

Załącznik

do uchwały nr IX/73/19

Rady Gminy Stryszawa

z dnia 30 października 2019 roku.



STRATEGIA ROZWOJU GMINY STRYSZAWA NA LATA 2018-2030

Spis treści

I. Wstęp	3
II. Spójność strategii z dokumentami krajowymi, regionalnymi oraz unijnymi	3
1. Spójność z „Długookresową Strategią Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”	4
2. Spójność ze „Średniookresową Strategią Rozwoju Kraju 2020 (ŚSRK)”	6
3. Spójność ze Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego, Małopolska 2020	8
4. Spójność z Programem Rozwoju Powiatu Suskiego na lata 2016-2020.....	15
5. Budowa Strategii Rozwoju Gminy Stryszawa na lata 2018 – 2030 z uwzględnieniem lokalnej dokumentacji	18
6. Powiązanie z dokumentacją międzynarodową. Strategia Europa 2020	21
III. Metodyka procesu planowania strategicznego dla gminy Stryszawa.....	23
1. Określenie ram podmiotowych projektu – charakterystyka gminy Stryszawa.....	23
2. Określenie ram przedmiotowych projektu – elementy składowe strategii.....	29
IV. Analiza rozwoju gminy Stryszawa w okresie obowiązywania poprzedniej strategii	32
1. Charakterystyka otoczenia gospodarczego, społecznego i geograficznego gminy Stryszawa.	32
2. Określenie podmiotów porównawczych do gminy Stryszawa.....	35
3. Główne indykatory rozwoju gminy Stryszawa w latach 2003-2016 na tle gmin porównawczych	36
3.1. Dochody ogółem budżetu gminy	36
3.2. Wydatki ogółem budżetu gminy	38
3.3. Fundusz sołecki w latach 2014-2016.....	40
3.4. Bezrobocie w gminie Stryszawa	41
3.5. Rozwój lokalnej gospodarki oraz gospodarności mieszkańców.....	42
3.6. Turystyka i dziedziny pochodne	45
4. Diagnoza strategiczna	50
V. Wyznaczenie całokształtu celów strategicznych za pomocą analizy SWOT	51
1. Metodyka	51
2. Analiza SWOT	52
2.1. Czynniki wewnętrzne pozytywne (strengths), mocne strony	53
2.2. Czynniki wewnętrzne negatywne (weaknesses), słabe strony	55
2.3. Czynniki zewnętrzne pozytywne (opportunities), szanse	57
2.4. Czynniki zewnętrzne negatywne (threats), zagrożenia.....	58
3. Określenie kluczowych Działań Strategicznych.....	58

VI. Strategia rozwoju gminy Stryszawa na lata 2018-2030	58
1. Cel strategiczny 1. Zwiększenie atrakcyjności i konkurencyjności gminy Stryszawa w zakresie turystyki wiejskiej.....	60
1.1 Cel Taktyczny. Uczynienie z turystyki wiejskiej istotnego źródła dochodu mieszkańców gminy.....	60
1.2 Cel Taktyczny. Optymalne i zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju wykorzystanie walorów środowiska naturalnego.....	62
1.3 Cel Taktyczny. Kreowanie wizerunku gminy jako atrakcyjnego miejsca turystycznego	63
1.4 Cel Taktyczny. Społeczno-gospodarcza rewitalizacja obszarów w gminie Stryszawa w celu podniesienia jej konkurencyjności oraz atrakcyjności dla mieszkańców i podmiotów zewnętrznych	65
2. Cel strategiczny 2. Rozwój przedsiębiorczości lokalnej mającej na względzie zarówno lokalną tradycję jak również możliwości nowoczesnej gospodarki.....	68
2.1 Cel Taktyczny. Stworzenie sprzyjających warunków (klimatu) dla rozwoju przedsiębiorczości i tworzenia nowych miejsc pracy. Tworzenie warunków dla dalszego rozwoju gospodarczego gminy.....	68
2.2 Cel Taktyczny. Zwiększenie aktywności mieszkańców gminy Stryszawa	69
2.3 Cel Taktyczny. Promocja gminy przez produkt lokalny	70
3. Cele horyzontalne	72
VII. Źródła finansowania realizacji celów strategii	72
VIII. System monitorowania i ewaluacji strategii rozwoju gminy	73
IX. Wnioski końcowe	74
X. Bibliografia	76

I. Wstęp

„Strategia Rozwoju Gminy Stryszawa na lata 2018-2030” jest dokumentem łączącym wszelkie aspekty działalności gminy na przestrzeni wielu lat oraz w obrębie wszystkich dziedzin życia, w których gmina bierze czynny udział. Jest to dokument, który jest kontynuacją wieloletniej troski władz gminy o jej zrównoważony rozwój oraz powinien być drogowskazem, pokazującym główne obszary inwestycji czynionych przez samorząd. Celem niniejszego dokumentu jest badanie, analiza oraz opracowanie głównych celów strategicznych gminy oraz przyporządkowanie im konkretnych celów taktycznych jak również wynikających z nich celów operacyjnych. Każde z finalnych działań objętych planem, jest istotne z punktu widzenia efektywności oraz wpływu, jaki będą one miały na kształt gminy na przestrzeni okresu obowiązywania niniejszej strategii.

Władze gminy kontynuują rozwój samorządu poprzez nieustanne dążenie do maksymalizacji wyników pracy wynikających z jeszcze obecnej strategii rozwoju z 2003 roku, oraz przygotowując gminę do nowych celów oraz na nowe wyzwania, które określone zostaną w niniejszej strategii jako kluczowe.

Strategia została oparta na analizie, metodologii oraz celach, które są spójne z tożsamymi dokumentami regionalnymi, krajowymi oraz unijnymi.

II. Spójność strategii z dokumentami krajowymi, regionalnymi oraz unijnymi

Strategia rozwoju gminy Stryszawa na lata 2018-2030 została sporządzona z uwzględnieniem wszelkich długo oraz średniookresowych dokumentów strategicznych Polski a w szczególności Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju - Polska 2030 oraz Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju 2020 (ŚSRK). Pod uwagę wzięty został również regionalny wyznacznik kierunków rozwoju w postaci Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 „Małopolska 2020” jak również Program Rozwoju Powiatu Suskiego na lata 2016-2020 którego gmina Stryszawa jest częścią.

Wszystkie przytoczone dokumenty krajowe, sporządzone są w spójności z unijną dokumentacją dotyczącą kierunków rozwoju Wspólnoty.

Oczywiście, w obiegu istnieje wiele dodatkowych dokumentów uzupełniających, dotyczących rozwoju, finansowania, strategii oraz kształtu podejmowanych działań na rzecz ogólnie rozumianego polepszenia warunków życia w Polsce i Europie, natomiast wymienione powyżej publikacje stanowią główne fundamenty tej dziedziny zainteresowania, co trafnie podsumowuje poniższy diagram.



Źródło: Strategia Rozwoju Kraju 2020

1. Spójność z „Długookresową Strategią Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”

„Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030. Trzecia fala nowoczesności” jest zgodnie z przepisami Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 r. (art. 9 ust 1) – dokumentem określającym główne trendy, wyzwania i scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz kierunki przestrzennego zagospodarowania kraju z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju, obejmującym okres co najmniej 15 lat. Stanowi najszerszy i najbardziej ogólny element nowego systemu zarządzania rozwojem kraju, którego założenia zostały określone w ustawie o zasadach prowadzenia polityki

rozwoju kraju oraz przyjętym przez Radę Ministrów 27 kwietnia 2009 r. dokumencie „Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski”. W przypadku tej strategii to okres prawie 20 lat (uchwalona została ona w 2013 roku), gdyż przyjętym przy jej konstruowaniu horyzontem czasowym jest rok 2030.

Głównym założeniem tego dokumentu jest poprawa jakości życia Polaków, mierzona zarówno wskaźnikami jakościowymi, jak i wartością oraz tempem wzrostu PKB w Polsce. Z diagnozy przedstawionej w 2009 r. wynika, że rozwój Polski powinien odbywać się w trzech obszarach strategicznych równocześnie:

- i. Konkurencyjności i innowacyjności gospodarki (modernizacji)
- ii. Równoważenia potencjału rozwojowego regionów Polski (dyfuzji)
- iii. efektywności i sprawności państwa (efektywności)

W każdym z obszarów strategicznych zostały określone strategiczne cele rozwojowe (od dwóch do czterech w zależności od obszaru). Cele strategiczne uzupełnione są sprecyzowanymi kierunkami interwencji. Przy każdym z tych kierunków określony został cel do realizacji służący poprawie jakości życia mieszkańców Polski. Zebrane razem służą nowatorskiemu i niestandardowemu przedstawieniu zadań stojących przed administracją publiczną – przede wszystkim rządem, ale także samorządami. Warto zaznaczyć, że tą sprawdzoną koncepcję powieliła strategia gminy Stryszawa, która charakteryzuje się analogiczną budową dokumentu.

W obrębie pierwszego obszaru strategicznego (Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki), wyróżnione zostały poniższe cele:

- i. Innowacyjność gospodarki i kreatywność indywidualna
- ii. Polska Cyfrowa
- iii. Kapitał ludzki
- iv. Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko

Wewnątrz drugiego z obszaru strategicznego - Równoważenia potencjału rozwojowego regionów Polski – wyróżnione zostały poniżej elementy:

- i. Rozwój regionalny
- ii. Transport

W obszarze efektywności i sprawności państwa, reprezentującym trzeci obszar strategiczny, mianem celów strategicznych zostały określone:

- i. Kapitał społeczny
- ii. Sprawne państwo

Jak łatwo zauważyć, już tak nadrzędny i fundamentalny dokument spisuje, hierarchizuje i systematyzuje główne drogi rozwoju społeczeństwa Polskiego, z którymi każda pomniejsza jednostka samorządu terytorialnego – w tym gmina Stryszawa - może się utożsamiać oraz winna korzystać.

2. Spójność ze „Średniookresową Strategią Rozwoju Kraju 2020 (ŚSRK)”

Kolejnym fundamentalnym dokumentem, na bazie którego powstaje strategia gminy Stryszawa, jest Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020 (ŚSRK). W obecnym jej kształcie jest to plan, przyjęty uchwałą Rady Ministrów w dniu 25 września 2012 roku. Warto nadmienić, że ów dokument ma charakter substytucyjno-kontynuacyjny w stosunku do Strategii Rozwoju Kraju 2007-2015, przyjętej 29 listopada 2006 r.. Horyzont czasowy wstępnej wersji SRK został wydłużony oraz zaktualizowany do 2020 celem dostosowania go do nowych uwarunkowań społeczno-gospodarczych oraz do wyzwań wewnętrznych i zewnętrznych, a także wymogów wprowadzanego systemu zarządzania polityką rozwoju. Jest to dokument o tyle istotny, gdyż uwarunkowuje on główne nurty rozwoju Polski, które są wyznacznikiem rozwoju większych i mniejszych jednostek samorządu terytorialnego kraju w bardziej przewidywalnym horyzoncie czasowym oraz z uwzględnieniem najnowszych strategicznych danych dotyczących hierarchizacji potrzeb społeczeństwa. Strategie lokalne muszą być merytorycznie zgodne, spójne oraz zbieżne z ŚSRK, gdyż tylko to zapewni realizację założeń określonych w tym dokumencie jako obszary strategiczne. Należą do nich:

- i. Obszar strategiczny I. Sprawne i efektywne państwo
- ii. Obszar strategiczny II. Konkurencyjna gospodarka
- iii. Obszar strategiczny III. Spójność społeczna i terytorialna

Sprawnie działające państwo to takie, które efektywnie dysponuje dostępnymi środkami publicznymi i skutecznie odwołuje się do energii samoorganizującego się społeczeństwa obywatelskiego, co jest kluczowym warunkiem realizacji przyjętych celów rozwojowych. Sprawne państwo winno być: przejrzyste, przyjazne, pomocnicze i partycypacyjne. Sprawność państwa zależy od sprawności jego wewnętrznych instytucji wraz ze zdolnością do podejmowania oraz przeprowadzania niezbędnych reform w warunkach jak największej współpracy z obywatelami. Istotna jest w tym procesie również akceptacja społeczna, a także zdolność zarządzania w dobie dysponowania ograniczonymi środkami. System zarządzania rozwojem jest systemem wysoce złożonym, od jego jakości na wszystkich szczeblach organizacji państwa w dużej mierze zależy zdolność do poprawnego identyfikowania wyzwań w odpowiednim czasie i problemów strategicznych oraz umiejętności dostosowania się do zrozumianej rzeczywistości.

Zwiększanie konkurencyjności gospodarki zostało określone mianem kluczowego zadania warunkującego rozwój kraju i pozycję Polski na rynku światowym. Sprawne i oparte na zdrowych zasadach funkcjonowanie gospodarki, jej efektywność i nowoczesność są decydujące w obszarach takich jak dobrostan obywateli, zdolność państwa do realizacji swoich funkcji oraz jego bezpieczeństwa. Współczesny system globalnych powiązań stwarza ogromne możliwości rozwoju, równocześnie jednak wystawia gospodarki narodowe, w tym również polską, na presję w zakresie konkurencyjności o niespotykanej dotychczas skali. W dobie tak swobodnego przepływu informacji, usług oraz towarów, tradycyjne przewagi konkurencyjne tracą na znaczeniu. Stąd niezmiernie pilną potrzebą jest zauważenie i wypracowanie nowych przewag, opartych na wiedzy, kapitale intelektualnym, kapitale społecznym, rezultatach cyfryzacji. Warto również wspomnieć o przewadze konkurencyjnej, którą mogą dać niezastępowalne dobra naturalne, nie możliwe do replikacji działalnością ludzką – takie jak środowisko, uwarunkowania geograficzne, walory turystyczne itp.

W celu poprawy spójności społecznej i terytorialnej tworzone są warunki do rozprzestrzeniania procesów rozwojowych zarówno w kontekście geograficznym - na różne obszary o słabszych potencjałach, jak i włączania w procesy rozwojowe tych, którzy pozostawali dotychczas tylko biernymi odbiorcami zachodzących zmian. Procesom

rozwojowym towarzyszy zwykle rozwarstwienie, które jest wynikiem splotu różnych czynników: zapóźnień infrastrukturalnych, przestarzałej struktury społeczno-gospodarczej, niskiej produktywności i innowacyjności, słabości kapitału ludzkiego i społecznego. Podejmowane działania wyrównawcze nie zawsze przynosiły zamierzony efekt. Dlatego też został położony nacisk na działania wydobywające i wspierające zróżnicowane potencjały, tak poszczególnych jednostek i grup społecznych jak i poszczególnych terytoriów w oparciu o zasadę solidarności pokoleniowej i terytorialnej (polegającej na wyrównywaniu szans i konkurencyjności). W tym kontekście istotne jest z jednej strony zmniejszanie „luki rozwojowej” przez działania skierowane na eliminowanie barier ograniczających możliwości rozwojowe, z drugiej zaś wzmacnianie potencjałów rozwojowych. Większa spójność społeczna i przestrzenna umożliwia oddziaływanie czynników pro wzrostowych na różne obszary życia społeczno-gospodarczego. W układzie terytorialnym przejawia się to z jednej strony w stymulowaniu rozwoju ośrodków wzrostu konkurencyjności i innowacyjności, jakimi są ośrodki wojewódzkie, a z drugiej - we wzmacnianiu potencjału rozwojowego obszarów o słabszych wskaźnikach makroekonomicznych. Oddziaływanie ośrodków wzrostu na te obszary oraz rozprzestrzenianie procesów rozwojowych wspierają przemiany w sferze gospodarczej, jak i społecznej. Ważnym elementem spójności terytorialnej jest dbałość o zasoby przyrodnicze, w tym utrzymanie pełnej funkcjonalności ekosystemów. Dotyczy to zarówno poprawy infrastruktury, jak i uwzględniania potrzeb zrównoważonego zarządzania środowiskiem w procesach rozwojowych.

3. Spójność ze Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego, Małopolska 2020

Kolejnym dokumentem, który należy przytoczyć jest Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020. Strategia rozwoju województwa jest podstawowym i najważniejszym dokumentem samorządu województwa, określającym obszary, cele i kierunki interwencji polityki rozwoju, prowadzonej w przestrzeni regionalnej. Mając na uwadze zobowiązania wynikające z ustawy o samorządzie województwa, podstawowa odpowiedzialność samorządu województwa, w tworzeniu i realizacji strategii rozwoju województwa, koncentruje się na kształtowaniu szeroko rozumianej świadomości obywatelskiej i kulturowej, nowoczesnym rozwoju gospodarczym, a także zrównoważonym

gospodarowaniu środowiskiem i przestrzenią. W systemie zarządzania polityką rozwoju, strategia pełni kluczową rolę jako generalny plan postępowania władz samorządu regionalnego w procesie zarządzania województwem, ale również jako narzędzie komunikowania się i partnerskiej współpracy ze społecznością regionalną. Strategia „Małopolska 2020” mówi o tym, co jako społeczność regionalna można osiągnąć w perspektywie najbliższych dziesięciu lat – wobec obecnej pozycji rozwojowej oraz dzięki oczekiwaniom i aspiracjom na przyszłość. Strategia jest narzędziem wspierania pozytywnych zmian w regionie oraz niwelowania barier pojawiających się w otoczeniu. W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości strategia ma ambicję wspierać członków społeczności regionalnej w skutecznym odkrywaniu potencjałów i pełnym wykorzystywaniu szans na rozwój. Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 została przygotowana w wyniku trwających ponad dwa lata prac, prowadzonych przez Zarząd Województwa Małopolskiego – z udziałem Radnych Województwa Małopolskiego oraz ekspertów uczestniczących w pracach Zespołu ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego do 2020 roku. Dokument uwzględnia wnioski i rekomendacje sformułowane w ramach szerokiej debaty publicznej, której elementem były w szczególności: konsultacje terytorialne poświęcone potencjałom, barierom i najważniejszym sprawom dla regionu w perspektywie 2020 roku, cykl konferencji regionalnych, a także liczne spotkania konsultacyjne z udziałem przedstawicieli kluczowych środowisk i instytucji regionalnych. Końcowa wersja dokumentu została przygotowana z uwzględnieniem wyników zewnętrznej oceny ex ante oraz strategicznej oceny oddziaływania na środowisko. Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 uwzględnia cele dokumentów strategicznych, obowiązujących na poziomie europejskim i krajowym, tj. Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020 oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie. Ponadto dokument uwzględnia aktualne wyniki prac nad pakietem krajowych dokumentów strategicznych, obejmującym Długookresową Strategię Rozwoju Kraju do 2030, Koncepcję Przestrzennego Zagospodarowania Kraju do 2030, Średniookresową Strategię Rozwoju Kraju do 2020 oraz

zintegrowane, krajowe strategie rozwoju o charakterze sektorowym. Dokument podsumowuje wszystkie wspomniane obszary i kategoryzuje je w 7 zasadniczych obszarach aktywności samorządu województwa tj. obszarach polityki rozwoju:

- i. OBSZAR 1. Gospodarka wiedzy i aktywności
- ii. OBSZAR 2. Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego
- iii. OBSZAR 3. Infrastruktura dla dostępności komunikacyjnej
- iv. OBSZAR 4. Krakowski obszar metropolitalny i inne subregiony
- v. OBSZAR 5. Rozwój miast i terenów wiejskich
- vi. OBSZAR 6. Bezpieczeństwo ekologiczne, zdrowotne i społeczne
- vii. OBSZAR 7. Zarządzanie rozwojem województwa

Wszystkie one służą celowi głównemu, określone jako: „Efektywne wykorzystanie potencjałów regionalnej szansy dla rozwoju gospodarczego oraz wzrost spójności społecznej i przestrzennej Małopolski w wymiarze regionalnym, krajowym i europejskim.”

Wspominając ten dokument, warto skupić się nad dwoma konkretnymi obszarami i ich elementami, które są kluczowo zespolone z gminą Stryszawa i służą jako wyznacznik kierunków zmian oraz obszarów działalności określonych w strategii gminy Stryszawa na lata 2018-2030.

Gmina Stryszawa jako swoje cele nadrzędne wskazuje dwa obszary: turystykę wiejską oraz rozwój przedsiębiorczości uwzględniający lokalną tradycję.

W odniesieniu do rozwoju przedsiębiorczości, strategia Małopolski bardzo wyraźnie pod obszarem nr 1 - Gospodarka wiedzy i aktywności wskazuje dwa bezpośrednio odnoszące się do strategicznych domen gminy Stryszawa cele. Naturalnie, cele te są realizowane przez Województwo Małopolskie, więc gmina Stryszawa nie może brać czynnego udziału w ich pełnej realizacji, natomiast jasno pokazują one istotne kierunki rozwoju województwa, których komplementarne elementy znajdują się w strategii gminy Stryszawa.

- i. Rozwój kształcenia zawodowego i wspieranie zatrudnienia. Niezbędnym elementem strategii działania będzie wzmocnienie relacji i współpracy

szkół ze środowiskiem pracy w celu zapewnienia możliwości kształcenia praktycznego i doskonalenia zawodowego. Służyć temu będzie inwestowanie w rozwój zawodowy nauczycieli-praktyków, doposażenie techniczno-dydaktyczne szkół i placówek oraz upowszechnianie i wdrażanie dobrych praktyk europejskich. Działania w tym zakresie będą odpowiadać na potrzebę modernizacji systemu szkolnictwa zawodowego tak, aby uczniowie opuszczający szkołę byli właściwie przygotowani do podejmowania pracy lub dalszego kształcenia. Kluczowymi zadaniami w tym zakresie będą:

- a. Rozwój oferty edukacyjnej i jakości kształcenia zawodowego na poziomie średnim oraz wyższym – z uwzględnieniem potrzeb regionalnego rynku pracy.
 - b. Modernizacja i rozwój infrastruktury szkół oraz placówek oświatowych ze szczególnym uwzględnieniem bazy dydaktycznej i teleinformatycznej do praktycznej nauki zawodu.
 - c. Systemowe wsparcie kadr dla rozwoju szkolnictwa zawodowego.
 - d. Wdrożenie mechanizmów służących praktycznej nauce zawodu.
 - e. Poprawa jakości i efektywności usług w zakresie planowania i rozwoju kariery zawodowej oraz wspierania zatrudnienia.
- ii. Wzmacnianie i promocja przedsiębiorczości. Strategia postępowania w tym zakresie służyć będzie budowaniu aspiracji i postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców regionu, bazując na ich już obecnie wysokiej aktywności gospodarczej. Regionalny model wspierania przedsiębiorczości opierać będzie się z jednej strony na szerokiej i łatwo dostępnej ofercie instrumentów zwrotnych, a z drugiej – na aktywnej, odpowiadającej rzeczywistym potrzebom przedsiębiorców – działalności instytucji otoczenia biznesu. Atrakcyjną formułą współdziałania przedsiębiorców powinny stawać się w najbliższych latach powiązania kooperacyjne, rozumiane jako formalne skupiska typu klaster oraz

inicjatywy klastrowe. Formuła ta znajduje się już obecnie w sferze zainteresowania i planowanego wsparcia regionalnej polityki rozwoju klastrów. Celem strategii postępowania w tym zakresie będzie zatem wzmocnienie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez stymulowanie współpracy podmiotów w ramach określonego sektora. Wzmacnianiu przedsiębiorczości służyć będzie także system efektywnych zachęt dla prowadzenia działalności gospodarczej. Wsparcie publiczne powinno służyć poszerzeniu ich rynków zbytu, uzyskiwaniu dostępu do nowych rozwiązań technologicznych oraz bardziej efektywnemu wykorzystywaniu zasobów. Ważnym elementem strategii postępowania będą działania prowadzące do wzmacniania kapitału społecznego, który należy traktować jako istotny zasób prorozwojowy, szczególnie w procesie budowania sieciowych relacji w przestrzeni gospodarczej. Wysoki poziom kapitału społecznego jest warunkiem rozwoju nowoczesnej gospodarki regionalnej, opartej na współpracy i partnerstwie instytucji w ramach sektora publicznego oraz w relacjach administracji publicznej z sektorem prywatnym i społecznym. Budowanie kapitału społecznego będzie traktowane w kategoriach inwestowania w podstawy gospodarczego rozwoju regionu. W ramach wzmacniania atrakcyjności gospodarczej regionu wdrożony zostanie skoordynowany system profesjonalnej obsługi inwestorów – zarówno prowadzących działalność w regionie, jak również zainteresowanych jej podjęciem. Ważnym elementem działań w tym zakresie będzie również promocja przedsiębiorczości oraz rozwijanie międzysektorowego partnerstwa na rzecz edukacji i promocji społecznej odpowiedzialności biznesu. Zadania te realizowane będą poprzez:

- a. Rozwój oferty oraz poprawa dostępności zwrotnych instrumentów finansowania działalności przedsiębiorstw, w tym funduszy pożyczkowych i poręczeniowych
- b. Wzmacnianie potencjału oraz rozwój sieci instytucji otoczenia biznesu

- c. Wsparcie działań wzmacniających rozwój przedsiębiorczości społecznej
- d. Wdrożenie efektywnego modelu wsparcia powiązań kooperacyjnych, w tym klastrów
- e. Rozwój regionalnego systemu obsługi inwestycji oraz promocja przedsiębiorczości
- f. Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu

W zakresie turystyki i wspierania lokalnych tradycji, województwo małopolskie w obszarze 2 - Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego wskazuje cele, które współgrają bezpośrednio z długoterminowymi celami gminy Stryszawa:

- i. Zrównoważony rozwój infrastruktury oraz komercjalizacja usług czasu wolnego. Właściwe wykorzystanie zasobów dziedzictwa regionalnego, zarówno kulturowego, jak i przyrodniczego, jest warunkiem wzmocnienia zewnętrznej konkurencyjności regionu oraz poprawy jego atrakcyjności jako miejsca zamieszkania i spędzania czasu wolnego. Dzięki pełnemu wykorzystaniu potencjału dziedzictwa regionalnego i kultury, możliwe będzie zapewnienie wysokiego udziału przemysłów czasu wolnego w gospodarczym rozwoju regionu. Zrównoważony i kompleksowy rozwój turystyki w Małopolsce – w dobie powszechnego niemal dostępu do usług turystycznych i rosnącej roli tej dziedziny jako gałęzi gospodarki – to niezwykle istotne zadanie ze względu na ekonomiczny rozwój województwa. Jego realizacja wymaga zatem tworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez rozwój i różnicowanie oferty opartej o pełną gamę małopolskich produktów turystycznych, stwarzającej nie tylko możliwość uprawiania różnych form turystyki, ale również wykorzystującej specyficzne walory poszczególnych części województwa. W związku z tym strategia postępowania powinna prowadzić do rozprowadzania ruchu turystycznego w regionie, przy jednoczesnym skoncentrowaniu wsparcia dla wykorzystania potencjałów miejsc o najcenniejszych walorach,

mających największy udział w generowaniu dochodów z obsługi ruchu turystycznego. Działania podejmowane w ramach realizacji kierunku polityki skoncentrowane zostaną na rozwijaniu infrastruktury – w powiązaniu ze standaryzacją, kategoryzacją oraz komercjalizacją usług, obejmujących tworzenie i efektywne wykorzystywanie regionalnych produktów.

- ii. Wzmocnienie promocji dziedzictwa regionalnego oraz oferty przemysłów czasu wolnego. Redefinicja miejsca kultury w strategii dla Małopolski prowadzi do osadzenia tego sektora w nurcie głównych obszarów decydujących o przewadze konkurencyjnej regionu. Oznacza to potrzebę bardziej dynamicznego i nowoczesnego podejścia do kreowania oferty przemysłów kultury, w tym kultury wysokiej. Dzięki temu możliwy będzie wzrost rozpoznawalności regionu jako miejsca zróżnicowanego kulturowo, o bogatej tradycji i silnej tożsamości, a zarazem nowoczesnego i otwartego w wymiarze społeczno-kulturalnym. Niezwykle istotnym zadaniem będzie wzmacnianie świadomości społecznej w zakresie znaczenia harmonijnie kształtowanego krajobrazu kulturowego. Edukacja obywatelska będzie koncentrować się na budowaniu właściwych postaw społecznych wobec dziedzictwa kulturowego, ze względu na jego znaczenie dla przyszłych pokoleń, ale również aspekt ekonomiczny. Konieczne jest wzmocnienie pozycji Małopolski jako regionalnej stolicy imprez sportowych, szczególnie zimowych. Pozytywną konsekwencją tego będzie zarówno dalsza popularyzacja sportu wśród Małopolan i zewnętrzna promocja unikalnych walorów regionu, jak również stworzenie zaplecza niezbędnego do pełnienia funkcji areny zawodów krajowych i międzynarodowych. Niezbędne będzie także lepsze wykorzystanie, obecnie zbyt słabej, współpracy pomiędzy podmiotami sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego. Realizowane działania powinny prowadzić do wdrożenia skutecznych mechanizmów szczególnie w zakresie edukacji, promocji oraz

kształtowania nawyków i potrzeb związanych z dziedzictwem regionalnym, estetyką otoczenia oraz ładem przestrzennym. Założenia te planowane są w postaci realizacji poniższych celów:

- a. Inicjowanie i wspieranie działań mających na celu podnoszenie społecznej świadomości i wrażliwości w zakresie dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego (zabytków oraz obiektów kultury współczesnej), a także podejmowanie działań na rzecz poprawy poziomu estetycznego otoczenia i ład przestrzennego
- b. Promocja na rzecz ochrony i wykorzystania dziedzictwa regionalnego dla rozwoju gospodarczego regionu oraz aktywizacji użytkowników do inwestowania we własne nieruchomości i adaptacji ich do nowych funkcji
- c. Aktywna i skuteczna promocja oraz wsparcie regionalnej oferty przemysłów czasu wolnego, w szczególności markowych produktów turystycznych i wydarzeń kulturalnych, w tym artystycznych i twórczych

Przytaczane cele oraz sposoby ich realizacji wraz z ogólnymi koncepcjami rozwoju przywoływane są nie tylko aby uwydatnić spójność ze strategią rozwoju gminy Stryszawa, ale powinny mieć też charakter uniwersalnego drogowskazu. Podczas obowiązywania nowej strategii gminy, powinien on służyć władzom jako punkt odniesienia w sytuacjach, w których potrzebna będzie analiza każdego realizowanego zadania bądź przystąpienie do zbadania nowego elementu składowego, wynikającego ze zmienności otoczenia gminy.

4. Spójność z Programem Rozwoju Powiatu Suskiego na lata 2016-2020

Ostatnim dokumentem, mający charakter i poziom regionalny jest „Program Rozwoju Powiatu Suskiego na lata 2016-2020”. Gmina Stryszawa jest częścią powiatu suskiego, reprezentanci gminy mieli okazję uczestniczyć w budowaniu programu rozwoju powiatu 9 i 11 lutego 2016 roku oraz korzystali z zapisów programu podczas ostatnich lat kierując rozwojem gminy w spójnych obszarach strategicznych zainteresowań. Pośród wielu

obszarów zainteresowania powiatu, wybrane zostały obszary priorytetowe oraz sformalizowane zostały następujące cele strategiczne:

- i. Cel strategiczny 1. Utrzymanie wysokiej dynamiki rozwoju gospodarczego powiatu suskiego, ograniczanie bezrobocia, wzrost poziomu wykształcenia mieszkańców oraz dostosowania ich kwalifikacji i kompetencji do potrzeb rynku pracy.
- ii. Cel strategiczny 2. Ochrona środowiska oraz wykorzystanie dla rozwoju społeczno-gospodarczego, najistotniejszych walorów powiatu suskiego: dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego oraz potencjału turystycznego
- iii. Cel strategiczny 3. Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej powiatu suskiego: drogowej, kolejowej, informatycznej i telekomunikacyjnej
- iv. Cel strategiczny 4. Wzrost integracji społecznej, poprawa zdrowotności i bezpieczeństwa publicznego mieszkańców

Analizując zapisy Programu Rozwoju Powiatu Suskiego na lata 2016-2020 warto nakreślić szczegóły dotyczące wybranych poniżej obszarów, gdyż są one naturalnym uzupełnieniem oraz indykatorem dla gminy Stryszawa w stosunku do jej celów głównych.

Jak łatwo zauważyć dwa pierwsze cele strategiczne idealnie obrazują jak strategia gminy Stryszawa wpisuje się w strategię regionu.

- i. Cel strategiczny 1. Utrzymanie wysokiej dynamiki rozwoju gospodarczego powiatu suskiego, ograniczanie bezrobocia, wzrost poziomu wykształcenia mieszkańców oraz dostosowania ich kwalifikacji i kompetencji do potrzeb rynku pracy. Realizowany on jest poprzez Obszar priorytetowy 1. Gospodarka, przedsiębiorczość i edukacja dostosowana do potrzeb rynku pracy. W jego ramach wyróżnić można 4 główne cele:
 - a. Skuteczny system wspierania gospodarki

- b. Promocja zatrudnienia, ograniczenie zjawiska wysokiego poziomu bezrobocia i eliminacja jego negatywnych skutków oraz rozwój przedsiębiorczości mieszkańców
 - c. Wysoka jakość edukacji ukierunkowanej na potrzeby zmieniającego się rynku pracy
 - d. Współpraca i wspieranie partnerów publicznych, społecznych i gospodarczych w działaniach na rzecz rozwoju gospodarczego, rynku pracy i modernizacji kształcenia zawodowego
- ii. Cel strategiczny 2. Ochrona środowiska oraz wykorzystanie dla rozwoju społeczno-gospodarczego, najistotniejszych walorów powiatu suskiego takich jak dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego oraz potencjału turystycznego. W jego ramach wyróżniamy poniższe cele, których ogólny kierunek zbieżny jest z założeniami gminy Stryszawa:
- a. Ochrona środowiska naturalnego i działania na rzecz rozbudowy infrastruktury przyjaznej środowisku
 - b. Ochrona dziedzictwa krajobrazu i przestrzeni kulturowej
 - c. Optymalizacja systemu zarządzania przestrzenią, współgrającego ze środowiskiem naturalnym
 - d. Wspieranie działań mających na celu podnoszenie społecznej świadomości, wiedzy i wrażliwości w zakresie dziedzictwa kulturowego
 - e. Rozbudowa infrastruktury turystycznej, rekreacyjnej i z zakresu dziedzictwa kulturowego
 - f. Poszerzanie oferty produktów lokalnych
 - g. Profesjonalizacja kadr dla przemysłu czasu wolnego
 - h. Współpraca i wspieranie partnerów publicznych, społecznych i gospodarczych w działaniach na rzecz wykorzystania potencjału turystycznego i kulturowego oraz ochrony środowiska naturalnego

Podobnie jak w przypadku analizy zbieżności celów gminy Stryszawa z planem Małopolska 2020, i tutaj znajdziemy wiele podobieństw oraz pochodnych od głównych nurtów rozwoju. Warto pamiętać o tym, że rozwój, nawet w bardzo konkretnym kierunku, nie jest funkcją jednoczynnikową i zawiera w sobie kombinację wielu składowych. Przykład powiatu suskiego dobrze wskazuje pochodne tych elementów i powinien służyć jako dodatkowe źródło inspiracji w poszukiwaniu kolejnych stycznych w kierunkami obecnego rozwoju.

5. Budowa Strategii Rozwoju Gminy Stryszawa na lata 2018 – 2030 z uwzględnieniem lokalnej dokumentacji

Kolejną z płaszczyzn spójności strategii rozwoju gminy Stryszawa badaną w niniejszym dokumencie jest dokumentacja lokalna badanego podmiotu – gminy Stryszawa. Strategia gminy powinna być dokumentem w wielu aspektach nadrzędnym nad innymi powstającymi bądź już obecnymi w gminie, warto jednak zwrócić również uwagę na spójność opisanych i wskazanych w strategii działań z tymi, opisanymi w obecnej dokumentacji dotyczącej gminy Stryszawa. Pośród najważniejszych z dokumentów można wymienić Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Stryszawa, miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego oraz Gminny Program Rewitalizacji Gminy Stryszawa na lata 2016-2023

- i. Strategia gminy Stryszawa na lata 2018-2030 jako wsparcie w realizacji Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Stryszawa oraz miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego.

Na terenie gminy i przynależnych jej sołectw, obowiązują liczne miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego (mpzp), teren gminy w całości objęty jest mpzp. Zgodnie z przyjętą Uchwałą Rady Gminy Stryszawa nr XXII/153/12 z dn. 3 grudnia 2012 r., na terenie gminy obowiązuje Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Stryszawa. Powstało ono na podstawie art. 87 ust. 1 Ustawy z dnia 27 marca 2003 r. O planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Studium

jednoznacznie wskazuje, że na terenie gminy występuje znaczna rezerwa na rzecz ruchu budowlanego wystarczająca na co najmniej 100 lat.

Studium wskazuje również elementy rozwoju gminy, które ujęte są w strategii – takie jak rozwój infrastruktury technicznej tj. sieci wodociągowej, kanalizacyjnej, energetycznej, telekomunikacyjnej, zaopatrzenia w gaz i ciepło oraz systemu komunikacji drogowej, rowerowej i pieszej. Ważnym zauważeniem jest również fakt dużej ilości wniosków dotyczących przekwalifikowania działek – głównie na cele mieszkalne oraz usługowe. Jest to dowód na obecne w lokalnym społeczeństwie chęci i możliwości do dalszego rozwoju gminy w zakresie osadnictwa, turystyki oraz różnych gałęzi przemysłu. Dokument zwraca również uwagę na walory krajobrazowe oraz turystyczne w gminie oraz mnogość wpisanych do oficjalnych rejestrów obiektów oraz pomników przyrody. Podlegają one ochronie oraz winny być rozwijane a ich atrakcyjność regularnie podnoszona przy zachowaniu spójności oraz zrównoważonego rozwoju. Ważnym zatem jest aspekt topograficznego rozłożenia planowanych na następne lata inwestycji, aby nie były one zanadto rozproszone oraz były zlokalizowane poza terenami zagrożonymi osuwiskami. Przyjęte w studium przez Radę Gminy cele rozwoju jak i kierunki rozwoju, mają na celu stworzenie warunków pozwalających na ochronę zasobów przyrodniczych i kulturowych przy równoczesnym stworzeniu możliwości rozwoju gminy, w szczególności zapewnieniu drożności komunikacyjnej w nowo wyznaczanych terenach przewidywanych do zainwestowania.

Obowiązujące miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego powstały na podstawie omawianego studium i uwzględniają wyznaczone w nim rezerwy terenów budowlanych. Co ważne, w 2012 roku w studium wyznaczono około 210 ha nowych terenów, które będą stanowić

niewielkie uzupełnienie przy istniejącej zabudowie oraz rezerwę terenów pod działalność produkcyjną i usługową.

- ii. „Gminny Program Rewitalizacji Gminy Stryszawa na lata 2016-2023” jako element składowy strategii gminy Stryszawa.

Gmina Stryszawa przyjęła 11 kwietnia 2017 roku Gminny Program Rewitalizacji - dokument prezentujący kompleksowy program działań władzy samorządowej, społeczności lokalnej i innych uczestników, mający na celu wyprowadzenie obszarów zdegradowanych z sytuacji kryzysowej. Znaleźnienie prostych i funkcjonalnych rozwiązań w wymienionych wyżej sferach zmierza do poprawy wizerunku gminy i sprzyja zwiększaniu stopnia poczucia tożsamości regionalnej. Choć dokument skupia się głównie na obszarze Stryszawy Dolnej, założone działania rewitalizacyjne, będą korzystne również dla obszarów przyległych, jak i całej gminy. Założeniem dokumentu jest wskazanie działań mających za zadanie realizację poniższych szczegółowych celów rewitalizacji:

1. Wzmocnienie sektora przedsiębiorczości, w tym realizacja projektów szkoleniowych i doradczych oraz promocja postaw proprzedsiębiorczych
2. Poprawa bezpieczeństwa na obszarze i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu
3. Zwiększenie dostępności do usług kulturalnych, oświatowych i rekreacyjnych na obszarze poprzez inwestycje w infrastrukturę i działania miękkie
4. Poprawa jakości życia na obszarze rewitalizowanym w aspekcie funkcjonalno-przestrzennym, środowiskowym poprzez inwestycje w infrastrukturę techniczną.

Kierunki działań w tym zakresie, takie jak zapobieganie zjawisku bezrobocia, wsparcie dla przedsiębiorczości, nowe miejsca pracy, walka z patologiami społecznymi i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, podniesienie bezpieczeństwa, rozwój zasobów ludzkich, dostępność

i atrakcyjność oferty kulturalno-oświatowej i rekreacyjnej, poprawa infrastruktury technicznej, ochrona środowiska naturalnego czy też poprawa sfery funkcjonalno-przestrzennej stanowią doskonałe uzupełnienie zapisów oraz celów strategicznych całej gminy.

6. Powiązanie z dokumentacją międzynarodową. Strategia Europa 2020

Ostatnim z obszarów spójności strategii gminy Stryszawa jest wymiar międzynarodowy, gdzie strategia gminy współgra z unijną dokumentacją oraz spełnia wymogi przez nią stawiane.

Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu Europa 2020, przyjęta została przez Radę Europejską dnia 17 czerwca 2010 r. Jest to dokument o znaczeniu fundamentalnym dla rozwoju UE. Określa działania, których podjęcie w skoordynowany sposób przez państwa członkowskie przyspieszy wyjście z obecnego kryzysu i przygotuje europejską gospodarkę na wyzwania przyszłości. Strategia wyznacza trzy priorytety, których realizacja odbywać się będzie na szczeblu unijnym oraz krajowym:

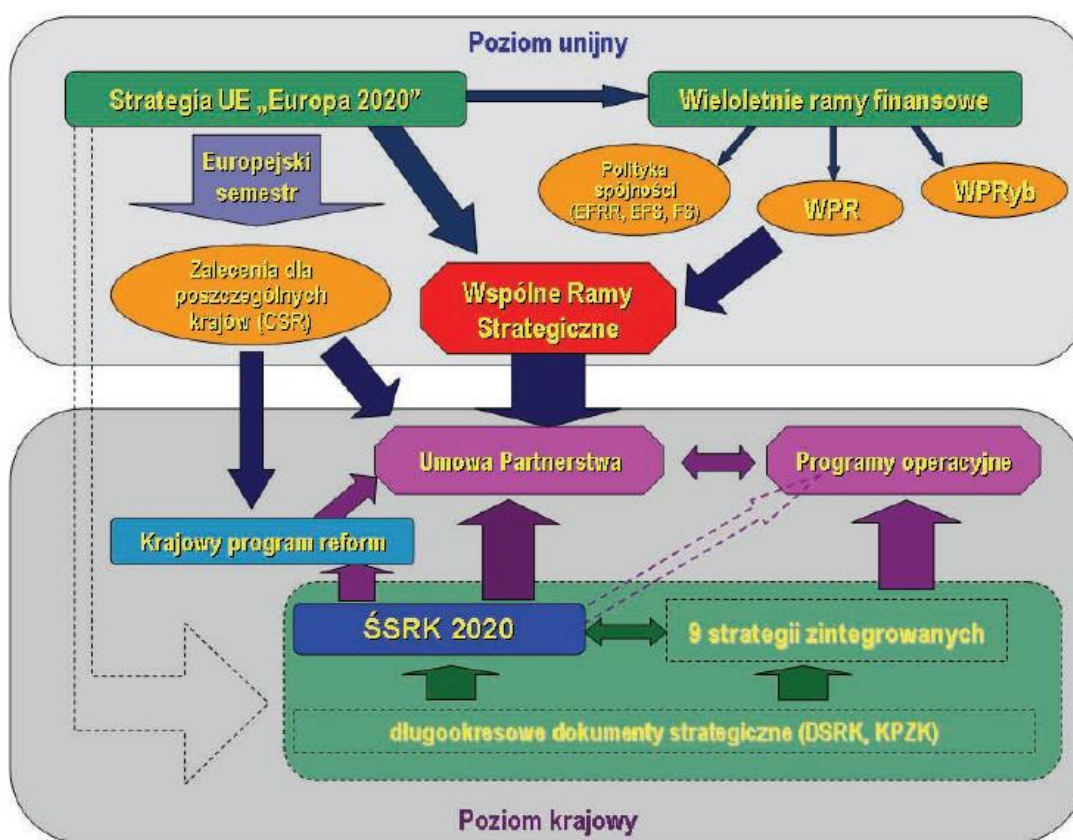
- i. Wzrost inteligentny (zwiększenie roli wiedzy, innowacji, edukacji i społeczeństwa cyfrowego)
- ii. Wzrost zrównoważony (produkcja efektywniej wykorzystująca zasoby, przy jednoczesnym zwiększeniu konkurencyjności)
- iii. Wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu (zwiększenie aktywności zawodowej, podnoszenie kwalifikacji i walka z ubóstwem).

Instrumentem realizacji strategii Europa 2020 na poziomie unijnym jest siedem projektów przewodnich (zwanych również inicjatywami flagowymi) oraz 10 Zintegrowanych Wytycznych dla polityki gospodarczej i zatrudnienia państw członkowskich. Efektem realizacji priorytetów strategii Europa 2020 będzie osiągnięcie pięciu wymiernych, współzależnych celów takich jak:

- i. Wzrost wydatków na działalność prace badawczo-rozwojowe

- ii. Wzrost wskaźnika zatrudnienia
- iii. Wzrost udziału osób z wyższym wykształceniem w społeczeństwie oraz zmniejszenie odsetka osób wcześniej kończących naukę
- iv. Ograniczenie emisji CO₂ i osiągnięcia celów 20/20/20 w zakresie klimatu i energii
- v. Ograniczenie liczby osób żyjących w ubóstwie

Poniższy schemat bardzo dobrze prezentuje mnogość współzależności pomiędzy różnymi programami unijnymi, wieloletnimi założeniami strategicznymi, obszarami rozwoju oraz współpracy międzynarodowej. Kraje członkowskie UE, w tym Polska, zobowiązane są do realizacji założeń strategii Unii na podstawie dokumentów i polityk krajowych stąd też tak ważne jest umiejscowienie strategii gminy Stryszawa w sieci wzajemnie uzupełniających się obszarów strategicznych oraz powiązań międzynarodowych i lokalnych.



Źródło: Strategia Rozwoju Kraju 2020

Jak łatwo zauważyć, wszelkie te kierunki rozwoju, choć określone od bardzo szerokiej makroskali, łatwo dają się przenieść i zrozumieć również w skali mikro, gdzie są one realizowane przez gminy – również gminę Stryszawa. Oczywiście, najważniejszym zadaniem gminy podczas planowania strategii jest odpowiednia selekcja obszarów zainteresowania i hierarchizacji potrzeb, na podstawie lokalnej analizy silnych oraz słabych stron oraz szans i zagrożeń stojących przed samorządem korzystając z narzędzia którym jest analiza SWOT. Takie planowanie ma na celu jak najtrafniejsze sprecyzowanie kierunków rozwoju a co za tym idzie również daje możliwość czerpania ze strategii w ujęciu mikro pomysłów, działań, celów pośrednich i bezpośrednich służących ogólnorozumianemu rozwojowi. Wiedza ta daje również możliwość współpracy regionalnej, lokalnej oraz na wyższym szczeblu celem realizacji zamierzeń oraz potencjalnej optymalizacji kosztów związanych z wprowadzanymi zmianami.

III. Metodyka procesu planowania strategicznego dla gminy Stryszawa

Opracowanie strategii rozwoju gminy Stryszawa na lata 2018-2030 jest odpowiedzią na zmienne otoczenie społeczno-gospodarcze gminy jak również przewidywane zmiany uwarunkowań oraz szans rozwoju samorządu. Gmina Stryszawa jako element samorządowego ekosystemu jest również podatna na zmiany w gminach z nią sąsiadujących oraz powiatu i województwa do których należy i podlega nieustającej ewolucji, co w konsekwencji stanowi punkt wyjścia do rozważań na temat przyszłego obrazu gminy.

1. Określenie ram podmiotowych projektu – charakterystyka gminy Stryszawa

Podmiotem niniejszego dokumentu jest gmina Stryszawa. Jest to jedna z największych gmin w Małopolsce. Powierzchnia gminy wynosi 113,81 km², co stanowi ok 15% powierzchni powiatu suskiego. Pod względem obszaru zajmuje wśród gmin 8 miejsce w województwie małopolskim. W jej skład wchodzi 9 sołectw: Hucisko, Krzeszów, Kuków, Kurów, Lachowice, Pewelka, Stryszawa Górna, Stryszawa Dolna oraz Targoszów.



Mapa gminy Stryszawa, Źródło: opracowanie Urzędu Gminy w Stryszawie

Gmina liczy ok. 12000 mieszkańców z tego prawie połowa osób mieszka w Stryszawie Górnej i Dolnej. Kolejne miejsca zajmują wioski: Lachowice ok. 2300, Krzeszów ok. 1750, Kuków ok. 1353, Kurów ok. 750, Hucisko ok. 360, Pewelka ok. 350, a Targoszów ok. 260 mieszkańców. Gmina Stryszawa należy do głównych ośrodków zabawkarstwa ludowego w Polsce. Posiada ona liczne walory turystyczne zarówno w zakresie zabytków oraz atrakcji turystycznych jak i ukształtowania terenu oraz środowiska naturalnego. Do głównych z nich zaliczyć można (na podstawie opracowania atrakcji turystycznych na stronie internetowej www.stryszawa.pl):

- i. Kościół św. Piotra i Pawła w Lachowicach. Jest uznawany na jeden z piękniejszych, drewnianych kościołów w Polsce wraz ze starą drewnianą dzwonnica. Obiekt znajduje się na Szlaku Architektury Drewnianej w Małopolsce. Pretendent do Światowej Listy UNESCO. Zbudowany

- w 1792 r. zawierający XIX-wieczną polichromię, kamienną chrzcielnicę z 1789 roku oraz ołtarz o dwóch kondygnacjach z obrazami.
- ii. Dworek w Stryszawie Górnej. Obiekt wzniesiony został w 1870 r. Jest to budynek o wielkich walorach artystycznych o niespotykanej architekturze: murowany, tynkowany, o dwuspadowym dachu, mający przed wejściem drewnianą, przeszkloną werandę. Wokoło budynku znajdziemy pozostałości parku. Dworek został przejęty w 2008 oraz wyremontowany w 2011 przez Urząd Gminy Stryszawa w celu przystosowania do spełniania funkcji kulturalnych. Znajdujące się obok zabytkowego budynku pomieszczenie gospodarcze zostało wyremontowane i zaadoptowane na „Dom Zabawkarza”, w którym można zobaczyć miejsce zamieszkania i warsztat pracy zabawkarza, liczne wystawy oraz wziąć udział w organizowanych tam konferencjach i warsztatach.
 - iii. Kościół św. Anny w Stryszawie. Ten neogotycki obiekt zbudowany z cegły o ciekawej historii charakteryzuje się pięknymi starymi ołtarzami i ściennymi malowidłami. W miejscu obecnego kościoła, początkowo, władze zaboru austriackiego zezwoliły tylko na budowę kaplicy cmentarnej. Jednak Stryszawianie zauważając brak kontroli władz nad budowlą - przekształcili nowo powstałą kaplicę w kościół. Ta historia jest uznawana przez lokalną ludność za dowód ich oddania lokalnym ziemiom oraz regionalnej organizacji, która pozwala realizować zamierzone i odważne cele z sukcesem.
 - iv. Klasztor Sióstr Zmartwychwstanek na Siwcowce. Położony pod najwyższym szczytem gminy - Jałowcem (1111 m n.p.m.) Został on założony w roku 1929 dzięki przekazaniu gruntu przez Kunegundę Siwiec - mieszkankę Siwcowki. Klasztor miał pomagać wiejskim dziewczętom w zdobyciu dobrego wychowania i zawodu. Od początku siostry pomagały mieszkańcom Stryszawy, służyły chorym, prowadziły świetlicę. Kilka lat później komunistyczne władze zakazały prowadzić

świetlicę. Otoczenie Klasztoru było ulubionym miejscem odpoczynku Prymasa 1000-lecia - Stefana Wyszyńskiego, którego nieraz odwiedzał tam Kardynał Karol Wojtyła. Częścią kompleksu Domu Zakonnego Sióstr Zmartwychwstanek jest również ośrodek rekolekcyjny Ojców Zmartwychwstańców. To miejsce pielgrzymek grup apostołskich, grup modlitewnych, grup odnowy a także indywidualnych turystów, którzy pragną obcować z Bogiem, wypocząć na łonie natury i poznać miejsce, gdzie przebywał Kardynał Wyszyński i przyszły Papież - Jan Paweł II.

- v. Kościół parafialny w Krzeszowie. Kościół powstał w 1902 roku na fundamentach kościołów z 1598 i 1615 roku. Posiada eksponaty z poprzednich świątyń: chrzcielnica kamienna, feletrony, lichtarze, kielichy i ornaty z XVIII w., a także krucyfiks z ok. 1380 roku. Obok kościoła znajduje się dom oazowy z miejscami na 50 osób.
- vi. Mała architektura sakralna. Gmina Stryszawa bogata jest w przydrożne figury i kapliczki. Zwykle pochodzą one z XVIII i XIX wieku, a motywem ich budowania były wydarzenia narodowe, religijne, jak i osobiste. Upamiętniają one radości i smutki mieszkańców: epidemie, śmierć bliskiej osoby, wojny, nieszczęścia, ale i nawrócenia i cudowne uzdrowienia. Z każdą z nich wiąże się odmienna historia, którą z chęcią opowiadają turystom odwiedzającym gminę przyjaźnie nastawieni mieszkańcy regionu.
- vii. Groń Jana Pawła II. Unikatowe miejsce usytuowane na Leskowcu od dawna przyciąga turystów z wielu regionów Polski. Kaplica Ludzi Gór, stacje Drogi Krzyżowej, pomnik Papieża i piękna panorama na Beskid Wysoki (a przy dobrej pogodzie i Tatr), cisza i spokój sprawiają, że większość ludzi pragnie tam powrócić co stanowi duże aktywo turystyczne regionu. W kaplicy znajduje się tron, na którym siedział Papież podczas wizyty w Skoczowie.
- viii. Szlaki turystyczne PTTK. Przez gminę przebiega gęsta sieć szlaków turystycznych PTTK. Niektóre są wyznakowane tylko na terenie gminy,

inne natomiast prowadzą dalej - do sąsiednich miejscowości. Wszystkie prowadzą przez kluczowe dla gminy punkty, podkreślające mnogość walorów turystycznych tego obszaru. Łącznie wskazać można 14 szlaków turystycznych o różnorodnej długości oraz zróżnicowanej trudności.

ix. Gminne ścieżki dydaktyczne. Są uzupełnieniem szlaków turystycznych, jednak skupiają się na konkretnych obszarach edukacyjnych związanych z regionem. Wśród nich wyróżnić można:

1. Ścieżka przyrodnicza im. Kard. Stefana Wyszyńskiego. To 5-godzinna ścieżka przebiegająca zgodnie ze szlakami PTTK. Na jej szlaku wyznaczonych jest 10 miejsc pokazujących walory przyrodnicze pasma Jałowieckiego. Wędrując ścieżką turyści mają okazję zobaczyć górski wodospad, pomnik przyrody - świerk SIŁOSŁAW oraz obeliski upamiętniające wędrowki Prymasa Wyszyńskiego i Kardynała Wojtyły.
2. Szlak Kapliczek. To szlak o długości 20 km łączy Klasztor Karmelitów Bosych na Przysłopiu w Beskidzie Żywieckim z Groniem Jana Pawła II w Beskidzie Małym. Przebiega obok cennych kapliczek i łączy dwa pasma górskie: Jałowca (w które przyjeżdżał na wypoczynek Prymas 1000-lecia) i Leskowiec (ulubiony szczyt Karola Wojtyły) dostarczając turystom pięknych widoków na pasma górskie.
3. Ścieżka przyrodnicza im. Kard. Karola Wojtyły. Jest to ścieżka o długości 4 km, która rozpoczyna się w Targoszowie, biegnie zgodnie z wytyczonym Szlakiem Kapliczek i żółtym szlakiem PTTK na Groń Jana Pawła II. Na ścieżkę składa się 10 tablic, na których przedstawiono lokalną przyrodę oraz zamieszczono słowa Kard. Karola Wojtyły, które wypowiedział wędrując po górach z młodzieżą.
4. Szlak buków. Prowadzi z Targoszowa os. Wieczorek przez Gronik, polanę Łazy i Semikową, Leskowiec, Halę Rzycką i wracając do osiedla Wieczorek. Przejście pętli zajmuje turystom ok. 3,5 godziny i rozpoczyna się obok jednej z dwóch kapliczek górniczych w tym

rejonie upamiętniających wydobycie darniowych rud żelaza, które miały miejsce w tym rejonie w XIX w. Pozostała część trasy prowadzi przez lasy sosnowo-brzozowe i las Bukowy. Po drodze - jedno z najpopularniejszych w Beskidach - schronisko pod Groniem Jana Pawła II.

5. Szlak skałek. Trasa prowadzi przez wiele atrakcyjnych wizualnie miejsc ze szczególnym uwzględnieniem interesujących wychodni skalnych. Atrakcją dla turystów jest też Polana Suwory, na której wybija najwydajniejsze źródło Beskidu Małego - Zimna Woda, oraz słynna Grota Komonieckiego. Na dalszych odcinkach turyści napotykają na skałki piaskowcowe, a pod szczytem Potórnej i dalej na szlaku w kierunku Przełęczy Beskidek kilka punktów widokowych.
6. Szlak widoków. Jest to pętla, która przebiega przez najatrakcyjniejsze widokowo tereny gminy Stryszawa. Przejście trasy zajmuje ok. 3,5 godziny. Trasa zaprojektowana została w taki sposób, aby umożliwić jej użytkownikom zobaczenie wielu efektownych panoram obrazujących otoczenie gminy z różnych kierunków świata. Dodatkową atrakcją Żurawnicy są wychodnie piaskowcowe ciągnące się blisko 300 metrów oraz urokliwa polana Carchel przypominająca o pierwszych osadnikach gór – Wołochach. Zwieńczeniem pętli jest widok na królową Beskidów - Babią Górę. Ponadto wzdłuż ścieżki znajduje się kilka cennych kapliczek oraz neogotycki kościół w Krzeszowie.
- x. Pomniki Przyrody. Na terenie gminy znajduje się 11 pomników przyrody: od różnych gatunków liczących ponad 200 lat i mierzących często powyżej 20m drzew do grup ciekawych pod względem ukształtowania geomorfologicznego skałek. Najstarszy obiekt wpisany był w 1963 roku, natomiast najnowszy w 2010 roku.
- xi. Kozie Skałki. Są to największe formy skalne w Beskidzie Średnim i jedno z większych odsłoneń skalnych w Beskidach Zachodnich. Usytuowane na

północnych stokach góry Żurawnica stanowią dużą atrakcję turystyczną dla odwiedzających. Wysokość piaskowców waha się od 3,5 do 15 metrów. Oglądając skałki turyści mogą poznać i zrozumieć rolę procesów geologicznych i klimatycznych w tworzeniu rzeźby powierzchni Ziemi. Oglądając skałki można zauważyć również ślady procesów wietrzenia i denudacji. Warto dodać, iż Skalnica Gronkowa - roślina żyjąca na podłożu wapiennym - znalazła swoje środowisko życia właśnie tutaj - na skałach piaskowcowych, z których zbudowane są z Kozie Skałki.

- xii. Park Krajobrazowy Beskidu Małego. Beskid Mały to grupa górską o długości ok. 35 km i szerokości ok. 12 km. Przedzielona jest doliną Soły i leży w obrębie Beskidów Zachodnich. Znaczna część tego terenu należy do Parku Krajobrazowego Beskidu Małego. Park ten o powierzchni 25 770 ha został utworzony w 1998 r.. Leży on w obrębie województw śląskiego i małopolskiego. Po reformie administracyjnej w 1999 roku park wszedł w skład Zespołu Parków Krajobrazowych Województwa Śląskiego. W obrębie tej strefy chronionej znajdują się następujące miejscowości wchodzące w skład gminy Stryszawa: Targoszów, Krzeszów, Kuków.

2. Określenie ram przedmiotowych projektu – elementy składowe strategii

Mając tak szerokie zaplecze potencjału wyrażonego w wielu wymienionych powyżej zabytkach i atrakcjach turystycznych, projekt strategii rozwoju musi być przygotowany zgodnie z precyzyjnie określonym przedmiotowo zakresem, służącym szeroko pojętemu rozwojowi gminy. W tym celu gmina przygotowała plan, który zakłada stworzenie niniejszej strategii biorąc pod uwagę kluczowe zagadnienia planistyczne, analityczne oraz eksperckie.

Zacząć należy od analizy zapisów i rezultatów wdrożenia poprzedniej strategii z 2003 roku. Sukces wdrażania poprzedniej strategii został przeanalizowany pod wieloma kątami, biorąc pod uwagę różnorakie dostępne wskaźniki ekonomiczne zmieniające się na przestrzeni ostatnich lat. Realizację poprzedniej strategii i rozwój gminy w okresie od 2003 roku poddano analizie, która została przeprowadzona zarówno w wymiarze bezwzględny, jak

również biorąc pod uwagę otoczenie gminy Stryszawa - jednostki samorządu które dzieliły oraz dzielą z nią wspólne cele oraz są zbieżne pod względem ekonomicznym.

Integralnym elementem wspomnianej analizy jest również diagnoza stanu bieżącego oraz uwarunkowań społeczno-gospodarczych w poszczególnych obszarach strategicznych. Jest to istotny element strategii, gdyż diagnoza ta jest fundamentalnym elementem wspomagającym dalsze etapy budowania strategii a co ważniejsze służy jako punkt wyjściowy do oceny skuteczności zaplanowanych działań i rozwiązań.

Badanie stanu bieżącego składa się z wielu obszarów i bierze pod uwagę różne aspekty oceny, kategoryzując zebrane, uporządkowane, wyselekcjonowane i zaprezentowane dane w zhierarchizowany metodą SWOT sposób. Istotę analizy SWOT oddaje sama jej nazwa, która pochodzi od pierwszych liter analizowanych czynników w języku angielskim: S (strengths) – silne strony, W (weaknesses) – słabe strony, O (opportunities) – szanse, T (threats) – zagrożenia. Analizowane czynniki podzielone zostały według dwóch kryteriów: miejsca występowania oraz charakteru oddziaływania. Ze względu na miejsce powstania i (lub) występowania czynnika wyróżniamy elementy wewnętrzne (czyli w obrębie analizowanej organizacji, jednostki) i zewnętrzne wobec niej (czyli zachodzące w otoczeniu). Natomiast biorąc pod uwagę kryterium charakteru oddziaływania, czynniki dzielimy na pozytywne oraz negatywne.

Tak zebrany materiał dotyczący silnych i słabych stron oraz ich analiza posłużyły identyfikacji celów strategicznych, taktycznych i wynikających z nich pomniejszych celów operacyjnych. Dodatkowym elementem każdego z tych obszarów zostały działania o charakterze zadaniowym, służące realizacji założonych celów. Ważnym elementem, bez którego identyfikacja ta nie mogłaby się obejść jest misja gminy, z którą owe cele muszą być spójne pod względem kierunku jak i zwrotu. Pod pojęciem misji gminy Stryszawa rozumiemy poniższy zestaw ponadczasowych celów nadrzędnych sformułowanych jako:

Gmina Stryszawa podejmuje działania, które mają na celu zrównoważony wzrost gospodarczy i ogólną poprawę jakości życia mieszkańców. Kluczową dziedziną, która przyczyni się to osiągnięcia tego celu jest turystyka. Walory naturalne, rozwinięta

infrastruktura, zaplecze noclegowe i rozwój małej przedsiębiorczości na potrzeby turystów przyczynia się do przekształcenia gminy w atrakcyjne centrum turystyczne.

Celem Stryszawy jest promocja rodzimych tradycji i wartości (rękodzieło, zabawkarstwo) przy jednoczesnym otwieraniu się na zmiany i innowacje.

Wykazane w toku badań i analiz problemy dotyczące danych obszarów zostały odpowiednio połączone ze sposobem ich częściowego bądź całościowego rozwiązania. Spis takich sposobów był bazą do stworzenia wspomnianej listy zadań oraz działań strategicznych, które to gmina realizować będzie na przestrzeni lat obowiązywania niniejszej strategii. W tym procesie, gmina wykorzystywać będzie stworzony specjalnie na potrzeby tej strategii sposób monitorowania, zakładający zbieranie informacji nie tylko o samym wykonaniu działania, lecz również doświadczeń (zarówno pozytywnych jak i tych negatywnych), które posłużyć powinny samoregulacji tego procesu i dostosowywania go do ciągle zmieniającego się otoczenia gminy oraz percepcji jej wewnętrznych potrzeb.

Tak stworzony plan działania był efektem współpracy wykonawcy z gminą, a szczegółowe zapisy zawarte w dokumencie były przedmiotem uzgodnień z Urzędem Gminy.

Finalna wersja strategii jest efektem wszystkich powyższych elementów.

Oczywiście wszelkie zapisy, cele, działania, rekomendacje, wdrażane pomysły jak i metodyka pracy oraz ogólny zarys działań muszą być zgodne z zapisami w dokumentach regionalnych, krajowych oraz unijnych. Wzajemna współzależność dokumentów takich jak Unijna Strategia 2020, Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030, Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020 (ŚSRK), Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 „Małopolska 2020” jak również Programu Rozwoju Powiatu Suskiego na lata 2016-2020 którego gmina Stryszawa jest częścią zostały uznane jako fundamenty sprawnie działającego organizmu administracji. Ich współdziałanie w celu realizacji każdego z opisanych celów jest nieodzowne i musi być elementem spajającym te jednostki.

IV. Analiza rozwoju gminy Stryszawa w okresie obowiązywania poprzedniej strategii

Jednym z zasadniczych elementów nowej strategii rozwoju jest analiza rozwoju gminy na przestrzeni lat obowiązywania poprzedniej strategii. Istotnym jest nie tylko wskazanie szeregu wskaźników obrazujących zmianę jakościową na przestrzeni lat, lecz również analiza ich trendów, czynników wpływających na ich kształtowanie a co najważniejsze umieszczenie ich w kontekście gmin o podobnym charakterze, o bliźniaczych strategiach rozwojowych oraz geograficznie zbliżonych do gminy Stryszawa. Strategie rozwoju poszczególnych Gmin nie są niestety zsynchronizowane czasowo z badanym rozwojem gminy Stryszawa w okresie obowiązywania strategii gminy Stryszawa od 2003 roku, jednak ich przytoczenie daje obraz kierunku rozwoju oraz możliwości porównawcze pomiędzy podmiotami. Na podstawie opublikowanych, ujednoliconych dla wszystkich badanych samorządów danych GUS, za okres badawczy przyjmuje się lata 2003-2016.

Analiza wszystkich wskaźników opiera się o dane prezentowane przez Główny Urząd Statystyczny.

1. Charakterystyka otoczenia gospodarczego, społecznego i geograficznego gminy Stryszawa

Powiat suski obejmuje 9 gmin, które tworzą: dwa miasta (Sucha Beskidzka, Jordanów), jedna gmina miejsko-wiejska (Maków Podhalański) i sześć gmin wiejskich (Budzów, Bystra-Sidzina, Jordanów, Stryszawa, Zawoja, Zembrzyce).



Mapa powiatu suskiego, Źródło: <http://www.powiatsuski.pl/>

W skład powiatu wchodzi łącznie 37 miejscowości. Gmina Stryszawa ma zatem 5 innych wiejskich gmin, które mogą być wstępnym punktem odniesienia:

- i. Budzów. W skład gminy wchodzi następujące wsie: Budzów, Baczyn, Bieńkówka, Jachówka, Palcza i Zachełmna oraz osada Polany. Według danych z 31 grudnia 2016 gminę zamieszkiwało 8863 osób. Gmina zajmuje powierzchnię 74 km². W roku 2003 dochody gminy wynosiły ogółem 11,8 mln PLN a w rejestrze REGON zarejestrowanych było 581 podmiotów gospodarczych. Swoją obecną strategią rozwoju obejmowała lata 2008-2020 a jej głównymi obszarami zainteresowania są:
 - a. Zrównoważony rozwój gminy zapewniający dbałość o środowisko naturalne
 - b. Rozwój rolnictwa i agroturystyki oraz wzmocnienie i wykorzystanie potencjału kulturowego i turystycznego gminy
 - c. Wzrost standardu życia mieszkańców

- ii. Bystra-Sidzina. W skład gminy wchodzi 2 wsie: Bystra Podhalańska i Sidzina oraz 10 osad: Do Kamieńskiego, Górny Kardel, Jarominy, Malinowo, Migasy, Podleśna, Stasinka, Staszkanie, Wielka Polana, Zagrody. Gmina na dzień 31 grudnia 2016 posiada 6819 mieszkańców a jej powierzchnia wynosi 80,43km². Na początku okresu badawczego, gmina raportowała 8,6 mln PLN dochodów ogółem oraz 465 zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w rejestrze REGON. Strategia gminy, zakłada cele, które są rozpisane na lata 2014 – 2020:
 - a. Rozwój turystyki i przedsiębiorczości
 - b. Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich
 - c. Wysoka jakość życia i usług publicznych
- iii. Jordanów. Gmina składa się z 5 wsi: Łętownia, Naprawa, Osielec, Toporzysko i Wysoka, a także leśniczówki Folwark. Jej populacja na dzień 31 grudnia 2016 roku stanowiła 11040 mieszkańców a ogólna powierzchnia liczona w km² to 92,65. Gmina dysponowała w 2003 roku dochodami na poziomie 14,7 mln PLN oraz 737 podmiotami wpisanymi do rejestru REGON. Głównymi założeniami gminy na lata 2014-2020 są:
 - a. Gospodarka lokalna i rynek pracy
 - b. Rekreacja i wypoczynek
 - c. Komfort i jakość życia mieszkańców
- iv. Zawoja. Administracyjnie tworzą ją dwie wsie: Zawoja i Skawica. Dane na dzień 31 grudnia 2016 wskazują, że Gminę zamieszkuje 9091 osób. Jest to największa gmina powiatu suskiego – obejmuje ona swoim zasięgiem aż 128 km² co stanowi prawie 19% powierzchni całego powiatu. W 2003 roku dochody samorządu sięgnęły poziomu 11,7 mln PLN a 751 podmiotów było wpisanych do rejestru REGON. Gmina realizuje swoją strategię rozwoju w dziesięciu głównych obszarach, które są obiektem jej głównego zainteresowania w latach 2005-2025:
 - a. Poprawa stanu bezpieczeństwa w gminie
 - b. Infrastruktura techniczna
 - c. Kultura

- d. Oświata i Edukacja
 - e. Turystyka i ochrona środowiska
 - f. Aktywizacja sportowa mieszkańców gminy
 - g. System ochrony zdrowia
 - h. Gospodarka
 - i. Promocja regionu
 - j. Przyroda
- v. Zembrzyce. W skład gminy wchodzi następujące wsie: Zembrzyce, Marcówka, Śleszowice, Tarnawa Dolna i Tarnawa Górna, w których wg. danych na 31 grudnia 2016 mieszka 5 608 mieszkańców. Gmina zajmuje terytorium 40 km². W wyjściowym punkcie analizy (tj roku 2003) dochody gminy sięgnęły 7,6 mln PLN przy 381 podmiotach zarejestrowanych na jej terenie w systemie REGON. W 2016 gmina uchwaliła nową strategię rozwoju na lata 2016-2023, jednakże na potrzeby porównania bardziej zasadne będzie wzięcie pod uwagę poprzedniej wersji strategii, która obejmowała poniższe obszary:
- a. Infrastruktura i środowisko
 - b. Gospodarka i rynek pracy
 - c. Polityka społeczna, zdrowie, edukacja
 - d. Kultura, turystyka, sport

2. Określenie podmiotów porównawczych do gminy Stryszawa

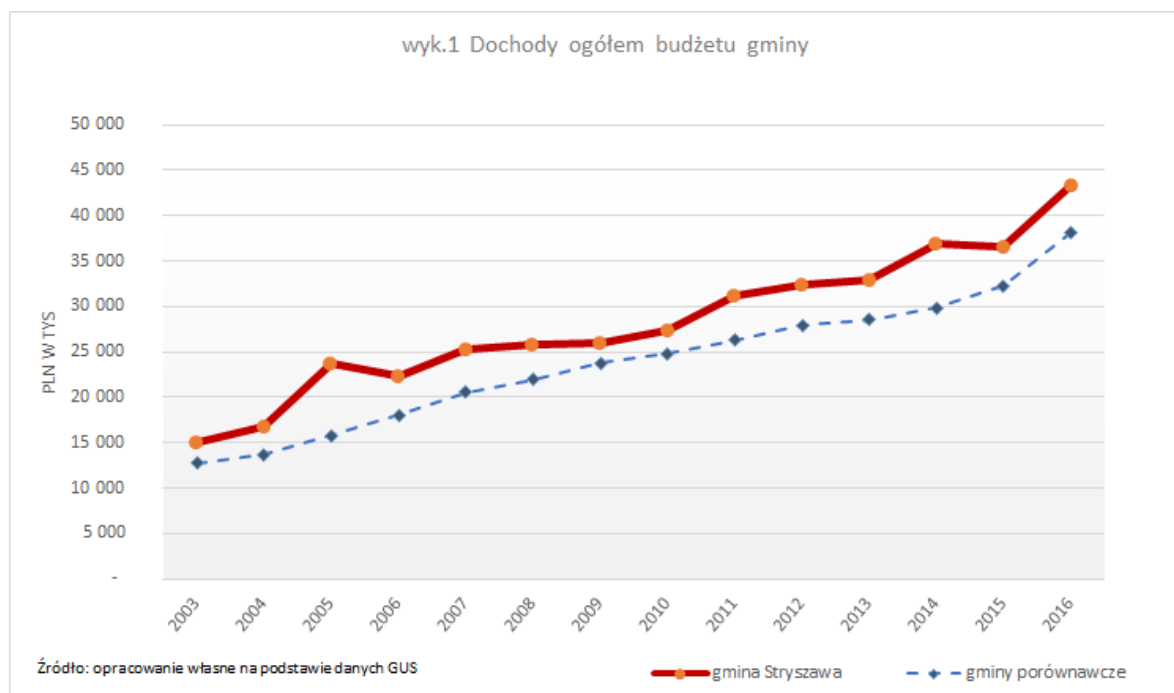
Warto zatem dane odnośnie gmin wiejskich z powiatu suskiego odnieść do gminy Stryszawa, która składa się z 8 wsi: Hucisko, Krzeszów, Kuków, Kurów, Lachowice, Pewelka, Stryszawa i Targoszów. Na 114,00 km² które stanowią powierzchnię całkowitą gminy, zgodnie z zapisami na dzień 31 grudnia 2016 zamieszkiwało 11799 osób. Na początku okresu badawczego dochody gminy wynosiły 15 mln PLN a liczba podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON wynosiła 713. Strategia rozwoju gminy Stryszawa na lata 2003-2018 miała dwa główne ponadczasowe założenia:

- i. Rozwój turystyki wiejskiej w gminie Stryszawa
- ii. Rozwój małych i średnich firm z uwzględnieniem lokalnych tradycji

Jak wynika z powyżej przytoczonych szczegółów, pośród 5 gmin, które ze względu na swoją charakterystykę mogłyby być przedmiotem porównania do gminy Stryszawa, jedynie 3 z nich wykazują wystarczająco zbliżoną w wielkości, ludności, dochodach oraz realizowanych celach specyfikę, a są to: Budzów, Jordanów oraz Zawoja. Gminy te posłużą nam jako wyznacznik i punkt odniesienia do podmiotu niniejszej strategii – gminy Stryszawa a szczegóły ich rozwoju na różnych płaszczyznach zostaną przedstawione na przestrzeni lat 2003 – 2016. Dane z trzech gmin porównawczych zostaną uśrednione i odzwierciedlone względem danych gminy Stryszawa zgodnie z dostępnością danych z gmin w systemie GUS. Analiza jest przeprowadzona na podstawie danych GUS.

3. Główne indykatory rozwoju gminy Stryszawa w latach 2003-2016 na tle gmin porównawczych

3.1. Dochody ogółem budżetu gminy



W badanym okresie dochody gminy Stryszawa rosły w stabilnym tempie 9,05% rocznie, co jest wynikiem lepszym od gmin porównawczych które zanotowały wynik 8,92%. Warto zwrócić uwagę na lata 2005 oraz 2014, gdzie przewaga dochodów budżetu gminy Stryszawa

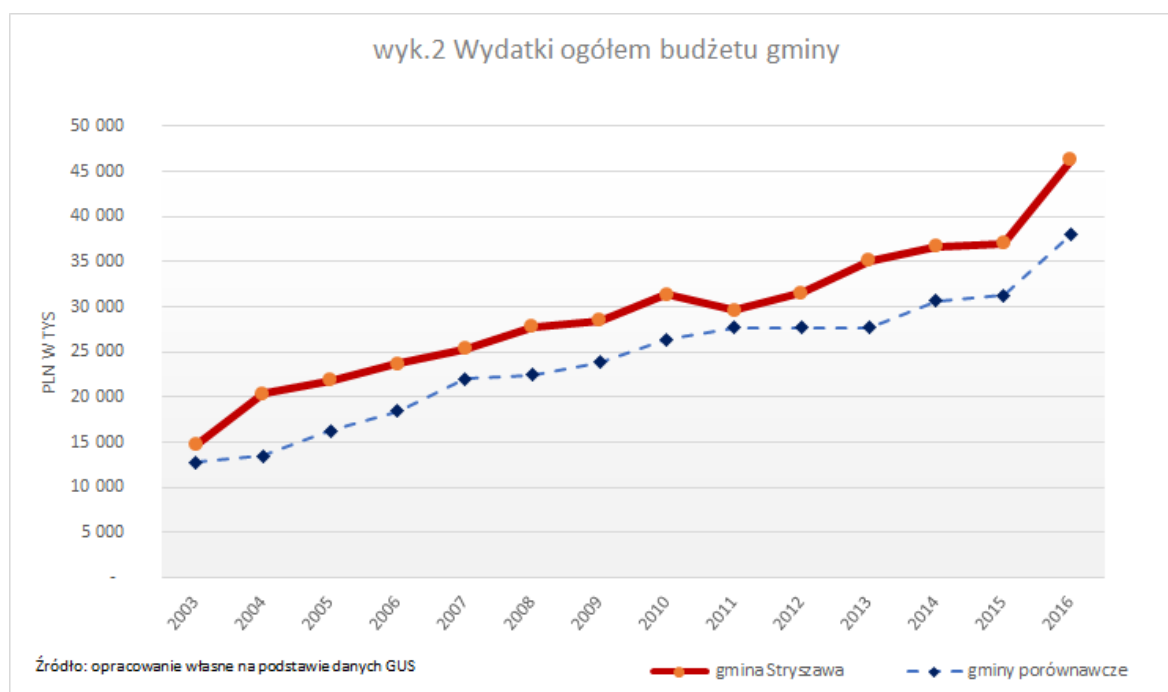
była znacząco wyższa od podobnych gmin - w 2005r. dochody gminy Stryszawa wynosiły 23,708 mln PLN względem gmin porównawczych notujących 15,770 mln PLN – tj. były o 50,3% wyższe, a w 2014 roku 36,860 mln PLN wobec 29,842 mln PLN czyli 23,5% wyższe. W roku 2005 gmina osiągnęła 3,536 mln PLN dochodu ze środków na dofinansowanie własnych zadań co wpłynęło na bardzo dobry wynik. W tym samym roku gminy porównawcze osiągnęły jedynie średnio 96,7 tys PLN a w całym okresie badawczym gmina Stryszawa w obrębie tej kategorii dochodu zaklasyfikowała 8,139 mln PLN w stosunku do średnio 4,496 mln PLN w gminach porównawczych. W 2014 roku gmina Stryszawa pozyskała w ramach dochodów majątkowych 3,347 mln PLN co było wzrostem w tej kategorii o 217% w stosunku do roku 2013 i wynikiem o 107% lepszym od gmin porównawczych w tym roku. Dotacja inwestycyjna w 2014 roku wyniosła 2,923 mln PLN a w badanym okresie (2003 – 2016) suma wpływów w tej kategorii sięgnęła 7,939 mln PLN w gminie Stryszawa w stosunku do średnio 3,408 mln PLN zaksięgowanych w budżetach gmin odniesienia. Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż w latach 2003-2016 gmina Stryszawa zanotowała jedynie 121 tys PLN dochodu z tytułu wpływu ze sprzedaży składników majątkowych, gdzie gminy wybrane do porównania zanotowały średnio ok 1,4 mln PLN (głównie za sprawą gminy Zawoja). Ta pozornie negatywna statystyka jest w istocie dobrym elementem, gdyż wpływy zanotowane w tej kategorii zazwyczaj mają charakter jednorazowy, doraźny i nie wpływają pozytywnie na wartość majątku własnego badanego samorządu.

Finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych również stanowiło silną stronę dochodów gminy Stryszawa. W tej kategorii w latach 2010-2016 gmina Stryszawa pozyskała 10,554 mln PLN podczas kiedy inne analizowane gminy średnio 6,636 mln PLN. Warto również zwrócić uwagę na dwie charakterystyki, które w szczególności pokazują skuteczność zarządzania budżetem, a są to wpływy z usług, które w badanym okresie 2003-2016 wyniosły w sumie ok 13,5 mln PLN w gminie Stryszawa względem 4,7 mln w gminach porównawczych a w ujęciu procentowym ten wskaźnik wzrósł o ok 240% wobec średnio 220% w gminie Budzów, Jordanów oraz Zawoja. Drugim elementem są dotacje otrzymane z funduszy celowych które w latach 2003-2016 wyniosły w Gminie Stryszawa w sumie

6,8 mln PLN (wzrost 2003 do 2016 to 340%) a w gminach podobnych jedynie 1,025 mln PLN (wzrost 2003 do 2016 to 42%).

Pozytywny trend gospodarki dochodowej oraz efektywność w wykorzystaniu dodatkowych możliwości powiększenia budżetu miały fundamentalny wpływ na dynamikę rozwoju oraz przewagę wielkościową części dochodowej budżetu gminy Stryszawa.

3.2. Wydatki ogółem budżetu gminy



Wydatki w budżetach gminy Stryszawa na przestrzeni lat 2003 – 2016 miały analogiczny trend do tych które zanotowały gminy wybrane do porównania, jednakże podczas badanego okresu zawsze były na odpowiednio wyższym poziomie w stosunku do innych gmin. W tym jednak wskaźniku potrzebna jest szczegółowa analiza kierunków wydatków, aby móc określić genezę tych przepływów pieniężnych oraz ich potencjalny wpływ na dobrobyt w przewidywanej przyszłości.

W nawiązaniu do realizowanej przez gminę Stryszawa strategii rozwoju, istotnym elementem analizy wydatków jest wielkość poniesionych kosztów na turystykę. Na przestrzeni lat 2007-2016 (brak danych za lata 2003-2006) gmina Stryszawa poniosła ponad

pięciokrotnie wyższe nakłady na turystykę w porównaniu do gmin porównawczych (258,9 tys PLN w gminie Stryszawa wobec 47,1 tys średnio w gminach porównawczych – bazując na Dziale 630 wg klasyfikacji budżetowej). Warto zauważyć, iż wszystkie gminy do których porównujemy gminę Stryszawa w swoich długoterminowych planach rozwoju wskazywały również turystykę bądź jej pochodne jako główne gałęzie swoich inwestycji.

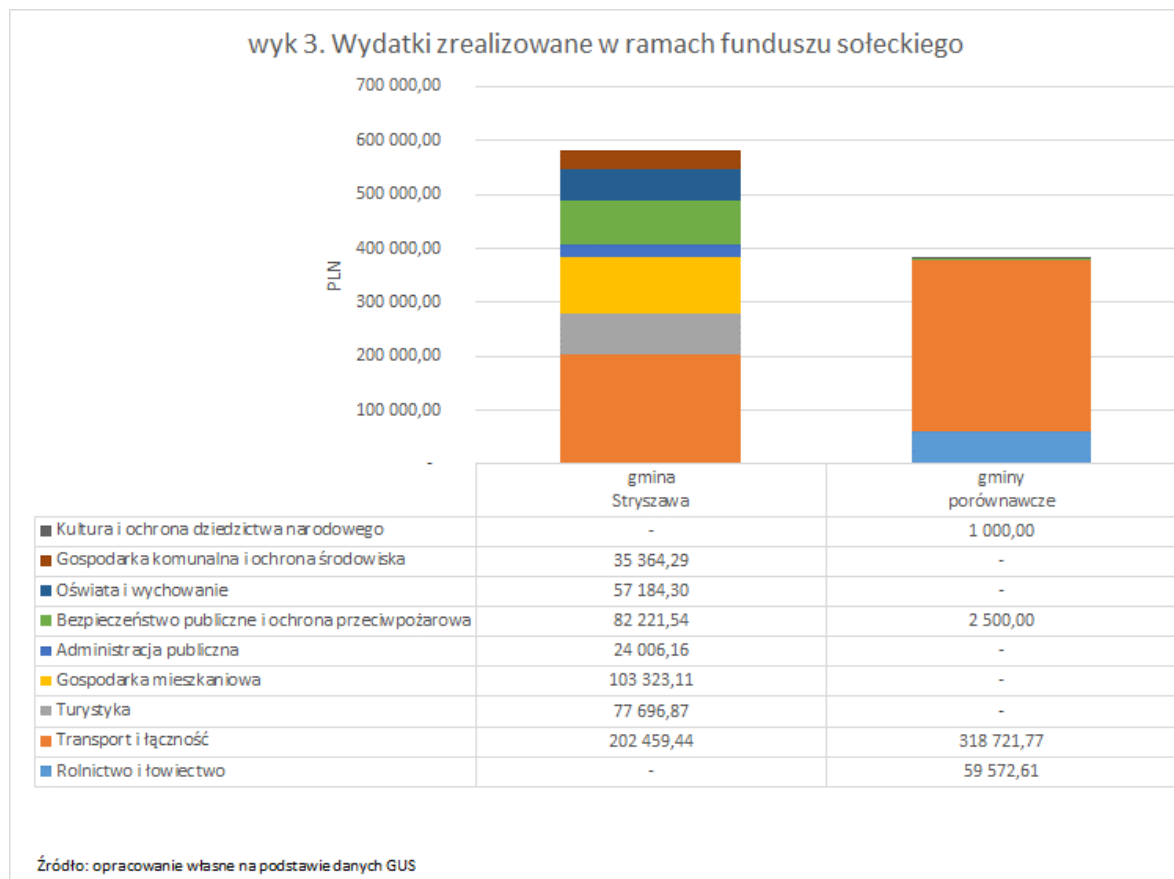
Charakter inwestycyjny mają również wydatki związane z transportem i łącznością. Ogółem na ten cel w badanym okresie wydano w gminie Stryszawa 44,6 mln PLN wobec 26,3 mln PLN w gminach występujących w porównaniu. W obu przypadkach, ok 46% tych wartości miało charakter inwestycyjny.

Warto również zauważyć, że na przestrzeni badanych lat, gmina Stryszawa musiała ponieść znacznie większe wydatki na usuwanie skutków klęsk żywiołowych – odpowiednio ok 5,3 mln PLN wobec średnio 2,8 mln PLN w gminach porównawczych.

Argumentem przemawiającym również za gospodarnością wydatkami budżetu jest wskaźnik wydatków na jednego mieszkańca, który w gminie Stryszawa wynosi średnio rocznie ok 2490 PLN a w gminach porównawczych 2560 PLN.

Największą część wydatków wg Klasyfikacji Budżetowej za lata 2008-2016 stanowiły wydatki na oświatę i wychowanie – na ten cel w gminie Stryszawa przeznaczono łącznie ok 121,8 mln PLN w stosunku do średnio 116,7 mln PLN w gminach porównawczych. Drugim co do wielkości działem wg Klasyfikacji Budżetowej były wydatki na pomoc społeczną – ok 46,8 mln PLN, a dalej transport i łączność ok 30,5 mln PLN oraz gospodarka komunalna i ochrona środowiska 26,5 mln PLN i administracja publiczna ok 25 mln PLN. W gminach porównawczych wydatki te kształtowały się odpowiednio na poziomach: na pomoc społeczną – ok 50,3 mln PLN, a dalej transport i łączność ok 17,8 mln PLN oraz gospodarka komunalna i ochrona środowiska 16,4 mln PLN i administracja publiczna ok 19,8 mln PLN.

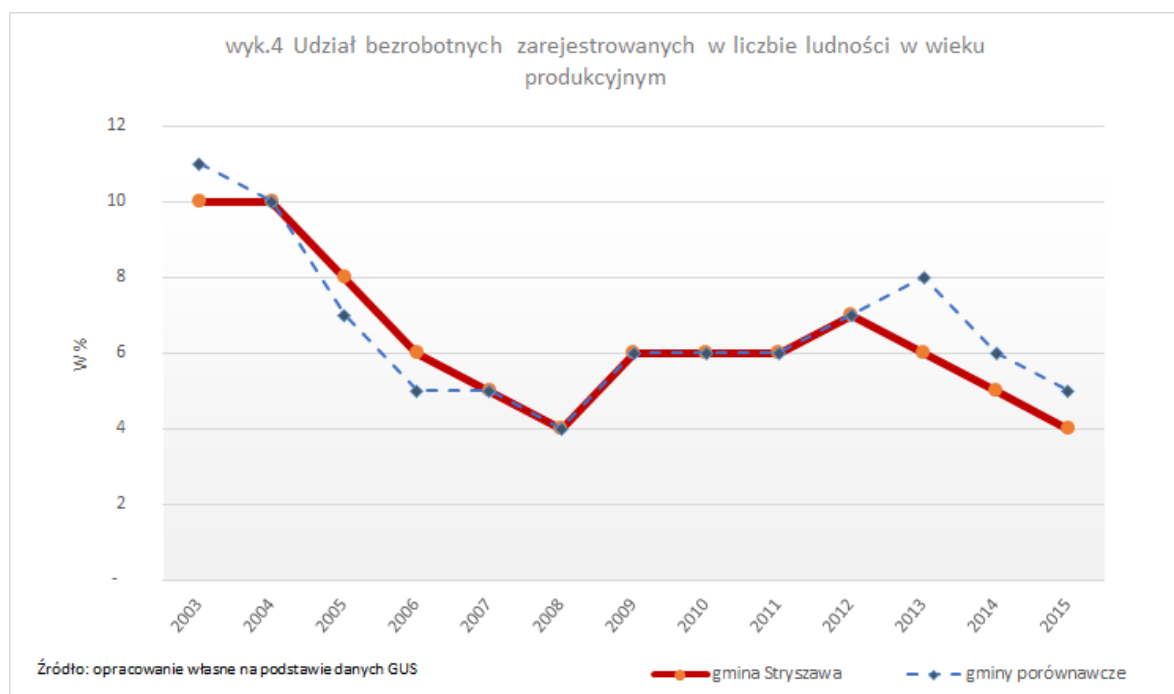
3.3. Fundusz sołecki w latach 2014-2016



Podstawą prawną funkcjonowania Funduszu Sołeckiego jest Ustawa z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim, która weszła w życie 20 marca 2014 roku. Środki zaalokowane z budżetu gminy w ramach wspomnianego funduszu sołeckiego, mają na celu zagwarantowanie realizacji przedsięwzięć służących poprawie życia mieszkańców. Warto zauważyć, iż Gmina Stryszawa od momentu obowiązywania ustawy o funduszu sołeckim była w stanie zaalokować ponad 528 tys PLN jednocześnie dywersyfikując obszary swojej działalności, wobec średnio 383 tys w gminach porównawczych, w których przeznaczenie tych środków miało charakter znacznie bardziej jednobiegunowy. W okresie 2014-2016, gmina Stryszawa była jedyną spośród gmin analizowanych, która poniosła wydatki na zadania w zakresie upowszechniania turystyki w ramach funduszu sołeckiego. Warto ponownie przypomnieć, że każda z badanych gmin w swoich celach statecznych wymieniała

turystkę, jako jedną z najważniejszych gałęzi rozwoju – jednak gmina Stryszawa jako jedyna zainwestowała w ten obszar łącznie 77 tys PLN, równomiernie rozłożone na 3 ostatnie lata. Dodatkowo w ciągu ostatnich 3 lat zaklasyfikowanych i wydanych zostało 202 tys PLN na publiczne drogi gminne oraz ponad 103 tys PLN na gospodarkę mieszkaniową. W analogicznym okresie gminy porównawcze swoje środki przeznaczyły głównie na drogi gminne (średnio ok 318 tys PLN) oraz rolnictwo i łowiectwo (59 tys. zł). Wspomniana dywersyfikacja oraz poziom zaangażowania budżetowego gminy Stryszawa w fundusz sołecki jest wynikiem dobrym i na pewno wartym kontynuowania w latach następnych.

3.4. Bezrobocie w gminie Stryszawa

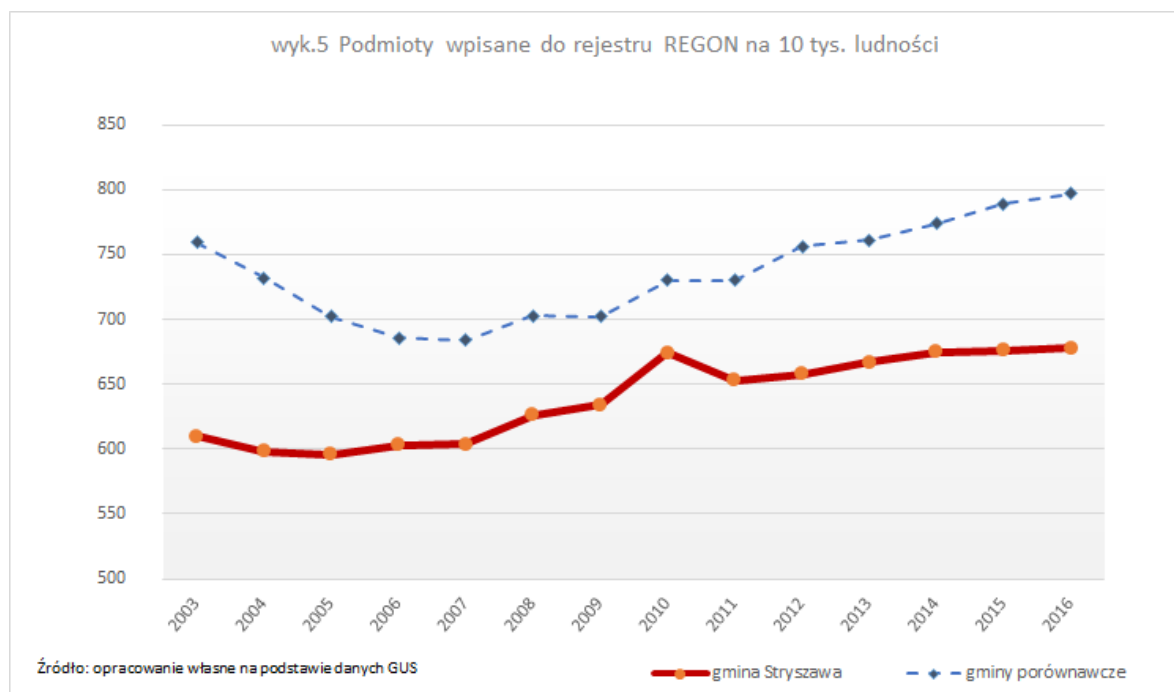


Kolejnym istotnym zagadnieniem w kontekście rozwoju ogólnego gminy Stryszawa, jak również jednym z jej głównych celów strategicznych za ostatni okres był rozwój lokalnej gospodarki. Związane jest to z wieloma dziedzinami zainteresowania takimi jak ilość i rodzaj podmiotów działających na obszarze gmin, ich wielkość czy ogólna stopa bezrobocia.

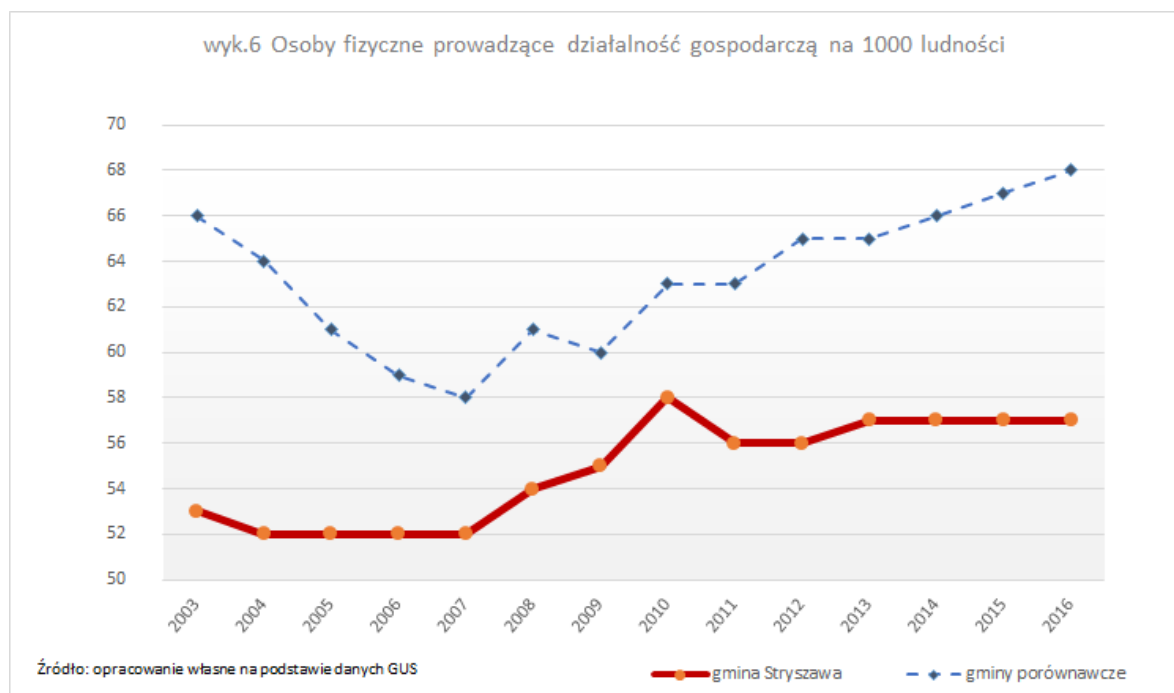
W analizowanym okresie gmina Stryszawa zanotowała bardzo znaczący spadek bezrobocia rejestrowanego z 10,2% w 2003 roku do 4,4% w 2015 roku. Był to wynik zbieżny z tendencją

w gminach porównawczych, jednak warto zaznaczyć że na koniec 2015 gmina Stryszawa charakteryzowała się mniejszym bezrobociem, niż gminy porównawcze. Wpływ na ten czynnik miała aktywizacja mieszkańców gminy.

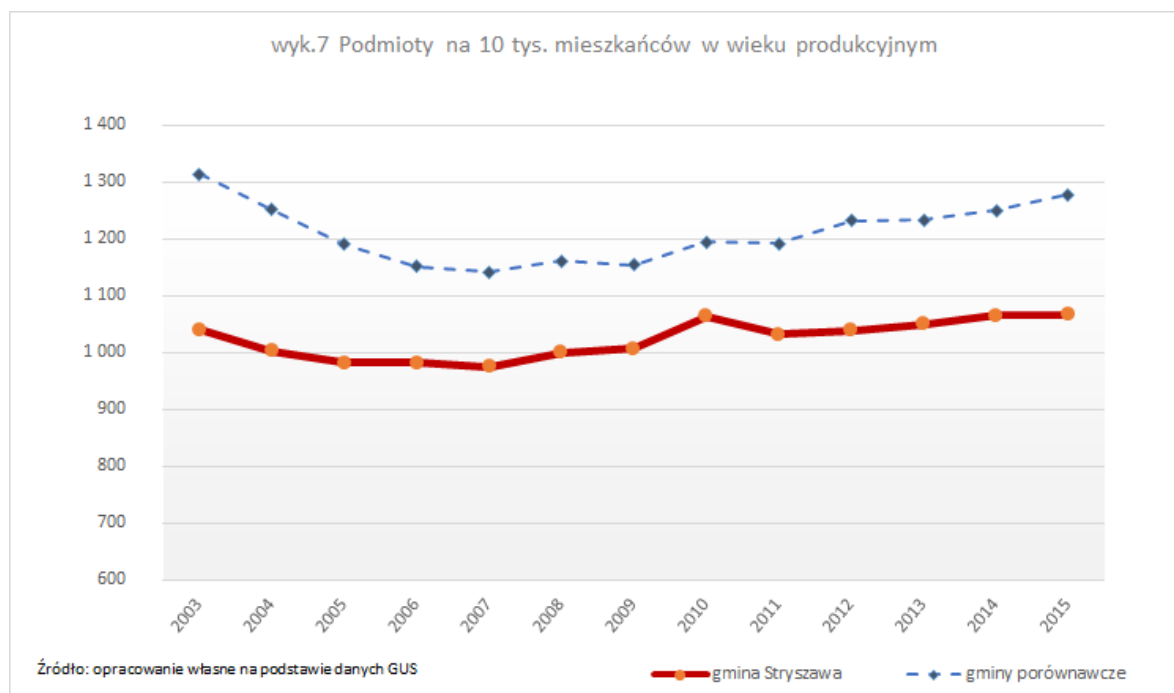
3.5. Rozwój lokalnej gospodarki oraz gospodarności mieszkańców



Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON, na 10 tys ludności choć ilościowo mniejsza niż w gminach porównawczych, wzrastała w większym tempie nie notując w badanym okresie również tak dużej zmienności jak w innych analizowanych samorządach. W latach 2003-2016 łączna liczba zarejestrowanych w rejestrze REGON podmiotów na 10 tys. ludności wzrosła w gminie Stryszawa o 11,1% (610 w 2003 wobec 678 w 2016) w stosunku do średnio 5% w gminach porównawczych (759 w 2003 wobec 797 w 2016).

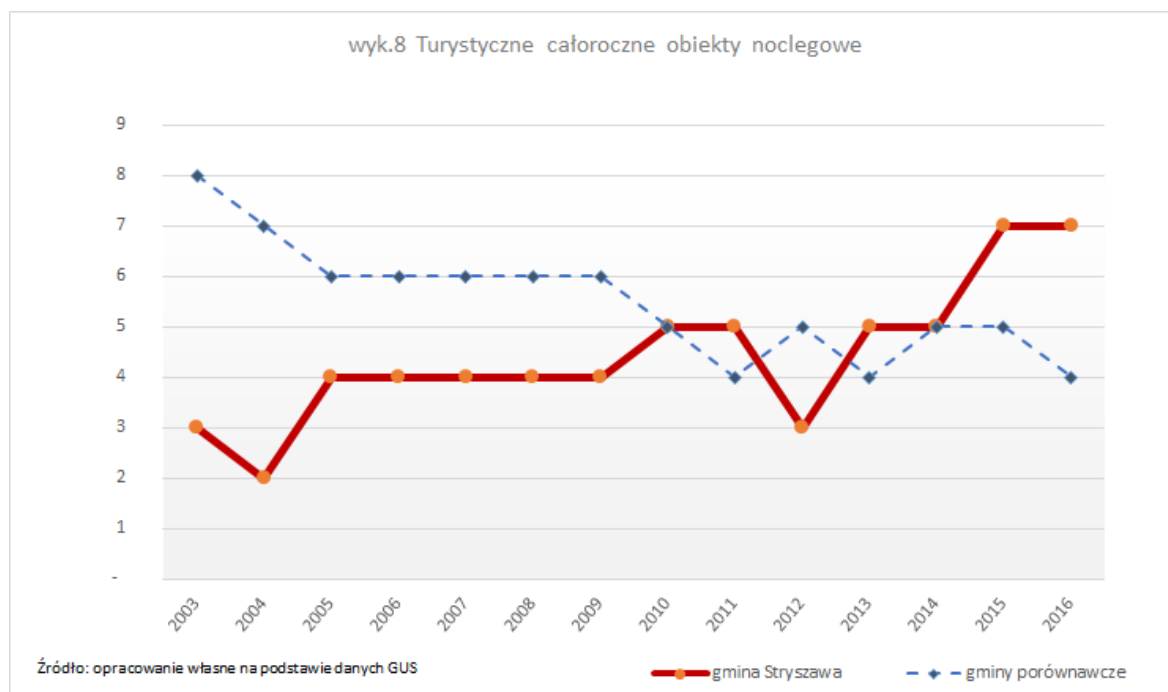


Wskaźnik liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 1000 ludności w gminie Stryżawa również ma charakter bardziej stabilny niż w gminach wybranych do porównania. Na przestrzeni badanych 14 lat, wzrósł on z poziomu 53 os./1000 ludności w 2003r. do 57 os./1000 ludności – tj. o 7,5% w ciągu analizowanych 14 lat w stosunku do 2,65% (z 66 w 2003 r. do 68 w 2014 r.) w gminach porównawczych.



Istotnym jest również wskaźnik ilości podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym. Tutaj, analogicznie z poprzednimi wskaźnikami, gmina Stryszawa wykazuje się większą stabilnością. Biorąc pod uwagę początkowy okres pomiędzy latami 2003 r. a 2008 r., w gminie Stryszawa ubyło jedynie 3,85% podmiotów wobec 11,72% w gminach porównawczych. Ten okres pięcioletniej recesji, przez który przechodziły badane gminy znacznie lepiej znosiły podmioty działające w gminie Stryszawa, co udowadnia bardziej ugruntowane otoczenie gospodarcze panujące w gminie i zachęcało do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości w okresach późniejszych. Warto również zwrócić uwagę na charakter opisywanych podmiotów - ogromna większość wykazanych podmiotów w gminie Stryszawa to podmioty małe, jednoosobowe działalności i mikroprzedsiębiorstwa do 9 pracowników, które stanowią średnio 96% wszystkich zarejestrowanych. Charakterystyka ta jest zbieżna dla gminy Stryszawa oraz gmin porównawczych.

3.6. Turystyka i dziedziny pochodne



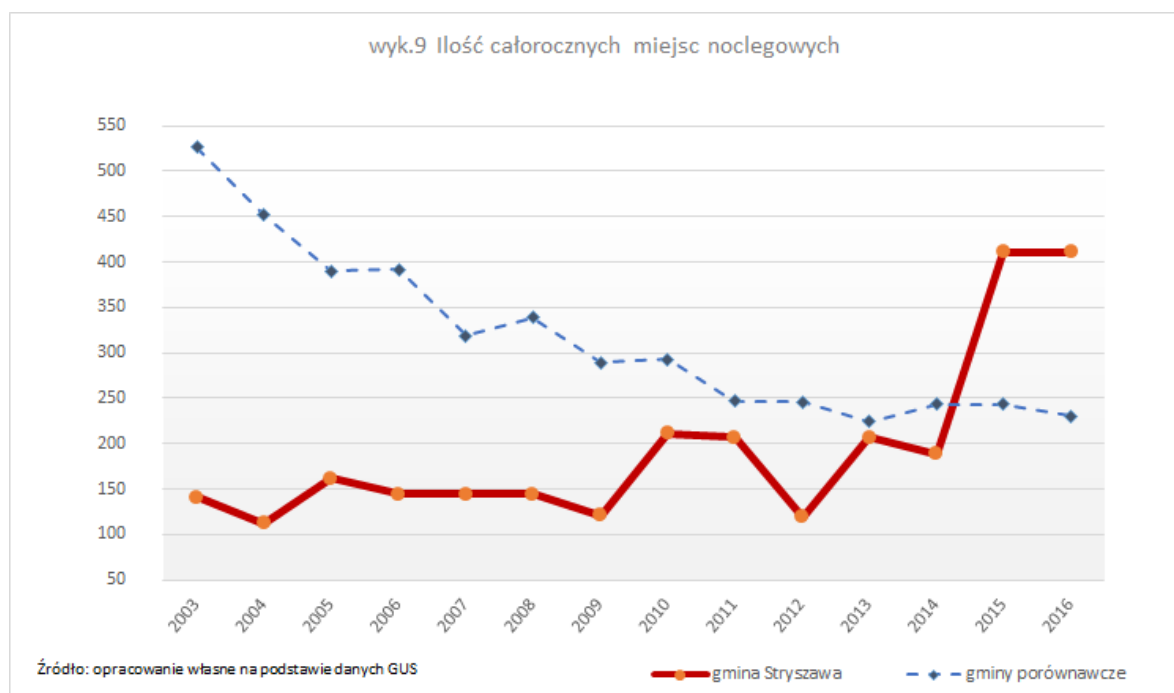
Elementem nad wyraz ważnym dla gminy Stryszawa w okresie obowiązywania poprzedniej strategii był rozwój turystyki. Wiele z elementów poprzedniego planu zakładało jej rozwój na różnych szczeblach oraz w towarzystwie elementów pochodnych, takich jak infrastruktura, edukacja lokalna czy wspieranie lokalnych tradycji. Gmina Stryszawa w 2003 r. posiadała jedynie 3 całoroczne obiekty noclegowe, co miało wpływ na stosunkowo małe zainteresowanie turystów ofertą gminy. Gminy porównawcze w tym samym czasie posiadały znacznie bardziej rozwiniętą infrastrukturę noclegową. Odpowiednio realizowanie długoterminowych założeń oraz sukcesywne inwestowanie w lokalną świadomość turystyczną zaowocowało rozwojem bazy noclegowej do 7 obiektów całorocznych, co jest znakomitą wynikiem na tle innych gmin badanych, które w tym samym okresie zmniejszyły swoją bazę. Na bazę w 2016 roku w gminie Stryszawa składały się:

- i. 2 schroniska
- ii. 1 szkolne schronisko młodzieżowe
- iii. 1 kwatera agroturystyczna

- iv. 1 obiekt z pokojami gościnnymi
- v. 2 pozostałe obiekty niesklasyfikowane.

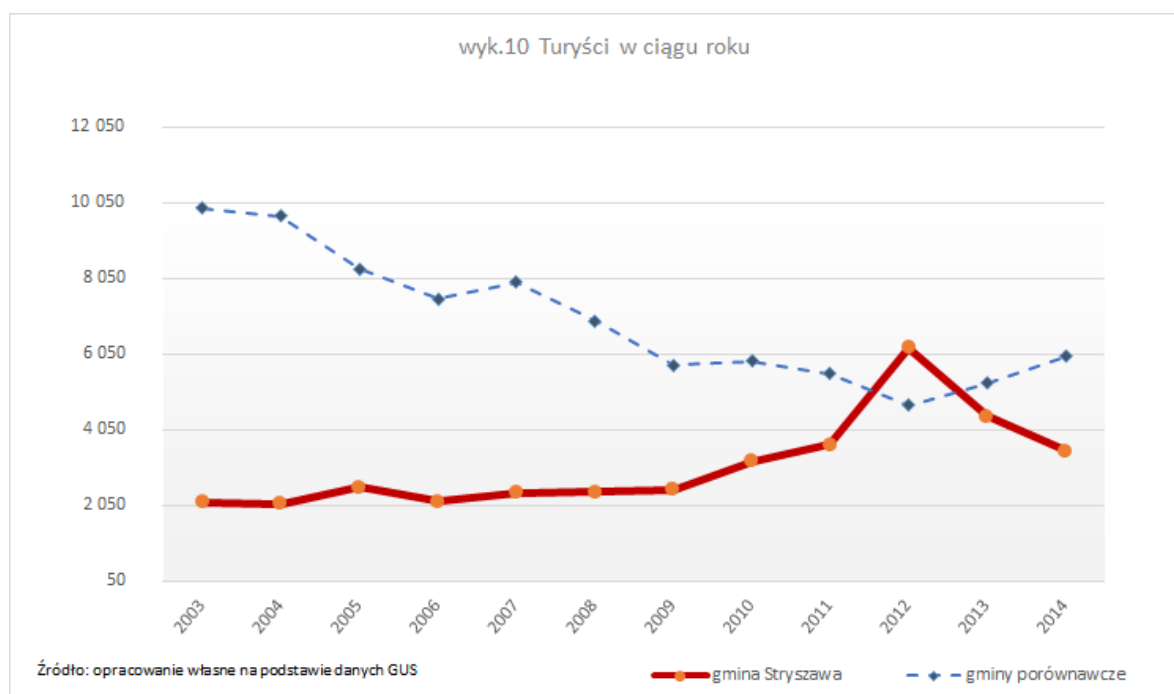
Na podstawie danych otrzymanych z gminy w 2018 roku, struktura bazy noclegowej zawierała 23 obiekty, z czego:

- i. 2 hotele dysponujące 129 miejscami noclegowym
- ii. 3 pensjonaty i ośrodki, z 100 miejscami noclegowymi
- iii. 2 schroniska z 82 miejscami noclegowymi
- iv. 5 kwatery prywatne z 60 miejscami noclegowymi
- v. 11 obiektów agroturystycznych pozwalających łącznie ugościć 130 turystów.



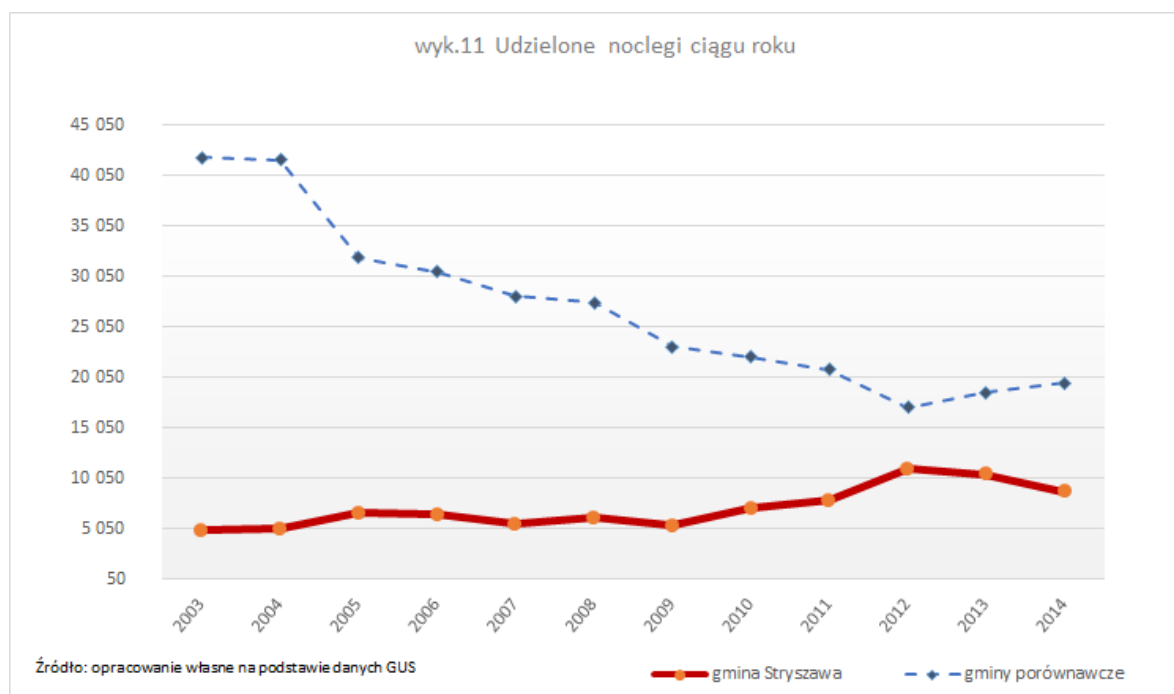
Ilość miejsc noclegowych dostępnych w okresie całego roku jest istotnym elementem rozwoju możliwości turystycznych gmin. Duża ich ilość pozwala na przyjmowanie zorganizowanych grup turystycznych a ich obłożenie wpływa na rozwój lokalnej przedsiębiorczości. W gminach porównawczych od 2003 roku liczba ta sukcesywnie spada,

co obniża zainteresowanie i motywację do nowych inwestycji w tej gałęzi gospodarki lokalnej. W gminie Stryszawa w ostatnich latach (2012 – 2016) nastąpił bardzo dynamiczny rozwój ilości dostępnych miejsc noclegowych natomiast w całym badanym okresie wzrósł on z 141 w 2003 do 411 w 2016. Na podstawie danych dostarczonych przez gminę w 2018 roku, łączna ilość miejsc noclegowych we wszystkich rodzajach obiektów turystycznych była równa 501, podkreślając pozytywny trend w rozwoju tej gałęzi lokalnej gospodarki.



Rozwój bazy turystycznej wpłynął bezpośrednio na ilość pojedynczych turystów, którzy w badanym okresie odwiedzili gminę Stryszawa. Patrząc na lata 2003-2012 gmina Stryszawa notowała pozytywny trend przyrostu ilości turystów notując wzrost o 192% podczas kiedy gminy porównawcze znacznie straciły w oczach turystów na atrakcyjności, co zaowocowało znaczącym spadkiem ich ilości - o 53%. Trend ten niestety od roku 2012 został odwrócony i gmina Stryszawa zanotowała spadek popularności w 2014 r. o 44% podczas wzrostu zainteresowania turystów gminami porównawczymi w latach 2012-2014 o 28%. Pomimo tego negatywnego okresu, trzeba nadmienić, iż w całym badanym okresie gmina Stryszawa poprawiła swoją atrakcyjność dla turystów – notując w 2014 roku wynik o 63% lepszy niż

w 2003 roku pod względem odwiedzających, podczas kiedy gminy porównawcze od 2003 roku do 2014 roku straciły ok. 40% turystów. Warto również zauważyć, że wśród odwiedzających gminę Stryszawa, coraz więcej jest turystów z zagranicy.



Podobną charakterystykę wykazuje również ilość udzielonych noclegów. Tu jeszcze bardziej widać dynamikę zmian zachodzących na turystycznym widnokręgu gminy Stryszawa. W 2003 ilość ta była znikoma (ok 5000 noclegów), podczas kiedy gminy porównawcze średnio udzielały ich około ośmiokrotnie więcej. Zależność ta jednak sukcesywnie zmieniała swoje oblicze, a atrakcyjność gminy Stryszawa rosła, zwiększając niemalże dwukrotnie ilość noclegów, które zostały udzielone w 2014 roku. Wręcz przeciwnie w tym samym okresie można opisać ruch turystyczny w analizowanych wspólnie z gminą Stryszawa gminach wiejskich w powiecie suskiego. Tutaj, wskaźnik ten spadł o ponad 50%, co uwydatnia gospodarność i trafione inwestycje w zakresie turystyki gminy Stryszawa.

W tym punkcie warto wspomnieć o elementach i wartościach, które również związane są z turystyką, inwestycjami bądź korzyściami z niej płynącymi. W pierwszej kolejności warto

wspomnieć o kultywowaniu lokalnej kultury i dziedzictwa narodowego. Na tym obszarze, gmina Stryszawa odniosła w latach 2008-2016 ogromny sukces notując za ten okres łączne dochody zaklasyfikowane w tej kategorii na poziomie prawie 1,3 mln PLN. Gminy porównawcze w tej samej kategorii uzyskały w tym samym okresie jedynie ok. 140 tyś. PLN. W latach 2003-2016 gmina Stryszawa inwestowała znaczne środki w tą dziedzinę, przeznaczając 9,5 mln PLN w porównaniu do 8,9 mln PLN gmin porównawczych. Jest to spójne ze strategią rozwoju która zakładała rozwój w tym obszarze oraz poniesienie inwestycji niezbędnych do uzyskiwania z lokalnej kultury dochodów bezpośrednich jak i pośrednich. Środki inwestycyjne były przeznaczone głównie na dotacje, ochronę zabytków oraz wydatki bieżące.

Gmina w okresie 2007-2016 poczyniła również duże nakłady na bezpieczeństwo publiczne oraz ochronę przeciwpożarową. Wydatki na ten cel sięgnęły w sumie 5 mln PLN w porównaniu do średnio 3 mln PLN w gminach porównawczych. Praktycznie połowa z wydanych w gminie środków na ten cel miała charakter inwestycyjny, podczas kiedy w innych analizowanych gminach było to 25%.

Dużą część wydatków pochłonęła również gospodarka komunalna i ochrona środowiska. Jest to niezwykle ważna część gospodarki której rozwój jest konieczny a inwestycje w nią – niezbędne, jeżeli gmina ma przyciągać turystów zachowując swój unikalny charakter. Na ten cel, gmina Stryszawa wydała w latach 2008-2016 sumę 26,5 mln PLN w porównaniu do 16,4 mln PLN wydanych przez gminy porównawcze.

Warto również w tym miejscu wspomnieć, iż w latach 2003-2016 w gminie Stryszawa znacznie rozwinął się sektor stowarzyszeń i organizacji społecznych. Ich ilość wzrosła z 8 do 17, czyli ponad dwukrotnie. Jednocześnie lokalna społeczność bardzo sprawnie zarządzała działalnością Gminnego Ośrodka Kultury. W badanym okresie lat 2003-2016, zorganizowano 235 imprez, w których mieszkańcy uczestniczyli łącznie w liczbie ok 113 tyś, co daje średnio ok 483 osób podczas jednej imprezy. Na rok 2016, najnowsze dane GUS wskazują, że działa 6 grup artystycznych zrzeszających 113 osób. Jest też 15 klubów, kół i sekcji których uczestnikami jest 293 mieszkańców gminy.

4. Diagnoza strategiczna

Gmina Stryszawa w analizowanym okresie wykazała się dużą dynamiką rozwoju w kluczowych obszarach oraz tematach zainteresowania. Głównymi, ponadczasowymi założeniami strategii rozwoju gminy są inwestycje w turystykę oraz rozwój lokalnego otoczenia gospodarczego, uwzględniając lokalną tradycję i dziedzictwo, oraz walory środowiska naturalnego istniejące na terenie gminy. Badana jednostka samorządu terytorialnego dużą uwagę przykładła do tych dziedzin, a efekty jej pracy są widoczne w rosnącym zainteresowaniu turystów oraz umacniającej się lokalnej gospodarności. Warto jednak zaznaczyć, iż z opracowanych danych i powyższej analizy jasno również wynika, że choć tendencja jest zdecydowanie wzrostowa w kluczowych wskaźnikach rozwoju, nie charakteryzują się one jeszcze maksymalnym poziomem oraz nasyceniem, co sugeruje możliwości dalszego rozwoju i kolejnych inwestycji. Ambicje gminy jak również jej potencjał sięga znacznie dalej niż obecny kształt już rozwiniętej lokalnej mikro przedsiębiorczości czy zaplecza i zainteresowania turystycznego co ma wyraz w budowanej strategii oraz celach realizowanych na bieżąco. Gmina z tak wieloma walorami oraz po poczynieniu tak dużego wysiłku potrzebuje kolejnych działań w wyżej wspomnianych obszarach celem ugruntowania jej pozycji na arenie lokalnej w powiecie jak również województwie i regionie południowej Polski. Cele strategiczne gminy muszą i są zbieżne z działaniami jednostek samorządu w skład których wchodzi gmina Stryszawa, a jedynie ich kontynuacja na przestrzeni wielu lat daje korzyści w pokoleniowym wymiarze.

Sukcesy odniesione przez gminę Stryszawa na przestrzeni ostatnich 15 lat wskazują, że strategiczne obszary rozwoju nie były chybione a wręcz przeciwnie, były odpowiednio zidentyfikowane, przeanalizowane a działania mające na celu ich uwydatnienie zrealizowane pomyślnie. Społeczność lokalna identyfikuje się z działaniami jakie zostały poczynione i docenia nieustającą pracę nad dalszym rozwojem tych obszarów.

Bazując na powyższym, uznać trzeba za zasadną kontynuację wcześniej wyznaczonych głównych obszarów rozwoju wraz z ich głównymi celami strategicznymi. Tylko rozsądna i długoterminowa strategia, czasami przekraczająca jedno czy dwa dziesięciolecia daje możliwość pełnej optymalizacji lokalnego ekosystemu społeczno-gospodarczego. Niejednokrotnie potrzebuje on wielu lat na to, aby nauczyć się funkcjonować w nowej

rzeczywistości odpowiednio rozpoznając zmiany w niej zachodzące i reagując na nie. Diametralna zmiana strategii może mieć miejsce jedynie w sytuacji, gdy lokalny rynek wykazuje się maksymalną saturacją i jest na takim poziomie rozwoju, w którym konieczne jest poszukiwanie nowych strategicznych źródeł przychodu oraz dotąd unikalnych źródeł motywacji lokalnej społeczności. W sytuacji w której obecnie znajduje się gmina Stryszawa zaleca się kontynuowanie obranego kursu i dalszą pracę nad jego realizacją, uwzględniając zmiany, które zaszły na przestrzeni ostatnich lat w mikro i makro skali.

V. Wyznaczenie całokształtu celów strategicznych za pomocą analizy SWOT

1. Metodyka

Następnym krokiem budowania strategii jest przejście od diagnozy do wyznaczenia celów, czego wyrazem będzie wykonanie analizy SWOT. W tym celu należało uporządkować wszelkie dotychczasowe informacje o jednostce oraz jej otoczeniu. Dane te są następnie selekcjonowane oraz wartościowane, tak, aby odpowiednio dobrać ich znaczenie dla rozwoju gminy. Zwracana jest uwaga zarówno na elementy pozytywne, które mogą stanowić oś rozwoju jednostki, jak i elementy negatywne, które mogą ten rozwój skutecznie zahamować. Metoda SWOT należy do metod bardziej zaawansowanych, pozwalających na wyznaczanie w usystematyzowany sposób opcji strategicznego działania. Jest ona traktowana jako swoisty łącznik, między częścią diagnostyczną a projekcyjną każdej strategii. Istotę analizy SWOT oddaje sama jej nazwa, która pochodzi od pierwszych liter analizowanych czynników w języku angielskim: S (strengths) – silne strony, W (weaknesses) – słabe strony, O (opportunities) – szanse, T (threats) – zagrożenia. Analizowane czynniki można podzielić według dwóch kryteriów: miejsca występowania oraz charakteru oddziaływania. Ze względu na miejsce powstania i (lub) występowania czynnika wyróżniamy elementy wewnętrzne (czyli w obrębie analizowanej organizacji, jednostki) i zewnętrzne wobec niej (czyli zachodzące w otoczeniu). Natomiast biorąc pod uwagę kryterium charakteru oddziaływania, czynniki dzielimy na pozytywne oraz negatywne.

- i. czynniki wewnętrzne pozytywne (strengths) to inaczej silne lub mocne strony danej jednostki, czyli atuty. To cechy, które wyróżniają analizowaną gminę spośród innych jednostek i stanowią swoistą przewagę konkurencyjną. Punktem odniesienia mogą być sąsiednie jednostki lub grupa jednostek o podobnym charakterze (np. inne gminy miejsko-wiejskie, inne gminy turystyczne itd.);
- ii. czynniki wewnętrzne negatywne (weaknesses) to inaczej słabe strony danej jednostki, będące konsekwencją ograniczeń szeroko rozumianych zasobów;
- iii. Czynniki zewnętrzne pozytywne (opportunities), czyli szanse, korzystne tendencje w otoczeniu zewnętrznym danej jednostki, które właściwie wykorzystane mogą stanowić dla niej istotny impuls rozwojowy;
- iv. Czynniki zewnętrzne negatywne (threats), czyli zagrożenia, niekorzystne zjawiska zewnętrzne, które mogą być poważną barierą rozwoju dla jednostki. Istniejące zagrożenia wyraźnie osłabiają też silne strony gminy, a także mogą poważnie ograniczyć możliwość wykorzystania pojawiających się szans rozwojowych.

Silne strony (S) oraz słabe strony (W) to czynniki wewnętrzne występujące w obrębie analizowanej jednostki, natomiast szanse (O) i zagrożenia (T) związane są z uwarunkowaniami zewnętrznymi zachodzącymi w otoczeniu.

Metoda ta polega na jednoczesnej analizie wnętrza jednostki, jak i jej otoczenia. Niezależnie od przyjętej szkoły strategicznej otoczenie jest bowiem nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej organizacji, w związku z czym wyraźne wyodrębnienie cech otoczenia (istotnych z punktu widzenia jej działalności) z pewnością jest pomocne w dalszym procesie opracowywania strategii.

2. Analiza SWOT

W obrębie analizy SWOT, znalazły się poniższe elementy, które usystematyzowane w sposób analityczny, można zaprezentować w 4 głównych obszarach. Warto mieć na uwadze, że

poniższe charakterystyki odnoszą również się do występujących na terenie gminy problemów (słabe strony) oraz sposobów ich rozwiązywania (szanse).

2.1. Czynniki wewnętrzne pozytywne (strengths), mocne strony

- i. Kapitał Ludzki
 - a. Zasoby ludzkie chętne do działania
 - b. Rozwijające się inicjatywy społeczne
 - c. Identyfikacja kulturowa z obszarem
 - d. Wspólne pochodzenie
 - e. Pozytywna hermetyczność
 - f. Cechy psychofizyczne: zaangażowanie, nieustępliwość w dążeniu do celu, zaradność i przedsiębiorczość
 - g. Wolne moce przerobowe
 - h. Umiejętność przekazywania wiedzy z pokolenia na pokolenie
 - i. Chęć rozwoju i pozostania na obszarze gminy Stryszawa
 - j. Gościnność i otwartość mieszkańców gminy
- ii. Kapitał kulturowy:
 - a. Produkt lokalny – drewniane zabawki, „Ptaszek Stryszawski”
 - b. Chęć do kultywowania tradycji jest elementem szlachetnym i pozytywnie odbieranym przez społeczność
 - c. Mnogość podmiotów działających na lokalnym rynku zabawek
 - d. Promocje lokalnych produktu podczas wystaw oraz świąt ludowych
 - e. „Święto zabawki ludowej” – lokalne wydarzenie
 - f. Centrum Zabawki Drewnianej w Stryszawie.
 - g. Umiejętność reklamowania wytwarzanych produktów
 - h. Aktywność organizacji pozarządowych na terenie gminy
 - i. Koła gospodyń wiejskich
 - j. Gminna Orkiestra Dęta
 - k. Dziecięcy Zespół Regionalny "Stryszawskie Gronicki"

- I. Sprawnie funkcjonujący Gminny Ośrodek Kultury oraz Gminna Biblioteka Publiczna
- m. Aktywne kluby sportowe: Ludowy Klub Sportowy „Jałowiec”, Ludowy Klub Sportowy LACHY” Lachowice – Hucisko, Uczniowski Klub Sportowy „KOBYLANKA ” w Kurowie, Uczniowski Ludowy Klub Sportowy LACHOWICE, Uczniowski Klub Sportowy BIEGANIE.PL, Ludowy Klub Sportowy „ŻURAW,, w Krzeszowie
- iii. Kapitał geograficzny:
 - a. Atrakcyjne położenie ze względu na wrażenia wzrokowe
 - b. Obszar Natura 2000
 - c. Park Krajobrazowy Beskidu Małego
 - d. Dogodne warunki dla rozwoju turystyki wiejskiej - gospodarstw agroturystycznych
 - e. Atrakcyjne ukształtowanie terenu - sprzyjające rozwojowi turystyki pieszej i rowerowej
 - f. Walory klimatyczne i krajobrazowe
 - g. Walory widokowe ze szczytów gór Jałowiec i Leskowiec
 - h. Czyste powietrze w obszarach turystycznych
 - i. Mnogość zabytków natury
 - j. Nawiązania do św. Jana Pawła II oraz kard. Stefana Wyszyńskiego
- iv. Kapitał infrastrukturalny:
 - a. Dobre położenie komunikacyjne
 - b. Wiele szlaków edukacyjnych
 - c. Rozwinięta sieć szlaków turystycznych
 - d. Schronisko turystyczne na Leskowcu
 - e. Obiekty zabytkowe takie jak Kościół św. Piotra i Pawła w Lachowicach
 - f. Mnogość zabytków architektonicznych
 - g. Dobry dojazd – dostęp do PKP jak i do zbiorowego transportu drogowego

- h. Bliskość dużych aglomeracji miejskich
- i. Nowoczesne obiekty sportowe (nowa hala w Stryszawie, nowe boiska w Lachowicach oraz pozostałe nowe obiekty w gminie)
- v. Kapitał gospodarczy:
 - a. Dogodne warunki rozwoju firm lokalnych
 - b. Mnogość podmiotów gospodarczych oferujących zatrudnienie
 - c. Rosnący wachlarz możliwych obszarów pracy i rozwoju własnej przedsiębiorczości
 - d. Duża ilość różnego rodzaju surowców (surowce skalne - głównie piaskowce gruboławicowe warstw istebniańskich, magurskich oraz krośnieńskich, złoża gazu Mączne-Kurów, Lachowice, złoża wód mineralnych – chlorkowych i chlorkowo – siarczanowych oraz złoża wód termalnych)
 - e. Wysoki poziom bezpieczeństwa przeciwpożarowego (działalność Ochotniczej Straży Pożarnej)

2.2. Czynniki wewnętrzne negatywne (weaknesses), słabe strony

- i. Obszar działań:
 - a. Niewystarczający marketing produktu kojarzącego się swoim nazewnictwem z gminą Stryszawa
 - b. Niedostateczna reklama walorów turystycznych gminy
 - c. Niezadowalająca czystość obszarów gminnych, które powinny stanowić jej wizytówkę
 - d. Niewystarczająca oferta kulturalna dla mieszkańców oraz turystów
 - e. Za mała komunikacja pomiędzy mieszkańcami gminy
 - f. Brak integracji dzieci, młodzieży oraz seniorów
 - g. Słaba promocja imprez organizowanych w gminie
 - h. Mała świadomość ekologiczna oraz zdrowego żywienia
- ii. Obszar fizyczny:
 - a. Niewystarczająca baza hotelowa i noclegowa

- b. Słabo rozwinięta jak na potrzeby mieszkańców oraz turystów sieć ścieżek rowerowych i chodników. Niedostateczne oznakowanie ścieżek rowerowych.
- c. Duże rozdrobnienie gruntów
- d. Niewystarczające uzbrojenie terenów w sieć wodociagową i kanalizacyjną
- e. Słabo rozwinięta baza gastronomiczna
- f. Stan dróg lokalnych nadal wymagający inwestycji
- g. Brak miejsc postojowych dedykowanych różnego rodzaju turystyce
- h. Mała efektywność energetyczna budynków na obszarze gminy
- iii. Obszar umiejętności i możliwości:
 - a. Stosunkowo niewielka grupa dostępnej do zatrudnienia wykwalifikowanej siły roboczej
 - b. Poziom bezrobocia długotrwałego
 - c. Brak dobrze znanego szerokiej gamie potencjalnych turystów elementu usługowego charakteryzującego gminę Stryszawa (np. Aquaparku, ekskluzywnego obiektu hotelowego/SPA)
 - d. Brak dywersyfikacji usług
 - e. Ograniczone doświadczanie w prowadzeniu małych firm z zakresu turystyki i jej obsługi
 - f. Niski poziom edukacji przejawiający się w wynikach egzaminów szkolnych
 - g. Brak poczucia bezpieczeństwa mieszkańców
 - h. Ubóstwo i poczucie wykluczenia
 - i. Proces starzenia się społeczeństwa
 - j. Ograniczone własne środki finansowe gminy
 - k. Małe doświadczenie w zakresie krajowego oraz globalnego promowania przemysłu lokalnego – zabawek drewnianych

2.3. Czynniki zewnętrzne pozytywne (opportunities), szanse

- i. Elementy finansowe:
 - a. Możliwość pozyskania środków zewnętrznych
 - b. Możliwość skorzystania z funduszy unijnych
 - c. Zewnętrzne rynki zbytu rękodzieła
 - d. Moda na agroturystykę
 - e. Funkcjonowanie instytucji krajowych i programów umożliwiających współfinansowanie kompleksowych przedsięwzięć z zakresu ochrony środowiska
 - f. Program operacyjny infrastruktura i środowisko – środki na regulację gospodarki wodno-ściekowej
 - g. Moda na zabawki z drewna oraz ekologiczne wyroby
 - h. Zainteresowanie inwestycjami w nieruchomości w atrakcyjnych widokowo i krajobrazowo obszarach gminy
- ii. Elementy organizacyjne:
 - a. Organizacja szkoleń dla społeczeństwa z zakresu umiejętności pozyskiwania środków z funduszy unijnych
 - b. Współpraca z miastem Krakowem oraz sąsiednimi gminami w zakresie rozwoju turystyki, sportu i rekreacji
 - c. Zachęty dla inwestorów do tworzenia bazy turystycznej na obszarze gminy
 - d. Współpraca z nadrzędnymi jednostkami samorządu terytorialnego – powiatem i województwem
- iii. Elementy dostępności:
 - a. Szeroki dostęp do informacji poprzez Internet
 - b. Możliwość marketingu lokalnych atrakcji z wykorzystaniem Internetu
 - c. Zainteresowanie mieszkańców Małopolski folklorem oraz chęć uczestnictwa w jego rozwoju
 - d. Ułatwienia w dojeździe do gminy

- e. Dostęp do odnawialnych źródeł energii
- f. Rozwój infrastruktury teleinformatycznej
- g. Położenie w strefie nadgranicznej

2.4. Czynniki zewnętrzne negatywne (threats), zagrożenia

- i. Silna konkurencja ze strony innych, bardziej atrakcyjnych miejscowości
- ii. Niekorzystne zjawiska społeczno – gospodarcze i zagrożenia wynikające z polityki państwa
- iii. Mała konkurencyjność tworzonych produktów i duże trudności przy wejściu na rynek
- iv. Odpływ lokalnych talentów kuszonych wysokimi zarobkami poza gminę lub kraj
- v. Zmienne otoczenie prawne w różnych dziedzinach życia gospodarczego i społecznego
- vi. Niskie ceny produktów rolnych
- vii. Polityka rolna państwa niedostosowana do obszarów górskich
- viii. Zanieczyszczenie środowiska w terenach zaludnionych
- ix. Dewastacja terenów rekreacyjnych
- x. Wzmożony ruch pojazdów zakłócający ekosystem i walory naturalne

3. Określenie kluczowych Działań Strategicznych

Na podstawie dokonanej analizy SWOT, wybrano dwa główne cele strategiczne gminy:

1. Zwiększenie atrakcyjności i konkurencyjności gminy Stryszawa w zakresie turystyki wiejskiej
2. Rozwój przedsiębiorczości lokalnej mającej na względzie zarówno lokalną tradycję jak również możliwości nowoczesnej gospodarki

VI. Strategia rozwoju gminy Stryszawa na lata 2018-2030

Strategia rozwoju gminy zawiera w sobie skondensowane wyniki analizy eksperckiej na podstawie dokonanych badań, obliczeń, wskaźników ekonomicznych oraz nauk

z doświadczeń innych jednostek samorządu terytorialnego. Strategia jest zhierarchizowana wobec metodyki celów strategicznych, taktycznych oraz operacyjnych.

- i. Cele strategiczne – blisko utożsamione z misją, ogólny zestaw wartości które winny być wspierane jako główne motory - napędy gminy. Cele te są przypisane do wysokich szczebli administracji lokalnej. Im podporządkowane powinny być wszelkie działania wykonywane w analizowanym okresie, a żadne z działań nie powinno stać w sprzeczności z tymi założeniami.
- ii. Cele taktyczne – ustalone na średnim szczeblu, są bezpośrednio związane z celem strategicznym i zawierają w sobie elementy wspierające bezpośrednio realizację celu strategicznego. W ich wykonanie winna być zaangażowana lokalna administracja publiczna na średnim szczeblu wykonawczym, współpracując ze szczeblem wyższym oraz społecznymi reprezentantami sektora prywatnego oraz mieszkańców.
- iii. Cele operacyjne – precyzyjnie zaklasyfikowane obszary działalności których realizacja jest fundamentem wypełnienia celu taktycznego a co za tym idzie strategicznego. W ich realizacji zaangażowane muszą być szczeble wykonawcze zarówno po stronie publicznej jak i prywatnej.

Ostatnim elementem szczegółowej strategii, jest zestaw działań oraz zadań, które towarzyszą każdemu celowi taktycznemu. Zestaw ten jest zawiera wiele punktów, natomiast w żadnej mierze nie to lista pełna i skończona. Wymienione w tym punkcie elementy służą monitoringowi realizacji strategii oraz ułatwiają jej wdrożenie wykorzystując strategię tzw. małych kroków, pozwalając na zsynchronizowany rozwój w konkretnym obszarze. Lista ta jest otwartym zbiorem, które gmina powinna analizować, sukcesywnie aktualizować oraz wdrażać. Istotnym w tym procesie jest wsparcie lokalnej społeczności, które powinno zostać zapewnione poprzez sukcesywną pracę administracji z mieszkańcami, przybliżając im proces zarządzania strategią oraz istotność pracy zespołowej w tym aspekcie. Poniżej zaprezentowano zbiór celów i działań związanych ze strategią gminy Stryszawa.

1. Cel strategiczny 1. Zwiększenie atrakcyjności i konkurencyjności gminy Stryszawa w zakresie turystyki wiejskiej

1.1 Cel Taktyczny. Uczynienie z turystyki wiejskiej istotnego źródła dochodu mieszkańców gminy

Cel operacyjny 1.1.1. Wydłużenie sezonu turystycznego. Szansą na rozwój gminy Stryszawa jest zdecydowany rozwój turystyki oraz przemysłu tzw. czasu wolnego. Istnieje więc potrzeba stworzenia odpowiednich warunków i systemu zachęt dla inwestorów w celu przeprowadzenia inwestycji w infrastrukturę turystyczną i taką, która skierowana jest na utworzenie produktów turystycznych, które dostępne będą przez cały rok kalendarzowy.

Cel operacyjny 1.1.2. Uruchomienie nowych możliwości rekreacyjnych i sportowych na terenie gminy, wykorzystując jej walory przyrodnicze. Tego typu działania wymagają zaangażowania różnych grup społecznych, a także instytucji. Ze względu na położenie Stryszawy przy szlakach turystycznych, doskonałe warunki i walory krajobrazowe i środowiskowe, istnieje także szansa na rozwój usług agroturystycznych, skierowanych m.in. do mieszkańców aglomeracji krakowskiej, czy śląskiej.

Cel operacyjny 1.1.3. Wspieranie rozwoju bazy noclegowej i gastronomicznej w gminie. Charakterystyka ta, jest istotna z punktu widzenia zwiększenia korzyści skali związanych z turystyką w regionie. Przy większej ilości różnych ośrodków, jest szansa ze większa ilość potencjalnych klientów będzie w stanie dopasować lokalizację, standard oraz ceny do swoich oczekiwań. Całkowite zwiększenie bazy noclegowej może umożliwić obsługę większej ilości grup zorganizowanych oraz spowodować powinno powstawanie kolejnych podmiotów gastronomicznych czy okołoturystycznych (lokalnych sklepików, warsztatów z prezentacjami rzemiosła, obiektów typu mini-zoo itp).

Kierunki zadań w zakresie celu taktycznego 1.1:

- 1) Utworzenie nowych, dodatkowych szlaków turystycznych oraz punktów widokowych
- 2) Wytyczenie i budowa nowych ścieżek rowerowych
- 3) Właściwe oznakowanie miejsc atrakcyjnych turystycznie
- 4) Budowa pieszych placów rekreacyjnych i biwakowych
- 5) Organizacyjne i finansowe wsparcie ochrony obiektów zabytkowych znajdujących się na terenie gminy
- 6) Propagowanie rozwoju zabudowy rekreacyjnej, uzbrojenie terenów pod tego typu zabudowę zgodnie z wymogami ochrony środowiska przyrodniczego
- 7) Zagospodarowanie miejsca na parkingi turystyczne oraz ich wybudowanie
- 8) Posiadanie całorocznej oferty turystycznej
- 9) Promocja agroturystyki oraz wspieranie rozwoju tego typu lokalnej bazy noclegowej
- 10) Systematyczne promowanie Stryszawy jako gminy turystycznej
- 11) Preferowanie rozwoju turystyki na terenie gminy
- 12) Posiadanie stałej, atrakcyjnej oferty dla turystów tranzytowych.
- 13) Organizowanie konkursów na najlepsze oferty turystyczne w gminie
- 14) Utworzenie bazy kąpielisk lokalnych
- 15) Organizowanie cyklicznych imprez kulturalno-rozrywkowych skierowanych do turystów
- 16) Wspieranie rozwoju lokalnych placówek muzealno-wystawienniczych
- 17) Podnoszenie kwalifikacji osób zatrudnionych w obsłudze turystów
- 18) Preferencyjne udostępnianie terenów komunalnych pod rozbudowę bazy noclegowej
- 19) Pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych do rozbudowy bazy noclegowej
- 20) Pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych do rozbudowy bazy gastronomicznej
- 21) Oferowanie turystom potraw miejscowej kuchni

- 22) Umieszczanie obiektów sakralnych (kościołów, cerkwi) w ofercie turystycznej
- 23) Organizowanie plenerów i warsztatów artystycznych z udziałem miejscowych twórców

1.2 Cel Taktyczny. Optymalne i zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju wykorzystanie walorów środowiska naturalnego

Cel operacyjny 1.2.1. Ochrona i poprawa stanu środowiska naturalnego.

Niewątpliwie potencjał turystyczny gminy Stryszawa wynika przede wszystkim z jej walorów przyrodniczych i krajobrazowych. Dlatego kluczowym elementem rozwoju turystyki powinna być ochrona środowiska. Podjętych zatem musi być szereg działań, które doprowadzą wprost do ochrony i poprawy stanu środowiska naturalnego.

Cel operacyjny 1.2.2. Rozwijanie szlaków i bazy do uprawiania turystyki górskiej.

Oferta turystyczno-rekreacyjna gminy powinna dążyć do zagospodarowywania przestrzeni środowiskowej poprzez rozbudowę infrastruktury w sposób odpowiedzialny i spójny – ścieżki rowerowe, wielosezonowe trasy turystyczne (rowerowe, biegowe, nordic walking, narciarstwa biegowego, konne, itp.). Inwestycje te realizuje kapitał prywatny, a rolą gminy jest tworzenie ku temu odpowiednich warunków (planowanie przestrzenne, współpraca przy inwestycji).

Kierunki działań w zakresie celu taktycznego 1.2:

- 1) Wspieranie rozwoju usług w zakresie obsługi ruchu turystycznego
- 2) Tworzenie bazy sportowo-rekreacyjnej, wspieranie rolników w tworzeniu miejsc noclegowych w gospodarstwach agroturystycznych
- 3) Ochrona środowiska naturalnego poprzez poprawę jakości powietrza oraz wody
- 4) Rozwijanie sieci oznakowanych, gminnych ścieżek spacerowych
- 5) Rozwijanie szlaków i bazy do uprawiania górskiej turystyki rowerowej

- 6) Organizowanie plenerów i warsztatów artystycznych z udziałem miejscowych twórców
- 7) Ochrona bioróżnorodności - działania ograniczające negatywne oddziaływanie turystyki na obszary cenne przyrodniczo
- 8) Zagospodarowanie terenów zielonych z poszanowaniem istniejących gatunków
- 9) Rewitalizacja obszarów zdegradowanych z przeznaczeniem na cele środowiskowe
- 10) Szerzenie świadomości ekologicznej wśród mieszkańców gminy Stryszawa
- 11) Organizowanie warsztatów dla młodzieży na temat bogactwa naturalnego gminy Stryszawa
- 12) Wspieranie rozwoju organizacji NGO, których statutowym celem jest ochrona środowiska
- 13) Organizowanie wycieczek dla mieszkańców Stryszawy ukazujących bogactwo przyrodnicze gminy
- 14) Stworzenie punktów – wypożyczalni rowerów dla turystów oraz mieszkańców gminy

1.3 Cel Taktyczny. Kreowanie wizerunku gminy jako atrakcyjnego miejsca turystycznego

Cel operacyjny 1.3.1. Promocja turystyczna i ochrona dziedzictwa kulturowego.

Wskazać należy, iż istnieje duża konkurencja w regionie i wymusza ona na gminach podejmowanie działań związanych z promocją i budowaniem wizerunku gminy. W związku z czym ważnym elementem działań związanych z promocją jest współpraca z gminami sąsiednimi i podmiotami z branży turystycznej, dla wypracowania wspólnej marki. Istotne dla realizacji tego kierunku będzie wykorzystanie potencjału Internetu do działań marketingowych.

Cel operacyjny 1.3.2. Pozyskiwanie inwestorów i nowych mieszkańców. Jest to warunek istotny, albowiem napływ zewnętrznego kapitału finansowego jak

i ludzkiego będzie pozytywnym determinantem rozwoju a bardzo często stwarza samonapędzający się ciąg zdarzeń i budowania mody na inwestowanie czy zasiedlanie się w konkretnym obszarze.

Cel operacyjny 1.3.3. Kształtowanie pozytywnego wizerunku gminy w środkach masowego przekazu o zasięgu lokalnym i ponadlokalnym. Kwestią niezwykle ważną jest wypracowanie spójnego systemu współpracy z ośrodkami masowego przekazu, które pozwolą na stworzenie pozytywnego wizerunku gminy. Odpowiedź dla sprawnej organizacji działań w tym kierunku winna przynieść strategia promocji.

Cel operacyjny 1.3.4. Stworzenie systemu wizualnej identyfikacji gminy. Znaleźć należy symbole gminy, które winny zostać włączone w system promocji. Symbole takie stanowić mają w świadomości odbiorcy naturalne skojarzenie z gminą Stryżawa.

Kierunki działań w zakresie celu taktycznego 1.3:

- 1) Opracowanie i realizacja programu promocji gminy, skierowanego do potencjalnych mieszkańców, przedsiębiorców i turystów
- 2) Tworzenie gminnego zasobu gruntów na cele inwestycyjne. Sukcesywne ich przygotowywanie do zorganizowanej działalności inwestycyjnej (scalanie i podział na działki, budowa podstawowej sieciowej infrastruktury technicznej i dróg)
- 3) Udzielanie preferencji w podatkach lokalnych dla gospodarstw rozpoczynających działalność agroturystyczną
- 4) Utrzymywanie i rozwój kalendarza cyklicznych imprez lokalnych i organizacja imprez kulturalnych, sportowych i turystycznych umożliwiających napływ turystów i integrację mieszkańców
- 5) Cykliczne opisywanie w lokalnych mediach zasobów przyrodniczych gminy
- 6) Zidentyfikowanie symboli gminy Stryżawa

- 7) Rozpowszechnianie w mediach symboli gminy w sposób jednoznacznie nawiązujący do jej potencjału turystycznego
- 8) Organizowanie imprez okolicznościowych promujących gminę Stryszawa z uwzględnieniem wypracowanych symboli gminy
- 9) Wypracowanie spójnego systemu współpracy z ośrodkami masowego przekazu
- 10) Budowanie wizerunku gminy poprzez nawiązywanie współpracy z gminami sąsiednimi
- 11) Budowanie wizerunku gminy poprzez nawiązywanie współpracy z podmiotami z branży turystycznej

1.4 Cel Taktyczny. Społeczno-gospodarcza rewitalizacja obszarów w gminie Stryszawa w celu podniesienia jej konkurencyjności oraz atrakcyjności dla mieszkańców i podmiotów zewnętrznych

Cel operacyjny 1.4.1. Realizacja zapisów Gminnego Programu Rewitalizacji.

Utrzymywanie aktualności programu oraz problemów w nim poruszanych oraz monitorowanie trendów zmian zachodzących na terenie samorządu. GRP jest dokumentem planistycznym gminy, co pozwala odpowiednio zidentyfikować potrzeby mieszkańców oraz dobrać środki dostępne dla gminy w celu zniwelowania istniejących problemów.

Cel operacyjny 1.4.2. Poprawa bezpieczeństwa oraz przeciwdziałanie

wykluczeniu społecznemu. Zapewnienie bezpieczeństwa zarówno dla mieszkańców jak i turystów powinno być jednym z priorytetów władzy i mieszkańców. Podejmowanie działań w zakresie walki z patologiami i ubóstwem jest zadaniem długofalowym i kompleksowym, jednak będzie miało fundamentalne znaczenie w procesie budowania samorządu obywatelskiego, tj. takiego, w którego życiu obywatel czynnie chce uczestniczyć.

Cel operacyjny 1.4.3. Rozwój katalogu usług oraz wydarzeń kulturalno-oświatowych. Aktywizacja kulturalna mieszkańców oraz większy nacisk na szeroko rozumianą edukację społeczną ma na celu integrację mieszkańców. Wpływa ona również na zwiększenie zarówno ilości inicjatyw oddolnych wspieranych przez administrację jak i wzrost popularności oraz wyników w inicjatywach odgórnych takich jak wybory lub testy wiedzy w szkołach. Realizacja tego celu musi być wielotorowa – od zapewnienia odpowiedniej infrastruktury technicznej, do animacji interakcji pomiędzy mieszkańcami oraz rozwoju ich wiedzy i umiejętności.

Cel operacyjny 1.4.4. Inwestycje w infrastrukturę techniczną zapewniającą poprawę jakości życia oraz realizację potrzeb wyższego rzędu. Rozwój infrastruktury to zazwyczaj jeden z najbardziej namacalnych efektów pozytywnych zmian w otoczeniu. Wpływa on na poczucie dobrobytu oraz chęci do dalszego zainteresowania sprawami społeczności.

Kierunki działań w zakresie celu taktycznego 1.4:

- 1) Wdrażanie Gminnych Programów Rewitalizacji
- 2) Realizacja, uaktualnianie oraz budowa planów odnowy poszczególnych miejscowości w gminie
- 3) Budowa sieci kanalizacji:
 - a. Budowa własnej oczyszczalni ścieków
 - b. Wsparcie rozwoju przydomowych i osiedlowych oczyszczalni ścieków
 - c. Dalsza rozbudowa Rurociągów w Lachowicach, Kukowie, Stryżawie, Krzeszowie
- 4) Budowa i modernizacja wodociągów:
 - a. Ujęcia powierzchniowe i głębinowe
 - b. Stacje uzdatniania wody

- 5) Usprawnienie działania Gminnego Ośrodka Kultury w Stryszawie oraz poszerzenie możliwości jego działania poprzez rozwój infrastrukturalny
- 6) Budowa i modernizacja przedszkoli i żłobków, domu wczasów dziecięcych, domu pobytu dziennego
- 7) Gazyfikacja gospodarstw domowych
- 8) Rozwój monitoringu wizyjnego
- 9) Poprawa oświetlenia w kluczowych miejscach w gminie, montaż oświetlenia led
- 10) Poprawa warunków lokalowych istniejących instytucji oraz klubów sportowych, rozbudowa sal sportowych przy ośrodkach edukacyjnych:
 - a. Hala gimnastyczna w Kukowie
 - b. Boisko wielofunkcyjne w Stryszawie
 - c. Boisko wielofunkcyjne w Kukowie
- 11) Poprawa jakości rekreacyjnych oraz sportowych terenów publicznych, placów zabaw
- 12) Budowa chodników oraz rozwój ciągów komunikacyjnych
- 13) Budowa i modernizacja infrastruktury drogowej w tym połączeń:
 - a. Mączne – Kuków
 - b. Zarębki – Podkoźle
 - c. Beskidzki Raj – Bielarze
- 14) Uświadamianie proekologiczne i prospołeczne mieszkańców
- 15) Organizowanie wydarzeń, warsztatów oraz zajęć dla różnych grup wiekowych i tematycznych
- 16) Wspieranie inicjatyw organizacji pozarządowych
- 17) Sprawna komunikacja z mieszkańcami
- 18) Przywrócenie funkcji przestrzeni publicznej zaniedbanym obszarom
- 19) Wzmoczenie pracy socjalnej niwelujące negatywne skutki bezrobocia oraz wykluczenia społecznego

- 20) Bliska współpraca z GOPS i szeroki wachlarz dostępnej pomocy dla mieszkańców w potrzebie

2. Cel strategiczny 2. Rozwój przedsiębiorczości lokalnej mającej na względzie zarówno lokalną tradycję jak również możliwości nowoczesnej gospodarki

2.1 Cel Taktyczny. Stworzenie sprzyjających warunków (klimatu) dla rozwoju przedsiębiorczości i tworzenia nowych miejsc pracy. Tworzenie warunków dla dalszego rozwoju gospodarczego gminy

Cel operacyjny 2.1.1. Inicjowanie i podejmowanie działań na rzecz wzrostu zainteresowania przez mieszkańców gminy kwestią rozwoju przedsiębiorczości. Tworzenie i inicjowanie różnorodnych systemów wsparcia inwestorów i przedsiębiorców chcących inwestować lub realizujących swoje przedsięwzięcia biznesowe na terenie gminy.

Cel operacyjny 2.1.2. Wspomaganie przedsiębiorczości poprzez współdziałanie władz gminy z agencjami i fundacjami rozwoju lokalnego oraz lokalnymi przedsiębiorcami. Mowa jest tu o wpieraniu działań na rzecz tworzenia pozarolniczych miejsc pracy, zwłaszcza dla absolwentów szkół oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych mieszkańców.

Kierunki działań w obrębie celu taktycznego 2.1:

- 1) Wspieranie tworzenia grup producenckich wśród rolników
- 2) Wspieranie przestawiania się gospodarstw rolnych na produkcję metodami ekologicznymi, tzw. rolnictwo ekologiczne
- 3) Wspieranie melioracji gruntów
- 4) Uzbrojenie terenów pod nową działalność gospodarczą
- 5) Stwarzanie korzystnych warunków do przedsiębiorczości
- 6) Wspieranie osób chcących zdobywać kwalifikacje w zawodach deficytowych (np. budownictwo)
- 7) Wspieranie powstawania i rozwoju firm usługowych i produkcyjnych

- 8) Dystrybucja informacji na temat środków z budżetu UE, przeznaczonych na dofinansowanie inwestycji w przedsiębiorstwach
- 9) Promowanie w otoczeniu oferty lokalnych przedsiębiorców
- 10) Organizowanie warsztatów podnoszących kwalifikacje rolników
- 11) Wspieranie konkretnych działań na rzecz tworzenia pozarolniczych miejsc pracy

2.2 Cel Taktyczny. Zwiększenie aktywności mieszkańców gminy Stryszawa

Cel operacyjny 2.2.1. Aktywizacja i integracja społeczna. Kwestią niezwykle istotną jest aktywizacja mieszkańców gminy Stryszawa poprzez integrację społeczną. Umożliwienie spotkań mieszkańców w celu niesienia wzajemnej pomocy na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.

Cel operacyjny 2.2.2. Rozwój kompetencji zawodowych mieszkańców gminy. Umiejętność odnalezienia się w zmiennym środowisku biznesowym wymaga rozwiniętej percepcji często wynikającej z wiedzy i doświadczenia. Kompetencje zawodowe takie jak umiejętności biznesowe, podstawowa znajomość zagadnień finansowych, podatkowych, prawnych oraz gospodarczych wpływają pozytywnie na konkurencyjność. Istotnym jest też ewentualne umożliwienie przebranżowienia osób z gałęzi gospodarki, które nie są rentowne bądź wykazują się małym popytem na rzecz tych, w których popyt na prace jest wzmożony.

Cel operacyjny 2.2.3. Wspieranie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Lokalna przedsiębiorczość jest zbiorem uwarunkowań które umożliwiają nie tylko rozwój poszczególnych jednostek gospodarczych, ale również wzajemne ich wsparcie oraz ujednolicenie celów i sposobów działalności. Istotnym jest stworzenie takiego ekosystemu, który w razie potrzeby będzie się samodzielnie regulował na zasadach rynkowych oraz w sposób

zorganizowany będzie mówił jednym głosem o swoich potrzebach oraz oczekiwaniach.

Cel operacyjny 2.2.4. Wpieranie rozwoju gospodarstw agroturystycznych. Jest to jedna z głównych dziedzin lokalnej turystyki wiejskiej które wymagają dalszych inwestycji i rozwoju. Gmina posiada w tym obszarze duży potencjał, jednak potrzebne są odpowiednie szkolenia, prezentacje, otwarte rozmowy oraz współpraca publiczno-prywatna. Celem tych działań jest przekazanie i ustalenie szczegółowej listy wymagań stojących przed gospodarzami, którzy chcieliby wkroczyć w taki rodzaj działalności.

Kierunki działań w obrębie celu taktycznego 2.2:

- 1) Wspieranie nowych i rozwój istniejących przedsiębiorstw, rozwój instytucji okołobiznesowych
- 2) Wspieranie tworzenia gospodarstw agroturystycznych
- 3) Wspieranie innowacyjności w gospodarce lokalnej
- 4) Wspieranie inicjatyw NGO
- 5) Utworzenie stref aktywności gospodarczej
- 6) Utworzenie Gminnego Inkubatora Przedsiębiorczości
- 7) Wykorzystanie walorów historycznych i przyrodniczych gminy dla aktywizacji funkcji turystyczno-rekreacyjnej
- 8) Utworzenie punktu pomocy podatkowej dla mieszkańców gminy.
- 9) Szkolenia zawodowe w ramach podnoszenia kwalifikacji mieszkańców gminy.
- 10) Utworzenie biuletynu informacyjnego z zakresu przedsiębiorczości dla mieszkańców.

2.3 Cel Taktyczny. Promocja gminy przez produkt lokalny

Cel operacyjny 2.3.1. Wsparcie gospodarcze regionu. Wsparcie obecnie prosperujących przedsiębiorców wytwarzających produkty lokalne jest

sprawą kluczową - na tym w dużej mierze powinny się skupić zarówno władze gminy, jaki i organizacje społeczne.

Cel operacyjny 2.3.2. Powrót do rzemiosła, dostosowanie struktury i charakteru rolnictwa do potrzeb rynku. Promocja gminy może zostać oparta na produktach rzemieślniczych. Konsumenci są bowiem znudzeni sieciowymi wyrobami, tzw. wyrobami masowymi, które są zazwyczaj niskiej jakości i szybko się zużywają.

Kierunki działań w obrębie celu taktycznego 2.3:

- 1) Wspieranie promocji produktów lokalnych zakładów przetwórstwa drewna
- 2) Promocja zabawkarstwa ludowego
- 3) Udzielanie preferencji firmom produkującym wyroby o wysokim stopniu przetworzenia drewna
- 4) Zwiększanie stopnia współpracy producentów rolnych z zakładami przetwórczymi
- 5) Pomoc w tworzeniu gospodarstw specjalistycznych dostosowanych do lokalnych uwarunkowań produkcyjnych
- 6) Wspieranie rolników w tworzeniu grup producenckich
- 7) Promowanie lokalnych zdrowych produktów żywnościowych, kreowanie lokalnego produktu turystycznego oraz kultury zdrowego odżywiania
- 8) Przywrócenie zawodów rzemieślniczych
- 9) Kursy organizowane przez instytucje rzemieślnicze
- 10) Realizacja projektu promująca zawody rzemieślnicze
- 11) Badanie potrzeb rynku na usługi rzemieślnicze
- 12) Promocja zawodów – organizowanie imprez, festiwali, targów
- 13) Wykreowanie kierunków rozwoju rolnictwa dostosowanych do lokalnych i krajowych możliwości rynków zbytu
- 14) Wspieranie rękodzieła i rzemiosła artystycznego oraz tradycji góralskiej

3. Cele horyzontalne

Mianem celów horyzontalnych nazywamy te, które nie stanowią głównej dziedziny zainteresowania strategii, jednakże odnoszą się do uniwersalnych wartości społecznych które są i powinny być nadal kultywowane w lokalnym otoczeniu. Ich brzmienie jest istotne gdyż umożliwia sprawną identyfikację odchyleń od obowiązujących założeń i kalibrację realizowanych celów. W strategii rozwoju gminy Stryszawa istotne miejsce zajmują cele horyzontalne (kompleksowe), którymi są:

- i. Ład przestrzenny jako docelowy model organizacji przestrzennej gminy odnoszący się do wielu aspektów życia
- ii. Wieloaspektowe bezpieczeństwo
- iii. Zrównoważony rozwój jako wyraz łagodzenia i ograniczania konfliktów występujących na linii środowisko - działalność człowieka
- iv. Innowacje jako główny czynnik decydujący o konkurencyjności (rywalizacji i zdolności do współpracy)
- v. Społeczeństwo informacyjne we wszystkich sferach jego aktywności
- vi. Społeczeństwo wykształcone, aktywne i świadome
- vii. Integracja gminy z przestrzenią społeczno - gospodarczą województwa oraz wykorzystanie sąsiedztwa i bliskości atrakcyjnych turystycznie miejsc
- viii. Równe szanse polegające na likwidowaniu barier w dostępie do infrastruktury, rynku pracy czy usług społecznych.

VII. Źródła finansowania realizacji celów strategii

Strategia rozwoju gminy Stryszawa obejmuje długookresowe cele strategiczne, których osiągnięcie przewiduje się z horyzontem czasowym 2030 r... Skuteczna realizacja strategii wiąże się bezpośrednio ze zdolnością samorządu do absorpcji środków pomocowych, bowiem dla większości podejmowanych projektów zakładających wykorzystanie funduszy strukturalnych Unii Europejskiej konieczne będzie zaangażowanie w ramach finansowego wkładu własnego. Niepełna wiedza na temat wszelkich dostępnych programów wsparcia

powoduje brak możliwości precyzyjnego określenia źródeł finansowania. Ograniczenia te sprawiają, że ramy finansowe budowanej strategii oparte są na orientacyjnych szacunkach oraz niepewnych jeszcze przewidywaniach dotyczących zasad podziału środków w ramach poszczególnych Programów Operacyjnych. Pomimo tych ograniczeń można przewidywać, że osiągnięcie celów strategicznych, a tym samym realizacja strategii będzie wiązać się z wykorzystywaniem środków pochodzących przede wszystkim z następujących źródeł:

- i. Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
- ii. Europejskiego Funduszu Społecznego w komponencie regionalnym
- iii. Środków pochodzących z Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego.
- iv. środków budżetowych samorządu gminy
- v. środków pochodzących z Budżetu Państwa
- vi. publicznych i prywatnych środków krajowych współfinansujących projekty realizowane ze środków unijnych.

VIII. System monitorowania i ewaluacji strategii rozwoju gminy

Realizacja zaprezentowanej strategii musi być monitorowana i poddawana ewaluacji. Bez tych dwóch elementów trudno bowiem odpowiedzieć na pytania o stopień realizacji strategii lub efektywność podejmowanych kroków.

Monitoring ma na celu bieżącą analizę przebiegu wdrażania, wyłapywanie ewentualnych zmian i adekwatne wprowadzanie niezbędnych korekt umożliwiających osiągnięcie wcześniejszych założeń. Ewaluacja ma za zadanie sprawdzenie, czy w wyniku podejmowanych działań powstały spodziewane rezultaty oraz czy przełożyły się one na realizację wyznaczonych celów.

Ewaluacja strategii będzie prowadzona w celu określenia rzeczywistych efektów zrealizowanych projektów i inwestycji w niej zapisanych, a jej ocena opierać się będzie na następujących kryteriach:

- i. Skuteczności – pozwala określić czy zostały osiągnięte cele strategii założone na etapie programowania

- ii. Efektywności – pozwala ocenić poziom ekonomiczności strategii
- iii. Użyteczności – pozwala ocenić zgodności celów strategii z faktycznymi problemami potrzebami grupy docelowej
- iv. Trafności – obrazuje do jakiego stopnia cele strategii odpowiadają potrzebom wskazanym do danego obszaru
- v. Trwałości – pozwala określić na ile można się spodziewać, że pozytywne zmiany wywołane oddziaływaniem strategii będą trwać po jego zakończeniu

Wprowadzenie systemu monitoringu oraz powiązanego z nim systemu ewaluacji pozwoli wyeliminować w dużym stopniu problem dezaktualizacji założeń i celów zawartych w strategii. Dezaktualizacja ta wynikać może ze zmieniających się warunków funkcjonowania podmiotów realizujących poszczególne projekty, zmian prawodawstwa oraz innych warunków i okoliczności mogących wpłynąć na zasadność podejmowanych działań. Oprócz modyfikacji poszczególnych elementów strategii w trakcie jej realizacji możliwe będzie uwzględnienie nowych, dodatkowych kierunków działań (zadań), które będą wpisywać się w wyznaczone cele strategiczne, taktyczne i operacyjne. Praktyczną konsekwencją zastosowania monitoringu i ewaluacji jest konieczność określenia przewidywanej reakcji na wyniki tych analiz. W praktyce zarządzania, prawidłową reakcją jest wprowadzanie stosownych korekt planu strategicznego. Z uwagi na konieczność dokonywania tej czynności z uwzględnieniem procedur demokratycznych (przyjęcie stosownej uchwały Rady Gminy) dokonuje się jej wówczas, kiedy zmiany w otoczeniu są na tyle istotne, że odzwierciedlają rzeczywistą korzyść dla społeczności lokalnej. Taka procedura aktualizacji pozwala eliminować doraźne lub emocjonalne podejście do procesu wdrażania strategii.

IX. Wnioski końcowe

Strategia rozwoju gminy Stryszawa oparta jest na scenariuszu stabilnego rozwoju. Pomyślność realizacji wszystkich założonych w tej strategii celów będzie uzależniona od wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które również mogą wpływać na dostępność środków finansowych na ich realizację.

Cele zawarte w dokumencie powinny podlegać systematycznej ocenie wykonalności oraz analizie pod względem ich dalszej potrzeby.

Program rozwoju strategicznych obszarów zainteresowania gminy Stryszawa zawiera lokalne uwarunkowania oraz definiuje cele i kierunki interwencji. Strategia nie obejmuje wyłącznie zadań będących w kompetencjach samorządu gminnego, ale wskazuje na rozwiązania niezbędne dla stałego i efektywnego rozwoju całego obszaru funkcjonalnego. Takie podejście jest zgodne z nowym paradygmatem polityki regionalnej UE. Uwzględnienie wytycznych zawartych w dokumentach nadrzędnych, pozwoliło m.in. na zapewnić spójność strategii rozwoju gminy Stryszawa na lata 2018-2030 z priorytetami rozwojowymi województwa małopolskiego oraz wszystkich innych samorządowych jednostek nadrzędnych.

Realizacja celów zawartych w niniejszym dokumencie, oraz prowadzenie długofalowej polityki opartej na uzgodnionych założeniach pozwoli gminie Stryszawa osiągnąć przewagę konkurencyjną na tle innych gmin oraz zapewni poprawę warunków życiowych jej mieszkańców.

X. Bibliografia

A. Dokumenty planistyczne – skala makro

1. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju - Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa, 11 stycznia 2013 r.
2. Strategia Rozwoju Kraju 2020, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, dokument przyjęty uchwałą Rady Ministrów w dniu 25 września 2012 roku
3. Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020, Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr XII/183/11 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 września 2011 roku

B. Dokumenty planistyczne – gmina Stryszawa

4. Strategia Rozwoju gminy Stryszawa 2003 - 2018 , Kraków – Stryszawa, sierpień – wrzesień 2003 r.
5. Program ochrony środowiska dla Gminy Stryszawa na lata 2004 – 2015
6. Gminny Program Rewitalizacji Gminy Stryszawa na lata 2016 - 2023 z 11 kwietnia 2017 roku
7. Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Stryszawa, Załącznik nr 1 do uchwały Rady Gminy Stryszawa nr XXII/153/12 z dnia 3 grudnia 2012 r.

C. Dokumenty planistyczne – skala regionalna

8. Program Rozwoju Powiatu Suskiego na lata 2016-2020, powiat suski, 2016 r.
9. Strategia Rozwoju Gminy Budzów 2008-2020, Marzec 2008 r.
10. Strategia Rozwoju Gminy Bystra-Sidzina na lata 2014-2020, Załącznik nr 1 do Uchwały Nr XXXIX/252/14 Rady Gminy Bystra-Sidzina z dnia 30 stycznia 2014 r.
11. Strategia Rozwoju Gminy Jordanów na lata 2014-2020, FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji.

12. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Gminy Zawoja na lata 2005–2025.
Opracowana przez "LEX MODERATOR" sp. z o.o. dla Urzędu Gminy Zawoja ,
2004 r.

13. Strategia Rozwoju Gminy Zembrzyce na lata 2009-2015

D. Literatura naukowa

14. Planowanie strategiczne, Poradnik dla pracowników administracji publicznej,
Wojciech Dziemianowicz, Katarzyna Szmigiel-Rawska, Paulina Nowicka, Anna
Dąbrowska, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012 r.

E. Strony internetowe, dane

15. strona internetowa Głównego Urzędu Statystycznego www.gus.pl

16. strona internetowa gminy Stryżawa <http://www.stryzawa.pl/>

17. strona internetowa <https://pl.wikipedia.org/wiki/Stryzawa>

18. strona internetowa http://www.polskawliczbach.pl/gmina_Stryzawa, w
oparciu o dane GUS.

