

STRATEGIA ROZWOJU

POWIATU LIMANOWSKIEGO

Limanowa, sierpień 1999 r.

Opracowanie strategii rozwoju Powiatu Limanowskiego :

**Fundacja Promocji Gospodarczej
Regionu Krakowskiego**

Agencja Rozwoju Regionu Krakowskiego

przy współpracy:

**Wydziału Rozwoju Gospodarczego i Przekształceń Własnościowych
i Wydziału Polityki Regionalnej i Przestrzennej**

oraz

Urzędu Wojewódzkiego w Krakowie,

Urzędu Miasta Limanowa,

Urzędu Miasta Mszana Dolna,

Urzędu Gminy Dobra,

Urzędu Gminy Jodłownik,

Urzędu Gminy Kamienica,

Urzędu Gminy Laskowa,

Urzędu Gminy Limanowa,

Urzędu Gminy Łukowica,

Urzędu Gminy Mszana Dolna,

Urzędu Gminy Niedźwiedź,

Urzędu Gminy Słopnice,

Urzędu Gminy Tymbark

oraz

Urzędu Statystycznego w Krakowie.

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| 1. WSTĘP | 3 |
| 2. CHARAKTERYSTYKA POWIATU LIMANOWSKIEGO | 6 |
| 2.1 CHARAKTERYSTYKA POWIATU LIMANOWSKIEGO I JEGO POZYCJI W WOJEWÓDZTWIE MAŁOPOLSKIM | 7 |
| 3. POWIAT LIMANOWSKI NA TLE POZOSTAŁYCH POWIATÓW WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO | 12 |
| 4. IDEA I METODY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO..... | 20 |
| 4.1 PODSTAWY TEORETYCZNE | 21 |
| 4.2 OPIS ZASTOSOWANEJ METODY PLANOWANIA I UŻYTYCH NARZĘDZI..... | 22 |
| 4.3 PRZEGLĄD PLANOWANIA PROJEKTU I HARMONOGRAM DZIAŁAŃ | 24 |
| 5. OPIS PRZEBIEGU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO | 25 |
| 5.1 ETAPY PRAC NAD STRATEGIĄ..... | 26 |
| 5.2 OPIS PRZEBIEGU PLANOWANIA..... | 27 |
| 6. STRATEGIA ROZWOJU POWIATU LIMANOWSKIEGO | 32 |
| 6.1 MISJA I OBSZARY STRATEGICZNE | 33 |
| 6.2 SPECYFIKACJA CELÓW I ZADAŃ | 34 |
| 6.3 PLAN ZADAŃ | 47 |
| 7. PODSUMOWANIE | 61 |
| 8. LITERATURA..... | 63 |

**STRATEGIA ROZWOJU
POWIATU
LIMANOWSKIEGO**

Rozdział I

W s t ę p

Dzień 1 stycznia 1999 roku przeniósł nas w całkowicie nową rzeczywistość społeczną i gospodarczą. W tym dniu weszła w życie jedna z najważniejszych reform w historii Polski - reforma administracyjna, której podstawowym założeniem jest przekazanie znacznych kompetencji pozostających dotychczas w rękach administracji Państwa - w ręce samorządów. W tym celu dokonano nowego podziału administracyjnego kraju tworząc znacznie większe obszary województwa i wprowadzając nowy szczebel administracyjny - **powiat**.

Oba te poziomy administracyjne, o charakterze samorządowym, obok działających już samorządów terytorialnych gmin, sterują rozwojem społeczno-gospodarczym swego obszaru, gdyż jedną z przekazanych im kompetencji jest właśnie planowanie rozwoju i realizacja tegoż planu.

Tworzenie strategicznych planów rozwoju jest zadaniem trudnym, gdyż wymaga całkowitej zmiany podejścia do tego zagadnienia; odejścia od dotychczasowego systemu planowania rozwoju opartego o myślenie w kategoriach roku budżetowego i krótkoterminową prognozę potrzeb i przejścia na myślenie i działania, których synteza sformułowana została w 1990 r. przez Światową Organizację Wyżywienia FAO. Mówi ona, że: **„należy realizować zarządzanie ochronę zasobów naturalnych oraz kierowanie zmianami technologicznymi i instytucjonalnymi w sposób zapewniający osiągnięcie i zaspokojenie zarówno obecnych potrzeb człowieka jak i przyszłych pokoleń”**. Sensem tej definicji jest więc to, że rozwój musi być programowany świadomie, jako wypadkowa możliwości i aspiracji społeczeństwa.

Jeśli więc nowy sposób podejścia do planowania rozwoju ma opierać się o te założenia, to budowa planów rozwoju strategicznego musi mieć odpowiedni wymiar perspektywiczny i posiadać charakter działania partnerskiego, w którym uczestniczą wszystkie zainteresowane strony. Osoby je reprezentujące winny zaś wyrażać poglądy najbardziej reprezentatywne i obiektywne niezależnie od instytucji, którą reprezentują.

Wychodząc z powyższych założeń dwanaście gmin, które wchodziły w skład powiatu limanowskiego podjęło wraz z Urzędem Wojewódzkim w Krakowie, Fundacją Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego, Agencji Rozwoju Regionu Krakowskiego inicjatywę opracowania **„Strategicznego planu rozwoju powiatu limanowskiego”**, jako instrumentu programowania i sterowania rozwojem tego obszaru.

W pracach nad opracowaniem „Strategicznego planu rozwoju powiatu limanowskiego” brali udział reprezentanci miast: **Limanowa i Mszana Dolna** oraz gmin: **Dobra, Jodłownik, Kamienica, Laskowa, Limanowa, Łukowica, Mszana Dolna, Niedźwiedź, Słopnice, Tymbark**, radni Powiatu Limanowskiego oraz przedstawiciele instytucji, które zgodnie z nowym podziałem kompetencji stanowią administrację powiatu limanowskiego.

Zgodne podjęcie inicjatywy budowy planu rozwoju obszaru powiatu limanowskiego było o tyle łatwiejsze, że większość z w/w gmin posiadała doświadczenia w tworzeniu własnej strategii rozwoju, doceniało zatem znaczenie i wagę posiadania takiego dokumentu.

Podczas budowania strategii wzięto pod uwagę efekty dotychczas przeprowadzonych sesji gminnych oraz inny niezwykle ważny aspekt - pobudzenie lokalnych społeczności i ich włączenie w realizację konkretnych programów rozwojowych wspólnoty gmin jakim jest powiat. Argumentem dodatkowym było to, że przyjęta metoda najlepiej odzwierciedla aspiracje rozwojowe społeczności wchodzących w skład powiatu.

Organizatorzy sesji oraz prowadzący serdecznie dziękują za aktywny udział w pracach nad „Strategią rozwoju powiatu limanowskiego”, a szczególnie za intensywność prac grupowych oraz rzetelne podejście do realizacji poszczególnych punktów programu.

**STRATEGIA ROZWOJU
POWIATU
LIMANOWSKIEGO**

Rozdział II

**C h a r a k t e r y s t y k a
Powiatu Limanowskiego**

2. 1 Charakterystyka powiatu limanowskiego.

HISTORIA

Powiat Limanowski powstał w 1867 r. z połączenia dwóch istniejących wcześniej powiatów „sądowych” – limanowskiego i tymbarskiego.

Obejmował około 954 km²; w jego granicach znajdowały się tereny geograficzne zaliczane do Beskidu Wyspowego oraz północne partie Gorców. Teren ten do chwili likwidacji powiatu – czyli do 1975 r. zamieszkiwało około 95 tys. mieszkańców.

Za czasów zaboru austriackiego powiat limanowski zyskał sobie sławę „powiatu wzorcowego”. Stało się to za przyczyną Józefa Becka (1867-1931), za czasów Rzeczypospolitej wiceministra spraw wewnętrznych (ojciec ministra spraw zagranicznych II RP – Józefa Becka).

Józef Beck (senior) opracował i wprowadził w powiecie limanowskim w czyn idee powiatu samorządowego. Samorząd powiatowy stanowiła Rada Powiatowa składająca się z 26 członków, która ze swego grona wybierała Wydział Powiatowy (Prezes, Wiceprezes, 6 członków i tyleż zastępców).

Rada mogła decydować w sprawach zarządzania majątkiem powiatu, ustalania podatków państwowych, zarządzania instytucjami utrzymywanymi z funduszy powiatowych; sprawowała również nadzór nad gminami.

Wśród licznych organizacji samorządowych z tego okresu odnotowano : Oddział Krakowskiego Towarzystwa Rolniczego (123 członków), Spółdzielnię Handlową „Kosa”. Szczególnie zasłynął Powiatowy Zakład Sadowniczy, produkujący materiał szkółkarski odpowiadający warunkom klimatycznym powiatu limanowskiego. Do 1917 roku zakład ten wyprodukował blisko 80 tys. drzewek owocowych – głównie jabłoni, z których prawie połowa wyprodukowana była na polach chłopskich powiatu, a reszta w powiatach sąsiednich. Założono również dwie suszarnie owoców w Limanowej i Jodłowniku. Zakłady te pozwalały na zagospodarowanie nadwyżek owocowych i ich handlowe upłynnianie po korzystniejszych cenach w okresie zimowym.

Rada Powiatowa popierała działalność Kółek Rolniczych (w Mordarce k.Limanowej powstało drugie w Galicji Kółko Rolnicze – 1882 r.) na niwie krzewienia oświaty i kultury. Szczególne zasługi położył Powiatowy Oddział Towarzystwa Szkoły Ludowej, który założył biblioteki prawie we wszystkich wsiach byłego powiatu limanowskiego. Dość wspomnieć, że tylko w jednym 1900 r. i tylko w mieście Limanowa biblioteka liczyła 2800 woluminów i zanotowała 19.977 wypożyczeń. Stałe prenumerowane były trzy czasopisma.

W 1888 r. Rada Powiatowa powołała Radę Szkolną (odpowiednik dzisiejszego Inspektoratu Oświaty), która czuwała nad organizacją i utrzymaniem szkół powszechnych (zorganizowano 103 szkoły powszechne).

W okresie międzywojennym skład Rady Powiatowej był podobny do tego jak przed I wojną światową. Podobnie zorganizowane były inne powiaty – Józef Beck, jako wiceminister Spraw Wewnętrznych powielał wzorzec limanowski. Świadczą o tym liczne jego oficjalne publikacje. Ma czele urzędu stał starosta, który był najniższym szczeblem urzędnikiem „państwowym”, któremu podlegało

Biuro Związku Samorządowego, składające się z pięciu oddziałów : administracyjnego, skarbowego, technicznego, sanitarnego i rolnego. W sumie więc biuro powiatowe zatrudniało 14 osób. Specjalną troską objęte zostało szkolnictwo ponadpodstawowe – założone zostały Szkoły Doksztalające (zawodowe) w Limanowej i Mszanie Dolnej.

W 1929 roku utworzono słynną Górską Szkołę Rolniczą w Łososinie Górnej – zakład mający wszelkie zasługi dla rozwoju rolnictwa, ogrodnictwa i hodowli nie tylko na ziemi limanowskiej, ale również w powiatach sąsiednich.

W 1932 r. powołano Komisję Popierania Ruchu Letniskowego, mającą na celu popularyzację walorów turystyczno-klimatycznych Ziemi Limanowskiej i budowy obiektów sanatoryjno-letniskowych.

Po II wojnie światowej – podobnie jak gdzie indziej- zmieniła się struktura powiatu. Formalnie zachowano jego samorządność, w praktyce było inaczej. Trzeba jednak przyznać, iż władze powiatowe sprawdziły się również i w tym trudnym okresie. Dowiodły o tym : nowe drogi, powołanie szkolnictwa średniego, rozwój szkolnictwa zawodowego, przebudowa bazy szkolnictwa podstawowego. Odnotować należy również aktywizację gospodarczą regionu, aktywizację turystyczno-wypoczynkową.

W latach 70-tych Limanowszczyzna stała się w całej Polsce synonimem gospodarności i społecznego udziału mieszkańców w rozwoju swej „małej ojczyzny”. Obecnie reaktywowany powiat limanowski utrwalając wzorce z przeszłości, patrzy w przyszłość dążąc do dalszego wielofunkcyjnego rozwoju.

POŁOŻENIE

Powiat limanowski leży w środkowej części województwa małopolskiego granicząc z powiatami: myślenickim, bocheńskim, brzeskim, nowosądeckim i nowotarskim.

Powiat ten tworzy 12 gmin, z tego 2 gminy miejskie (Limanowa i Mszana Dolna) oraz 10 gmin wiejskich (Dobra, Jodłownik, Kamienica, Laskowa, Limanowa, Łukowica, Mszana Dolna, Niedźwiedź, Słopnice i Tymbark). W skład powiatu wchodzi 171 miejscowości (odpowiednio 2 688 w Małopolsce). Powierzchnia powiatu wynosi 952 km², co daje mu 6 miejsce wśród 22 powiatów województwa małopolskiego.

Użytki rolne stanowią 52,5% powierzchni powiatu, a lasy i tereny leśne 40,5%. Stopień zalesienia powiatu jest bardzo wysoki i zróżnicowany (średnia kraju wynosi 28%, a dla województwa małopolskiego 29%). Spośród gmin wiejskich powiatu najbardziej zalesionymi gminami są: Kamienica (62,4%) i Niedźwiedź (54,6%), a najmniej Jodłownik (23,7%) i Łukowica (24,6%).

Wskaźnik użytków rolnych w gminach powiatu limanowskiego, podobnie jak wskaźnik zalesienia, waha się pomiędzy 31-70%. Świadczy to o jego rolniczo-turystycznym charakterze.

LUDNOŚĆ

Ludność powiatu (wg stanu na 31 XII 1997r.) liczy 116 218 osób, z których 18,4% zamieszkuje w miastach Limanowa (14570) i Mszana Dolna (6805). Niski wskaźnik urbanizacji jest kolejnym elementem podkreślającym turystyczno-rolniczą funkcję obszaru.

Wskaźnik gęstości zaludnienia (122,1 osób na 1 km²) wskazuje, że powiat odpowiada średnim wartościom zaludnienia dla kraju (123,6 osób na 1 km²), ale jest prawie dwukrotnie niższy od wskaźnika dla województwa małopolskiego (211,7).

Wskaźnik ten dla większości gmin powiatu (poza samym miastem Limanowa, w którym wynosi 781,7) jest niższy od średniej krajowej i przedstawia się następująco:

| | |
|---------------------|-------|
| Miasto Limanowa | 781,7 |
| Miasto Mszana Dolna | 251,1 |
| Dobra | 85,4 |
| Kamienica | 71,9 |
| Laskowa | 97,9 |
| Limanowa | 144,8 |
| Łukowica | 125,7 |
| Mszana Dolna | 91,1 |
| Niedźwiedź | 83,9 |
| Słopnice | 96,6 |
| Tymbark | 172,8 |

Struktura ludności wg podziału na podstawowe grupy wiekowe jednoznacznie wskazuje, że ludność powiatu jest populacją młodą, w której odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym wynosi 32,8% (przy wskaźniku dla Małopolski 27,2%) a w wieku poprodukcyjnym 12,9% (przy wskaźniku dla Małopolski 14,2%). Wartość powyższych wskaźników dla poszczególnych gmin są zbliżone do wartości wskaźników powiatowych.

Ważnym miernikiem charakteryzującym przebieg procesów demograficznych jest saldo migracji stałej. Aktualnie dla powiatu limanowskiego saldo to wykazuje wartości ujemne (124 osoby w 1997 roku), co świadczy o odpływowym charakterze tego obszaru. Jednocześnie przyrost naturalny w powiecie wynoszący 7,8 na 1000 mieszkańców jest ponad trzykrotnie wyższy od średniej dla Małopolski wynoszącej 2,2 (Polska odpowiednio 0,8).

Powiat limanowski pod względem przyrostu naturalnego zajmuje drugie miejsce wśród powiatów województwa małopolskiego plasując się za powiatem nowosądeckim.

Wśród składowych miejscowego rynku pracy szczególne znaczenie ma zjawisko bezrobocia. Przedstawione poniżej wartości są danymi szacunkowymi ponieważ część zwalnianych z pracy w miastach rejestruje się jako bezrobotni w miejscu swego zamieszkania, czyli w gminach powiatu limanowskiego.

Jak na warunki Małopolski lokalny rynek pracy wykazuje bardzo wysoki poziom bezrobocia. Stopa bezrobocia w rejonie limanowskim przy liczbie bezrobotnych ok. 8,6 tys. osób wynosi 14,2%. Jednocześnie stopa bezrobocia dla nowego województwa małopolskiego wynosi tylko 7,1% (liczba bezrobotnych ogółem w woj. małopolskim wynosi 105,1 tys. osób) przy średniej krajowej 9,8%. Wskaźnik zatrudnienia w rolnictwie powiatu limanowskiego wynosi 72,5 osób/100 ha użytków rolnych i jest znacznie wyższy od średniej dla Małopolski wynoszącej 61,6 os./100 ha.

Pewnym zagrożeniem w niedalekiej przyszłości może być uwolnienie znacznych zasobów siły roboczej w wyniku postępującego procesu restrukturyzacji rolnictwa. Ta krótka analiza lokalnego rynku pracy wskazuje na pilną potrzebę prowadzenia aktywnych form zwalczania bezrobocia i uruchomienia mechanizmów dzięki którym tworzone będą nowe miejsca pracy.

INFRASTRUKTURA TECHNICZNA

Podstawową rolę w transporcie towarowym i komunikacji osobowej odgrywają drogi. Obok dróg na terenie powiatu istnieje również sieć kolejowa na linii wschód-zachód.

Oddalona o 50-60 km aglomeracja krakowska będąca ważnym węzłem transportu kolejowego, drogowego i lotniczego często stanowi punkt przesiadkowy w podróżach krajowych i zagranicznych.

Sieć dróg lokalnych (gminnych i lokalnych miejskich) wynosi 717 km (Małopolska odpowiednio 16 729). Wskaźnik gęstości dróg wynosi ogółem dla powiatu 75,3 km/100km² i jest tylko nieznacznie wyższy niż średnio w kraju (59,5 km/100km²) oraz znacznie niższy niż w Małopolsce (110,5 km/100km²). Jednocześnie wskaźnik remontów dróg jest prawie czterokrotnie wyższy od średniej dla Małopolski.

Powiat nie dorównuje średnim wartościom w zakresie poziomu telefonizacji: w kraju na 1000 mieszkańców przypada średnio 194 abonentów telefonii przewodowej, w woj. małopolskim 195, a w powiecie limanowskim 128. Najlepsza sytuacja w tym zakresie jest w Mszanie Dolnej, gdzie wskaźnik ten wynosi 226,3. Najślabiej satelefonizowana jest gmina Dobra, w której na 1000 mieszkańców przypada 62,7 abonentów telefonicznych.

PODMIOTY GOSPODARCZE

Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych ogółem w systemie REGON w powiecie limanowskim wynosi ogółem 5 579 z czego ponad połowa (3 742) podmiotów zarejestrowana jest w gminach: Miasto Limanowa – 1 478, Limanowa – 776, Miasto Mszana Dolna – 520, Mszana Dolna – 599 i Dobra 369 (w Małopolsce 209 828), w tym w sektorze publicznym 180 podmiotów. Odsetek spółek z udziałem kapitału zagranicznego wynosi 0,2 (średnia dla Małopolski 0,8).

Liczba zarejestrowanych podmiotów na 1000 mieszkańców jest niższa od średniej dla Małopolski i wynosi 48,0 (województwo 65,4 odpowiednio).

Zestawienie zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w powiecie wg wybranych sekcji EKD w stosunku do Małopolski zawiera poniższa tabela:

| Sekcja EKD (liczba podmiotów) | Powiat limanowski | PI/Wm (%) | Województwo małopolskie |
|--|------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| działalność produkcyjna | 784 | 2,52 | 31 094 |
| budownictwo | 1 111 | 4,74 | 23 427 |
| handel i naprawy | 1 733 | 2,29 | 75 723 |
| hotele i restauracje | 202 | 2,70 | 7 485 |
| edukacja | 144 | 3,67 | 3 922 |

GOSPODARKA FINANSOWA

Dochody budżetów gmin wchodzących w skład przyszłego powiatu wyniosły w 1997 roku 119,7 mln zł, w tym dochody własne 29,3 mln zł, (udział dochodów własnych w dochodach ogółem wynosił 24,5%), udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa 12,3 mln zł, subwencje ogólne 53,2 mln zł, a dotacje 23,5 mln zł. Pozostałą część dochodów w wysokości 1,4 mln zł stanowiły środki na dofinansowanie zadań gmin ze źródeł pozabudżetowych. Analiza struktury dochodowej wskazuje, że 64% strony dochodowej gmin stanowią dotacje i subwencje.

W przeliczeniu na jednego mieszkańca dochód wyniósł 1021,3 zł przy średniej dla Małopolski 926,9 zł i średniej dla kraju 1 022,5 zł. Wielkość dochodów budżetów gmin na 1 mieszkańca plasuje powiat na 2 miejscu spośród 22 powiatów Małopolski. Najwyższy dochód na jednego mieszkańca odnotowuje się w gminie Niedźwiedź (3040,7 zł). W pozostałych gminach wskaźnik ten waha się na poziomie od 1 300,5 zł (Laskowa) do 733,4 zł (Dobra).

Po stronie wydatków wynoszących ogółem 106,6 mln zł największy odsetek środków pochłaniał dział „Oświata i wychowanie” (47,1 mln tj.402 zł/mieszkańca powiatu), a następnie opieka społeczna (12,2 mln zł tj.104,2 zł na mieszkańca) oraz gospodarka komunalna (12,0 mln zł tj.102,6 zł na mieszkańca).

**STRATEGIA ROZWOJU
POWIATU
LIMANOWSKIEGO**

Rozdział III

**Powiat limanowski
na tle pozostałych powiatów
województwa małopolskiego**

**STRATEGIA ROZWOJU
POWIATU
LIMANOWSKIEGO**

Rozdział IV

**IDEA I METODY
PLANOWANIA STRATEGICZNEGO**

4.1 Podstawy teoretyczne

CZYM JEST STRATEGIA ? – podstawy teoretyczne

Materiał dydaktyczny analizujący obszar organizacji i zarządzania definiuje strategię w następujący sposób:

STRATEGIA- to z jednej strony ogólny program definiowania i realizacji celów organizacji¹ oraz pełnienia jej misji, z drugiej strony zaś to układ w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie.

STRATEGIA – jest próbą odpowiedzi na pytanie , co organizacja zamierza robić. Strategia jest ogólnym programem realizacji celów organizacji, a także programem realizacji jej celów i pełnieniem misji. Każda bowiem organizacja ma związek ze swoim otoczeniem, który można zbadać i opisać.

„Strategia jest to określenie celów i zadań w długim okresie funkcjonowania organizacji, dobór określonych polityk i alokacja zasobów , aby osiągnąć te cele w możliwie najlepszy sposób”

/ CHANDLER /

„Strategia – określenie spójnych działań zmierzających do osiągnięcia w wyznaczonym czasie zhierarchizowanych celów „

/ LABOURDETTE ANDRE/

„Strategia jest to całość złożona z refleksji, decyzji i działań mających na celu określenie celów ogólnych, następnie zadań, dokonanie wyboru środków realizacji celów, a w konsekwencji podjęcie i wykonanie określonej działalności, kontrolowanie osiągnięć związanych z jej wykonaniem i realizacją celów „

/ MICHEL MARCHESNAY/

CECHY STRATEGII

- ☞ **Horyzont czasu** – opisu „strategia” używa się do opisu czynności związanych z odległym horyzontem w czasie ,zarówno z punktu widzenia okresu potrzebnego do wykonania tych czynności, jak i do wystąpienia ich efektów.
- ☞ **Efekty** – chociaż wyniki posługiwania się określoną strategią mogą ujawnić się dopiero po dłuższym okresie, ich ostateczny efekt będzie znaczny.
- ☞ **Skupienie wysiłków** - skuteczność strategii zazwyczaj wymaga skupienia działalności, wysiłków czy uwagi na względnie ograniczonej wiązce zamierzeń. Koncentracja na wybranych działaniach tym samym ogranicza zasoby dostępne dla innych rodzajów działalności.
- ☞ **Układ decyzji** – strategia wymaga podejmowania wielu decyzji określonego typu w czasie. Decyzje te muszą się wzajemnie wspierać tworząc konsekwentny układ.
- ☞ **Wszechobecność** – strategia obejmuje szerokie pasmo działań, od przydzielania zasobów do codziennych operacji. Potrzeba konsekwencji w czasie powoduje, iż wszystkie szczeble organizacji powinny niemal instynktownie działać w sposób wzmacniający strategię.

¹ Pojęcie organizacja dotyczy w tym przypadku powiatu, gminy, a szerzej regionu, obszaru.

4.2 Opis i uzasadnienie zastosowanej metody planowania

Jednakże sama strategia to nie wszystko. To tylko zarys tego co powinno się robić w celu osiągnięcia przyszłych efektów. Strategia musi więc posiadać formalną stronę realizacyjną. Zapewnia to:

PLANOWANIE STRATEGICZNE (czyli aktywne formułowanie strategii) które stanowi sformalizowany proces długofalowego planowania stosowanego do określania i realizacji celów organizacji. Planowanie to może przebiegać w dwojaki sposób, jako:

Planowanie eksperckie - opracowania planu podejmuje się grupa ekspertów dopracowująca poszczególne materiały przy współpracy liderów regionalnych, wykorzystaniu badań empirycznych, analiz statystycznych. Metoda ta polecana jest w przypadku dużych obszarów (województw, dużych przedsiębiorstw, skomplikowanych organizacji).

oraz

Planowanie partnerskie polega na angażowaniu do opracowania planu strategicznego osób i instytucji, które odpowiedzialne będą w przyszłości za jego realizację. Forma ta pozwala na wymianę informacji pomiędzy partnerami, lepsze rozumienie różnych konfliktowych kwestii oraz doprowadzanie do kompromisu w ich obszarze; Daje również okazję do wyłonienia liderów lokalnej (regionalnej społeczności). Forma ta umożliwi zaakceptowanie strategii w regionie/ powiecie, jako opracowania tworzonego przez przedstawicieli jego społeczności.

Dla potrzeb opracowywania strategii powiatowych i gminnych wybrano formułę planowania partnerskiego.

W najkrótszej formie planowanie strategiczne przebiega w następujący sposób:

- Tworzenie misji
- Określenie mocnych i słabych stron szans i zagrożeń
- Wyznaczenie obszarów strategicznych
- Wybór celów strategicznych
- Określenie zadań
- Dopasowanie podmiotów i środków do ich realizacji

Pojęcie Misja definiowane jest w różny sposób. Dla potrzeb tworzenia misji obszarów (gmin/powiatów) przyjęto następującą definicję:

Misja to wyrażenie celu: fundamentalnego, jednoznacznego, unikalnego, który różnicował będzie daną organizację (region, powiat) od innych, ze względu na przedmiot, zakresi sposób działania.

Z definicji tej wynikają bezpośrednio cechy misji:

- unikalność (misja ma być wyjątkowa, niepowtarzalna),
- jednoznaczność (nie powinna dawać możliwości dla innej interpretacji swej treści),
- zrozumiałość (powinna być zrozumiała dla każdego mieszkańca powiatu/gminy),
- skrótowość (powinna składać się z jednego dwóch zdań),
- emocjonalność (powinna wzbudzać angażujące, pobudzające emocje).

Misja nie może być w swej treści zbyt ogólnikowa a zarazem musi być powiązana bezpośrednio z danym obszarem. Przemawiające za tym względy to potrzeba różnicowania poszczególnych różnych powiatów za pomocą misji (misja może być w pewnym zakresie hasłem/sloganem reklamowym).

Drugim etapem tworzenia strategii jest wyznaczenie ANALIZY SWOT

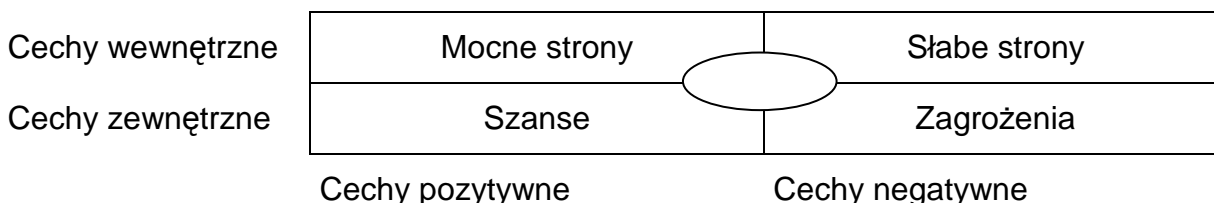
Analiza SWOT to analiza organizacji. Wynik jej daje możliwość zobrazowania obecnej sytuacji powiatu/gminy i daje podstawę do przyszłego określania celów. Równocześnie w skrótowy, prosty sposób pozwala spojrzeć na powiat/gmię i uzmysłwić sobie własną sytuację obecną i przyszłą.

SWOT to angielski skrót:

| | | |
|---|---------------|--------------|
| S | STRENGTHS | Silne strony |
| W | WEAKNESSES | Słabe strony |
| O | OPPORTUNITIES | Szanse |
| T | THREATS | Zagrożenia |

Cała analiza przebiega dwu etapowo

1. Wyznaczamy *mocne i słabe strony powiatu/gminy*. Są to cechy zależne, warunkowane działaniami, aktywnością, środkami finansowymi powiatu/gminy i przez niego możliwe do zmiany bądź podtrzymania (wzmocnienia). Analiza *szans i zagrożeń* to analiza otoczenia powiatu/gminy. Identyfikuje ona możliwy wpływ otoczenia na obszar (powiat/gminę). Wpływ ten nie jest zależny bezpośrednio od aktywności powiatu/gminy. W tym przypadku możemy wyróżnić następujące przykładowe uwarunkowania: powstające ustawodawstwo, decyzje ministerialne, wojewódzkie, klęski żywiołowe itp.
2. Drugi etap analizy SWOT, wykonywany alternatywnie, polega na wyznaczaniu pól aktywnego sposobu reagowania na oddziaływanie mocnych, słabych stron, szans i zagrożeń. Tworzy się w tym wypadku macierz analizy SWOT



Analiza ta wskazuje kierunki reagowania decyzyjnego powiatu/gminy. I tak należy dążyć do wspierania cech pozytywnych i ich jak największego wykorzystania. Minimalizować za to należy wpływ cech negatywnych i przekształcać je na pozytywne. W tym wypadku mamy dwie drogi:

- przekształcania: zagrożeń na szanse, słabych stron zaś na mocne
- niwelowania: likwidacji słabych stron oraz minimalizowania wpływu zagrożeń.

Analiza SWOT pozwala zinwentaryzować cechy, możliwości, sytuację powiatu/gminy i zobrazować w prosty, czytelny sposób jego położenie.

Kolejnym etapem realizacji strategii jest wyznaczenie obszarów strategicznych. W zakresie powiatu wynikają one bezpośrednio z Ustawy z dnia 24 lipca 1998 roku o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej.

W tym przypadku z grupy 13 elementów wybiera się takie, które odpowiadają wyznaczonej analizie SWOT, a w szczególności słabym i mocnym stronom powiatu.

Z obszarów strategicznych wynikają bezpośrednio cele strategiczne do realizacji w założonym okresie czasowym. Cele te podbudowane są w warstwie realizacyjnej zadaniami, które winny w przyszłości (w czasie ich realizacji) być uzupełnione o wykonawców i źródła pozyskiwania niezbędnych środków.

4.3 Przegląd planowania projektu i harmonogram działań

Cel: Opracowanie matrycy planowania projektu, określenie obiektywnych wskaźników (mierników) stopnia realizacji celów w każdym momencie urzeczywistniania, źródeł informacji o wskaźnikach, określenie uwarunkowań zewnętrznych, tj. takich na które powiat nie ma bezpośredniego wpływu oraz szans i zagrożeń dla realizacji zadań.

Tabelaryczną formę przeglądu planowania projektów przedstawia poniższa tabela

Tabela nr 1

| Cel/środki | Miernik (wskaźnik) osiągnięcia celu | Źródło informacji o wskaźniku | Szanse | Zagrożenia |
|---|--|--------------------------------------|--|--|
| Tu wpisać środki do osiągnięcia celu kluczowego | | Gdzie można zweryfikować informacje | Czynniki zewnętrzne, które można wykorzystać | Czynniki zewnętrzne o negatywnym oddziaływaniu |

**STRATEGIA ROZWOJU
POWIATU
LIMANOWSKIEGO**

Rozdział V

**OPIS PRZEBIEGU
PLANOWANIA STRATEGICZNEGO**

5.1 Etapy prac nad strategią

Przy opracowywaniu strategii rozwoju powiatu zastosowano metodę planowania partnerskiego, w której od września 1998 roku, do sierpnia 1999 r. uczestniczyło blisko 200 osób.

I ETAP PRAC NAD STRATEGIĄ / wrzesień 1998 r./

We wrześniu 1998 r. - 12 gmin powiatu limanowskiego podjęło wraz z Urzędem Wojewódzkim w Krakowie i Fundacją Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego, inicjatywę opracowania „**Strategicznego planu rozwoju powiatu limanowskiego**”, jako instrumentu programowania i sterowania rozwojem tego obszaru. W pracach nad opracowaniem „Strategicznego planu rozwoju powiatu limanowskiego” brali udział 40 reprezentantów miast: **Limanowa i Mszana Dolna** oraz gmin: **Dobra, Jodłownik, Kamienica, Laskowa, Limanowa, Łukowica, Mszana Dolna, Niedźwiedź, Słopnice, Tymbark** oraz przedstawiciele instytucji, które zgodnie z nowym podziałem kompetencji miały stanowić administrację powiatu limanowskiego. W trakcie całego 4-dniowego spotkania wypracowano następujące zagadnienia wypełniające formalną część strategii:

- Misja powiatu
- Analiza SWOT powiatu
- Obszary strategiczne powiatu
- Cele strategiczne

Realizacja poszczególnych elementów strategii odbywała się w grupach kierowanych przez wybranego spośród swojego składu lidera. Wyłonione przez grupy robocze problemy były następnie dyskutowane i weryfikowane w trakcie posiedzenia plenarnego.

II ETAP PRAC NAD STRATEGIĄ / kwiecień 1999 r. /

Drugi etap prac nad strategią prowadzony był przez Agencję Rozwoju Regionu Krakowskiego i polegał na szczegółowym rozpatrzeniu wytyczonych w I etapie prac celów strategicznych z rozpisaniem ich na konkretne zadania. Podczas jednodniowego spotkania dokonano uszczegółowienia dwóch obszarów strategicznych, a brało udział 56 uczestników, reprezentantów samorządów gminnych, radnych powiatowych oraz instytucji.

III ETAP PRAC NAD STRATEGIĄ / maj-sierpień 1999 r./

Ostatni etap prac nad strategią rozwoju polegał na rozpisaniu wszystkich zadań podlegającym celom strategicznym na termin realizacji, osobę odpowiedzialną, wymagane środki i źródła finansowania. W tym etapie przeprowadzono 9 spotkań zarówno z członkami merytorycznych Komisji Rady, jak i poszczególnymi wydziałami Starostwa Powiatowego, reprezentantami środowisk: rolniczego, kultury, infrastruktury, edukacji td. Łącznie w tym etapie pracowało ponad 80 osób.

5.2 Opis przebiegu planowania strategicznego

Misja

PROPOZYCJE MISJI ORAZ SKŁADOWYCH ANALIZY SWOT OPRACOWANE PRZEZ POSZCZEGÓLNE GRUPY W TRAKCIE WARSZTATÓW

| | |
|------------------|--|
| Grupa I | <i>Wykorzystanie walorów krajobrazowych, klimatycznych, naturalnych i rodzimej produkcji rolnej celem zwiększenia zasobności mieszkańców oraz stworzenia gościnnego, zdrowego i przyjaznego powiatu limanowskiego.</i> |
| Grupa II | <i>Powiat przyjazny człowiekowi, ostoja natury i zdrowia, wierny kulturze i tradycjom, stwarzający możliwości dla ludzi młodych i ambitnych.</i> |
| Grupa III | <i>Powiat limanowski ponadregionalnym ośrodkiem turystycznym i leczniczo uzdrowskim w oparciu o wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich produkujących zdrową żywność.</i> |

Misja powiatu brzmi :

**„POWIAT LIMANOWSKI –
OSTOJA NATURY I ZDROWIA, ATRAKCYJNY
TURYSTYCZNIE, ZASOBNY W WYNIKU
WIELOFUNKCYJNEGO ROZWOJU”.**

Jednym z etapów etapem tworzenia strategii jest wyznaczenie ANALIZY SWOT

Analiza SWOT

Uczestnicy sesji, po podzieleniu na 3 grupy, dokonali analizy stanu przyszłego powiatu limanowskiego **metodą SWOT**, identyfikującą mocne i słabe strony analizowanego obszaru, rozumiane jako czynniki wewnętrzne, oraz szanse i zagrożenia, oddziałujące lub potencjalnie możliwe jako oddziaływania zewnętrzne. Propozycje poszczególnych części analizy SWOT wypracowane przez każdą z grup zawiera załącznik nr 2. Po dyskusji plenarnej zostały przyjęte następujące (już zhierarchizowane) elementy analizy SWOT.

Hierarchia „mocnych stron” powiatu limanowskiego:

1. Położenie atrakcyjne turystycznie.
2. Istnienie stref o warunkach klimatycznych sprzyjających lecznictwu uzdrowiskowemu.
3. Bogactwo zasobów przyrodniczych i naturalnych.
4. Nieskażone przez przemysł środowisko naturalne.
5. Rozwinięte budownictwo indywidualne szeroką bazą do rozwoju agroturystyki.
6. Wysoki procent ludności w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym.
7. Bogactwo kultury, folkloru, tradycji i religii.
8. Dogodne warunki do budowy zbiorników retencyjnych.

Hierarchia „słabych stron” powiatu limanowskiego:

1. Zły stan techniczny dróg i brak dogodnych połączeń komunikacyjnych.
2. Utrzymujące się wysokie bezrobocie.
3. Słabo rozwinięta baza i infrastruktura turystyczna, sportowa i rekreacyjna.
4. Niewystarczający kapitał inwestycyjny do wykorzystania lokalnych bogactw mineralnych i walorów krajobrazowo - turystycznych.
5. Brak opracowanego programu i środków dla rozwoju agroturystyki.
6. Niski dochód własny powiatu.
7. Rozdrobnione gospodarstwa rolne o małym areale.
8. Niewystarczająca infrastruktura i usługi komunalne w zakresie ochrony środowiska.
9. Niski poziom systemu informacji i promocji turystyki.
10. Zły stan gospodarki wodnej (brak zbiorników retencyjnych oraz zabudowy potoków i rzek).

Hierarchia szans powiatu limanowskiego:

1. Fundusze pomocowe krajowe i zagraniczne.
2. Realizacja inwestycji centralnych polegających na budowie dróg, szlaków kolejowych, zbiorników retencyjnych.
3. Korzystne położenie geograficzne w stosunku do dużych aglomeracji.
4. Wykorzystanie potencjału kulturowego, naukowego, gospodarczego Krakowa.
5. Ustawa górską i uzdrowiskową.

Hierarchia najistotniejszych zagrożeń:

1. Niewystarczające środki na zadania administracji rządowej i wojewódzkiej.
2. Konkurencja mocnych powiatów ościennych.
3. Dążenie kilku gmin do zmiany granic powiatu.
4. Brak ustawy górskiej i uzdrowiskowej.
5. Emigracja ludności w wieku produkcyjnym.
6. Klęski żywiołowe.

Obszary strategiczne

Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT powiatu limanowskiego uczestnicy sesji zidentyfikowali obszary kluczowe (strategiczne), w ramach których pragną budować swoją strategię.

1. ROLNICTWO
2. TURYSTYKA I KULTURA FIZYCZNA
3. PRZECIWDZIAŁANIE BEZROBOCIU I AKTYWIZACJA LIKALNYCH RUNKÓW PRACY
4. OCHRONA ŚRODOWISKA
5. INFRASTRUKTURA TECHNICZNA
6. EDUKACJA

Identyfikacja celów strategicznych

Kolejnym krokiem w budowaniu strategii rozwoju powiatu limanowskiego było określenie celów strategicznych. Po długiej dyskusji metodą konsensusu uczestnicy wypracowali po dwa lub trzy cele do każdego z obszarów strategicznych.

I. ROLNICTWO

- CEL 1. Wykreowanie kierunków rozwoju rolnictwa dostosowanych do lokalnych możliwości oraz krajowych i zagranicznych rynków zbytu.
- CEL 2. Rozwój drobnego przetwórstwa rolno-spożywczego na bazie surowców własnych.

II. TURYSTYKA I KULTURA FIZYCZNA

- CEL 1. Wytypowanie i wykreowanie regionalnych produktów turystycznych w oparciu o wzmocnienie walorów naturalnych, ożywienie tradycji i folkloru, rozszerzenie wachlarza usług i podniesienie ich jakości.
- CEL 2. Wykorzystanie walorów klimatycznych, wód mineralnych i cieplicowych do rozwoju funkcji uzdrowiskowych w rejonach Szczawy i Poręby Wielkiej.
- CEL 3. Stworzenie systemu informacji i promocji turystycznej powiatu oraz marketingu produktów turystycznych.

III. PRZECIWDZIAŁANIE BEZROBOCIU I AKTYWIZACJA LOKALNYCH RYNKÓW PRACY

- CEL 1. Koncentracja sił i środków w zakresie przeciwdziałania bezrobociu i aktywizacja rynków pracy poprzez:
 - a) stworzenie warunków do rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości
 - b) pozyskanie inwestorów zewnętrznych.
- CEL 2. Tworzenie stref aktywności gospodarczej.

IV. OCHRONA ŚRODOWISKA

- CEL 1. Przywrócenie czystości środowiska przez właściwą gospodarkę odpadami stałymi i ciekłymi.
- CEL 2. Ochrona i rewitalizacja walorów krajobrazowych i przyrodniczych powiatu.

V. INFRASTRUKTURA TECHNICZNA

- CEL 1. Dostosowanie sieci komunikacyjnej do potrzeb lokalnych, rozwoju turystyki i tranzytu.
- CEL 2. Podniesienie standardu życia mieszkańców przez powszechną dostępność do mediów technicznych.

VI. EDUKACJA

- CEL 1. Zwiększenie wskaźnika osób z wykształceniem średnim i wyższym.
- CEL 2. Dostosowywanie szkolnictwa do potrzeb rynku pracy.

Dodatkowe cele strategiczne zaproponowane przez grupy planujące dla poszczególnych obszarów strategicznych zawiera załącznik nr 3.

Identyfikacja zadań dla poszczególnych celów strategicznych

Kolejnym etapem warsztatów planowania partnerskiego było zidentyfikowanie zadań w obrębie poszczególnych celów strategicznych.

Opracowanie Planu Zadań

Krokiem ostatecznym uzupełniającym strategię było opracowanie Planu Zadań. Zdania zmierzające do realizacji poszczególnych celów strategicznych przedstawiono w formie tabelarycznej – odrębnej dla każdego celu i zawierającej umieszczone w następujących kolumnach :

A/ nazwa zadania

B/ odpowiedzialni (osoby, instytucje) za realizację zadania

C/ termin realizacji zadania

D/ wymagane środki finansowe do realizacji zadania

E/ ustalone i oczekiwane źródła środków finansowych

**STRATEGIA ROZWOJU
POWIATU
LIMANOWSKIEGO**

Rozdział VI

**STRATEGIA ROZWOJU
POWIATU LIMANOWSKIEGO**

**STRATEGIA ROZWOJU
POWIATU
LIMANOWSKIEGO**

Rozdział VII

Podsumowanie

Opracowana Strategia Rozwoju Powiatu Limanowskiego jest strategicznym planem rozwoju powiatu na najbliższe lata. To zbiór wytycznych, priorytetów i zadań, które winny być wykonane w najbliższych latach funkcjonowania powiatu. Oprócz misji – czyli wyrażenia celu: fundamentalnego, jednoznacznego, unikalnego, który różnicuje powiat od innych, ze względu na przedmiot, zakres i sposób działania, strategia zawiera ponadto 6 obszarów strategicznych. W zakresie powiatu wynikają one bezpośrednio z Ustawy z dnia 24 lipca 1998 roku o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej. W tym przypadku z grupy 13 elementów wybrano rolnictwo, turystykę i kulturę, przeciwdziałanie bezrobociu i aktywizacja lokalnych rynków pracy, ochrona środowiska, infrastruktura i edukacja. Odpowiadają one wyznaczonej analizie SWOT, a w szczególności słabym i mocnym stronom powiatu. Kolejnymi ważnymi elementami strategii cele strategiczne do realizacji w założonym okresie czasowym. Cele te podbudowane są w warstwie realizacyjnej zadaniami, które w planie zadań są uszczegółowione o terminy realizacji, wymagane środki, osoby odpowiedzialne i źródła finansowania.

Strategia rozwoju jest zatem centralną osią, wokół której obracać się powinny pozostałe główne działania powiatu. Strategia rozwoju jako plan długoterminowy i wszechobejmujący kieruje działania powiatu i jest głównym wyznacznikiem rozwoju powiatu.

Strategia rozwoju nie jest dokumentem zamkniętym. W miarę zmieniających się warunków, wynikających nowych potrzeb i nowych zadań, dokument ten może być aktualizowany i udoskonalany. Jednakże sama strategia to nie wszystko. To tylko zarys tego co powinno się robić w celu osiągnięcia przyszłych efektów.

Strategia rozwoju zatem to dokument, który stanowi z jednej strony identyfikację potrzeb i zadań, a z drugiej strony bazę do opracowywania wieloletnich programów rozwoju, wieloletnich planów inwestycyjnych itd.

**STRATEGIA ROZWOJU
POWIATU
LIMANOWSKIEGO**

**Rozdział VIII
L I T E R A T U R A**

1. Ustawa z 8.03.1990 r. o samorządzie terytorialnym.
2. Ustawa z 5.06.1998 r. o samorządzie powiatowym.
3. Ustawa z 8.03.1990 r. o samorządzie województwa.
4. Ustawa z 24.07.1998 r. o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej - w związku z reformą ustrojową państwa.
5. Ustawa z 7.07.1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym.
6. Ustawa z 17.05.1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne.
7. Ustawa z 21.08.1997 r. o gospodarce nieruchomościami.
8. Ustawa z 29.04.1985 r. o gospodarce gruntami i wywłaszczaniu nieruchomości.
9. Ustawa z 29.09.1990 r. o zmianie ustawy o gospodarce gruntami i wywłaszczaniu nieruchomości.
10. Ustawa z 24.03.1920 r. o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców.
11. Ustawa z 19.10.1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa.
12. Ustawa z 3.02.1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych.
13. Ustawa z 26.03.1982 r. o scalaniu i wymianie gruntów.
14. Ustawa z 28.09.1991 r. o lasach.
15. Ustawa z 14.12.1994 r. o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu.
16. Rozporządzenie Rady Ministrów z 30.04.1996 r. w sprawie trybu i warunków przyznawania dotacji państwa na dofinansowanie inwestycji infrastrukturalnych realizowanych w trybie robót publicznych.