



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

URZĄD GMINY W PLEŚNEJ

Raport z działania w ramach projektu „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Lider projektu: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.

Partner: Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

Zadanie 6:

Opracowanie innowacyjnych rozwiązań
z zakresu zarządzania publicznego.



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji

strona 1 z 67



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

OPRACOWAŁ ZESPÓŁ EKSPERCKI W SKŁADZIE:

- prof. dr hab. Aleksandra Nowakowska
- dr Zbigniew Przygodzki
- mgr Ewa Boryczka
- mgr Jakub Zasina

Katedra Gospodarki Regionalnej i Środowiska
Instytut Gospodarki Przestrzennej
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

ul. Rewolucji 1905 r. nr 39
90-214 Łódź



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIwersytet ŁÓDZKI



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

I. Metodologia opracowania

Programu Rozwoju Produktów Turystycznych w gminie Pleśna4

1. Wybór metod działania i uzasadnienie ich zastosowania	4
2. Istota marketingu terytorialnego. Charakterystyka wybranej metody działania	8
3 Elementy koncepcji marketingu mix	12
1P. Potencjał (Potential): Inwentaryzacja posiadanych walorów i zasobów	12
2P. Produkt (Product): Określenie oferty sprzedaży	13
3P. Adresaci (People): Identyfikacja docelowych nabywców produktu	16
4P. Promocja (Promotion): Wybór narzędzi oddziaływania marketingowego	18
5P. Działania (Processes): Identyfikacja strategicznych działań i przedsięwzięć	20
6P. Partnerzy (Partners): Podmioty współtworzący i realizujący działania	22
4. Literatura	26

II. Program Rozwoju Produktów Turystycznych w gminie Pleśna.....29

1. Stan i główne problemy rozwoju gminy Pleśna	29
1.1. Przestrzeń i środowisko	29
1.2. Gospodarka.....	31
1.3. Turystyka	34
1.4. Społeczeństwo i jakość życia.....	36
2. Pozytywne i negatywne uwarunkowania rozwoju turystyki w gminie Pleśna	39
3. Identyfikacja produktów turystycznych.....	42
4. Charakterystyka produktów turystycznych	43
4.1. Eko-turystyka: Zdrowo z natury	43
4.2. Turystyka aktywna: Z góry i pod górę – zdrowo i z wigorem.....	51
4.3. Turystyka dziedzictwa: Odkrywanie tajemnic I wojny światowej	57
5. Plan działania władz lokalnych w zakresie tworzenia i wdrażania produktów turystycznych w gminie Pleśna. Drzewo celów.....	64





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

I. Metodologia opracowania Programu Rozwoju Produktów Turystycznych w gminie Pleśna

1. Wybór metod działania i uzasadnienie ich zastosowania

Samorządy terytorialne działające w gospodarce rynkowej zmuszone są do kształtowania aktywnej polityki i podejmowania antycypacyjnych działań prorozwojowych umożliwiających budowanie długookresowej przewagi konkurencyjnej. W swym działaniu nie mogą ograniczać się do podstawowego katalogu zadań i biernego poddawania się mechanizmom rynkowym. Zmuszone są do wyprzedzania zmian zachodzących w gospodarce i skutecznego poszukiwania korzystnych trajektorii rozwoju dla jednostek terytorialnych. Taka logika działania jest także podstawą strategicznego zarządzania i planowania rozwoju jednostki terytorialnej. Podejście to w krajach gospodarki rynkowej ma trwałą i coraz mocniejszą pozycję w polityce gospodarczej, społecznej i przestrzennej.

W każdej jednostce terytorialnej podmioty posiadają indywidualne, odrębne cele działania i je przede wszystkim starają się osiągnąć. Jednak osiągnięcie celów poszczególnych podmiotów nie musi dawać dla gminy rozwiązania właściwego i pożądanego z punktu widzenia jej rozwoju. Występuje więc konieczność koordynowania i stymulowania zachowań wszystkim podmiotów funkcjonujących w danym terytorium z punktu widzenia lokalnych celów i wartości rozwojowych. Funkcję taką na szczeblu gminy, przy pomocy posiadanych planów i narzędzi, pełni władza lokalna. Dysponuje ona szeroką paletą instrumentów (m.in. instrumentów planistycznych) służących aktywizacji, koordynowaniu i stymulowaniu działań poszczególnych podmiotów.

We współczesnej gospodarce, jednym z kluczowych obszarów oddziaływania samorządu terytorialnego staje się rozwój turystyki. Rosnąca chłonność i dochodowość rynku turystyki, wynikająca głównie z poprawy zamożności mieszkańców, zmiana stylu życia i wypoczynku oraz otwartości granic, sprawia





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

że sektor turystyki urasta do rangi strategicznego segmentu gospodarki i staje się przedmiotem szczególnej uwagi władz lokalnych.

Analiza potencjałów, a także problemów gminy Pleśna wskazuje na szereg możliwości związanych z rozwojem turystyki na tym obszarze poprzez wykreowanie atrakcyjnych produktów turystycznych. Dodatkowo korzystne położenie gminy w strefie aglomeracyjnej Tarnowa, dostępność komunikacyjna z Krakowa oraz wzrastający popyt na turystykę aktywną i żywność ekologiczną sprzyjać będzie wykorzystaniu istniejących potencjałów gminy.

Samorząd lokalny świadomy wciąż słabo wykorzystanych atutów, zasobów gminy wskazuje w opracowanych dokumentach strategicznych konieczność podjęcia działań w celu rozwoju funkcji turystyczno-rekreacyjnych jako jednego z głównych priorytetów i filarów rozwoju gminy Pleśna. W najbliższych latach planuje się rozwijanie świadomości ekologicznej mieszkańców oraz inwentaryzację i szczególną ochronę zasobów środowiska przyrodniczego w celu ochrony dziedzictwa przyrodniczego gminy. W celu rozwoju bazy turystycznej i rekreacyjnej podejmowane będą działania związane z przygotowaniem terenów pod turystyczne zagospodarowanie wraz z organizacją i budową miejsc do aktywnego wypoczynku podkreślających walory przyrodniczo-krajobrazowe i kulturowe gminy. Ważną częścią budowanej oferty turystycznej powinna być oferta związana z lokalnymi tradycjami i zwyczajami, w tym produktami lokalnymi.

Ponadto Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Pleśna wskazuje na konieczność zachowania walorów przyrodniczych i krajobrazowych oraz wzbogacania atrakcyjności turystycznej poprzez rozwój usług około turystycznych. Realizowane działania w tym zakresie powinny zostać objęte spójną i kompletną promocją realizowaną we współpracy z różnymi podmiotami i adresowaną m.in. do mieszkańców Tarnowa oraz aglomeracji krakowskiej, czyli mieszkańców dużych miast poszukujących ciszy, spokoju, oraz możliwości aktywnego wypoczynku.

Analiza dokumentów strategicznych wyższego szczebla, m.in. Strategii zrównoważonego rozwoju powiatu tarnowskiego na lata 2011–2020, Strategii rozwoju województwa małopolskiego 2020, pozwala zauważyć, że założenia i cele





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Strategii Rozwoju Gminy Pleśna na lata 2014–2020 w obszarze turystyki wpisują się w kierunki działań podejmowane przez samorząd województwa oraz samorząd powiatu wraz z sąsiednimi samorządami gminnymi. Dokumenty te wskazują ochronę dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego, rozwój turystyki i przemysłów czasu wolnego, a także wzmocnienie aktywności zawodowej i przedsiębiorczości mieszkańców poprzez kreowanie wspólnej subregionalnej oferty turystycznej jako jeden z głównych kierunków rozwoju tego obszaru Polski.

Sektor turystyki charakteryzują się wielopodmiotowością działania i dużym zróżnicowaniem obszarów aktywności. Jego rozwój wymaga kompleksowego, długofalowego i rynkowego podejścia. Fundamentem skutecznego działania jest silna koordynacja działań podmiotów aktywnie działających w tej branży. Konieczne jest współzarządzanie oparte na partnerstwie i partycypacji społecznej. Podstawą skutecznego stymulowania rozwoju turystyki jest posiadanie strategicznego planu rozwoju, określającego pożądany, docelowy stan rozwoju. Plan ten powinien identyfikować kluczowe dla rozwoju turystyki komponenty, między innymi odpowiadać na pytania: jakim potencjałem dysponujemy, co i dla kogo możemy zaoferować, jakie działania powinny zostać podjęte, z kim należy współpracować na rzecz rozwoju turystyki.

Uwzględniając ten punkt widzenia, **najkorzystniejszą metodą rozwiązania strategicznego problemu lokalnego gminy Pleśna, jakim jest dynamizacja rozwoju turystyki wydaje się być kompozycja dwóch metod zarządzania:**

- **marketingowego podejścia do kształtowania rozwoju jednostki terytorialnej określanego mianem marketingu terytorialnego, z uwzględnieniem koncepcji marketingu mix, w ramach której identyfikujemy produkt, odbiorców, narzędzia promocji;**
- **strategicznego planowania rozwoju, z wykorzystaniem podejścia zintegrowanego (terytorialno-funkcjonalnego), eksponującego partycypację społeczną, partnerstwo i współpracę w budowaniu rozwoju lokalnego. Podejście to umożliwi identyfikację strategicznych zasobów, lokalnych barier rozwoju (pozytywne i negatywne uwarunkowania) oraz wskazanie strategicznych działań i partnerów we wdrażaniu koncepcji rozwoju turystyki.**





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Zaproponowane podejście cechuje się dużą innowacyjnością w rozwiązywaniu lokalnego problemu. Jest ono połączeniem dwóch, komplementarnych względem siebie perspektyw widzenia rozwoju turystyki. Pozwala na wydobycie specyficzności i endogeniczności zasobów lokalnych oraz umożliwia ich optymalne wykorzystanie na rzecz budowania rozwoju lokalnego. Dostarcza władzom i innym partnerom lokalnych konkretnych rozwiązań i narzędzi zarządzania rozwojem turystyki. Angażuje społeczność lokalną, liderów samorządowych; eksponuje partnerstwo i współpracę w budowaniu rozwoju turystyki w gminie.

Zarówno w planowaniu strategicznym, jak i marketingowym nie ma jednolitej procedury i metody budowania koncepcji/programów/planów rozwoju. Ogólnie można przyjąć, iż każdy program/koncepcja składa się z dwóch głównych części: diagnostycznej i prognostycznej. W proponowanym ujęciu, część diagnostyczna koncepcji rozwoju turystyki w gminie Pleśnej to analiza potencjału – pozytywnych i negatywnych uwarunkowań rozwoju, zaś prognostyczna część planu obejmuje identyfikację następującej sekwencji elementów: produktów turystycznych, adresatów/nabywców produktów turystycznych, narzędzi promocyjnych, działań rozwojowych i partnerów w realizacji działań rozwojowych.

Proponowane podejście bazujące na strategicznym i marketingowym podejściu do zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej – oparte jest na długookresowej wizji rozwoju danego układu lokalnego, z uwzględnieniem jego otoczenia i zmian w nim zachodzących. Jest to podejście posiadające cechy prorynkowe, proaktywne i antycypacyjne w kształtowaniu polityki rozwoju jednostki terytorialnej. Eksponuje konieczność partycypacji społecznej i współdziałaniu sektora publicznego i prywatnego w procesie zarządzania rozwojem, mocno odwołuje się do idei governance.

Istota i specyfika zaproponowanej metody rozwiązania problemu rozwoju turystyki w gminie Pleśna sprowadza się do:

- długookresowego, perspektywicznego spojrzenia na rozwój jednostki terytorialnej;
- prorynkowej orientacji do kształtowania rozwoju lokalnego;
- eksponowaniu partycypacji społecznej w zarządzaniu jednostką terytorialną;





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- podkreślenia partnerstwa publiczno-prywatnego i współdziałania w fazie realizacji koncepcji rozwoju turystyki.
- selekcji i koncentracji celów i środków realizacji na kluczowych (strategicznych) działaniach dla rozwoju gminy;
- uwzględnienia i respektowania wpływu otoczenia na rozwój gminy.

Podstawowym podmiotem i adresatem tworzonej koncepcji jest społeczność lokalna oraz inne podmioty funkcjonujące w sferze turystyki w przestrzeni lokalnej (przedsiębiorcy, lokalne grupy działania, organizacje pozarządowe). Specyficznym odbiorcą są organy władzy samorządowej pełniące istotną rolę i funkcję – w imieniu społeczności lokalnej, są podmiotem odpowiedzialnym za realizację/wdrażanie opracowanej koncepcji.

2. Istota marketingu terytorialnego. Charakterystyka wybranej metody działania

Poszukiwanie nowych, skutecznych możliwości zarządzania jednostkami terytorialnymi w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia stało się inspiracją dla prób przystosowania podejścia marketingowego do rozwoju terytoriów. Podejście to określane jest mianem marketingu terytorialnego. Bodźcem do rozwoju koncepcji marketingowych w działaniach samorządu terytorialnego była rosnąca konkurencja. Miasta, regiony, gminy zmuszone zostały do rywalizacji o nowych inwestorów, nowe miejsca pracy, turystów czy mieszkańców. W tym kontekście marketing postrzegany jest jako zintegrowany zespół instrumentów i działań mających na celu wzrost zdolności konkurencyjnych jednostki terytorialnej w porównaniu do innego tego typu podmiotów.

Marketing terytorialny posiada cechy wyróżniające go od marketingu rozumianego w klasyczny sposób, związanego z zarządzaniem usługami i produktami na rynku. Marketing terytorialny odnosi się do konkretnego miejsca lub geograficznie określonej przestrzeni charakteryzującej się złożoną strukturą podmiotową. Rodzaj i charakter stosowanych instrumentów, związany jest ze strategiami rozwojowymi jednostek terytorialnych oraz działających na ich terenie organizacji publicznych i prywatnych.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Marketing terytorialny jest podejściem wielowymiarowym, można go interpretować w kategoriach: strategicznych, funkcjonalnych i operacyjnych [Szromnik 2011, s. 37]. W wymiarze strategicznym jest to specyficzny, rynkowy sposób myślenia o sukcesie rozwoju terytorium, co oznacza w przypadku jednostek terytorialnych filozofię osiągania założonych celów, dążących do poprawy jakości życia i gospodarowania mieszkańców. Chodzi tu o celowo i świadomie kształtowanie warunków materialnych, ekonomicznych, ekologicznych, ale także warunków społecznych i psychologicznych. W wymiarze operacyjnym marketing terytorialny należy rozumieć jako zintegrowany zespół instrumentów i działań wspierających osiągnięcie celów strategicznych. W wymiarze funkcjonalnym to proces, w którym działania nakierowane są na efektywne, społecznie i ekonomiczne funkcjonowanie terytorium, zgodnie z wytyczonymi celami. Jest to proces celowy mający za zadanie generować pożądany wizerunek jednostki terytorialnej oraz zachęcać do zakupu produktów tworzonych przez dane miejsce.

Marketing terytorialny jest próbą adaptacji narzędzi i metod działania typowych dla podmiotów komercyjnych na grunt zarządzania jednostką terytorialną, służący poprawie efektywności i skuteczności zarządzania terytorium. Koncepcja ta jest silnie powiązana i współzależna z koncepcją planowania i zarządzania strategicznego.

Typowe cechy marketingu terytorialnego to [Florek, s. 20]:

- świadoma orientacja na klienta i jego potrzeby we wszystkich obszarach aktywności jednostki terytorialnej (potrzeby i oczekiwania aktualnych i potencjalnych nabywców produktu terytorialnego);
- obserwacja i zrozumienie funkcjonowania otoczenia jednostki terytorialnej;
- systematyczne badanie rynków i zrozumienie oraz przewidywanie zachowań nabywców;
- określenie marketingowo zorientowanej strategii rozwoju jednostki terytorialnej;
- oddziaływanie na rynek poprzez wykorzystanie instrumentów wraz z koordynacją różnych form działania jednostki terytorialnej skierowanych na rynek.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Głównym celem marketingu terytorialnego jest zdobycie nowych zasobów oraz poprawa skuteczności i jakości zarządzania jednostką terytorialną, co w konsekwencji determinuje przewagę konkurencyjną jednostki terytorialnej. Jest to swoista koncepcja zarządzania jednostką terytorialną, której celem jest dobrobyt lokalnej społeczności. Marketingowa orientacja działań samorządu terytorialnego umożliwia generowanie następujących korzyści:

- zwiększenie liczby inwestorów i nowych miejsc pracy;
- poprawa przedsiębiorczości mieszkańców,
- poprawa dochodów mieszkańców gminy;
- poprawa jakości usług świadczonych przez administrację lokalną;
- tworzenie czytelnego i spójnego wizerunku jednostki terytorialnej względem otoczenia;
- wzrost identyfikacji i tożsamości mieszkańców z jednostką terytorialną.

Podjęcie marketingowe do rozwoju jednostki terytorialnej to proces, w ramach którego powstaje dojrzały komunikacyjnie produkt lub usługa. W klasycznym ujęciu składa się ono z zestawu czterech cech (4P) i określany jest mianem marketing mix. Cechy te to: product (produkt), price (cena), place (dystrybucja) oraz promotion (promocja) [Szromnik 2007, s. 70–74]. Adaptacja klasycznego ujęcia marketingu mix na grunt zarządzania jednostką terytorialną prowadzi do modyfikacji tej koncepcji, w której:

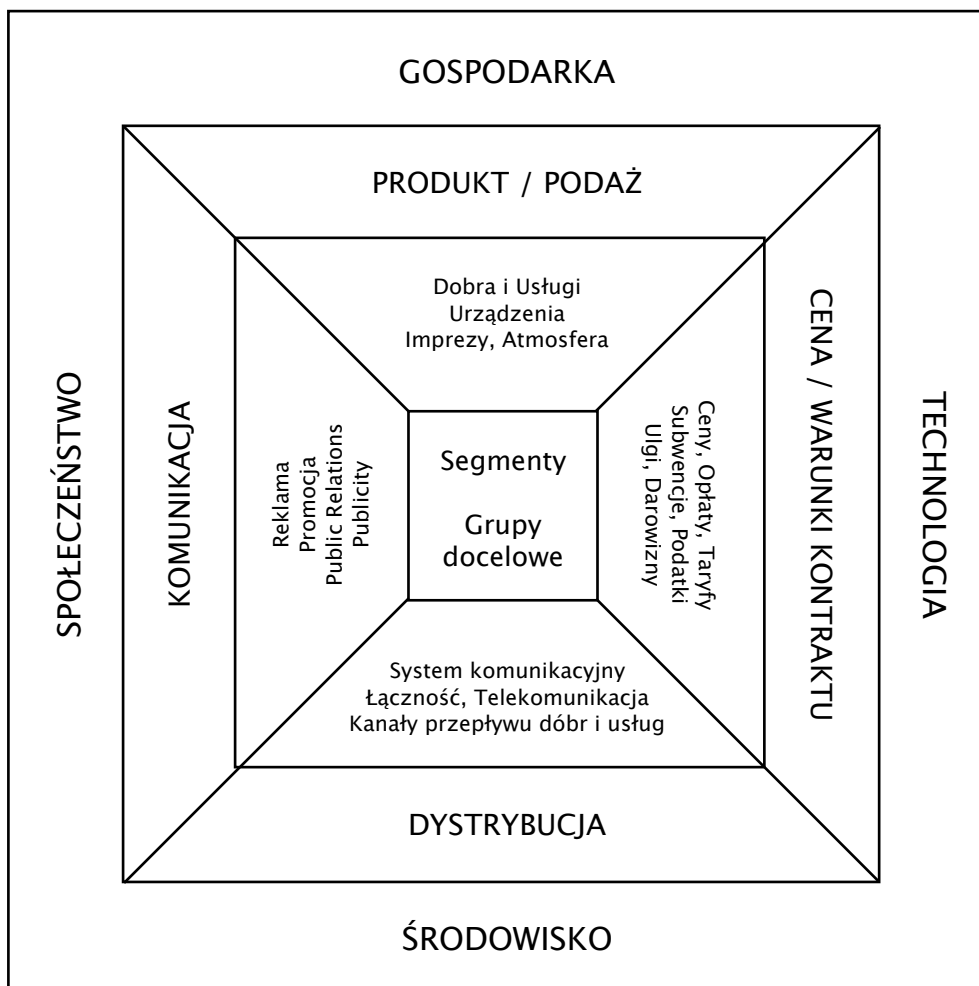
- produkt – to zbiór cechy oferowanego produktu;
- cena – to cenowe warunki transakcji dokonywanych w układzie lokalnym;
- dystrybucja – to miejsce, forma i czas oferowania produktu;
- promocja – to zestaw form i środków promocji wykorzystywanych przez samorząd terytorialny.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.



Źródło: Szromnik A., Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne, [w:] Markowski T. (red.), Marketing terytorialny, Studia PAN KPZK, Warszawa 2006, s. 70.

Klasyczny układ cech często poddawany jest modyfikacji i uzupełniany o nowe elementy [Szromnik 2007, s. 71–72]. Dla potrzeb projektu dokonano adaptacji tradycyjnej metody i zastosowano koncepcję 6P. Jest ona kompozycją takich elementów jak: potencjał, produkt, adresaci, narzędzia promocji, działania, partnerzy. Jest to innowacyjne podejście, wykraczające poza klasyczny zestaw cech stosowanych w marketingu mix. Proponowana metodologia łączy w sobie podejście marketingowe z planowaniem strategicznym. Typowe ujęcie marketingowe poszerzone zostało o nowe elementy, takie jak: potencjał, partnerzy, strategiczne działania.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

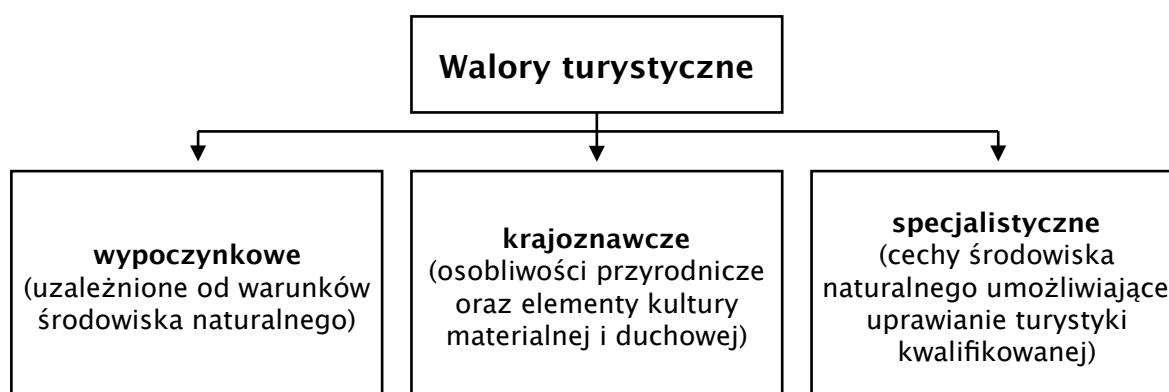
3 Elementy koncepcji marketingu mix

1P. Potencjał (Potential):

Inwentaryzacja posiadanych walorów i zasobów

Termin potencjał (łac. potentia) oznacza możliwości, siłę, moc i zdolności wytwórcze tkwiące w czymś lub sprawność, wydajność w jakiejś dziedzinie [Młynarczyk, Zajadacz, 2009]. Całość czynników decydujących o możliwościach rozwoju turystyki na danym obszarze określana jest mianem potencjału turystycznego. Potencjał turystyczny tworzą wszystkie te elementy środowiska geograficznego oraz zachowania człowieka, które mogą być wykorzystywane do uprawiania bądź zajmowania się turystyką [Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2005].

W sferze turystyki pojęcie potencjału traktowane jest jako synonim pojęcia walorów turystycznych. Walory to zespół elementów środowiska naturalnego oraz elementów pozaprzyrodniczych, które wspólnie lub każde z osobna – są przedmiotem zainteresowań turysty. Ze względu na motywy podjęcia podróży turystycznej wyróżnia się trzy podstawowe grupy walorów turystycznych: wypoczynkowe, krajoznawcze oraz specjalistyczne [Potocka, 2009].





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Walory wypoczynkowe umożliwiają regenerację sił i odpoczynek, a więc bezpośrednio wiążą się z terenami mało przekształconymi przez człowieka, o harmonijnym krajobrazie i korzystnych warunkach bioklimatycznych.

Walory krajoznawcze stanowią obiekty materialne lub niematerialne, naturalne lub antropogeniczne będące przedmiotem zainteresowania turystów. Dzieli się na dwie podstawowe grupy – walory przyrodnicze i kulturowe (antropogeniczne). Cechą podstawową decydującą o uznaniu danego obiektu za walor krajoznawczy jest jego czytelność w krajobrazie, umożliwiającą jego percepcję zmysłową. Obok funkcji dokumentacyjno–ochronnych oraz naukowych, walory krajoznawcze pełnią w turystyce funkcje poznawcze (dydaktyczno–wychowawcze) oraz estetyczne i rekreacyjne. Poza wrażeniami estetycznymi, walory – szczególnie te o charakterze unikatowym – umożliwiają również przeżycia duchowe, psychiczne, a także kształtują świadomość odbiorcy – turysty.

Walory specjalistyczne są to cechy środowiska naturalnego umożliwiające uprawianie turystyki kwalifikowanej, a także różne formy lecznictwa uzdrowiskowego i balneoterapii (wody mineralne, korzystny klimat). Walory specjalistyczne „tkwią w środowisku przyrodniczym” i rozpatrywane są pod kątem przydatności dla turystyki specjalistycznej (walory specjalistyczne: kajakowe i żeglarskie, wędkarskie, myśliwskie, jeździeckie, taternickie, speleologiczne czy walory kolarskie, motorowe, nurkowe).

2P. Produkt (Product): Określenie oferty sprzedaży

W podejściu marketingowym, produkt to wszystko to co możemy zaoferować nabywcy do konsumpcji i użytkowania. Oprócz produktów fizycznych (materialnych) eksponowane są produkty niematerialne czyli usługi, czynności, idee, walory miejsca (np. tradycje, krajobraz). Inaczej mówiąc, produkt to zbiór użyteczności, przyjemności, satysfakcji czy zadowolenia dla jego nabywcy. Kupujący ocenia produkt przede wszystkim przez pryzmat korzyści jakie osiąga w korelacji z ceną jaką musi zapłacić za jego nabycie.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Produktami jednostek terytorialnych są zatem określone zbiory użyteczności, oferowane w trybie odpłatnym lub nieodpłatnym [Florek, s. 28]. Jest to uporządkowany zbiór cech, zasobów, wartości i usług gotowych do zaoferowania nabywcom. Podstawą tworzenia produktów terytorialnych mogą być takie zasoby jak: mieszkańcy i ich kompetencje, umiejętności, obyczaje, kultura, tradycje, język, sławni mieszkańcy wywodzący się z gminy, dziedzictwo przemysłowe, klimat przedsiębiorczości, usługi kulturalne, edukacyjne, sportowe, usługi hotelowe, gastronomiczne, nieruchomości, technologie, itp.

Tabela 1. Typy subproduktów terytorialnych i odpowiadające im rynki docelowe

Subprodukty terytorialne	Rynki docelowe
Produkt turystyczny (placówki turystyczne, hotele, gastronomia, walory środowiskowe, zabytki, tradycje, atmosfera)	Turyści, wycieczkowicze, kuracjusze, dzieci i młodzież
Produkt inwestycyjny (maszyny, urządzenia, linie technologiczne, obiekty, działki, grunty, kapitał ludzki, technologie)	Przedsiębiorcy, inwestorzy, banki, fundusze inwestycyjne, związki biznesowe, izby gospodarcze
Produkt mieszkaniowy (mieszkania, domy, domki letniskowe, grunty i inne nieruchomości)	Mieszkańcy JST, przedsiębiorcy, rezydenci, turyści, biura nieruchomości, deweloperzy
Produkt handlowo-usługowy (hipermarkety, galerie handlowe, różnego typu usługi komercyjne)	Mieszkańcy JST, mieszkańcy z bliższego i dalszego otoczenia, goście i turyści
Produkt oświatowo-kulturalny (wyższe uczelnie, placówki edukacyjne, kina, teatry, galerie, muzea, usługi edukacyjne, teatralne, kinowe)	Rodzice, młodzież, studenci, organizacje społeczne i biznesowe, mieszkańcy
Produkt targowo-wystawienniczy (infrastruktura targowo – wystawiennicza i kongresowa, cykliczne imprezy i usługi)	Przedsiębiorcy, izby gospodarcze i inne organizacje przedstawicielskie biznesu, firmy marketingowe, agencje reklamowe





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

<p>Produkt rekreacyjno-sportowy (hale i boiska sportowe, korty, ścieżki rowerowe, place zabaw, imprezy sportowe, turnieje, rajdy, usługi)</p>	<p>Mieszkańcy, organizacje i kluby sportowe, agencje turystyczne, placówki edukacyjne</p>
<p>Produkt publiczny (usługi publiczne: transportowe, komunalne, usługi zdrowia, administracyjne)</p>	<p>Mieszkańcy, instytucje publiczne, związki i organizacje gospodarczo-społeczne</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Szromnik, Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania, [w:] T. Domański (red.), Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 41.

W sferze turystyki, najczęściej produkt definiowany jest jako zbiór/kompozycja zasobów, walorów, usług, aktywności i idei, które nabywają turyści. Jest to całość przeżytego doświadczenia od chwili opuszczenia domu do chwili powrotu¹. Podstawowe kategorię tworzące produkt turystyczny to²:

- obiekty mające charakter punktowy będące często główną atrakcją, której towarzyszyć powinny dodatkowe usługi lub inne produkty;
- szlaki, składające się z wielu miejsc lub obiektów powiązanych ze sobą jedną nadrzędną ideą. Zwykle szlaki tworzą wyznaczoną i oznakowaną trasę. Wzdłuż szlaku zazwyczaj funkcjonuje różnorodna infrastruktura turystyczna;
- usługi konieczne dla korzystania z walorów i atrakcji turystycznych, np. usługi transportowe, noclegowe, gastronomiczne;
- wydarzenia o różnym charakterze (np. kulturalnym, biznesowym, historycznym), posiadające określoną tematykę, występujące w ustalonym miejscu i czasie.
- imprezy turystyczne stanowiące zestaw spójnych i komplementarnych względem siebie usług, tworzonych i oferowanych przez organizatorów turystyki czy agentów turystycznych (np. wycieczki, wczasy, rajdy);
- obszary turystyczne – obszary geograficzne, w których znajdują się atrakcje turystyczne i oferują specjalistyczne usługi (np. parki rozrywki);

¹ Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s.12-13.

² Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., Produkt turystyczny, PWE, Warszawa 2005.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- rzeczy materialne będące suplementem, dodatkiem do innych produktów turystycznych (m.in. przewodniki, mapy, pamiątki, sprzęt niezbędny podczas wyjazdu).

W innym ujęciu, kluczowe i podstawowe elementy tworzące produkt turystyczny to: walory środowiska naturalnego i kulturowego, infrastruktura turystyczna z towarzyszącymi jej usługami dodatkowymi oraz dostępność komunikacyjna.

Każdy produkt turystyczny składa się z kilku wymiarów – warstw, budujących go wewnątrz. Do uniwersalnych wymiarów produktu turystycznego zaliczyć należy:

- rdzeń produktu – wszystkie potrzeby nabywcy, decydujące o wyborze produktu, tworzące podstawę do budowania produktu (np. potrzeba wypoczynku, potrzeba poznania, potrzeba spędzenia czasu z bliskimi poza miejscem zamieszkania). Rdzeń ma charakter niematerialny;
- produkt rzeczywisty – pakiet usług, którą kupuje nabywca, aby zaspokoić swoje potrzeby. Obejmuje on wszystkie podstawowe elementy pakietu turystycznego, umożliwiające realizację istoty produktu (np. zaspokojenie potrzeb turystów między innymi poprzez posiłki, przejazdy, noclegi, wycieczki);
- produkt poszerzony (powiększony) – obejmujący wszystkie dodatkowe świadczenia wchodzące w skład oferty turystycznej, decydujące o atrakcyjności i konkurencyjności produktu. Są to elementy wyróżniające projektowany produkt spośród innych obecnych na rynku (np. pobyt w gospodarstwie agroturystycznym połączony z nauką tradycyjnego gotowania i robienia przetworów, nauka fotografii, zajęcia z rękodzielnictwa).

3P. Adresaci (People): Identyfikacja docelowych nabywców produktu

Adresat to indywidualny lub zbiorowy konsument produktu, to podmiot nabywający/kupujący oferowany produkt. Wśród adresatów działań marketingowych wyodrębniamy dwie podstawowe grupy: odbiorcy indywidualni (np. mieszkańcy, turyści, rezydenci) i instytucjonalni (np. przedsiębiorcy, lokalne organizacje, władze lokalne). Z punktu widzenia lokalizacji podmiotu, adresaci działań strategicznych tworzą następujące grupy odbiorców:





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- odbiorcy wewnętrzni – podmioty funkcjonujące w jednostce terytorialnej: mieszkańcy danego obszaru, przedstawiciele władz lokalnych/regionalnych, przedsiębiorcy, lokalne/regionalne organizacje i instytucje, przedstawiciele lokalnych mediów, lokalni liderzy,
- odbiorcy zewnętrzni – podmioty funkcjonujące poza jednostką terytorialną: turyści krajowi i zagraniczni, goście, potencjalni mieszkańcy, potencjalni inwestorzy zewnętrzni, władze centralne, instytucje krajowe i zagraniczne, wysoko wykwalifikowani specjaliści, media ogólnopolskie i zagraniczne, konkurencyjne miasta i regiony.

Kryteria wyodrębniania segmentów i główne grupy w ramach segmentów.

	odbiorcy indywidualni	odbiorcy instytucjonalni
segment wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> - mieszkańcy - rezydenci 	<ul style="list-style-type: none"> - członkowie władz lokalnych - lokalni przedsiębiorcy - lokalne organizacje i instytucje - przedstawiciele lokalnych lobby
segment zewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> - turyści krajowi - turyści zagraniczni - przyjezdni - potencjalni mieszkańcy 	<ul style="list-style-type: none"> - inwestorzy (krajowi i zagraniczni) - władze centralne - instytucje ogólnokrajowe i zagraniczne - konkurencyjne regiony

Źródło: Florek 2007, s. 80.

Wiedza o grupach docelowych to klucz do skutecznej komunikacji. Dobrze opisane grupy pozwalają na określenie rodzaj komunikatu, typ mediów, które skutecznie dostarczą komunikat do odbiorcy, ale również wskażą emocjonalne i racjonalne argumenty, decydujące o zakupie produktu. Dla każdej grupy i podgrupy interesariuszy powinna być opracowana odpowiednio inna kompozycja marketingowa – oferta przystosowana do ich konkretnych oczekiwań, potrzeb





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

i możliwości. Każdy z wymienionych segmentów – każda grupa i podgrupa odbiorców wymaga specyficznej promocji uwzględniającej profil demograficzno-psychograficzny i odmienność oczekiwań. Parametry te powinny być analizowane dogłębnie i uwzględnione w merytorycznym opracowaniu konkretnych strategii i komunikatów dla poszczególnych zadań promocyjnych.

4P. Promocja (Promotion): Wybór narzędzi oddziaływania marketingowego

Promocja to podstawowy sposób komunikacji i kanał transferu wiedzy o produkcie w marketingu terytorialnym. Postawą jej stosowania jest ustalenie przedmiotu promocji czyli produktu, który chcemy zaoferować nabywcy. Promocja w marketingu terytorialnym to proces, wymagający zastosowania sekwencji następujących działań [Florek, 2007]:

- precyzyjne określenie celów, jakie jednostka terytorialna chce osiągnąć dzięki promocji;
- ustalenie przedmiotu promocji (identyfikacja cech jednostki terytorialnej, a następnie konstrukcja oferty promocyjnej);
- identyfikacja adresata promocji (na podstawie segmentacji nabywców)
- budowanie przekazu i wybór odpowiednich technik i środków promocji;
- ustalenie wykonawców działań promocyjnych;
- ustalenie budżetu promocyjnego;
- ustalenie metod kontroli i mierników uzyskanych efektów.

Główne cele promocji w marketingu terytorialnym to:

- informowanie o istnieniu jednostki terytorialnej (podniesienie świadomości wśród potencjalnych nabywców);
- przekonanie o zaletach jednostki terytorialnej poprzez pokazanie zalet i korzyści wynikających z nabycia oferty;
- zachęcanie do kupna lub konsumpcji subproduktów lokalnych poprzez dostarczenie potencjalnym nabywcom informacji, przesłanek, podstaw do podjęcia decyzji zarówno racjonalnych jak i emocjonalnych dotyczących nabycia produktu;





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- kształtowanie tożsamości miejsca i utrwalanie pozytywnego wizerunku jednostki terytorialnej.

W skład szeroko rozumianej promocji (promocji mix) wchodzi paleta różnorodnych i komplementarnych instrumentów, których łączne stosowanie stanowi o sukcesie działań marketingowych. Do najbardziej popularnych narzędzi promocji zaliczamy [Mruk, Pilarczyk, Szulce, 2005]:

- reklamę czyli wszelką płatną formę niesobowej prezentacji dobra, usługi bądź idei w celu przekonania nabywcy do jego zakupu;
- promocję sprzedaży – zespół instrumentów tworzących dodatkowe i nadzwyczajne bodźce i korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym, zwiększające stopień atrakcyjności produktu wobec nabywcy i podnoszące jego skłonność do zakupu;
- promocja osobista – osobista, bezpośrednia forma komunikacji marketingowej, polegająca na przedstawieniu oferty jednostki terytorialnej i aktywizowaniu sprzedaży za pomocą bezpośrednich kontaktów pracowników urzędy, mieszkańców, przedsiębiorców z potencjalnymi nabywcami;
- public relations – wszelkie działania podejmowane w celu tworzenia korzystnych relacji z otoczeniem w którym funkcjonujemy.

W marketingu terytorialnym, podstawowe i dominujące znaczenie w tym zestawie narzędzi promocji ma oczywiście reklama, której formy i kanały oddziaływania ewoluują i są wzbogacane o coraz bardziej wyrafinowane i skuteczniejsze sposoby oddziaływania. W ostatnich latach zyskuje na znaczeniu reklama w Internecie, która stała się podstawowym kanałem i narzędziem promocji.

W ramach promocji realizowanej przez samorząd terytorialny wymienić można kilka głównych i klasycznych kierunków działań. Po pierwsze są to działania skierowane do mieszkańców gminy w celu usprawnienia komunikacji między władzą lokalną, a mieszkańcami. Jest to tzw. marketing wewnętrzny, w ramach którego dążymy do poprawy satysfakcji z zamieszkiwania w danej jednostce terytorialnej, wzrostu poczucia tożsamości i poprawy partycypacji i aktywności mieszkańców w życiu gminy. Po drugie, ważnym kierunkiem działań promocyjnych jest eksponowanie walorów jednostki terytorialnej wobec potencjalnych inwestorów, dostarczanie informacji o możliwościach prowadzenia biznesu oraz oferowanych





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

udogodnieniach przez władze lokalne. Po trzecie, istotnym obszarem aktywności promocyjnej jest aktywne promowanie walorów turystycznych w celu skłonienia turystów do przyjazdu na teren gminy. W tym obszarze działania promocyjne koncentrują się na pokazaniu walorów przyrodniczych miejsca, tradycji czy ciekawej przeszłości historycznej. Kolejnym fundamentalnym obszarem działań promocyjnych jest animacja kulturalna – organizowanie wydarzeń, imprez, eventów na terenie gminy. Takie przedsięwzięcia z reguły generują silne oddziaływanie medialne i promocyjne. Są one dobrym narzędziem promocji tak wewnętrznej (adresowanej do mieszkańców), jak i zewnętrznej, budują atrakcyjny wizerunek jednostki terytorialnej. Wreszcie, fundamentalnym obszarem działań marketingowych jest promocja produktów lokalnych – wyrobów lub usług, z którymi utożsamiają się mieszkańcy i produkowane są w sposób niemasowy i przyjazny dla środowiska, z surowców lokalnie dostępnych. Produkty lokalne stają się wizytówką gminy, wykorzystują jej specyficzny i niepowtarzalny charakter. Zwiększają zaangażowanie mieszkańców w rozwój lokalny, wzmacniają przedsiębiorczość lokalną i poczucie wyjątkowości, unikalności czy elitarności.

5P. Działania (Processes): Identyfikacja strategicznych działań i przedsięwzięć

Punktem docelowym każdego planu/koncepcji rozwoju jest identyfikacja strategicznych działań i przedsięwzięć, kluczowych z punktu widzenia rozwoju jednostki terytorialnej. W ten sposób władze lokalne uzyskują swoisty „przewodnik działań”, zestaw strategicznych wskazówek koniecznych do realizacji w ramach polityki lokalnej.

Logiczna, powiązana wewnętrznie struktura celów i działań tworzy „drzewo celów”. Jest to graficzny sposób prezentacji lokalnej trajektorii rozwoju. Drzewo celów identyfikuje hierarchie działań strategicznych, grupuje je w spójne i logiczne grupy przedsięwzięć strategicznych.

Cel strategiczny często określany też mianem celu głównego lub nadrzędnego określa docelowy obraz jednostki terytorialnej jak chcemy osiągnąć. Innymi słowy pokazuje on stan rozwoju, do którego dążymy w ramach polityki lokalnej. Cel



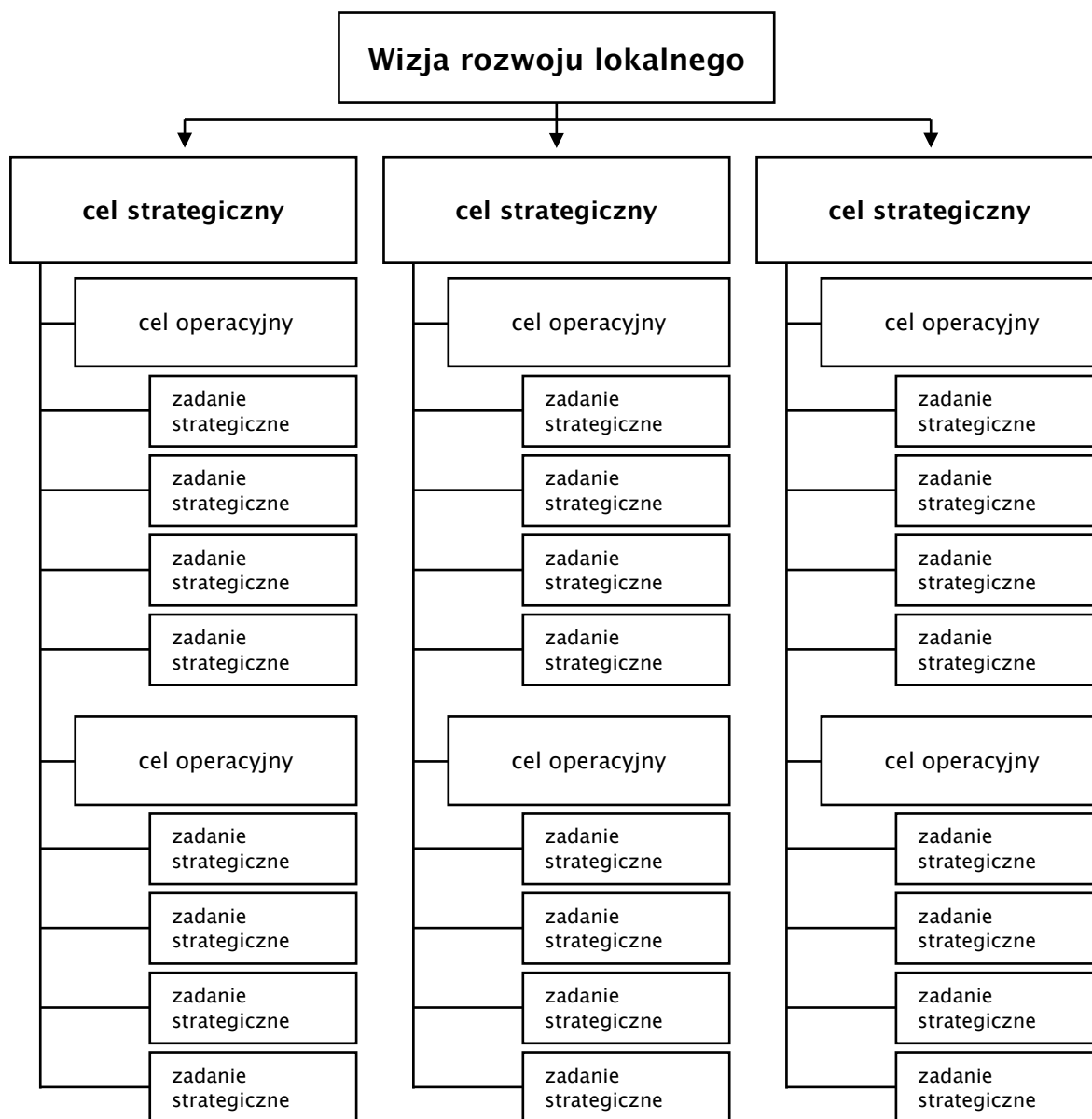


„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

strategiczny uszczegółowiony zostaje poprzez cele operacyjne, te zaś rozpisane zostają na strategiczne działania/przedsięwzięcia.

Drzewo celów i działań strategicznych





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Zgodne z filtrem SMART, prawidłowo określone cele powinny spełniać następujące kryteria:

- S (specific) – precyzyjność, konkretność – cel powinny być opisane szczegółowo i dotyczyć konkretnych problemów;
- M (measurable) mierzalność – cel powinien być łatwo przeformułowany na rezultaty, ujęty w liczby (skwantyfikowany);
- A (acceptable/accurate) – akceptowalność/trafność – cel powinien być przedyskutowany i skonsultowany z najważniejszymi interesariuszami projektu i z jego odbiorcami;
- R (realistic) realizm – cele powinny być możliwe do wdrażania, a służące ich realizacji działania, zadania i projekty powinny być ściśle z nimi związane;
- T (time-bound) określenie w czasie – każdy cel powinien zawierać w swojej konstrukcji termin, w jakim ma być osiągnięty (informację o przybliżonym terminie, w którym wszystkie rezultaty zostaną zrealizowane, a zaplanowane cele osiągnięte).

6P. Partnerzy (Partners): Podmioty współtworzący i realizujący działania

Nowoczesne i skuteczne zarządzanie jednostką terytorialną wymaga silnej integracji i koordynacji działań wielu podmiotów na rzecz rozwoju turystyki. Pojedyncze podmioty: mieszkańcy, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe czy jednostki samorządu terytorialnego (szczególnie małe gminy wiejskie) posiadają zbyt słabe zasoby materialne, organizacyjne, ludzkie, finansowe aby kompleksowo i efektywnie realizować działania aktywizujące rozwój turystyki. Konieczne jest zatem zastosowanie zintegrowanego paradygmatu zarządzania (podejście terytorialno-funkcjonalnego), gdzie współpraca i partnerstwo stają się fundamentem skutecznego osiągnięcia założonych celów. Podejście to zakłada duży udział interesariuszy lokalnych w tworzeniu rozwoju „małej ojczyzny”, silnie odwołuje się do partycypacji społecznej i społeczeństwa obywatelskiego.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Udział społeczności lokalnej w działaniach na rzecz rozwoju jednostki terytorialnej może posiadać różną intensywność i przybierać różne formy (tzw. drabina partycypacyjna Arnstein'a). Stopień partycypacji społecznej można przedstawić w formie drabiny partycypacji, na szczycie której stopień zaangażowania społeczeństwa jest najwyższy, zaś u jej podstaw występuje jednostronne i samodzielne działanie władz lokalnych:

- władze przekazują podejmowanie decyzji grupom lub partnerom społecznym,
- władze współpracują z obywatelami od początku przygotowania projektu polityki i wspólnie z nimi podejmują decyzję,
- przed podjęciem decyzji władze konsultują się ze specjalnie powołanymi ciałami społecznymi,
- przed podjęciem decyzji władze przeprowadzają konsultacje społeczne,
- przed podjęciem decyzji władze zasięgają opinii niektórych obywateli (liderów, ekspertów),
- przed podjęciem decyzji władze informują o swoich planach,
- władze podejmują decyzje jednostronnie i samodzielnie, po czym uzasadniają decyzje,
- władze podejmują decyzje jednostronnie i samodzielnie, po czym informują o podjętych decyzjach,
- władze podejmują decyzje jednostronnie i samodzielnie, nie informując opinii publicznej.

W działaniach na rzecz rozwoju lokalnego wyróżniamy dwa rodzaje partnerstwa:

- partnerstwo instytucjonalne (określane mianem partnerstwa publiczno-publicznego) – to współpraca pomiędzy różnymi podmiotami administracji rządowej i samorządowej, zarówno pomiędzy tymi samymi poziomami władzy (np. współpraca władz powiatu z władzami innego powiatu), jak i między różnymi strukturami administracji publicznej (np. współpraca władz gminy z władzami powiatu czy władze gminy z samorządem wojewódzkim);
- partnerstwo środowiskowe (określane mianem partnerstwa publiczno-prywatnego) – współpraca z podmiotami funkcjonującymi w danym terytorium. Partnerami mogą być mieszkańcy, liderzy lokalni, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, samorządy zawodowe czy związki zawodowe.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Stosowanie partnerstwa jako formy współpracy w zarządzaniu rozwojem jednostki terytorialnej daje wiele korzyści i zalet. Główne to:

- realizacja projektów, których żadna ze stron, działając samodzielnie, nie byłaby w stanie zrealizować, szczególnie projektów dużych, kompleksowych;
- eliminacja dublowania wdrażanych działań i zadań, często występująca w przypadku indywidualnego wdrażania;
- rozwój kapitału ludzkiego – stworzenie okazji do tworzenia i wymiany informacji, wiedzy, doświadczeń, podnoszenia świadomości obywatelskiej oraz profesjonalizacji pracy;
- poprawa efektywności działania – redukcja kosztów realizacji zadania, oferowanie lepszych produktów czy lepszego dostępu do usług;
- tworzenie nowatorskich rozwiązań, rozwijanie nowych metod działań, nie wdrażanych do tej pory w środowisku lokalnym;
- tworzenie efektu synergii, w którym rezultaty współpracy partnerskiej są większe niż suma indywidualnych działań pojedynczych podmiotów.

Biorąc pod uwagę stopień rozwoju relacji partnerskich, wyodrębnić można trzy poziomy relacji piramida partnerstwa). Po pierwsze partnerstwo oparte na zleceniach i kontraktach (partnerstwo transakcyjne), które gwarantują osiągnięcie komercyjnych korzyści. Po drugie, partnerstwo oparte na umowach i porozumieniach, w których sformalizowane i zadeklarowane jest współdziałanie w długim okresie czasu. Po trzecie partnerstwo oparte na wspólnym interesie – najwyższy poziom rozwoju partnerstwa, w który realizacja własnych celów przyczynia się rozwoju w innych podmiotów i obszarów działania. Współdziałanie w te formie może dotyczyć podmiotów z różnych sektorów [Szromnik, 2007].

Istniejące polskie prawo dopuszcza możliwość współpracy jednostek samorządu terytorialnego w formie publicznoprawnej (związki i porozumienia międzygminne) oraz w formie cywilnoprawnej (tworzenie odrębnych podmiotów publicznego prawa gospodarczego stowarzyszeń czy umów prawa cywilnego). Najczęściej występujące formy współpracy na rzecz partnerstwa to:

- stowarzyszenia – gminy mogą tworzyć stowarzyszenia także z powiatami i województwami. Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

zrzeszeniem o celach niezarobkowych. Organizację, zadania oraz tryb pracy stowarzyszenia określa jego statut. Prawo o stowarzyszeniach obowiązuje w całej rozciągłości w stosunku do stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego, przy czym w przypadku tych stowarzyszeń, wystarczy do założenia stowarzyszenia trzech członków-założycieli.

- Lokalne Grupy Działania – są rodzajem partnerstwa terytorialnego tworzonego zazwyczaj na obszarach wiejskich, zrzeszającego przedstawicieli lokalnych organizacji (z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego) oraz mieszkańców danego obszaru wyznaczonego granicami gmin członkowskich. Tworzone są na podstawie przepisów o stowarzyszeniach. Członkiem lokalnej grupy działania mogą być osoby fizyczne i osoby prawne, w tym jednostki samorządu terytorialnego. Nadzór nad lokalnymi grupami działania sprawuje marszałek województwa.
- Związki międzygminne – tworzone w celu wspólnego wykonywania zadań publicznych. Uchwały o utworzeniu związku podejmują rady zainteresowanych gmin. Związek przejmuje prawa i obowiązki gmin wchodzących w jego skład, związane z wykonywaniem zadań przekazanych związkowi. Wykonuje zadania publiczne w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność oraz ma osobowość prawną. Związek otrzymuje stosowne środki finansowe konieczne do wykonania zadania. Organem stanowiącym i kontrolnym jest zgromadzenie związku, w skład którego wchodzi wójtowie poszczególnych gmin. Organem wykonawczym jest zarząd powoływany i odwoływany przez zgromadzenie spośród jego członków.
- Porozumienia międzygminne – gminy mogą zawierać porozumienia międzygminne w sprawie powierzenia jednej z nich określonych przez nie zadań publicznych. Gmina realizująca zadanie publiczne objęte porozumieniem przyjmuje jednocześnie prawa i obowiązki pozostałych gmin, związane z powierzonymi jej zadaniami, a wszystkie gminy mają obowiązek partycypować w kosztach realizacji powierzonego zadania.
- Agencje – są to organizacje, które realizują część zadań rozwoju w interesie publicznym, wykorzystując struktury korporacyjne, a nie komunalne czy rządowe. Działają one bardziej jak przedsiębiorstwo prywatne, głównie w takich dziedzinach, jak: tworzenie marki i promocja na arenie





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

międzynarodowej; przyciąganie i utrzymanie inwestycji oraz nowych miejsc pracy; rozwój infrastruktury czy tworzenie wizji i strategii rozwoju.

4. Literatura

- Altkorna J. (red.), Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1998.
- Barczyk S., Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- Bugdol M., Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2008.
- Czarny W., Brożyna M., Godek Ł., Herbert J., Śliż M., Śmiały A., Teoretyczno-metodyczne podstawy wybranych letnich form turystyki aktywnej, WUR, Rzeszów 2011.
- Domański T. (red.), Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Florek M., Augustyn A., Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego, Best Place Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2011.
- Florek M., Podstawy marketingu terytorialnego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Gałuszka N., Kazior B., Zaręba D. (red.), Turystyka dziedzictwa. Poradnik dla organizacji pozarządowych, Biblioteka Partnerstwa, Kraków 2008.
- Grzegorzczak A., Kochanec A. (red.), Kreowanie wizerunku miast, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.
- Giedrojć Kuba, Public relations w administracji, Alphapro Wydawnictwa Profesjonalne, Ostrołęka 2008
- Jak przetworzyć miejsce. Podręcznik kreowania udanych przestrzeni publicznych, Project for Public Spaces, Inc.,
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- Każde miejsce opowiada swoją historię czyli rzecz o dziedzictwie wiejskim, Fundacja Fundusz Współpracy, Program Agrolinia 2000, Poznań 2001.
- Kotler P., Lee N., Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności, Koźmiński, Warszawa 2008.
- Marchesnay M., Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój, Poltext, Warszawa 1994.
- Marciszewska B., Produkt turystyczny a ekonomia doświadczeń, C.H. BECK, 2010.
- Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 663, Ekonomiczne problemy usług, nr 75, Szczecin 2011.
- Młynarczyk Z., Zajadacz A. (red.), Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, Tom III, Seria Turystyka i H. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., Marketing – uwarunkowania i instrumenty, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Rekreacja, Studia i Prace nr 3, Wyd. Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
- Nowacka A., Nowacki R., Podstawy marketingu, Difin, Warszawa 2004.
- Ilona Potocka, Walory turystyczne, [w:] Młynarczyk Z., Zajadacz A. (red.), Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, Tom III, Seria Turystyka i Rekreacja – Studia i Prace nr 3, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
- Rzecz o dziedzictwie na wsi. rady, przykłady, informacje, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2011.
- Szromnik A., Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast i regionów, [w:] Grzegorz A., Kochaniec A. (red.), Kreowanie wizerunku miast, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.
- Szromnik A., Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Szromnik A., Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne, [w:] Markowski T. (red.), Marketing terytorialny, Studia PAN KPZK, Warszawa 2006.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- Szromnik A., Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania, [w:] T. Domański (red.), Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji

strona 28 z 67



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIwersytet ŁÓDZKI



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

II. Program Rozwoju Produktów Turystycznych w gminie Pleśna

1. Stan i główne problemy rozwoju gminy Pleśna

1.1. Przestrzeń i środowisko

Gmina wiejska Pleśna jest jedną z 16 gmin powiatu tarnowskiego, położoną w strefie podmiejskiej Tarnowa, w przeszłości ośrodka wojewódzkiego, dziś drugiego po Krakowie miasta pod względem potencjału gospodarczego w województwie małopolskim. Graniczy z gminami: Gromnik, Tarnów, Tuchów, Wojnicz, Zakliczyn. W strukturze województwa gmina zlokalizowana jest peryferyjnie.

Gmina leży na skraju Pogórza Ciężkowickiego – Rożnowskiego wchodzącego w skład Pogórza Karpackiego i rozciągającego się między Dunajcem, a Wisłokiem. Od zachodu gminę ogranicza bieg rzeki Dunajec, a jej północno – wschodnią część przecina rzeka Biała Tarnowska, która jest dopływem Dunajca. Przebieg tych dwóch rzek tworzy rozległą dolinę na obszarze Pleśnej i Łowczówka. Cała powierzchnia gminy objęta jest prawną ochroną. Występuje tu bogata bioróżnorodność, duży stopień zalesienia wraz z atrakcyjną ekspozycją tych terenów, co wpływa na wyjątkową atrakcyjność krajobrazu przedgórze Beskidów. Gmina posiada duże walory widokowe i ekspozycyjne oraz stosunkowo duże pokrycie terenami leśnymi wraz z atrakcyjną ekspozycją tych terenów (osie i punkty widokowe, panoramy i rejony wyjątkowo malowniczej ekspozycji). Intensywny ruch budowlany na terenie gminy związany jest z lokalizacją letnich domów i rezydencji mieszkańców większych miast m.in. Tarnowa, Krakowa. Jednak pod względem fizjograficznym znaczna część obszarów gminy należy do niekorzystnych dla budownictwa i wielkoobszarowego rolnictwa, ze względu na zróżnicowane ukształtowanie terenu, o lokalnych spadkach przekraczających 25% i o znacznym nasileniu procesów erozyjnych (liczne osuwiska)³. Ponadto problemem w najbliższych latach może jednak stać się sukcesywne zatracanie walorów krajobrazowych przez

³ Plan Rozwoju Lokalnego Gminy Pleśna, s. 8.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

niekontrolowaną urbanizację (rozpraszanie zabudowy oraz przypadkowość form architektonicznych).

Tereny gminy posiadają rolniczy charakter, a obszar ten składa się użytków rolnych, które zajmują 59% (4900,54 ha) oraz użytków leśnych, które zajmują 29% powierzchni (2384,30 ha). Resztę stanowią obszary zabudowane (ok. 11%). Dominują tu jednak gospodarstwa małe (do 5 ha), które stanowią 94% wszystkich gospodarstw rolnych na terenie gminy Pleśna i nie są efektywnie wykorzystywane. Coraz więcej gruntów rolnych przestaje być użytkowana, a także silne zakwaszenie całego profilu glebowego wymaga szczególnej dbałości i systematycznego odkwaszania gleb. Zwiększa się więc liczba nieużytków i następuje systematyczny ubytek powierzchni żywicielskiej.

Ponadto na znacznym terenie gminy występuje duże zagrożenie powodziowe oraz zagrożenie osuwiskami. Występują także liczne zagrożenia środowiskowe dla obszarów cennych przyrodniczo, związane są m.in. z nieoczyszczonymi ściekami i odpadami po działalności bytowej człowieka, paleniskami domowymi, oraz popularnym wypalaniem traw i pożarami lasów).

Tym co dodatkowo negatywnie oddziałuje na wizerunek gminy w oczach m.in. odwiedzających ją turystów jest niemal całkowity brak zakorzenionej lokalnie kultury architektonicznej, która objawiałaby się specyficznym modelem budownictwa (np. formami budynków, detalem architektonicznym). Realizowane powszechnie standardowe projekty architektoniczne nie wyróżniają przestrzeni gminy w żaden sposób od innych obszarów. Nie stanowią one elementu budującego lokalną tożsamość. Brak cech kulturowych wskazujących na odrębność i specyficzność lokalną gminy także w zakresie otaczającej ludzi przestrzeni. Ponadto brak historycznie uformowanego centrum administracyjnej stolicy gminy — wsi Pleśna — która pozbawiona jest takich form, jak rynek czy plac, które osadzone są w ludzkiej świadomości jako miejsca ważne, organizujące życie lokalnej społeczności.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

1.2. Gospodarka

Pod względem produkcji sprzedanej przemysłu⁴ powiat tarnowski⁵, którego część stanowi gmina Pleśna, zajmuje przeciętną pozycję wśród powiatów województwa małopolskiego. Ponadto porównując podmioty gospodarcze wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności w 2012 r. w gminach powiatu tarnowskiego, gmina Pleśna zajmuje jedną z niższych pozycji (11 pozycja) oraz jedną z najniższych pozycji wśród gmin województwa małopolskiego (169 miejsce⁶). Gmina charakteryzuje się także niższą niż w powiecie i województwie przedsiębiorczością mieszkańców i to zarówno pod względem liczby funkcjonujących podmiotów gospodarczych jak i nowo zarejestrowanych. Ponadto prowadzona działalność przez podmioty gospodarcze w gminie charakteryzuje się niskim poziomem produktywności. O niskim poziomie przedsiębiorczości mieszkańców oraz niskim poziomie produktywności prowadzonej działalności mogą świadczyć m.in. niezwykle małe wpływy do budżetu samorządowego z podatku CIT (0,69 zł na 1 mieszkańca, przy 7,51 zł w powiecie), a także niski udział dochodów własnych w dochodach budżetu gminy (16,3% w 2011 r.)⁷.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego za rok 2012 liczba osób pracujących przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym wynosiła w gminie 7,4. Wartość ta spada i jest zdecydowanie niższa niż średnia w powiecie (15,9). Oznaczać to może m.in., że w gminie dużą grupę stanowią osoby wyłączone czasowo lub trwale z rynku pracy, albo dużą grupę w tej kategorii wiekowej stanowią osoby, które opuściły gminę i pracują m.in. poza granicami kraju. Świadczyć to może również o bardzo małej aktywności ekonomicznej mieszkańców gminy w porównaniu z mieszkańcami całego powiatu i województwa.

Bezrobocie w gminie kształtuje się na poziomie (7,9% w 2013 r.), przy stopie bezrobocia w powiecie na poziomie około 15,1% oraz 11,4% w województwie małopolskim. Dużo niższy niż w powiecie poziom bezrobocia rejestrowanego

⁴ Produkcja sprzedana przemysłu ogółem (podmioty o liczbie pracujących > 9) wg PKD 2007.

⁵ Ze względu na brak danych na poziomie gmin, dane dotyczą powiatu tarnowskiego.

⁶ Gmina Pleśna jest jedną ze 182 gmin województwa małopolskiego.

⁷ Strategia Rozwoju Gminy Pleśna na lata 2014–2020, FRDL & Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Pleśna 2014.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

w gminie wynika z kilku powodów. Wydaje się, że w gminie występuje problem ukrytego bezrobocia, co związane jest z niekorzystną strukturą agrarną (m.in. przerost zatrudnienia w rolnictwie) oraz nierejestrowaniem się osób, które wyjechały i pracują zagranicą w tzw. szarej strefie⁸. Jednym z powodów wyjazdów szczególnie ludzi młodych wydaje się być mało atrakcyjny lokalny rynek pracy. Problemem w gminie Pleśna jest małe zróżnicowanie ofert pracy, brak miejsc pracy oraz niskie płace.

Powiat tarnowski cechuje jeden z najniższych w województwie poziomów wynagrodzeń mieszkańców. W 2012 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie w powiecie wynosiło 2760,17 zł wobec średniej w województwie 3456,16 zł. W latach 2010 – 2012 tempo wzrostu wynagrodzeń było jednym z najniższych w województwie (6,5%) wobec średniej wojewódzkiej 9,0%. W konsekwencji powiat w 2012 r. znajdował się w grupie powiatów, w których poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia stanowił 73,7% średniego krajowego wynagrodzenia⁹.

Wysoka gęstość zaludnienia, bliskość Tarnowa oraz znaczne rozdrobnienie gospodarstw sprawiają, że rolnictwo nie jest jedynym, choć nadal głównym źródłem utrzymania mieszkańców (95,6% gospodarstw domowych). Tylko niespełna 5% rodzin utrzymuje się wyłącznie z działalności nierolniczej. Pozostałe gospodarstwa domowe natomiast mają mieszane (rolnicze i pozarolnicze) źródła dochodu. Wśród źródeł nierolniczych dochodu stała się zarobkowa praca podejmowana głównie w Tarnowie oraz własna działalność gospodarcza (14,3%) . Znaczny udział w dochodach ludności mają źródła niezarobkowe (emerytury, renty, zasiłki), które stanowią źródło utrzymania w połowie gospodarstw domowych. Dla coraz większej grupy ludności głównym źródłem dochodu stały się okresowe wyjazdy zarobkowe za granicę, głównie do Austrii, Niemiec i Stanów Zjednoczonych¹⁰.

⁸ Mieszkańcy, w tym szczególnie ludzie młodzi wyjeżdżają za granicę do pracy (kierunki emigracji to m.in. Niemcy, Austria, Norwegia, Włochy). Szacuje się, że niemal z każdego gospodarstwa domowego z Pleśnej co najmniej jedna osoba pracuje za granicą. Od dziesiątków lat mieszkańcy gminy wyjeżdżali do pracy za granicę, w tym także do Stanów Zjednoczonych. Młodzi ludzie wyjeżdżają w dużej mierze do pracy sezonowej, stąd też po jakimś czasie łatwo wracają do kraju. Mieszkańcy powracający z emigracji w większości nie wracają już do działalności rolniczej.

⁹ Bank Danych Lokalnych, Wynagrodzenia i świadczenia społeczne, dane za 2012 r., stat.gov.pl.

¹⁰ Plan Rozwoju Lokalnego gminy Pleśna, s. 12.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Gospodarstwa domowe według źródeł dochodu

Źródło dochodu	Liczba gospodarstw domowych	Udział gospodarstw w gospodarstwach ogółem (%)
Dochód z działalności rolniczej	1783	95,6
Dochód z emerytury i renty	928	49,8
Dochód z pozarolniczej działalności gospodarczej	267	14,3
Dochód z pracy najemnej	1040	55,8
Dochód z innych niezarobkowych źródeł poza emeryturą i rentą	140	7,5
Dochód bez dochodów z działalności rolniczej	82	4,4
Dochód bez dochodów z emerytury i renty	936	50,2
Dochód bez dochodów z pozarolniczej działalności gospodarczej	1597	85,6
Dochód bez dochodów z pracy najemnej	825	44,2
Dochód bez dochodów z innych niezarobkowych źródeł poza emerytura i rentą	1725	92,5
Ogółem	1865	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych, GUS

Mieszkańcy gminy zajmują się głównie rolnictwem, które stanowi podstawowe zajęcie i źródło utrzymania. Struktura gospodarki gminy wskazuje na wysoki odsetek osób prowadzących indywidualne gospodarstwa rolne. W produkcji roślinnej największą pozycję stanowią zboża tj. ponad 1000 ha (co stanowi około 30% użytków rolnych). Produkcja pasz zajmuje nadal istotną pozycję w strukturze produkcji. W większości rolnicy kontynuują system produkcji polegający na przetwarzaniu produktów roślinnych na zwierzęce. Jednak w obliczu postępującego spadku opłacalności produkcji żywca i mleka oraz trudności z ich zbytem, rolnicy ograniczają pogłowie zwierząt, pozostając przy produkcji pasz¹¹.

¹¹ Studium uwarunkowań i kierunków przestrzennego zagospodarowania gminy Pleśna, Tarnów 2012.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Na terenie gminy Pleśna prowadzona jest produkcja roślinna i zwierzęca. W zakresie specjalizacji rolniczych wskazać należy przede wszystkim:

- uprawę owoców miękkich (malin, truskawek),
- uprawy czereśni oraz winogron,
- upraw fasoli „Jaś” oraz buraka ćwikłowego,
- produkcji miodów i wyrobów pszczelarskich,
- produkcji win, a także w mniejszym stopniu:
- produkcji trzody chlewnej.

Gmina posiada nieskażone i odznaczające dobrą lub średnią wartością rolniczą gleby oraz dobre warunki agroekologiczne, stąd też jednym z potencjalnych kierunków specjalizacji gospodarczej może być rolnictwo ekologiczne. Wśród problemów rozwijającej się gospodarki rolnej wskazać należy występującą niekorzystną strukturę zatrudnienia w rolnictwie, co związane jest bezrobociem agrarnym i niską dochodowością gospodarstw rolnych. Ponad 70% ludności aktywnej ekonomicznie zamieszkałej w gospodarstwach indywidualnych pracuje w rolnictwie. Gmina charakteryzuje się jednym z najwyższych w regionie stopniem zatrudnienia w działalności rolniczej. Dodatkowo niski poziom kwalifikacji zawodowych rolników nie sprzyja efektywnemu wykorzystaniu potencjału rolnego terenu gminy. Dodatkową barierą dla rozwoju rolnictwa jest bariera finansowa związana m.in. z możliwościami kredytowymi rolników oraz postępującą dekapitalizacją majątku. Ponadto istotnym problemem jest brak systemu dystrybucji produktów lokalnych, upraw ekologicznych oraz bardzo niewielka współpraca między poszczególnymi producentami. Rolnicy i producenci z gminy Pleśna niemal nie podejmują z własnej inicjatywy działań zmierzających do prowadzenia wspólnej produkcji rolnej i sprzedaży produktów. Bierność w tym zakresie, jest potwierdzeniem ogólnej niskiej przedsiębiorczości mieszkańców gminy. Cecha ta utrudnia organizację nowoczesnej, efektywnej przestrzeni produkcji rolniczej.

1.3. Turystyka

Położenie gminy w strefie podmiejskiej Tarnowa oraz zasoby dziedzictwa kulturowego oraz przyrodniczego, a także malownicze walory krajobrazowe stwarzają korzystne warunki do rozwoju ruchu turystycznego. Wysoka dostępność





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Tarnowa i Krakowa daje możliwość do rozwoju turystyki aktywnej (jednodniowej oraz weekendowej), w szczególności turystyki pieszej, rowerowej i konnej, a także narciarstwa.

Malowniczy krajobraz gminy charakteryzuje się urozmaiconym, bogatym ukształtowaniem pionowym rzeźby terenu. Pagórkowate ukształtowanie terenu oraz otwarte przestrzenie są dużym walorem naturalnym gminy sprzyjającym osadnictwu, ale przede wszystkim stanowiącym element stymulujący rozwój turystyki, w tym szczególnie agroturystyki. Dodatkowo duża podaż terenów otwartych i niezabudowanych stanowi potencjał do kształtowania systemu terenów zieleni, sportu i wypoczynku.

Jednak na terenie gminy brakuje urządzonych ścieżek przyrodniczych, co uniemożliwia lub znacznie osłabia wykorzystanie pod względem turystycznym istniejących walorów. W gminie bardzo słabo rozwinięta jest infrastruktura turystyczna. Jedną z kluczowych barier rozwoju turystyki w gminie Pleśna stanowi brak rozbudowanej bazy noclegowej oraz gastronomicznej. W gminie Pleśna nie ma obiektów zbiorowego zakwaterowania, z 14 zarejestrowanych gospodarstw agroturystycznych faktycznie funkcjonują jedynie 4, w których jakość oferowanych usług jest bardzo zróżnicowana i raczej niska. Znamienne jest również to, że gospodarstwa agroturystyczne dotychczas działają samodzielnie, nie współpracują ze sobą, nie tworzą wspólnej oferty dla szukających odpoczynku turystów¹². Gmina pod tym względem wyróżnia się negatywnie na tle innych gmin sąsiadujących oraz całego powiatu, na terenie którego znajduje się 14 obiektów noclegowych, z których każdy oferuje ponad 10 miejsc noclegowych¹³.

Bardzo istotnym problemem jest brak spójnego systemu oznakowania ulic, obiektów publicznych, atrakcji turystycznych. Wydłużony układ wsi, wraz z gęstą siecią dróg lokalnych i bardzo skomplikowanym, mało logicznym systemem numerowania posesji sprawia duże trudności w sprawnym poruszaniu się po gminie

¹² Lokalna Grupa Działania Dunajec–Biała podejmowało animację działań w zakresie nawiązywania stałej współpracy i różnicowania oferty między tymi podmiotami, ale ze strony właścicieli gospodarstw nie było zainteresowania.

¹³ Ponadto w gminach graniczących z gminą Pleśna funkcjonuje co najmniej 20 dobrze prosperujących gospodarstw agroturystycznych, co świadczy o dużym popycie na tego rodzaju usługi na tym obszarze.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

jej mieszkańców, a dla turystów i użytkowników zewnętrznych tereny gminy się niemal nieosiągalne.

Analiza danych o usługach uzupełniających sektor turystyczny m.in. infrastruktura gastronomiczna wskazuje, że w gminie funkcjonuje 8 podmiotów z branży „zakwaterowanie i usługi gastronomiczne” na 10 tys. mieszkańców. Jest to wartość zbliżona do sytuacji w całym powiecie, jednak zdecydowanie mniejsza od średniej dla całego województwa (39 podmiotów)¹⁴. Również analiza infrastruktury turystycznej, w tym szczególnie gastronomicznej pozwala stwierdzić, że potencjał turystyczny gminy jest słabo wykorzystywany i właściwie w ogóle nie jest promowany.

1.4. Społeczeństwo i jakość życia

Gmina wiejska Pleśna liczy 11859 mieszkańców, przy gęstości zaludnienia na poziomie 143 osób na km² ¹⁵. W gminie notuje się dodatni przyrost naturalny oraz dodatnie saldo migracji, co związane jest istnieniem na jej terenie atrakcyjnych terenów pod budownictwo mieszkaniowe, które ściągają mieszkańców pobliskiego Tarnowa, czy Krakowa.

Mimo atrakcyjnego zaplecza kulturalnego oferta spędzania czasu wolnego dla każdej z grup wiekowych mieszkańców gminy Pleśna wydaje się być słabo dopasowana i promowana. Potwierdza to m.in. niski udział mieszkańców w wydarzeniach ludycznych i kulturalnych oraz przygotowanej jednostki samorządowej ofercie.

Jak się wydaje gmina posiada atrakcyjną ofertę nauczania i wychowania przedszkolnego. W gminie funkcjonują dwa przedszkola, jednak wielu rodziców pracujących w Tarnowie zabiera swoje dzieci do żłobków, przedszkoli, a także szkół podstawowych do miasta. Dla gminy Pleśna stanowi to niewykorzystanie przygotowanej infrastruktury edukacyjnej oraz dodatkowe obciążenia finansowe

¹⁴ Strategia Rozwoju Gminy Pleśna na lata 2014–2020, FRDL & Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Pleśna 2014.

¹⁵ Stan na 31.12.2012 r., źródło: Statystyczne Vademecum Samorządowca, stat.gov.pl.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

budżetu jednostki samorządu terytorialnego, która dopłaca do miejsc w przedszkolach i szkołach, z których korzystają dzieci mieszkańców Pleśnej.

Mimo, iż infrastruktura edukacyjna szkół podstawowych wydaje się być rozwinięta, analiza wyników sprawdzianu dla klas 6 szkół podstawowych wskazuje, że gmina charakteryzuje się niższymi wynikami w ostatnich latach (2010–2012) niż szkoły w powiecie tarnowskim i województwie małopolskim. Ponadto w ostatnim czasie ze szkół podstawowych z Pleśnej do tarnowskiego gimnazjum przeniosło się aż 20 dzieci, co stanowi dla gminy dodatkowe obciążenie finansowe. Natomiast analiza wyników egzaminu gimnazjalnego wskazują, że jakość nauczania w gminie na poziomie gimnazjalnym kształtuje się na poziomie porównywalnym ze szkołami w powiecie i województwie. Ponadto infrastruktura edukacyjna i sportowa w gminie oceniana jest jako bardzo dobra (wyposażenie szkół, boiska, dostępność basenu). Szkoły w Pleśnej wyposażone są lepiej niż placówki edukacyjne w Tarnowie. Gimnazja jednak nie mają klas profilowanych, co powoduje, że młodzież, która decyduje się na naukę w Tarnowie przenosi się głównie do najlepszych szkół ponadgimnazjalnych, które mają klasy profilowane. Wyposażenie szkół, stan techniczny i estetyka są na wysokim poziomie (Rzuchów, Pleśna) – boiska, itp.

Mieszkańcy co raz rzadziej angażują się w działalność społeczną. Mimo wysokiego wskaźnika uczestnictwa w wyborach samorządowych, co może świadczyć o znacznym poziomie tożsamości lokalnej i partycypacji obywatelskiej to mieszkańcy niechętnie angażują się w przedsięwzięcia o charakterze społecznym. Niewielki odsetek organizacji pozarządowych działających na terenie gminy wskazuje, że postawy mieszkańców są raczej bierne. W ramach inicjatywy lokalnej w gminie Pleśna realizowane są jedynie dwa przedsięwzięcia oraz w najbliższym czasie realizowane będą kolejne dwa, jednak charakteryzują się one bardzo niewielkim udziałem społecznym. Mieszkańcy wykazują duże zainteresowanie informacjami o tym co się dzieje na terenie Pleśnej. Problemem jest jednak bardzo mały udział organizacji pozarządowych i mieszkańców w przeprowadzanych przez samorząd konsultacjach społecznych. Nie istnieje właściwie współpraca organizacji pozarządowych z samorządem. W gminie brakuje także lokalnych liderów, którzy animowaliby różne społeczne aktywności oraz integrowaliby mieszkańców. Mieszkańcy gminy Pleśna wydają się być co raz mniej przywiązani wspólnoty terytorialnej do której należą.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Wewnętrzna dostępność komunikacyjna gminy jest mało korzystna. Stan sieci drogowej oceniany jest jako dobry, jednak gęstość i układ sieci drogowej jest średnio korzystna. Również rozciągłość terytorialna gminy związana z dużymi dystansami między miejscowościami i wydłużonym układem wsi, charakterystycznym dla „ulicówek” powoduje wewnętrzne problemy komunikacyjne. Dominującym środkiem transportu osobowego i towarowego jest więc samochód. Zewnętrzna dostępność komunikacyjna jest korzystna, a przy dużej dostępności rynku pracy w Tarnowie sprzyja dojazdowi do pracy do miasta. Komunikacja gminy z Tarnowem jest średnio korzystna, ponieważ opiera się głównie na indywidualnym transporcie samochodowym. Komunikacja zbiorowa lokalna i ponadlokalna oceniana jest bardzo słabo, ze względu na m.in. na brak połączeń lokalnych oraz bardzo słabo rozwinięte połączenia ponadlokalne. Dodatkowym problemem jest słabe oznakowanie miejsc i przystanków w Tarnowie skąd odchodzą autobusy do gminy Pleśna. Dodatkowo przez teren gminy przebiega linia kolejowa Tarnów – Stróże – Nowy Sącz prowadząca dalej do granicy państwa oraz w kierunku Bieszczad, ale jak podkreślają mieszkańcy Pleśnej wykorzystanie tej linii kolejowej w celu przyjazdu do gminy lub wyjazdu jest bardzo utrudnione.

Infrastruktura techniczna na terenie gminy Pleśna jest zróżnicowana. Gmina jest w 60% wyposażona w sieć wodociągową, przy czym jedynie 36,5% mieszkańców korzysta z instalacji wodociągowej. Znaczna część mieszkańców korzysta z przydomowych ujęć wody. W gminie jedna trzecia mieszkańców posiada dostęp do sieci kanalizacyjnej (w 2012 r. 31,2%). Gmina charakteryzuje się ogólnie niskim poziomem dostępności i wykorzystania infrastruktury wodno-kanalizacyjnej. Ponadto w latach 2007–2012 r. zanotowano systematyczny wzrost liczby mieszkańców korzystających z oczyszczalni ścieków. Oczyszczane są dziś jednak jedynie ścieki produkowane przez jedną trzecią mieszkańców gminy, których gospodarstwa są podłączone do sieci kanalizacyjnej. Poziom ten jest wciąż niezadowolający w zestawieniu z danymi dla powiatu tarnowskiego (39,5%) lub województwa małopolskiego (58,1%). Ponadto negatywnie o poziomie ochrony środowiska przyrodniczego świadczy względnie niski poziom wydatków na środki trwałe służące ochronie środowiska¹⁶.

¹⁶ Strategia Rozwoju Gminy Pleśna na lata 2014–2020, FRDL & Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Pleśna 2014, s. 22.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

2. Pozytywne i negatywne uwarunkowania rozwoju turystyki w gminie Pleśna

Pozytywne	Negatywne
Sfera przyrodniczo–kulturowa	
Malowniczy krajobraz urozmaicony bogatym ukształtowaniem pionowym rzeźby terenu (pagórkowate ukształtowanie terenu oraz otwarte przestrzenie).	Sukcesywne zatracanie walorów krajobrazowych przez niekontrolowaną urbanizację (rozpraszanie zabudowy, przypadkowość form architektonicznych).
Duże walory widokowe i ekspozycyjne (osie i punkty widokowe, panoramy i rejony ekspozycji).	Brak cech kulturowych wskazujących na odrębność/specyficzność lokalną.
Proekologiczna polityka rozwoju gminy zorientowana na ochronę środowiska przyrodniczego (m.in. obszary Natura 2000, dolina Dunajca włączona w Europejski System Obszarów Chronionych).	Zagrożenia środowiskowe dla obszarów cennych przyrodniczo (nieczyszczone ścieki, paleniska domowe, wypalanie traw i pożary lasów).
Liczne obiekty i obszary ochrony przyrody (pomniki przyrody, bogactwo runa leśnego).	Duże zagrożenie powodziowe i osuwiska występujące na znacznej obszarze gminy.
Bogactwo siedlisk i nisz ekologicznych, szczególnie w korytarzu ekologicznym położonym wzdłuż doliny Dunajca	Rozciągniętość terytorialna gminy (duże dystanse, niedostateczne skomunikowanie peryferii z centrum).
Dziedzictwo historyczne I Wojny Światowej (sieć 19 cennych cmentarzy wojennych zachodnio-galicjskich oraz miejsc pól bitew, itp.) oraz miejsca pamięci narodowej z II Wojny Światowej (m.in. miejsca rozstrzelań).	Brak miejsca centralnego o odpowiedniej formie, które skupiałyby i integrowałyby życie społeczności lokalnej.
Dobrze zachowane XIX-wieczne zespoły dworsko-parkowe w Janowicach i Rzuchowej (choć obecnie wyłączone z aktywności turystycznej).	Niska jakość wód podziemnych (średnia i niska jakość).
Położenie gminy w obszarze zlewni dwóch rzek (Dunajca i Białej Tarnowskiej) z licznie występującymi, niewielkimi potokami (Lubinka, Rzuchowianka, Pleśnianka, Dąbrówka, Lasowa Rzeka, Siedliski i Szczepanowski).	Zanieczyszczenie wód rzek Dunajca i Białej Tarnowskiej.
Nieskażone gleby, odznaczające się dobrą lub średnią wartością rolniczą	Zatracanie tradycyjnego krajobrazu rolniczego i ekologicznego.
Stosunkowo duże pokrycie obszaru gminy terenami leśnymi wraz z atrakcyjną ekspozycją tych terenów.	Niska świadomość proekologiczna mieszkańców (liczne dzikie wysypiska śmieci) oraz zaśmiecanie terenów gminy przez turystów.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Kamieniołomy i wyrobiska poźwirowe w Janowicach i Szczepanowicach z możliwością zagospodarowania na cele turystyczne i rekreacyjne.	Niedostatecznie urządzone ścieżki przyrodnicze pod względem turystycznym
Atrakcyjne osobliwości przyrodnicze m.in. kamieniołom w Lichwinie Skamieniałe Dęby (drzewa pochodzące sprzed 60 mln lat), Uroczysko Janowice należące do Ciężkowicko-Rożnowskiego Parku Krajobrazowego.	
Korzystny układ wiatrów sprzyjający rozwojowi paralotniarstwa i baloniarstwa.	
Korzystne warunki do rozwoju łowiectwa oraz istnienie łowisk na rzece Biała Tarnowska.	
Dobry mikroklimat do uprawy czereśni, istniejące sady w Szczepanowicach i Janowicach („Dolina Czereśni”).	
Dobry mikroklimat i sprzyjające warunki do uprawy winorośli (istniejące winnice w Janowicach, Szczepanowicach, Dąbrówce Szczepanowskiej).	
Sfera społeczno-gospodarcza	
Położenie gminy w strefie podmiejskiej Tarnowa.	Słabo rozwinięta sieć placówek usługowych.
Korzystne trendy demograficzne (zwiększająca się liczba mieszkańców, dodatni przyrost naturalny).	Niekorzystna struktura agrarna (ukryte bezrobocie).
Specjalizacja w produkcji i sprzedaży zdrowej żywności (miodów, wina, owoców miękkich, fasoli „Jaś”, buraka ćwikłowego).	Silne zakwaszenie gleby spowodowane niską dbałością rolników o regularne odkwaszanie
Rozwijające się Centrum Produktu Lokalnego w Rzuchowej (promocja i dystrybucja produktów lokalnych; kawiarnia, centrum kultury i turystyki, także kulinarnej, w trakcie budowa przetwórni produktów ekologicznych).	Odchodzenie od produkcji rolnej i zatrącanie charakteru rolniczego gminy.
Święto Owoców i Produktów Pszczelich o utraconej tradycji i rozpoznawalnej marce wśród zewnętrznych uczestników.	Niedostatecznie rozwinięty system dystrybucji produktów lokalnych.
Uczestnictwo gminy Pleśna w Lokalnej Grupie Działania Dunajec-Biała.	Brak kalendarza imprez lokalnych oraz integracji działań.
Dbałość o utrzymanie gospodarstw i przestrzeni publicznych.	Słabo rozwinięta współpraca między producentami żywności.
	Niska jakość usług oferowanych przez gospodarstwa agroturystyczne.
	Brak usług turystycznych (hotelarskich, zbiorowego zakwaterowania, gastronomicznych, itp.).





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

	Słaba promocja gminy (niska atrakcyjność strony internetowej, brak gadżetów, map, pocztówek, branding, itp.)
	Niski poziom przedsiębiorczości mieszkańców.
	Mało aktywny i słabo rozwinięty sektor pozarządowy.
	Słabo dopasowana i promowana oferta spędzania czasu wolnego do potrzeb z każdej grup wiekowych.
	Mało atrakcyjna oferta rekreacyjno-kulturalna o znaczeniu ponadlokalnym.
	Niski udział mieszkańców w wydarzeniach ludycznych i kulturalnych.
	Niski poziom efektywności partnerstwa publiczno-publicznego szczególnie między gminą i powiatem.
Sfera infrastrukturalna	
Korzystne położenie komunikacyjne gminy na trasie linii kolejowej Tarnów – Stróże – Nowy Sącz prowadzącej do granicy państwa oraz w kierunku Bieszczad.	Słabo rozwinięta infrastruktura wodno-kanalizacyjna.
Wyciąg narciarski na terenie gminy i w gminach sąsiednich.	Brak spójnego systemu oznakowania ulic, obiektów publicznych, atrakcji turystycznych.
Ścieżki i trasy przyrodnicze, turystyczne piesze, rowerowe, konne i wodne.	Słabo rozwinięta infrastruktura turystyczna i rekreacyjna.
Duża dostępność i wykorzystanie infrastruktury sportowej.	Brak ogólnodostępnego zaplecza sanitarnego.
Dobrze utrzymana gminna sieć drogowa oraz wystarczające zaplecze parkingowe.	Słaby dostęp do informacji o organizacji transportu zbiorowego w kierunku gminy Pleśna.
Zadbane, odnowione centra poszczególnych miejscowości w gminie.	





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

3. Identyfikacja produktów turystycznych

Wyboru produktów turystycznych, których rozwijanie w gminie Pleśna powinno znaleźć odzwierciedlenie w uatrakcyjnieniu oferty turystycznej dokonano na podstawie:

- określenia pozytywnych i negatywnych uwarunkowań gminy w tym obszarze,
- wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z przedstawicielami samorządu lokalnego, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców i mieszkańców,
- wizyt studyjnych przeprowadzonych w gminnych instytucjach kultury, zlokalizowanych na jej obszarze obiektach zabytkowych, siedzibach lokalnych przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych,
- identyfikacji współczesnych trendów w zakresie rozwijania oferty turystycznej przez jednostki samorządu terytorialnego.

Wnioski wyciągnięte z ww. działań utwierdziły zespół eksperci w przekonaniu, że gmina Pleśna dysponuje wewnętrznym i specyficznym potencjałem, który pozwoli rozwinąć trzy typy turystyki na jej obszarze:

- eko-turystyka

Gmina Pleśna może zaoferować wysokiej jakości środowisko przyrodnicze, w obszarze którego rolnicy produkują bezpieczną dla zdrowia żywność. Wokół tej działalności udało się zaktywizować gospodarczo część lokalnej społeczności oraz wytworzyć modę na produkty „Od Rolnika”, co przyciąga kolejnych klientów na obszar gminy i daje silne podstawy do rozwoju ekoturystyki.

- turystyka aktywna

Atuty środowiska przyrodniczego oraz walory krajobrazowe gminy mogą być wykorzystane do uruchomienia na jej obszarze turystyki pieszej, rowerowej i konnej, a obecność osób preferujących aktywny wypoczynek pozwoli je zainteresować dwoma pozostałymi produktami turystycznymi.

- turystyka dziedzictwa

Gminę Pleśna wyróżnia ilość i jakość zasobu materialnego dziedzictwa kulturowego I wojny światowej (przede wszystkim cmentarzy wojennych). Należy w tym upatrywać szansy do zainteresowania nowych grup odbiorców historią I wojny światowej, co wydaje się być wciąż obszarem „niezagospodarowanym”.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

4. Charakterystyka produktów turystycznych

4.1. Eko-turystyka: Zdrowo z natury

1P. Potencjał (Potential)

W ostatnich latach turystyka wiejska (eko-turystyka) przeżywa dynamiczny rozwój. Coraz więcej osób, zmęczonych cywilizacją, pędem życia codziennego, poszukuje cichych i spokojnych miejsc, z dala do zgiełku i zatłoczonych ośrodków miejskich, gdzie oprócz wypoczynku w harmonii z przyrodą można skosztować ekologicznie wytworzonej, zdrowej i bezpiecznej żywności. Silna potrzeba prowadzenia zdrowego trybu życia, obcowania z naturą i wykorzystywania tego, co daje natura kreuje popyt na jedzenie zdrowe, bezpieczne i ekologiczne.

Gmina Pleśna posiada doskonałe warunki dla rozwoju turystyki ekologicznej. Od lat specjalizuje się w uprawie owoców miękkich, głównie malin i truskawek, a w ostatnich latach dynamicznie rozwija się także uprawa winogron, fasoli „Jaś”, buraka ćwikłowego. Dobrze rozwinięte jest także pszczelarstwo – produkcja miodów i produktów pszczelarskich. W gminie wytwarza się ponad 20 tradycyjnych produktów lokalnych. Dominuje tu mała skala produkcji rolnej, która dostarcza relatywnie mało przetworzoną, bezpieczną i ekologiczną żywność.

Gmina Pleśna położona jest w strefie podmiejskiej Tarnowa, miasta które wraz z bliskością dużych ośrodków miejskich (głównie Krakowa) stanowi chłonny rynek zbytu dla tradycyjnych produktów żywnościowych oraz oferty rekreacyjnej. Możliwości rozwoju tej gałęzi turystyki wzmacnia silny ogólnokrajowy popyt i moda na produkty ekologiczne, tradycyjnie wytworzone (tzw. bezpieczna i prozdrowotna żywność).

Na terenie gminy dynamicznie rozwija się Centrum Produktu Lokalnego w Rzuchowej (centrum kultury, kulinariów, produktów tradycyjnie wytworzonych). Posiada ono dobrze rozwiniętą sieć relacji społecznych, kreatywnych i energicznych liderów lokalnych oraz dobre relacje współpracy z lokalnymi producentami rolnymi. Centrum to posiada doświadczenie i zaplecze w dystrybucji produktów lokalnych





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

(m.in. „Odrolnika.pl”). Ośrodek oferując już ponad 75 ekologicznie wytworzonych produktów intensywnie poszerza swoje zaplecze infrastrukturalne (budowa nowych obiektów) oraz zakres swojego działania. Posiada własną markę, duże doświadczenie i jest doskonałą kolebką dla rozwoju ekoturystyki.

Równocześnie, w gminie Pleśna, od kilku lat z powodzeniem organizowane jest Święto Owoców i Produktów Pszczelich, które ma ponad lokalny zasięg oddziaływania i stanowi dobre miejsce promocji i dystrybucji produktów lokalnych. Upowszechnianiu sprzedaży produktów lokalnych sprzyja także całoroczne targowisko w Pleśnej.

Od wielu lat w gminie funkcjonują także gospodarstwa agroturystyczne, posiadające już doświadczenie w świadczeniu tego typu usług. Stanowią one infrastrukturę noclegowo-gastronomiczną, oferującą różne formy aktywnego wypoczynku, a zarazem mogą być skutecznym kanałem dystrybucji i promocji lokalnych produktów.

2P. Produkt (Product)

Główne komponenty produktu i formy turystyki:

- Zdrowa, naturalnie i tradycyjnie wytworzona żywność;
- Współdziałanie w codziennym życiu wsi, wiejskie tradycje (obserwacja wytwarzania produktów lokalnych, degustacje, warsztaty kulinarne);
- Centrum Produktu Lokalnego w Rzuchowej;
- Sielskość – cisza, spokojny/wiejski rytm życia;
- Czyste środowisko, bliskość natury.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

3P. Odbiorcy (People)

ADRESACI	Grupy odbiorców	Właściwości / charakterystyka
Wewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"> Mieszkańcy gminy. 	<ul style="list-style-type: none"> Mieszkańcy jako indywidualni konsumenci lokalnych produktów żywnościowych; szczególnie mieszkańcy pracujący, o średnich i wysokich dochodach, wykształceni.
	<ul style="list-style-type: none"> Lokalni przedsiębiorcy z branży turystycznej. 	<ul style="list-style-type: none"> Przedsiębiorcy prowadzący gospodarstwa agroturystyczne, punkty gastronomiczne, restauracje, hotele oferujący swoim klientom wyżywienie.
	<ul style="list-style-type: none"> Mieszkańcy gmin i miast sąsiednich. 	<ul style="list-style-type: none"> Indywidualni konsumenci lokalnych produktów żywnościowych; osoby o średnich i wysokich dochodach, wykształceni; osoby chore i wymagające przestrzegania specjalnych norm żywieniowych; osoby promujące zdrowy styl życia.
	<ul style="list-style-type: none"> Uczestnicy wydarzeń lokalnych (o charakterze historycznym, kulturalnym, politycznym, itp.). 	<ul style="list-style-type: none"> Indywidualni konsumenci produktów lokalnych; osoby pracujące, o średnich i wysokich dochodach, wykształceni; lokalny produkt żywnościowy jako niepowtarzalny prezent/gadżet.
	<ul style="list-style-type: none"> Rodziny i przyjaciele odwiedzający mieszkańców (m.in. rodziny z zagranicy). 	<ul style="list-style-type: none"> Turysta indywidualny, dobrze sytuowany materialnie, realizujący turystykę o charakterze sentymalnym; lokalny produkt żywnościowy jako niepowtarzalny prezent/gadżet.
	<ul style="list-style-type: none"> Agroturyści – rodziny z małymi dziećmi. 	<ul style="list-style-type: none"> Osoby w wieku 30–40 lat, o dochodach średnich i wyższych, wymagające specyficznej infrastruktury rekreacyjnej i aktywnych form spędzania czasu adresowanych dla dzieci.
	<ul style="list-style-type: none"> Agroturyści – mieszkańcy dużych miast, prowadzący intensywny tryb życia. 	<ul style="list-style-type: none"> Osoby w wieku 30+, o średnich dochodach, poszukujący ciszy, kontaktu z przyrodą, potrzebujący średnio aktywnych form rekreacji.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Zewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dzieci i młodzież w wieku szkolnym (zielone eko-szkoły). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorganizowane grupy dzieci w wieku od 5 do 16 lat, wymagające dużej infrastruktury noclegowo-gastronomicznej i zorganizowanej oferty edukacyjnej.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rodziny z osobami chorymi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osoby przewlekle chore wymagające przestrzegania specjalnych norm żywieniowych, zdrowej i bezpiecznej żywności, poszukujące ciszy, kontaktu z przyrodą; o dochodach średnich i wyższych, wykształceni.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turyści zorganizowani. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorganizowane grupy, pasjonaci (np. historii, ekologii); zorganizowane niekonwencjonalne integracyjne wyjazdy firmowe; turystyka jednodniowa i weekendowa.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turyści biznesowi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorganizowane grupy w celu wizyty studyjnej (poszukiwanie dobrych praktyk – np. LGD, koła gospodyń wiejskich).

4P. Promocja (Promotion)

ADRESACI	Wewnętrzni	Zewnętrzni
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outdoor (informacje, plakaty, tablice informacyjne w miejscach centralnych). ▪ Prasa lokalna (artykuły i ogłoszenia w prasie lokalnej i regionalnej; dodatki specjalne, np. dotyczące przepisów kulinarnych na bazie produktów lokalnych, sukcesów lokalnych producentów). ▪ List informacyjny adresowany do mieszkańców pokazujący bogactwo oferty produktów lokalnych. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przewodnik turystyczny dotyczący eko-turystyki w gminie Pleśna. ▪ Plakaty i ulotki w miejscach atrakcyjnych turystycznie w otoczeniu gminy. ▪ Komunikaty medialne, artykuły zamawiane i sponsorowane w prasie ogólnopolskiej, głównie w dodatkach regionalnych. ▪ Profesjonalna, strona internetowa gminy z modułem dedykowanym produktowi. ▪ Informacje na innych portalach internetowych dedykowanych turystyce, kulturze zdrowego żywienia, zdrowego stylu życia. ▪ Outdoor (witacze).





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

<p>Promocja sprzedaży</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocja corocznego Święta Owoców i Produktów Pszczelich. ▪ Konkursy, loterie, gdzie nagrodami są zestawy produktów lokalnych. ▪ Gadżety, próbki, gratyzy promujące lokalne produkty. ▪ Broszury, poradniki kulinarne lub wkładki do lokalnych gazet opracowane na bazie produktów lokalnych. ▪ Konkursy na najlepszy produkt lokalny. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dni otwarte promujące lokalne produkty (winnice, pasieki, gospodarstwa ekologiczne, Centrum Produktu Lokalnego w Rzuchowej). ▪ Pakiety informacyjne podkreślające komplementarność oferty i dystrybuowane w innych atrakcyjnych turystycznie miejscach. ▪ Promocja za pośrednictwem miejsc usług okołoturystycznych (np. stacje benzynowe, obiekty gastronomiczne).
<p>Sprzedaż osobista</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacja lokalna – lekcje w szkołach pokazujące walory lokalnych produktów. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udział w targach turystycznych, jarmarkach, wystawach produktów lokalnych, konferencjach lifestyle'owych. ▪ Lekcje terenowe dla młodzieży szkolnej. ▪ Udział w „oprawie kulinarnej” dużych wydarzeń konferencyjnych, biznesowych, kongresowych (Eko–stół, degustacja). ▪ Spotkania i prezentacje aranżowane dla restauratorów, właścicieli sklepów z ekologiczną żywnością, dietetyków, menadżerów sieci handlowych.
<p>Public relations</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizowanie spotkań, eventów, wizytacji sąsiedzkich dla doskonalenia komunikacji wewnętrznej między podmiotami zajmującymi się produkcją, przetwarzaniem i sprzedażą produktów i usług lokalnych. ▪ Budowa spójnego systemu identyfikacji wizualnej eko–produktów lokalnych. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikaty medialne wzmacniające ekologiczny wizerunek gminy. ▪ Wywiady, pogadanki, audycje radiowe i telewizyjne w stacjach regionalnych i krajowych (np. telewizja śniadaniowa, programy kulinarne). ▪ Aktywność w mediach społecznościowych (blogi, fanpejdże, np. Facebook, Google+, NK, Pinterest, Twitter). ▪ Lobbying w regionalnym środowisku samorządowym na rzecz budowania marki lokalnych produktów (uwzględnianie w planach regionalnych, działaniach marketingowych). ▪ Budowa spójnego systemu identyfikacji wizualnej eko–produktów lokalnych.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

5P. Procesy (Processes)

WYKREOWANIE MARKI PRODUKTÓW LOKALNYCH:

- Opracowanie systemu identyfikacji wizualnej produktów lokalnych (logo).
- Promocja na lokalnych i powiatowych, cyklicznych imprezach okolicznościowych;
- Promocja na regionalnych i krajowych imprezach masowych (wydarzeniach o charakterze kulturalnym i targowym).
- Stworzenie „koszyka” produktów lokalnych – zestawu, komplementarnych produktów/gadżetów lokalnych mogących pełnić funkcje prezentowe.
- Opracowanie pakietu materiałów promocyjnych produktów lokalnych (opisującego proces ich tworzenia, walory zdrowotne, kulinarne możliwości wykorzystania, itp.).

BUDOWA PROFESJONALNEGO SYSTEMU SPRZEDAŻY PRODUKTÓW LOKALNYCH:

- Budowa sieci dystrybucji produktów lokalnych – wzmacnianie współpracy i powiązań sieciowych pomiędzy producentami żywności, gospodarstwami agroturystycznymi, NGO, jednostkami samorządu terytorialnego; aktywizacja społeczności lokalnych na rzecz dystrybucji produktów lokalnych.
- Poszerzenie i zróżnicowanie oferty produktów lokalnych.
- Profesjonalizacja wspólnego systemu sprzedaży online dla eko-produktów lokalnych.
- Wspieranie lokalnych producentów w pokonywaniu barier prawnych utrudniających zbycie produktów lokalnych.
- Poprawa świadomości ekologicznej producentów żywności.

ROZWÓJ INFRASTRUKTURY I USŁUG OFEROWANYCH PRZEZ GOSPODARSTWA AGROTURYSTYCZNE:

- Rozwój i integracja gospodarstw agroturystycznych (stworzenie sieci gospodarstw agroturystycznych).
- Poprawa jakości oferowanych usług przez gospodarstwa agroturystyczne (rozwój oferty spędzania czasu wolnego, profesjonalizacja świadczonych usług).





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- Poprawa promocji gospodarstw agroturystycznych.
- Poprawa świadomości ekologicznej mieszkańców.

6P. Partnerzy (Partners)

JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO:

- Starostwo Powiatowe w Tarnowie,
- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

PRZEDSIĘBIORSTWA:

- Gospodarstwa ekologiczne.
- El-Stach PPHU. Zakład masarski w Janowicach.
- Producenci miodu.
- Winnica „Zadora” w Szczepanowicach.
- Winnica „Uroczysko” w Janowicach.
- Gospodarstwa agroturystyczne „Nad Wyciągiem”, „Pod Świerkami”, „Chata pod Wałem”, Dom Weselny w Janowicach.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE:

- Grupa ODROLNIKA z Rzuchowej,
- Lokalna Grupa Działania Dunajec-Biała,
- Małopolskie Forum Winne,
- Koła Gospodyń Wiejskich z Rzuchowej, Rychwałdu,
- Koło Pszczelarzy w Pleśnej,
- Gorczańska Organizacja Turystyczna – Małopolski Szlak Winny,
- Stowarzyszenie „Dolina Czereśni” ze Szczepanowic,
- Stowarzyszenie Agroturystyczne “Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne”.

INSTYTUCJE:

- Sadowniczy Zakład Doświadczalny Instytutu Ogrodnictwa (Brzezna Sp. z o.o.),
- Powiatowy Zespół Doradztwa Rolniczego w Tarnowie,





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- Małopolska Izba Rolnicza BP Tarnów,
- Małopolski Oddział Regionalny Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa – Kraków,
- Instytut Fizjoterapii oraz Instytut Rekreacji i Turystyki Podhalańskiej Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nowym Targu,
- Tatrzańska Agencja Rozwoju, Promocji i Kultury w Zakopanem,
- Punkty Informacji Turystycznej w Tarnowie, Ciężkowicach i Zakliczynie.



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji

strona 50 z 67



Uniwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIwersytet ŁÓDZKI



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

4.2. Turystyka aktywna: Z góry i pod górę – zdrowo i z wigorem

1P. Potencjał (Potential)

Aktywny i zdrowy styl życia praktykuje dziś coraz szersze grono mieszkańców miast i obszarów wiejskich. Zdrowie staje się dobrem nie tylko ważnym, ale także pielęgnowanym. Przy czym jest ono postrzegane bardzo szeroko: dbać o zdrowie oznacza bezpiecznie się odżywiać, dbać o sprawność fizyczną, zachować równowagę w pracy i życiu prywatnym, a także zdrowo odpoczywać. Można stwierdzić, że aktywne odpoczywanie nie jest już dziś tylko modą, ale długookresowym sposobem na życie.

Pleśna posiada doskonałe warunki terenowe i lokalizacyjne, aby ukierunkować i precyzyjnie zaadresować ofertę turystyczną do odbiorców poszukujących aktywnego wypoczynku. Walory turystyczne, które są motywami dla uprawiania tego typu turystyki w gminie, dotyczą przede wszystkim bajkowego i sielskiego krajobrazu, górzystego ukształtowania powierzchni, z dobrze wykształconą siecią dróg kołowych, gwarantującą dostępność zakątków gminy i punktów widokowych. Lasy, winnice, interesujące obiekty punktowe o charakterze historycznym (miejsca pamięci narodowej), ścieżki edukacyjne oraz ogólna estetyka przestrzeni, to walory, które w połączeniu z infrastrukturą turystyczną tworzą niezapomniany klimat tego miejsca.

Krajobraz i nastrój miejsca skłania przede wszystkim do uprawiania turystyki pieszej, rowerowej i konnej. Gmina jest centrum bezpiecznej, ekologicznej żywności stąd aktywny wypoczynek zyskuje tutaj dodatkowy lokalny, prozdrowotny wymiar. Podstawową ofertę produktów turystycznych uzupełniają także walory i infrastruktura adresowana do wędkarzy, narciarzy i amatorów spływów kajakowych. Uroki tej przestrzeni można podziwiać również uprawiając lotniarstwo. Turysta z łatwością zaplanuje i wypełni atrakcjami wolny czas spędzany w Pleśnej, korzystając przy tym z komplementarnej oferty turystycznej gmin z otoczenia.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

2P. Produkt (Product)

Główne komponenty produktu i formy turystyki:

- Turystyka piesza: nordic walking (marsz z kijami);
- Turystyka piesza: backpacking/ tramping (wędrowanie z plecakiem);
- Turystyka piesza: walking tours (wycieczki indywidualne i zorganizowane);
- Turystyka rowerowa: montain biking (jazda rowerem po górach – lekki i umiarkowany stopień trudności);
- Turystyka konna: nauka jazdy konnej – wczasy w siodle oraz wędrówki konne i doskonalenie jazdy konnej;
- Turystyka konna: hipoterapia (zabiegi terapeutyczne z wykorzystaniem konia).

3P. Odbiorcy (People)

ADRESACI	Grupy odbiorców	Właściwości / charakterystyka
Wewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turysta miejscowy – mieszkaniec gminy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta adresowana do wszystkich mieszkańców gminy bez względu na wiek, stan cywilny i tryb życia (rezydencjonalny i osiadły).
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turysta lokalny – mieszkaniec spoza terenu gminy, ale z bliskiego otoczenia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta adresowana do wszystkich mieszkańców gmin ościennych, sąsiadujących z Pleśną z wyłączeniem mieszkańców Tarnowa, którzy zaliczani są do adresatów zewnętrznych ze względu na odmienny tryb życia, preferencje i potrzeby.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turysta weekendowy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zarówno z regionu małopolskiego, jak i z regionów sąsiednich; turysta indywidualny i rodziny z dziećmi; mieszkańcy Krakowa i Tarnowa posiadający dom lub krewnych w gminie Pleśna.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Zewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"> Turysta “urlopowy”. 	<ul style="list-style-type: none"> Rodziny z dziećmi; osoby w wieku 45+; turyści preferujący aktywne spędzanie czasu wolnego, uprawiający sport amatorsko lub zawodowo, najczęściej mieszkańcy średnich i dużych miast, poszukujący wytchnienia, relaksu, ale jednocześnie nieprzywykli do bezczynności.
	<ul style="list-style-type: none"> Turysta “rekonwalescent”. 	<ul style="list-style-type: none"> Osoby wymagające rehabilitacji ruchowej, szczególnie w zakresie kończyn dolnych. Pacjenci upośledzeni psychicznie wymagający interakcji i kontaktu z otoczeniem.
	<ul style="list-style-type: none"> Turysta zagraniczny. 	<ul style="list-style-type: none"> Mieszkaniec gminy lub członek rodziny, przebywający na emigracji zarobkowej posiadający dom lub majątek rodzinny w Pleśnej.
	<ul style="list-style-type: none"> Koneserzy historii. 	<ul style="list-style-type: none"> Pasjonaci historii, poszukujący miejsc wydarzeń historycznych, szczególnie z okresu I Wojny Światowej.

4P. Promocja (Promotion)

ADRESACI	Wewnętrzni	Zewnętrzni
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> Outdoor (informacje, plakaty, ulotki w miejscach najczęściej odwiedzanych przez mieszkańców). Prasa lokalna i regionalna (artykuły i ogłoszenia). 	<ul style="list-style-type: none"> pocketMap dla turystów. Branżowe portale internetowe dedykowane turystyce aktywnej. Outdoor (witacze). Plakaty i ulotki w miejscach atrakcyjnych turystycznie w otoczeniu gminy. Profesjonalna, strona internetowa gminy z modułem dedykowanym produktowi. Prasa specjalistyczna ogólnopolska. Komunikaty medialne, artykuły zamawiane i sponsorowane, głównie w dodatkach regionalnych.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

<p>Promocja sprzedaży</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie i promocja kalendarza imprez stałych. ▪ Organizacja lokalnych eventów dla operatorów turystycznych z terenu gminy (współpraca, integracja środowiska). ▪ Organizacja wydarzeń sportowo-kulturalno-rekreacyjnych o zasięgu ponad gminnym. ▪ Organizacja aktywnych form edukacji i spędzania czasu wolnego dzieci i młodzieży (rajdy szkolne, wycieczki, wyścigi, biegi na orientację, podchody). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie i promocja kalendarza imprez stałych. ▪ Pakiety informacyjne podkreślające komplementarność oferty dystrybuowane w innych atrakcyjnych turystycznie miejscach. ▪ Promocja za pośrednictwem miejsc usług okołoturystycznych (np. stacje benzynowe, obiekty gastronomiczne). ▪ Promocja oferty turystyki aktywnej za pośrednictwem „Paczki od Rolnika”. ▪ Organizacja wydarzeń sportowo-kulturalno-rekreacyjnych o zasięgu ponad gminnym.
<p>Sprzedaż osobista</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SMSowy system informacyjny o istotnych wydarzeniach lokalnych. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udział w targach turystycznych, eventach i wystawach branżowych, wydarzeniach sportowych.
<p>Public relations</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budowa spójnego systemu identyfikacji wizualnej dla turystyki aktywnej. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budowa spójnego systemu identyfikacji wizualnej dla turystyki aktywnej. ▪ Komunikaty medialne wzmacniające pro-aktywny wizerunek gminy. ▪ Aktywność w mediach społecznościowych (blogi, fanpejdże, np. Facebook, Google+, NK, Pinterest, Twitter). ▪ Lobbying w regionalnym środowisku samorządowym na rzecz budowania turystyki aktywnej w gminie (uwzględnianie w planach regionalnych, działaniach marketingowych). ▪ Wywiady, pogadanki, audycje radiowe i telewizyjne w stacjach regionalnych i krajowych (np. telewizja śniadaniowa).





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

5P. Procesy (Processes)

PRZYGOTOWANIE I INTEGRACJA INFRASTRUKTURY TURYSTYCZNEJ:

- Wyznaczenie i oznakowanie szlaków i ścieżek dla turystyki pieszej, rowerowej i konnej.
- Stworzenie Gminnego Centrum Informacji Turystycznej.
- Inicjowanie tworzenia wypożyczalni sprzętu turystycznego.

STWORZENIE I PROMOCJA OFERTY DLA ROZWOJU TURYSTYKI AKTYWNEJ:

- Przygotowanie zintegrowanych produktów turystycznych adresowanych do różnych grup odbiorców.
- Opracowanie systemu identyfikacji wizualnej produktów turystycznych.
- Przygotowanie kalendarza i profesjonalizacja organizacji imprez kulturalnych i rekreacyjno-sportowych.
- Opracowanie i dystrybucja materiałów i narzędzi promocyjnych (pakiet informacji dla turysty pieszego, rowerowego i konnego).
- Profesjonalizacja obsługi turysty.

BUDOWANIE PARTNERSTWA NA RZECZ TURYSTYKI AKTYWNEJ:

- Tworzenie sieci współpracy lokalnych podmiotów działających w obszarze turystyki aktywnej.
- Zewnętrzna integracja produktów turystycznych z walorami turystycznymi otoczenia gminy (współpraca między gminami i lokalnymi instytucjami społecznymi na rzecz rozwoju turystyki aktywnej).
- Profesjonalizacja działania administracji i wykorzystywanie nowoczesnych instrumentów zarządzania turystyką (monitoring i ewaluacja skuteczności działań promocyjnych, regularny audyt infrastruktury turystycznej i okołoturystycznej, benchmarking oferty turystycznej).





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

6P. Partnerzy (Partners)

JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO:

- Punkty Informacji Turystycznej w Ciężkowicach, Tarnowie i Zakliczynie,
- Starostwo Powiatowe w Tarnowie,
- Urząd Gminy Ciężkowice,
- Urząd Gminy Gromnik,
- Urząd Gminy Pleśna,
- Urząd Gminy Rzepiennik Strzeżewski,
- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego,
- Urząd Miejski w Wojniczu,
- Urząd Miejski w Zakliczynie.

PRZEDSIĘBIORSTWA:

- Gospodarstwa agroturystyczne „Nad Wyciągiem”, „Pod Świerkami”, „Chata pod Wałem”, Dom Weselny w Janowicach,
- Stacja narciarska „Lubinka” w Janowicach.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE:

- Grupa ODROLNIKA z Rzuchowej,
- Lokalna Grupa Działania Dunajec-Biała,
- Stowarzyszenie Agroturystyczne “Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne”,
- Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze Oddział Ziemi Tarnowskiej.

INSTYTUCJE:

- Punkty Informacji Turystycznej w Tarnowie, Ciężkowicach i Zakliczynie.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

4.3. Turystyka dziedzictwa: Odkrywanie tajemnic I wojny światowej

1P. Potencjał (Potential)

Zainteresowanie odkrywaniem tajemnic wielkich wydarzeń historycznych, ale także ich lokalnych epizodów, wydaje się systematycznie zyskiwać na znaczeniu, co ma swoje konsekwencje dla rozwijania oferty turystycznej. Nowe, atrakcyjne, multimedialne i interaktywne formy przekazywania wiedzy pozwalają włączyć tych odbiorców, którzy do tej pory nie byli zainteresowani historią. Poznawanie przeszłości swojego kraju, regionu i wreszcie małej ojczyzny jest coraz powszechniejszym hobby. Wydaje się także, że temat I wojny światowej w Polsce wciąż rozpoznany jest bardzo powierzchownie, co otwiera możliwość zaciekawienia tą historią wielu odbiorców.

Gmina Pleśna położona jest w tej części województwa małopolskiego, które dysponuje największym zasobem dziedzictwa kulturowego związanego z okresem I wojny światowej. Dziedzictwem tym są przede wszystkim tzw. Zachodnio-galicyjskie Cmentarze I Wojny Światowej. Trudno znaleźć w Polsce inny region, który mógłby pochwalić się tego typu spuścizną w tak znacznej ilości. Zasób ten jest coraz częściej dostrzegany przez różne podmioty, m.in. uznano je za istotny potencjał turystyczny powiatu tarnowskiego w jego najnowszej strategii rozwoju. Również i na poziomie wojewódzkim zainteresowanie wykorzystaniem potencjału sieci cmentarzy wojennych jest widoczne. Przejawiała się ono do tej pory m.in. w opracowaniu dwóch samochodowych szlaków turystycznych, tj. Szlaku Frontu Wschodniego I Wojny Światowej oraz Szlaku Cmentarzy I Wojny Światowej. Oba szlaki uwzględniają w swoim przebiegu obszar gminy Pleśna, proponując zwiedzającym zapoznanie się z cmentarzami w Dąbrówce Szczepanowskiej, Lichwinie, Lubince, Łowczówku, czy w Rychwałdzie. W roku 2014 cmentarze z gminy Pleśna były ponadto motywem przewodnim jednej z wycieczek zorganizowanych w ramach obchodów Małopolskich Dni Dziedzictwa Kulturowego.

Choć w województwie małopolskim cmentarzy upamiętniających żołnierzy walczących w ramach I wojny światowej jest blisko 400, to po pierwsze skupienie aż 19 z nich na obszarze jednej gminy, a po drugie ich ponadprzeciętne wartości





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

artystyczne, architektoniczne i krajobrazowe czynią gminę Pleśna wyjątkową. Bezdyskusyjnie, cmentarze te są najbardziej charakterystycznymi dla gminy elementami budującymi jej tożsamość. Zasługuje na uwagę bardzo dobry stan utrzymania cmentarzy wojennych na obszarze gminy Pleśna, co przemawia za tym, by dziedzictwo to pokazywać szerszym grupom odbiorców. W ostatnich latach rozpoczęto propagowanie historii wiążących się z cmentarzami wśród mieszkańców gminy oraz osób przyjezdnych: zredagowano pierwsze przewodniki, ustawiono tablice informacyjne, zorganizowano wycieczki ich śladem. O cmentarzach pamięta lokalna społeczność, odbywająca na nich ważne uroczystości państwowe oraz przeprowadzając na ich temat szkolne lekcje. Wydaje się, że dzięki działaniom tego typu, przeświadczenie o wartości posiadanej przez te zabytkowe cmentarze jest wśród mieszkańców gminy stosunkowo powszechne, choć wciąż można tę świadomość powiększać.

2P. Produkt (Product)

Główne komponenty produktu i formy turystyki:

- Sieć cmentarzy z okresu I wojny światowej.
- Sieć szlaków pieszych i rowerowych (rozpoczynających i kończących się w jednym miejscu, wyposażonym w infrastrukturę sanitarną i gastronomiczną).
- Punkty widokowe (przedstawiające miejsca działań wojennych).
- Izba Pamięci (Docelowo Muzeum) I Wojny Światowej (spajająca rozproszone w przestrzeni szlaki, cmentarze i punkty widokowe oraz poszerzająca wiedzę, którą turyści są w stanie tam zdobyć).
- Rekonstrukcje działań wojennych, gry terenowe oraz obozy szkolne.
- Złoty miłośników militariów (tematycznie związane z I wojną światową — ówczesnym sprzętem bojowym, umundurowaniem itp.).





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

3P. Odbiorcy (People)

ADRESACI	Grupy odbiorców	Właściwości / charakterystyka
Wewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"> Uczniowie i nauczyciele szkół podstawowych i gimnazjalnych. 	<ul style="list-style-type: none"> Dzieci uczęszczające do szkół podstawowych i gimnazjalnych z terenu gminy Pleśna i gmin ościennych, których nauczyciele chcą zaznajomić je z lokalnym dziedzictwem, historią regionu i tradycjami patriotycznymi. Zorganizowane jednodniowe wycieczki szkolne, których celem jest poszerzenie wiedzy z przedmiotów Historia, Wiedza o społeczeństwie, Plastyka.
	<ul style="list-style-type: none"> Nowo-napływający mieszkańcy. 	<ul style="list-style-type: none"> Osoby przyjezdne, od niedawna osiadłe na obszarze gminy, których wiedza o jej historii jest niewielka i którzy nie są w gminie jeszcze zakorzenieni.
Zewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"> Turyści z województwa małopolskiego. 	<ul style="list-style-type: none"> Mieszkańcy miasteczek i miast (w tym Tarnowa i Krakowa) szukający sposobu na spędzenie czasu w dzień wolny od pracy, preferujący jednodniowe „wypadki za miasto”.
	<ul style="list-style-type: none"> Miłośnicy historii i militariów. 	<ul style="list-style-type: none"> Osoby z całego kraju, będące pasjonatami historii, militariów i wojskowości. Kolekcjonerzy pamiątek związanych z I wojną światową. Miłośnicy dawnych pojazdów.
	<ul style="list-style-type: none"> Studenci. 	<ul style="list-style-type: none"> Osoby w wieku 18–24 lata, studiujące w ośrodkach wielkomijskich w całym kraju na kierunkach Historia, Historia sztuki, Konserwacja zabytków, Archeologia.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

4P. Promocja (Promotion)

ADRESACI	Wewnętrzni	Zewnętrzni
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outdoor (informacje, plakaty, tablice informacyjne w miejscach centralnych gminy). ▪ Prasa lokalna i regionalna (artykuły przybierające formę „dodatków specjalnych” – np. mapek z przebiegiem szlaków, uzupełnianych zdjęciami i ciekawostkami historycznymi). ▪ Materiały promocyjne (np. ulotki, przewodniki, książki) kolportowane do gminnych szkół, bibliotek i Centrum Produktu Lokalnego w Rzuchowej. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przewodnik turystyczny dotyczący dziedzictwa I wojny światowej w gminie Pleśna. ▪ Prasa regionalna i krajowa (artykuły przybierające formę „dodatków specjalnych” – np. mapek z przebiegiem szlaków, uzupełnianych zdjęciami i ciekawostkami historycznymi). ▪ Profesjonalna, strona internetowa gminy z modułem dedykowanym produktowi. ▪ Informacje na innych portalach internetowych dedykowanych nauczycielom i miłośnikom militariów. ▪ Materiały promocyjne (np. ulotki, przewodniki, książki) kolportowane do szkół pozagminnych, kuratoriów oświaty i instytucji kultury (np. muzeów, izb regionalnych). ▪ Materiały promocyjne (plakaty i ulotki) kolportowane w miejscach atrakcyjnych turystycznie z otoczenia gminy.
Promocja sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacja konkursu literackiego, plastycznego i fotograficznego dla młodzieży szkolnej. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacja wydarzenia o zasięgu krajowym kultywującego dziedzictwo I wojny światowej. ▪ Organizacja konkursu na pracę dyplomową dotyczącą dziedzictwa kulturowego gminy (w zakresie opracowań historycznych, zagospodarowania miejsc pamięci).
Sprzedaż osobista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lekcje w szkołach pokazujące dziedzictwo kulturowe gminy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lekcje terenowe dla młodzieży szkolnej i studentów. ▪ Pokazy demonstracyjne i wizyty studyjne dla nauczycieli, przewodników, animatorów kultury. ▪ Organizacja wycieczek, wizyt studyjnych dla miłośników historii (np. grup kombatanckich, miłośników militariów, historyków, historyków sztuki, studentów historii).





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Public relations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie kompletnego i spójnego systemu identyfikacji wizualnej. ▪ Promocja koncepcji budowy Muzeum I Wojny Światowej w mediach lokalnych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie kompletnego i spójnego systemu identyfikacji wizualnej. ▪ Promocja koncepcji budowy Muzeum I Wojny Światowej w mediach regionalnych i krajowych. ▪ Komunikaty medialne budujące wizerunek gminy bogatej w dziedzictwo I Wojny Światowej. ▪ Wywiady, pogadanki, audycje radiowe i telewizyjne w stacjach regionalnych i krajowych. ▪ Aktywność w mediach społecznościowych (blogi, fanpejdże, np. Facebook, Google+, NK, Pinterest, Twitter). ▪ Lobbying w regionalnym środowisku samorządowym na rzecz budowania wizerunku gminy.
-------------------------	---	--

5P. Procesy (Processes)

URUCHOMIENIE MUZEUM I WOJNY ŚWIATOWEJ:

- Zorganizowanie Rady Konsultacyjno-Nadzorczej ds. organizacji Muzeum (tworzonej przez liderów lokalnych, osobistości życia publicznego, naukowców, animatorów i menadżerów kultury).
- Stworzenie szczegółowej koncepcji funkcjonalnej Muzeum (wybór lokalizacji, opracowanie wytycznych organizacyjno-merytorycznych).
- Gromadzenie eksponatów i opracowanie form wizualizacji zbiorów muzealnych.

ROZWÓJ INFRASTRUKTURY DEDYKOWANEJ TURYSTYCE DZIEDZICTWA:

- Przeprowadzenie niezbędnych prac konserwacyjnych przy zabytkowych cmentarzach.
- Wytyczenie punktów widokowych, szlaków pieszych i rowerowych dotyczących dziedzictwa I wojny światowej (wraz z przygotowaniem małej architektury oraz infrastruktury sanitarnej i gastronomicznej).





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- Inwentaryzacja i uzupełnienie tablic informacyjnych i kierujących do miejsc pamięci.

ANIMACJA AKTYWNOŚCI I INTEGRACJA DZIAŁAŃ W ZAKRESIE TURYSTYKI DZIEDZICTWA:

- Opracowanie profesjonalnych materiałów historycznych o działaniach wojennych.
- Opracowanie lokalnego programu kultywowania wydarzeń historycznych (rekonstrukcje działań wojennych, gry terenowe, obozy, zloty miłośników militariów).
- Przygotowanie materiałów informacyjno-dydaktycznych (scenariuszy zajęć, pokazów demonstracyjnych, materiałów multimedialnych, konkursów dla różnych grup odbiorców, w tym: nauczycieli, uczniów, studentów, mediów).
- Przygotowanie pakietu materiałów promocyjnych (fachowe wydawnictwa, przewodniki, ulotki, mapy, strona internetowa).

6P. Partnerzy (Partners)

JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO:

- Centrum Kultury, Sportu i Promocji Gminy Pleśna,
- Centrum Pamięci Narodowej w Lichwinie,
- Gimnazjum w Pleśnej im. Bohaterów Bitwy pod Łowczówkiem,
- Gimnazjum w Rzuchowej im. Armii Krajowej,
- Gminna Biblioteka Publiczna w Pleśnej,
- Małopolski Instytut Kultury w Krakowie,
- Muzeum Okręgowe w Tarnowie,
- Szkoła Podstawowa w Janowicach,
- Starostwo Powiatowe w Tarnowie,
- Urząd Gminy Ciężkowice,
- Urząd Gminy Łużna,





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

- Urząd Gminy Tarnów,
- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego,
- Urząd Miasta i Gminy Tuchów,
- Urząd Miasta Tarnowa,
- Urząd Miejski w Zakliczynie.

PRZEDSIĘBIORSTWA:

- redakcje lokalnych tytułów prasowych, takich jak Extra Galicja i Galicyjski Tygodnik Informacyjny TEMI,
- redakcje lokalnych serwisów internetowych, takich jak Pogorze24.pl i MiastoiLudzie.pl.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE:

- Grupa ODROLNIKA z Rzuchowej,
- Grupa Rekonstrukcji Historycznej Gorlice 1915,
- Lokalna Grupa Działania Dunajec-Biała,
- Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze — Oddział Ziemi Tarnowskiej,
- liderzy lokalni i pasjonaci historii.

INSTYTUCJE:

- Austriacki Czarny Krzyż (niem. Österreichisches Schwarzes Kreuz),
- Instytut Pamięci Narodowej,
- Kuratorium Oświaty w Krakowie,
- Kuratorium Oświaty w Krakowie — delegatura w Tarnowie,
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego,
- Ministerstwo Obrony Narodowej,
- Narodowy Instytut Dziedzictwa,
- Punkty Informacji Turystycznej w Tarnowie, Ciężkowicach i Zakliczynie.
- Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków w Krakowie — delegatura w Tarnowie.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

5. Plan działania władz lokalnych w zakresie tworzenia i wdrażania produktów turystycznych w gminie Pleśna. Drzewo celów

Sednem strategicznego i marketingowego podejścia do zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej jest identyfikacja celów strategicznych, jakie chcemy osiągnąć oraz określenie kluczowych działań, jakie należy podjąć na rzecz rozwoju.

Wybór strategicznych celów i działań dla rozwoju turystyki w gminie Pleśna warunkowany był przez:

- System idei, aspiracji i wartości, uznawanych za ważne w społeczności lokalnej (kształtującego tożsamość lokalną).
- Potencjał społeczno-gospodarczy jakim dysponuje gmina, a w szczególności potencjał tworzący specyficzne i niepowtarzalne zasoby lokalne, tworzące w sposób naturalny przewagi konkurencyjne gminy.
- Bariery i słabości tkwiące w jednostce terytorialnej, uniemożliwiające dynamiczny rozwój turystyki w gminie.
- Uwarunkowania zewnętrzne - potencjały i partnerów funkcjonujących w bliskim otoczeniu gminy, pozytywnie oddziałujących na rozwój turystyki.

Graficznym zapisem pokazującym logikę podejmowanych działań na rzecz aktywizacji turystyki w gminie Pleśna jest tzw. drzewo celów i zadań strategicznych. Określa ono taktykę osiągnięcia celów i budowania rozwoju. Cel główny (cel strategiczny, nadrzędny) jakim jest dynamizacja rozwoju turystyki, rozpisany został na cele operacyjne, a te zaś zdekomponowane na zadania/projekty strategiczne, fundamentalne z punktu widzenia dynamizacji rozwój turystyki w gminie Pleśna.

Dokonane zestawienie celów i działań strategicznych (przedstawione poniżej) jest pochodną i kontynuacją logiki budowania trzech produktów turystycznych:

- Eko-turystyka: Zdrowo z natury;
- Turystyka aktywna: Z góry i pod górę - zdrowo i z wigorem;
- Turystyka dziedzictwa: Odkrywanie tajemnic I wojny światowej.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

Zaproponowane przedsięwzięcia i działania mają charakter społeczny, gospodarczy, środowiskowy, infrastrukturalny i marketingowy. Tworzą swoisty lokalny, długookresowy plan działania władz lokalnych na rzecz rozwoju turystyki w gminie Pleśna.

Powodzenie w realizacji planu rozwoju turystyki zależy od sposobu i aktywności jego wdrożenia. Elementem koniecznym skutecznego realizowania tej koncepcji jest zaangażowanie się w jej realizację obu sektorów: publicznego i prywatnego. Szerokie partnerstwo i budowanie ponad politycznego konsensusu dla programów rozwoju jest niezbędne w marketingowym i zintegrowanym podejściu do zarządzania jednostką terytorialną.



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji

strona 65 z 67



Uniwersytet
ŁÓDZKI

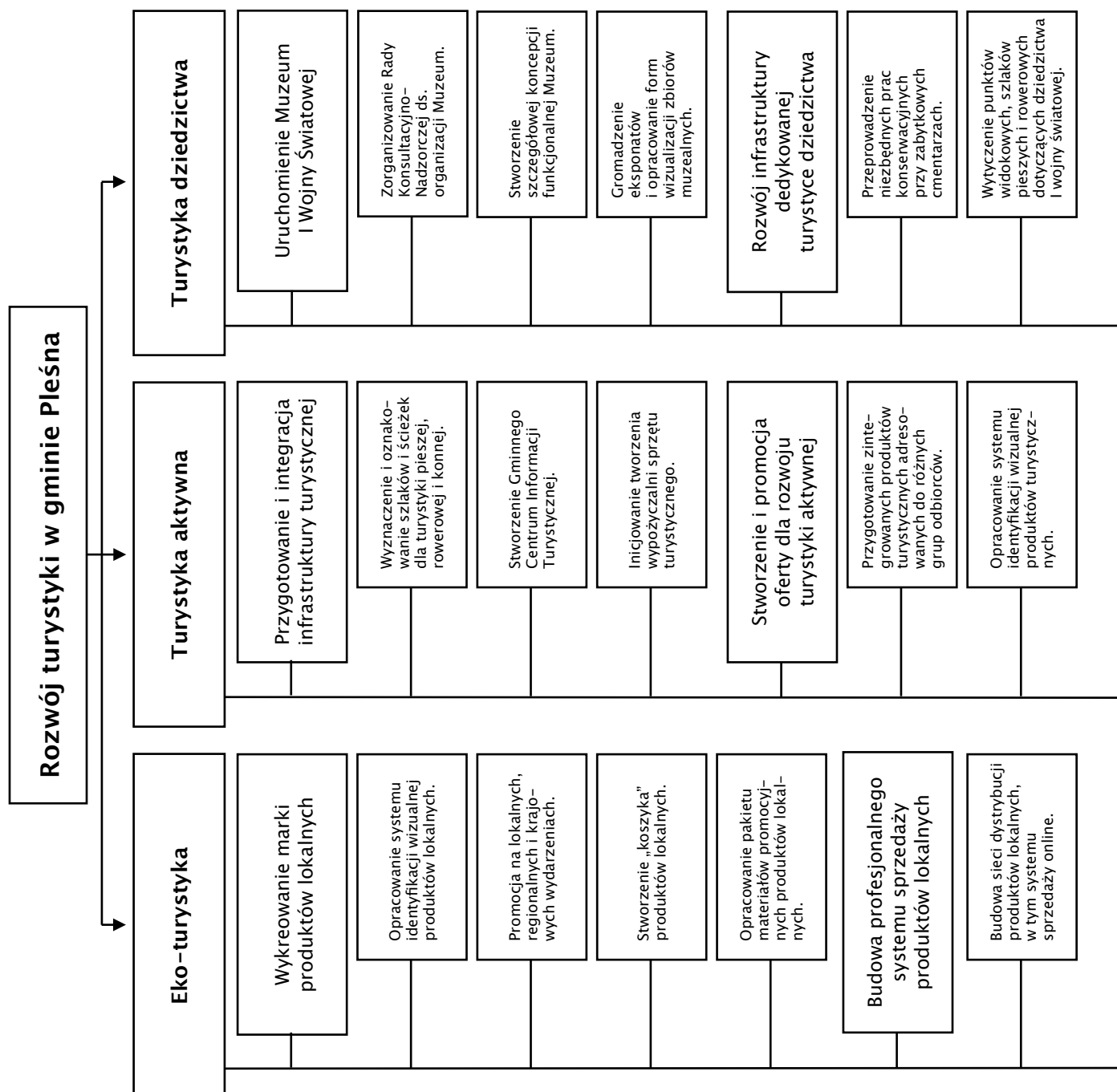


WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIwersytet ŁÓDZKI



„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.





„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2.

