielce – 93 projekty;
- **Cel strategiczny 4 – Promowanie rosnącej jakości życia w Kielcach**, w szczególności:
  - Cel operacyjny 4.1 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta wygodnego, kompaktowego i zielonego – 5 projektów;
  - Cel operacyjny 4.2 – Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta bogatej oferty kulturalnej, edukacyjnej i rozwojowej – 52 projekty;
  - Cel operacyjny 4.3 – Usprawnienie organizacji systemu promocji miasta – 8 projektów;
  - Cel operacyjny 4.4 – Usprawnienie komunikacji Urzędu Miasta Kielce z mieszkańcami i odwiedzającymi miasto – 5 projektów;
  - Cel operacyjny 4.5 – Umacnianie wizerunku Kielc jako miasta sprzyjającego talentom – 80 projektów.

Biorąc pod uwagę powyższe należy zauważyć, że monitoring prowadzony był dotychczas wyłącznie w zakresie sprawdzenia postępów realizacji rocznego „Planu promocji”. Dotychczas nie opublikowano raportu dotyczącego wartości osiągniętych wskaźników monitorowania. Taki stan realizacji założonego planu monitorowania zauważyli uczestnicy badań jakościowych, zwracając uwagę także na to, że jednym z kluczowych założeń podejmowania i prowadzenia działalności marketingowej jest stałe monitorowanie efektów i optymalizacja podejmowanych działań. Inni uczestnicy badań wskazali, że zaplanowany katalog wskaźników w „Strategii promocji”, jak zauważyli wcześniej także autorzy ewaluacji, były trudne do pozyskania, a ich agregacja wiązała się z dodatkowymi nakładami finansowymi. W toku gromadzenia danych, osoby odpowiedzialne za monitorowanie wskaźników opracowały nową ich listę bazując na danych monitorujących postępy „Strategii rozwoju Miasta Kielce 2030+ w kierunku Smart City”. Te zbierane są corocznie, a znaczna ich część wpisuje się w cele strategiczne i operacyjne „Strategii promocji”. Cała lista została uzupełniona o brakujące, a dokument przechodzi ostatnie etapy weryfikacji i procedowania.

Podobnie w przypadku oceny poziomu kosztów inwestycji realizowanych w oparciu o zapisy „Strategii” i oceny ich adekwatności względem przyjętych do osiągnięcia efektów. Dane dotyczące poniesionych kosztów nie są zagregowane do ogólnej kwoty. W sprawozdaniu z „Planu promocji” są wyszczególnione koszty przypisane jedynie do części poszczególnych projektów. Z przedstawionych danych nie jest możliwe również wnioskowanie, czy poniesione środki przyczyniły się do osiągnięcia założonych celów. Uczestnicy badań jakościowych



zaznaczyli, że taki stan jest związany ze zbyt niskimi środkami przeznaczonymi na promocję miasta, a także na zarządzanie i monitorowanie „Strategii”, spowodowane z kolei dużym obciążeniem finansowym samorządu.

---

*Mam pełne przekonanie związane z obciążeniem finansowanym miasta, jakie mają teraz samorządy, z wyzwaniami finansowymi samorządów. I prawda, niestety bolesna, jest taka, że podstawowym założeniem gminy jest wpisywanie się w potrzeby mieszkańców, zapewnienie tych podstawowych potrzeb. Promocja jest potrzebą, ale jest potrzebą trochę wyższego rzędu, dlatego też rozumiem, że finansowanie za tym jest ograniczane.*

---

*Źródło: indywidualne wywiady pogłębione*

Określenie wartości bazowych, śródkresowych i docelowych stanowi punkt wyjścia dla efektywnego monitorowania zmian i reagowania na wszelkie utrudnienia realizacji postanowień „Strategii” na każdym jej etapie. Warto przypomnieć, że przy doborze wskaźników należy kierować się: adekwatnością do celów, mierzalnością, łatwością w pozyskaniu i komplementarnością z miernikami przyjętymi w innych dokumentach strategicznych.

### 3.6. Ocena systemu zarządzania i wdrażania

Niniejszy rozdział odpowiada na poniższe pytania badawcze:

#### 1. Czy system zarządzania i wdrażania okazał się skuteczny? Jak należy ocenić sprawność przepływu informacji, dokumentów, realizacji działań?

Proces wdrażania „Strategii promocji” uzależniony jest od podejmowanych w rzeczywistości działań, z kolei proces jej realizacji od przyjętych procedur gwarantujących jej realizację. Ważnym elementem jest także organizacja prac nad „Strategią” i właściwy podział obowiązków i obszarów odpowiedzialności w obrębie struktur organizacyjnych Urzędu Miasta Kielce. Zgodnie z zapisami dokumentu, organizacja systemu promocji miasta została skrupulatnie rozdzielona między wybrane jednostki Urzędu Miasta Kielce i wdrożona w oparciu o reorganizację Urzędu Miasta z 2019 r. Według informacji zawartych na stronie internetowej Miasta Kielce, od 1 lipca 2024 r. zarządzeniem Prezydentki Miasta Kielce Agaty Wojdy obowiązuje nowy Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta. Nowa struktura obejmuje 17 komórek organizacyjnych: 11 wydziałów, 4 biura, 1 centrum i Urząd Stanu Cywilnego. W stosunku do poprzedniego stanu, ubyłła jedna komórka organizacyjna, a szczegółowy zakres obowiązków uległ zmianie. Ma to wpływ także na system wdrażania i zarządzania „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+”. Nową jednostką jest Wydział Promocji, Kultury i Sportu, który ma w sposób kompleksowy organizować, planować i realizować politykę promocyjną miasta. Wydział powstał z potrzeby zdefiniowania na nowo podejścia do „Strategii promocji” i zbudowania profesjonalnej koncepcji jej wdrażania. Zdefiniowanie tożsamości miasta, zakorzenienie tych elementów wśród ludzi nie jest możliwe wyłącznie poprzez działania marketingowe. Nośnikiem tego rodzaju działań są mieszkańcy, przekonani o wyjątkowości swojego miasta. W tym celu powołany został Wydział Dialogu Społecznego, który poprzez szerokie konsultacje, głęboką partycypację ma budować poczucie tożsamości z miastem, dumy i postrzegania jego potencjału jako czynnika silnie wpływającego na związanie emocjonalne.

Prace nad realizacją „Strategii” powinny zostać rozpoczęte niezwłocznie po przyjęciu dokumentu. Przeprowadzona analiza wykazała, że w przypadku „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+” realizacja dokumentu prowadzona jest systematycznie od przyjęcia jej Zarządzeniem Nr 348/2022 Prezydenta Miasta Kielce z dnia 3 sierpnia 2022 r. w sprawie wprowadzenia i stosowania „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+”, powołania Zespołu ds. Marki Kielce oraz ustanowienia Systemu Koordynacji Promocji Miasta Kielce.

W przebiegu przeprowadzonych badań jakościowych uczestnicy zwrócili uwagę, że ważnym elementem mającym wpływ na późniejsze zarządzanie i wdrażanie „Strategii promocji” mogłyby mieć częstsze spotkania grup roboczych.

---

*Raz na kwartał robimy sobie odprawę, sprawdzamy dokąd idzie, dopraszamy tych wszystkich, którzy robią swoje działania.*

---

Źródło: indywidualne wywiady pogłębione

Zdaniem uczestników indywidualnych wywiadów pogłębionych, sprawność przepływu informacji, dokumentów, realizacji działań przebiega nieefektywnie i zbyt wolno.

## 4. Analiza SMART

Analiza SMART stosowana jest do prawidłowego wyznaczania celów, co zwiększa szanse na ich osiągnięcie. Wyznaczanie celów za pomocą analizy SMART wymaga dokonania dogłębnej analizy tego, co chcemy osiągnąć. Zgodnie z założeniami analizy SMART, cele powinny być specyficzne, mierzalne, osiągalne, istotne, określone w czasie. W opinii autorów niniejszej ewaluacji, cele zostały przygotowane zgodnie z zasadą i definicją SMART. Przy ich tworzeniu w większości wykorzystane zostały kluczowe elementy zasady SMART.

W projekcie dokumentu zdefiniowane zostały 4 filary, a do nich bezpośrednio przypisane cele operacyjne, tj.:

- **Filar 1 – Miasto turystyki przyrodniczej, Cel strategiczny 1 – Promowanie, integracja i rozwój oferty turystyki przyrodniczej w skali lokalnej i regionalnej** – cel, który bierze pod uwagę walory przyrodnicze miasta, które są unikatowe w skali kraju, a także Europy;
- **Filar 2 – Miasto perspektyw gospodarczych, Cel strategiczny 2 – Promowanie atrakcyjności miasta wśród inwestorów i świadczenie nowoczesnych usług dla biznesu** – cel odnoszący się do promowania Kielc poprzez m.in. zakotwiczenie i wzmocnienie odbioru miasta jako jednostki sprawnie działających, atrakcyjnych i wyróżniających się usług, które pomagają w rozwoju i przyczyniają się do sukcesu działalności biznesowych;
- **Filar 3 – Miasto wydarzeń i sportu, Cel strategiczny 3 – Wspieranie i promowanie organizowanych wydarzeń oraz kieleckiego sportu** – cel odnosi się do sprawnego wspierania i promowania Miasta Kielce poprzez właściwe wyeksponowanie wydarzeń mających w sobie aspekty promocji miasta, upowszechnienie opinii o Kielcach jako mieście targowym, mieście szerokiego wachlarza i wielorakości wydarzeń, lokalizacji sprzyjającej organizacji wydarzeń, posiadającej odpowiednią i dostosowaną infrastrukturę;
- **Filar 4 – Miasto kompletne, Cel strategiczny 4 – Promowanie rosnącej jakości życia w Kielcach** – cel odnoszący się do konieczności zwiększenia jakości życia i promowania lepszej jego jakości poprzez ugruntowanie wizerunku Kielc jako miejsca wygodnego do życia, o bogatej ofercie kulturalnej i edukacyjnej.

Wszystkie cele odnoszą się do 3 głównych wymiarów, które powinny zostać uwzględnione w każdej strategii, tj. **społecznego i przestrzennego**, a w przypadku strategii promocji - **gospodarczego**.

Co więcej, w dokumencie wskazane zostały cele operacyjne, które w sposób szczegółowy definiują zakres działań podejmowanych i planowanych do podjęcia celów strategicznych.

Należy także zwrócić uwagę, że wszystkie wyszczególnione cele nie mają charakteru hierarchicznego, co oznacza nieokreślenie stopnia ważności poszczególnych priorytetów. Wszystkie cele są istotne i ważne z punktu widzenia promocji miasta. Natomiast przejrzysty podział celów wpływa nie tylko na czytelność dokumentu, ale przede wszystkim na możliwość

monitorowania zaplanowanych efektów. Opracowane filary odnoszą się do opracowanej wizji rozwoju, a cele strategiczne powiązane są odpowiednio z celami operacyjnymi. Publikowana każdego roku lista zaplanowanych przedsięwzięć i działań określona została precyzyjnie, a przedstawione o nich informacje zawierają m.in. nazwę, datę realizacji projektu, osiągnięte rezultaty, koszty projektu i miejsce na dodatkowy komentarz. W „Planie promocji” na każdy rok zawarte zostało kalendarium, dzięki czemu możliwe jest przypisanie ram czasowych do zaplanowanych działań.

Podsumowując, zdaniem ewaluatora, cele nie wykluczają się wzajemnie i spełniają takie punkty, jak:

- **Simple or Specific** – cele są proste i przejrzyste. Filary określone zostały w sposób hasłowy (co nie jest błędem), a ich uzupełnieniem są szczegółowe cele strategiczne i operacyjne. Struktura realizacji nie pozwala na luźną interpretację a lista zaplanowanych przedsięwzięć jest konkretna i czytelna;
- **Measurable** – do każdego celu przyporządkowane zostały oczekiwane rezultaty. Nie jest jednak jasne jak realizacja poszczególnych projektów przełoży się na monitorowanie wskaźników, których lista została ponownie zweryfikowana przez osoby zajmujące się wdrażaniem „Strategii”;
- **Actionable/Achievable** – wszystkie cele są osiągalne poprzez działanie. Cele zdefiniowane zostały w taki sposób, że możliwe jest ich osiągnięcie poprzez zaplanowane działania;
- **Relevant or Realistic** – zaplanowane cele i działania są istotne i realne. W trakcie tworzenia struktury kaskadowej realizacji celu strategicznego, przeanalizowane zostały wszystkie elementy, tj. czas realizacji, dostępne zasoby. Ze względu na to, że szczegółowy „Plan promocji” publikowany jest każdego roku, działania są dostosowane do możliwości finansowych miasta;
- **Time limited** – „Strategia” dotyczy perspektywy 2030+, rozpoczyna się w momencie jej uchwalenia. Jest dokumentem średniokresowym.

## 5. Wnioski i powiązane z nimi rekomendacje

Poniższa tabela przedstawia wnioski i rekomendacje wynikające z ewaluacji on-going „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+”.

**Tabela 1. Wnioski i powiązane z nimi rekomendacje**

Nr	Wniosek	Rekomendacja
1.	<p>Przeprowadzona analiza wykazała, że aktualnie proces monitorowania prowadzony jest wyłącznie częściowo. Zgodnie z zapisami dokumentu powinien on dotyczyć m.in. celów strategicznych oraz operacyjnych i być sporządzany raz na dwa lata tuż przed procesem ewaluacji bieżącej (on-going). Zdiagnozowano, że w przypadku wskaźników monitorowania lista jest komponowana na nowo.</p>	<p>W zakresie monitorowania „Strategii” proponujemy prowadzić systematyczny przegląd dostępnych danych. Punktem wyjścia powinna być usystematyzowana lista wskaźników, których gromadzenie i agregacja nie będą sprawiały dużych trudności. Następnie wpływ realizowanych projektów należy weryfikować poprzez obserwację, prezentację i prowadzenie analiz uzyskiwanych wyników i odnotowania zmian mierników realizacji poszczególnych projektów.</p> <p>Analiza wykazała, że część tak opracowanego monitoringu jest prowadzona, natomiast informacje o tym są niekompletne i nie są publikowane oraz dostępne do informacji interesariuszy „Strategii”.</p>
2.	<p>Sektor promocji miast powinien ewoluować, ponieważ nowe technologie oraz zmiany w preferencjach mieszkańców i turystów wpływają na potrzebę dostosowywania „Strategii”. Zdiagnozowano, że w mieście Kielce systematycznie prowadzone są prace w zakresie uwzględniania globalnych trendów marketingowych oraz zmian społeczno-gospodarczych w regionie i kraju. Zdaniem mieszkańców nie mają one jednak wystarczającego zakresu.</p>	<p>Promocja Miasta Kielce powinna uwzględniać globalne trendy marketingowe oraz zmiany społeczno-gospodarcze w regionie i kraju. W kontekście wzrastającej digitalizacji i znaczenia mediów społecznościowych, powinno skupić się na tworzeniu atrakcyjnych treści wizualnych i interaktywnych kampanii, które przyciągną turystów i inwestorów.</p>

Nr	Wniosek	Rekomendacja
3.	<p>Jak wiele miast w Polsce, Kielce borykają się z problemem starzejącego się społeczeństwa. Wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym w populacji może stwarzać wyzwania dla systemu opieki zdrowotnej i usług społecznych.</p>	<p>Zmiany demograficzne i rosnąca świadomość ekologiczna także kształtują preferencje mieszkańców i odwiedzających, dlatego miasto powinno promować zrównoważony rozwój oraz inicjatywy proekologiczne. Współpraca z lokalnymi przedsiębiorstwami oraz wykorzystanie regionalnych zasobów kulturowych mogą dodatkowo wzbogacić ofertę i zwiększyć atrakcyjność Kielc na tle innych miast.</p>
4.	<p>Przeprowadzone badania wykazały, że realizatorzy „Strategii promocji miasta Kielc 2030+” mierzą się z niskim zainteresowaniem przedmiotowymi działaniami. Uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych zwrócili uwagę na aspekt pojawienia się pewnych problemów z poczuciem tożsamości regionalnej mieszkańców Miasta Kielce.</p>	<p>Jednym ze sposobów może być wykorzystanie mediów społecznościowych. Kampanie prowadzone w Internecie pozwalają na szybkie dotarcie do szerokiego grona odbiorców, a także angażowanie ich w aktywności związane z miastem. Tworzenie treści wizualnych, takich jak filmy promocyjne czy relacje na żywo z wydarzeń, mogą skutecznie zainteresować potencjalnych odwiedzających.</p>
5.	<p>Mieszkańcy miasta dostrzegają dostępną ofertę promocyjną miasta, jednakże przeprowadzone badania wykazały, że ich zdaniem nie jest wystarczająca.</p>	<p>Warto rozważyć programy lojalnościowe dla turystów oraz mieszkańców korzystających z oferty miejskich atrakcji czy usług gastronomicznych. Tego typu inicjatywy mogą zwiększyć frekwencję i zainteresowanie ofertą Kielc.</p>

## 6. Załączniki

### 6.1. Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

#### Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

Szanowni Państwo,

firma EU-Consult z siedzibą w Gdańsku na zlecenie Miasta Kielce przeprowadza badanie dotyczące ewaluacji on-going „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+”.

Opinia mieszkańców miasta jest niezwykle ważna w procesie kształtowania lokalnej polityki, uprzejmie prosimy zatem o uczestnictwo w badaniu ankietowym. Udział w badaniu zajmie ok. 10 minut.

Państwa odpowiedzi będą anonimowe, posłużą do przygotowania wniosków o sytuacji miasta.

1. W skali od 1 do 5 proszę ocenić trafność poniższych stwierdzeń (gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam)

	1	2	3	4	5	Nie mam zdania	W przypadku wskazania oceny „1” lub „2” – Dlaczego nie zgadza się Pan/i ze wskazanym stwierdzeniem (pytanie wielokrotnego wyboru – możliwość wyboru maksymalnie trzech odpowiedzi):
Kielce to miasto turystyki przyrodniczej							a) Niewystarczające wykorzystanie i promocja różnorodności środowiska przyrodniczego Kielc b) Niewystarczające wykorzystanie walorów wynikających z położenia miasta w Górach Świętokrzyskich c) Niewystarczająca promocja



## Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

						<p>atrakcyjności geologicznej Kielc (np. jaskiń)</p> <p>d) Niewystarczające wykorzystanie i promocja malowniczych krajobrazów przyrodniczych otoczenia</p> <p>e) Niewystarczające wykorzystanie i promocja Geonatury Kielce i rezerwatów</p> <p>f) Zbyt mała liczba tras spacerowych i rowerowych</p> <p>g) Inne (jakie?).....</p>
Kielce to miasto perspektyw gospodarczych						<p>a) Niewystarczające wsparcie rozwoju przedsiębiorczości w mieście</p> <p>b) Niewystarczający poziom rozpoznawalności Targów Kielce</p> <p>c) Niewystarczające wykorzystanie Kieleckiego Parku Technologicznego</p> <p>d) Niewystarczający poziom uczelni wyższych w Kielcach</p> <p>e) Inne (jakie?).....</p>
Kielce to miasto wydarzeń i sportu						<p>a) Niewykorzystanie potencjału miasta jako organizatora różnorodnych wydarzeń</p>

## Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

							<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Niewystarczający poziom rozpoznawalności Targów Kielce</li> <li>c) Niewystarczająca rozpoznawalność kieleckich klubów sportowych</li> <li>d) Niewystarczające wykorzystanie potencjału Amfiteatru Kadzielnia</li> <li>e) Niewystarczające wykorzystanie potencjału stadionu miejskiego Suzuki Arena i Hali Legionów</li> <li>f) Niewystarczająca działalność instytucji kultury w Kielcach</li> <li>g) Niewystarczająca infrastruktura sportowa w Kielcach</li> <li>h) Inne (jakie?).....</li> </ul>
Kielce to miasto kompletne							<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Niewystarczające wykorzystanie potencjału lokalizacji miasta w skali kraju</li> <li>b) Nieodpowiednia sprawność administracji</li> <li>c) Niewystarczające wykorzystanie potencjału zabytków i muzeów zlokalizowanych na terenie Kielc</li> </ul>

## Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

						d) Niewystarczające wykorzystanie potencjału kulturowego miasta e) Inne (jakie?).....
<b>2.</b> Jak ocenia Pan/i działania promocyjne miasta podejmowane w ciągu ostatnich dwóch lat?						
a) Zdecydowanie skuteczne (przejdźcie do pytania nr 2) b) Raczej skuteczne (przejdźcie do pytania nr 2) c) Neutralne/nie mam zdania (przejdźcie do pytania nr 2) d) Raczej nieskuteczne e) Zdecydowanie nieskuteczne						
<b>3.</b> Dlaczego ocenia Pan/i te działania jako <u>nieskuteczne</u> ? (pytanie wielokrotnego wyboru – możliwość wyboru maksymalnie trzech odpowiedzi):						
a) Niewystarczający standardy promocyjne Miasta Kielce b) Niski poziom popularności logo i hasła promocyjnego miasta c) Brak odgórnego skoordynowania działań promocyjnych d) Wysoki poziom rozproszenia kanałów komunikacyjnych wykorzystywanych przez UM Kielce e) Nieodpowiedni plan działań promocyjnych f) Niewystarczające wykorzystywanie potencjału wizerunkowego i promocyjnego miasta przez UM Kielce g) Niewystarczająca promocja graficzna miasta h) Inne (jakie?).....						
<b>4.</b> Jak ocenia Pan/i działania podejmowane przez władze miasta w ramach zdefiniowanych filarów Nowej Marki Kielc?						
	Zdecydowanie pozytywnie	Raczej pozytywne	Ani pozytywne, ani negatywne	Raczej negatywne	Zdecydowanie negatywne	
Filar 1 – Miasto turystyki przyrodniczej						

## Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

Filar 2 – Miasto perspektyw gospodarczych					
Filar 3 – Miasto wydarzeń i sportu					
Filar 4 – Miasto kompletne					

5. Czy, Pana/i zdaniem, władze miasta konsekwentnie powinny realizować działania promocyjne w ramach zdefiniowanych filarów Nowej Marki Kielc?

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Filar 1 – Miasto turystyki przyrodniczej					
Filar 2 – Miasto perspektyw gospodarczych					
Filar 3 – Miasto wydarzeń i sportu					
Filar 4 – Miasto kompletne					

6. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów: (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany)  
(UWAGA: odpowiedź „1” i „2” wymagają uzasadnienia)

## Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

	1	2	3	4	5	Nie mam zdania
Miasto turystyki przyrodniczej						
Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta zieleni i geologii						
Zwiększenie rozpoznawalności najbardziej znanych atrakcji turystycznych Kielc i okolic						
Zwiększenie stopnia wykorzystania kieleckiej oferty rekreacyjnej						
Zintegrowanie oferty turystycznej Kielc oraz okolicznych gmin						
Rozwinięcie infrastruktury turystycznej i okołoturystycznej						
Miasto perspektyw gospodarczych						
Rozbudowanie, integrowanie oraz promowanie oferty inwestycyjnej Kielc i Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego						
Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta sprawnych usług wspierających działalność biznesową						
Promowanie postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców						
Miasto wydarzeń i sportu						
Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta targowego						
Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta licznych wydarzeń						
Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta dobrego do organizacji wydarzeń						

## Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

Promowanie kieleckiego sportu i sportowców							
Organizowanie, współorganizowanie i wspieranie wydarzeń promujących Kielce							
Miasto kompletne							
Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta wygodnego, kompaktowego i zielonego							
Umocnienie wizerunku Kielc jako miasta bogatej oferty kulturalnej, edukacyjnej i rozwojowej							
Usprawnienie organizacji systemu promocji miasta							
Usprawnienie komunikacji UM Kielce z mieszkańcami i odwiedzającymi miasto							
Umacnianie wizerunku Kielc jako miasta sprzyjającego talentom							

7. Czy, Pana/i zdaniem, władze miasta powinny realizować inne (niewskazane wcześniej) działania, które należy podjąć aby zrealizować cele zawarte w „Strategii”?

Cel	Tak	Nie	W przypadku odpowiedzi „Tak” Jakie działania należy podjąć?
Miasto turystyki przyrodniczej			.....
Miasto perspektyw gospodarczych			.....
Miasto wydarzeń i sportu			.....

## Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

Miasto kompletne

**8.** Jakie szanse promocyjne miasta należy Pana/Pani zdaniem w szczególności wykorzystać? (pytanie wielokrotnego wyboru – możliwość wyboru maksymalnie trzech odpowiedzi)

- a) Wygoda i kompaktowość połączona z otaczającą zielenią
- b) Unikalne walory przyrodnicze (liczne rezerваты, możliwość wyciszenia się)
- c) Turystyka sportowa
- d) Położenie w Górach Świętokrzyskich
- e) Nadzwyczajne w skali europejskiej uwarunkowania geologiczne
- f) Bycie postrzeganym jako stolica piłki ręcznej
- g) Powstający Świętokrzyski Kampus Laboratoryjny Głównego Urzędu Miar
- h) Pełnienie funkcji stolicy administracyjnej województwa
- i) Dobre skomunikowanie drogowe z Warszawą
- j) Dziedzictwo historyczno-kulturowe (zabytki) atrakcyjnie położone geologicznie
- k) Życzliwość kielczanek i kielczan
- l) Atrakcyjność dla pracy zdalnej
- m) Dobra marka instytucji mających siedziby na terenie Miasta Kielce
- n) Lokowanie dużych imprez kulturalnych o dobrej marce w Kielcach
- o) Inne (jakie?) .....

**9.** Czy Pana/i zdaniem należy wprowadzić jakiegokolwiek zmiany do „Strategii promocji miasta” wynikające z zachodzących, w ostatnich latach, na terenie Kielc zmian społeczno-gospodarczych?

- a) Tak (jakie zmiany należy wprowadzić?)...
- b) Nie
- c) Nie mam zdania

Metryczka

1. Płeć

- a) Kobieta
- b) Mężczyzna

2. Wiek

- a) Do 25 lat
- b) 26-35 lat
- c) 36-45 lat
- d) 46-55 lat
- e) 56-65 lat

## Scenariusz ankiety CAWI z mieszkańcami

f) Powyżej 65 lat

Dziękuję za udział w badaniu!



## 6.2. Scenariusz wywiadów pogłębionych

### Scenariusz wywiadu pogłębionego

Dzień dobry,

nazywam się ... i jestem przedstawicielem firmy EU-CONSULT z siedzibą w Gdańsku. Na zlecenie Miasta Kielce reprezentowana przeze mnie firma przeprowadza badanie dotyczące ewaluacji on-going „Strategii promocji Miasta Kielce 2030+”.

W związku z tym, że został(a) Pan(i) wytypowany(a) do udziału w badaniu, serdecznie proszę o udzielenie szczerych oraz wyczerpujących odpowiedzi na zadane w trakcie wywiadu pytania. Badanie jest anonimowe, a jego wyniki prezentowane będą wyłącznie w postaci zbiorczych zestawień.

Przewidywany czas badania: ok. 45 minut.

Czy wyraża Pan(i) zgodę na nagrywanie rozmowy? Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia transkrypcji, która zostanie wykorzystana przez członków Zespołu Badawczego na potrzeby przygotowania raportu z badania. Wszystkie wyrażone opinie, jeśli zostaną wykorzystane do sporządzenia raportu, zostaną zanonimizowane i przedstawione bez możliwości przypisania wypowiedzi do konkretnej osoby. Nagranie nie będzie udostępniane osobom trzecim. (Jeśli nie wyraża Pan(i) zgody na nagrywanie, będą prowadził/a notatki z rozmowy).

1. Na początek chciałbym/chciałabym prosić Pana/Panią o przedstawienie się oraz opisanie pokrótce swojej roli w obszarze realizacji działań promocyjnych miasta?
2. Zaczniemy od kwestii aktualności „Strategii”. Dokument przyjęty został w sierpniu 2022 r. – czy Pana/Pani zdaniem obrona „Strategia” pozostaje obecnie aktualna (tj. na etapie wdrażania)? Czy Pana/Pani zdaniem nadal odpowiada na zdiagnozowane wyzwania, potrzeby i problemy?
3. Czy wg Pana/Pani wiedzy od momentu jej wdrożenia zidentyfikowane zostały jakieś nowe problemy/wyzwania? Jeśli tak, jakie? Jakie działania należy Pana/Pani zdaniem podjąć w celu rozwiązania tych nowych problemów? Czy determinuje to konieczność aktualizacji zapisów „Strategii” – czy przeciwnie, można je rozwiązać w perspektywie krótkoterminowej?
4. Czy w Pana/Pani podejmowane w oparciu o zapisy „Strategii” działania promocyjne są widoczne dla mieszkańców miasta? Jeśli tak, jakie zmiany mogą być szczególnie widoczne? Jeśli nie, dlaczego?
5. Przejdźmy do oceny stopnia realizacji działań zaplanowanych w „Strategii”. Jaka jest Pana/Pani opinia w tym zakresie? Czy są obszary, w których realizacja działań przebiega szybciej lub wolniej niż planowano? Dlaczego?

## Scenariusz wywiadu pogłębionego

6. Czy na realizację „Strategii” istotny wpływ mają czynniki zewnętrzne? Jeśli tak, jakie? W czym objawia się ten wpływ?
7. Abstrahując od kwestii czynników zewnętrznych, czy realizacja założeń „Strategii” napotyka na jakieś inne problemy? Jeśli tak, jakie? Jakie środki zostały podjęte, aby zaradzić tym problemom?
8. Czy w Pana/Pani opinii działania podejmowane na podstawie przyjętej „Strategii” promocji przyczyniają się do skutecznego wykorzystania szans rozwojowych miasta? Jeśli nie, dlaczego?
9. Przechodząc do konkretnych zapisów „Strategii”, proszę wskazać, jak Pan/Pani ocenia kluczowe kierunki promocji, cele strategiczne i operacyjne? Czy w dotychczasowych działaniach napotkano na trudności w osiągnięciu jakichś konkretnych celów? Jeśli tak, których? Z czego wynikają trudności?
10. Jak Pan/Pani ocenia przyjęty katalog wskaźników, będących miernikami osiągnięcia poszczególnych celów „Strategii”? Czy istnieją wskaźniki, które okazały się bardziej lub mniej użyteczne niż oczekiwano? Czy odczuwają Państwo w tym obszarze wpływ czynników zewnętrznych? Czy wg Pana/Pani wiedzy zidentyfikowane zostały ewentualne błędy w początkowo określonych wskaźnikach?
11. Jak ocenia Pan/Pani ze swojej perspektywy promocję miasta (biorąc pod uwagę światowe trendy marketingu i zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w regionie i kraju)? Czy przyjęte kierunki, cele i wyznaczone w „Strategii” zadania sprawiają, że miasto Pana/Pani zdaniem zmierza we właściwą stronę? Czy należałoby Pana/Pani zdaniem wyznaczyć inny kierunek ewentualnych zmian, które należałoby wprowadzić w obowiązującym dokumencie? Jeśli tak, jakie zmiany Państwa zdaniem byłyby najbardziej korzystne?
12. Przejdźmy zatem do systemu zarządzania i wdrażania. Czy system ten w Pana/Pani opinii okazał się skuteczny? Jakie są w Pana/Pani opinii główne wyzwania związane z zarządzaniem i wdrażaniem „Strategii”?
13. Jak ocenia Pan/Pani (ze swojej perspektywy) sprawność przepływu informacji, dokumentów oraz realizacji działań? Czy istnieją obszary, w których komunikacja mogłaby być usprawniona? Jeśli tak, w jakich?
14. Proszę o odniesienie się do kwestii wpływu projektów realizowanych w oparciu o zapisy „Strategii”. Czy projekty te są adekwatne względem przyjętych celów „Strategii”? Jak ocenia Pan/Pani wpływ realizowanych projektów na możliwość osiągnięcia zaplanowanych w „Strategii” celów i zdiagnozowanych wyzwań miasta? Które projekty mają w Pana/Pani opinii największy wpływ na osiąganie tychże celów/wyzwań? Czy należy wprowadzić ewentualne zmiany w zakresie poszczególnych działań lub projektów? Jeśli tak, jakie?

## Scenariusz wywiadu pogłębionego

15. Jak w Pana/Pani opinii przebiega proces wdrażania projektów wynikających z przyjętej „Strategii”?

16. Jak ocenia Pan/Pani poziom kosztów inwestycji realizowanych w oparciu o zapisy „Strategii”? Czy są one Pana/Pani zdaniem adekwatne względem przyjętych do osiągnięcia efektów? Czy istnieją może obszary, w których można było Pana/Pani zdaniem lepiej wykorzystać dostępne środki (w kontekście poziomu wpływu na określone cele „Strategii”)?

17. Ostatnia kwestia dotyczy samych interesariuszy „Strategii”. Czy interesariusze zgłaszali dotychczas konkretne uwagi do „Strategii”/prowadzonych działań lub propozycje dotyczące wdrożonych rozwiązań? Jeśli tak, jakie? W jaki sposób uwzględniano te uwagi?

18. Czy chcieliby Państwo dodać coś jeszcze, co nie zostało poruszone w trakcie wywiadu, a jest istotne dla oceny „Strategii promocji miasta”?

Dziękuję za Państwa czas i cenne informacje.

## 7. Lista niezbędnych dokumentów źródłowych

- „Strategia promocji Miasta Kielce 2030+”;
- Dane monitoringowe, w tym sprawozdania z realizacji „Strategii”;
- Dokumenty, diagnozy strategicznej i raporty o stanie miasta;
- Adekwatne analizy, ekspertyzy i oceny dotychczas realizowanej polityki rozwoju, działań i instrumentów realizacyjnych w mieście;
- Dostępne zbiory danych statystycznych.

## 8. Spis tabel/rysunków/wykresów

Tabela 1. Wnioski i powiązane z nimi rekomendacje .....	46
Wykres 1. Jak ocenia Pan/i działania promocyjne miasta podejmowane w ciągu ostatnich dwóch lat? .....	11
Wykres 2. Dlaczego ocenia Pan/i te działania jako nieskuteczne? .....	12
Wykres 3. Jak ocenia Pan/i działania podejmowane przez władze miasta w ramach zdefiniowanych filarów Nowej Marki Kielc?.....	13
Wykres 4. Czy, Pana/i zdaniem, władze miasta konsekwentnie powinny realizować działania promocyjne w ramach zdefiniowanych filarów Nowej Marki Kielc? .....	13
Wykres 5. W skali od 1 do 5 proszę ocenić trafność poniższych stwierdzeń (gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam).....	15
Wykres 6. Prosimy o uzasadnienie oceny. Dlaczego nie zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto turystyki przyrodniczej? .....	16
Wykres 7. Prosimy o uzasadnienie oceny. Dlaczego nie zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto perspektyw gospodarczych? .....	16
Wykres 8. Prosimy o uzasadnienie oceny. Dlaczego nie zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto wydarzeń i sportu? .....	17
Wykres 9. Prosimy o uzasadnienie oceny. Dlaczego nie zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że Kielce to miasto kompletne?.....	17
Wykres 10. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 1 – Miasto turystyki przyrodniczej? .....	28
Wykres 11. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 2 – Miasto perspektyw gospodarczych? .....	29
Wykres 12. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 3 – Miasto wydarzeń i sportu? .....	30
Wykres 13. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Kielc od 2022 r. pod względem następujących aspektów w zakresie Filaru 4 – Miasto kompletne? .....	32
Wykres 14. Czy Pana/i zdaniem władze miasta powinny realizować inne (niewskazane wcześniej) działania, które należy podjąć, aby zrealizować cele zawarte w „Strategii”?.....	33
Wykres 15. Jakie szanse promocyjne miasta należy Pana/Pani zdaniem w szczególności wykorzystać?.....	34