

## Spis treści

<b>3. Wstęp.....</b>	<b>5</b>
3.3. <i>Cel i zakres opracowania</i> .....	5
3.3.1. Cel opracowania .....	5
3.3.2. Zakres opracowania.....	6
3.4. <i>Przyjęta metodologia</i> .....	7
3.5. <i>Znaczenie podstawowych pojęć</i> .....	7
3.5.1. Strategia.....	7
3.5.2. Rozwój lokalny.....	8
<b>4. Analiza uwarunkowań rozwojowych .....</b>	<b>10</b>
<b>gminy Rajcza .....</b>	<b>10</b>
4.3. <i>Uwagi metodologiczne</i> .....	10
4.3.1. Analiza atutów i barier gminy Rajcza, oraz wskazanie pola dalszych analiz .....	10
4.3.2. Określenie <i>istotności</i> poszczególnych czynników .....	10
4.3.3. Określenie dla czynników <i>tendencji zmian w czasie</i> .....	11
4.4. <i>Atuty i bariery gminy Rajcza</i> .....	11
4.5. <i>Wskazanie pola dalszych analiz</i> .....	13
<b>5. Misja i wizja rozwojowa gminy Rajcza .....</b>	<b>14</b>
5.3. <i>Misja gminy Rajcza</i> .....	14
5.3.1. Uwagi ogólne.....	14
5.3.2. Misja wewnętrzna.....	15
5.3.3. Misja zewnętrzna.....	15
5.4. <i>Wizja rozwojowa gminy Rajcza</i> .....	16
<b>6. Strategiczne cele gminy Rajcza .....</b>	<b>18</b>
6.3. <i>Uwagi wstępne</i> .....	18
6.3.1. Turystyka.....	18
6.3.2. Komunikacja.....	18
6.3.3. Przedsiębiorczość .....	19
6.4. <i>Przyjęte cele strategiczne gminy Rajcza</i> .....	20
<b>7. Plany strategiczne gminy Rajcza .....</b>	<b>21</b>
7.3. <i>CEL A: Wszechstronne wsparcie dla rozwoju turystyki</i> .....	21
7.3.1. Cel cząstkowy A1: Sieć wodociągowa i kanalizacyjna .....	21
7.3.2. Cel cząstkowy A2: Uporządkowanie promocji gminy .....	23
7.3.3. Cel cząstkowy A3: Turystyka edukacyjna.....	24
7.3.4. Cel cząstkowy A4: Rozwój agroturystyki .....	25
7.3.5. Cel cząstkowy A5: Wykorzystanie zasobów naturalnych Soli.....	26
7.3.6. Cel cząstkowy A6: Współpraca transgraniczna.....	29
7.3.7. Cel cząstkowy A7: Wzmocnienie walorów turystycznych Zwardonia .....	30
7.4. <i>Cel B: Dostępność komunikacyjna Gminy</i> .....	31
7.4.1. Cel cząstkowy B1: Poprawa jakości połączeń transportem szynowym.....	31
7.4.2. Cel cząstkowy B2: Komunikacja mikrobusowa .....	33
7.4.3. Cel cząstkowy B3: Drogi lokalne .....	33
7.5. <i>Cel C: Wspieranie lokalnej przedsiębiorczości</i> .....	34
7.5.1. Cel cząstkowy C1: Wspieranie miejscowych przedsiębiorców .....	34
7.5.2. Cel cząstkowy C2: Rozwijanie postaw przedsiębiorczych młodzieży .....	36

---

<b>8. Wieloletnie planowanie inwestycji.....</b>	<b>39</b>
8.3. <i>Wieloletni Plan Inwestycyjny (WPI).....</i>	39
8.3.1. Kryteria tworzenia priorytetów inwestycyjnych dla gminy Rajcza .....	40
8.3.2. Wagi przeliczeniowe kryteriów i procedura oceny.....	41
8.4. <i>Wieloletnia prognoza finansowa .....</i>	44
<b>9. Monitorowanie i ocena realizacji strategii .....</b>	<b>45</b>
<b>Indeksy i spisy .....</b>	<b>46</b>
7.1. <i>SPIS TABEL .....</i>	46

## 3. Wstęp

### 3.3. Cel i zakres opracowania

„Strategia rozwoju gminy Rajcza do 2015 roku” jest drugą częścią opracowania. Poprzedza ją „Raport o stanie gminy Rajcza”, który zawiera zasób danych o stanie obecnym terenu gminy i dotychczasowym przebiegu procesów lokalnych.

#### 3.3.1. Cel opracowania

Celem głównym niniejszego opracowania jest **sformułowanie strategicznego planu rozwoju gminy Rajcza**, a więc – generalnych kierunków strategicznych i podstawowych wskazań realizacyjnych. Niniejsza strategia ma być strategicznym **planem działań dla władz gminnych**.

Aby osiągnąć tak określony główny cel, należało kolejno zrealizować cele etapowe:

1. dokonać analizy danych z Raportu o stanie gminy Rajcza;
2. sformułować syntetyczną ocenę stanu wyjściowego co do:
  - a) endogenicznego potencjału gminy;
  - b) szans i barier rozwojowych jakie stoją przed gminą;
  - c) pola dalszych niezbędnych analiz;
3. sformułować misję gminy;
4. sformułować wizję strategiczną gminy;
5. sformułować główne strategiczne cele rozwoju gminy;
6. rozpisać cele główne na cele cząstkowe;
7. w ramach poszczególnych celów cząstkowych zaproponować odpowiednie programy/projekty służące realizacji tych celów, a w ramach każdego projektu – jego ogólną charakterystykę, oraz w miarę możliwości:
  - a) potencjalnych partnerów;
  - b) oszacowanie kosztów;
  - c) potencjalne źródła finansowania;

- d) formę organizacyjno – prawną przedsięwzięcia;
  - e) proponowany harmonogram;
8. opracować zestaw *kryteriów* do Wieloletniego Planu Inwestycyjnego;
  9. wskazać sposób oceny (monitoringu) postępów w realizacji strategii i aktualizacji jej zapisów w miarę wykonywania zadań i pojawiania się nowych;

### 3.3.2. Zakres opracowania

Zakres opracowania został dobrany do tak zarysowanego celu. W związku z tym należy poczynić kilka uściśleń zarówno co do „szerokości”, jak i „głębokości” opracowania.

**Po pierwsze:** opracowanie ma charakter *strategiczny*. Nie jest więc w żadnym wypadku kompletnym i wyczerpującym planem działań władz gminnych w przyszłości, a jedynie wskazaniem strategicznych kierunków rozwoju i najważniejszych, kluczowych działań, od których zależy przyszłość gminy. Natomiast wszystkie – niewątpliwie także ważne i potrzebne – działania nie wykraczające poza „zwykłą”, codzienną aktywność gminy, nie znalazły się w tym opracowaniu. Nie należy z tego wnioskować, że gmina zaniecha tych działań: po prostu nie mają one charakteru strategicznego, a jedynie operacyjnego.

**Po drugie:** niniejsze opracowanie, to *strategia gminna*, a więc plan działania władz gminnych i urzędu gminy oraz wskazania dla prywatnych podmiotów lokalnych. Nie są więc wprost przedmiotem tego opracowania wskazania dla innych podmiotów publicznych działających na terenie gminy, np. samorządu powiatu, czy województwa. Oczywiście tego typu działania są brane pod uwagę, ale **nie są przedmiotem planowania**, jako okoliczności zewnętrzne, które nastąpią lub nie, niezależnie od decyzji władz gminnych. Uwzględnia się je na dwa sposoby:

- Jako wariantowe możliwości, w rodzaju: „jeśli w 2002r. zostanie wprowadzony podatek katastralny, należy postąpić *tak a tak*”;
- Jako zadania lobbystyczne, promocyjne, badawczo – planistyczne, w rodzaju: „Należy zabiegać o realizację odcinka drogi krajowej S – 94 Żywiec – Zawadoń, w następujący sposób...”; przedmiotem planu gminnego jest więc nie *budowa drogi*, ale działania lobbystyczne – promocyjne skierowane na właściwych decydentów.

**Po trzecie:** zgodnie z *zasadą koncentracji* nie dokonano opisu całego pola, jakie warto byłoby objąć uwagą władz gminnych, ale dokonano wyboru priorytetów strategicznych. Zaś każdy wybór priorytetu jest jednocześnie odrzuceniem innych możliwych priorytetów. Wyznaczenie zbyt wielu priorytetów byłoby w istocie uchYLENIEM się od dokonania wyboru. Tak więc, na mocy świadomego wyboru, zakresem opracowania objęto jedno, a nie objęto innych możliwych pól aktywności gminy.

**Po czwarte:** strategia nie jest zamkniętą całością, a w jej istotę wpisane są – dokonywane w trakcie jej realizacji – nawroty (iteracje) do wcześniejszych etapów i uzupełnianie planów w miarę uzyskiwania nowej wiedzy i nowych możliwości. W szczególności część zaplanowanych działań jest oczywistym wstępem do następnych przedsięwzięć, których jednak na razie nie uwzględniono w strategii. Przykładowo, jeśli planujemy wykonanie *wstępnej oceny przedsięwzięcia*, to nie możemy uwzględniać w planach samego przedsięwzięcia, ponieważ istotą *wstępnej oceny* jest ustalenie, czy w ogóle warto dane przedsięwzięcie podejmować. Nie możemy więc zawczasu uprzedzać wyniku *wstępnej oceny*.

### 3.4. Przyjęta metodologia

Niniejsza strategia jest przygotowywana zgodnie z autorską metodologią J. Wardy i W. Kłosowskiego. Istotną rolę w procesie przygotowywania strategii odegrał powołany specjalnie Konwent Rozwoju Gminy Rajcza. Zadaniem konwentu było zidentyfikowanie strategicznych pól, sformułowanie na ich podstawie misji gminy, a następnie – przedyskutowanie celów i założeń do planów strategicznych. Konwent Rozwoju Gminy Rajcza był złożony z przedstawicieli władz gminnych; zarówno Rady Gminy, jak i Zarządu Gminy, gminnego aparatu wykonawczego (pracowników Urzędu Gminy), a także – przedstawicieli aktywnych środowisk lokalnych: przedsiębiorców, społeczników, specjalistów z wielu dziedzin.

Zadaniem ekspertów było z kolei zebranie i przeanalizowanie wstępne danych, dostarczenie Konwentowi materiału do dyskusji, moderowanie samej dyskusji i podsumowywanie wniosków z kolejnych jej etapów. W miarę powstawania raportu o stanie gminy, coraz więcej z tych dyskusji odbywało się w mniejszych zespołach, lub z udziałem pojedynczych osób zajmujących się w gminie daną problematyką.

Przy pomocy technik warsztatowych przeanalizowano wspólnie w gronie Konwentu i ekspertów materiał, który był punktem wyjścia do zadeklarowania misji gminy i opisania jej wizji rozwojowej. Z misji wynikły z kolei cele strategiczne: Wytoczono generalne cele kierunkowe, które następnie rozpisano na cele częściowe.

Ostatnim celem ekspertów było sformułowanie planów strategicznych do zrealizowania w ramach poszczególnych celów częściowych i zredagowanie całości niniejszego opracowania.

### 3.5. Znaczenie podstawowych pojęć

W trakcie prac Konwentu wynikła potrzeba uściślenia przyjętych znaczeń niektórych pojęć. Dotyczy to nie tylko problemów trudnych i specjalistycznych, ale także – pojęć podstawowych, jak *strategia* czy *rozwój lokalny*. Od nich właśnie zaczniemy. Pozostałe specjalistyczne terminy będą objaśnione w przypisach.

#### 3.5.1. Strategia

W ujęciu klasycznym teorii organizacji, w procesie **planowania** wyróżnimy trzy poziomy: strategiczny, taktyczny i operacyjny<sup>1</sup>. Odpowiadają im, co oczywiste, trzy poziomy **zarządzania**. Planowanie na poziomie strategicznym wyróżnia się:

- najdłuższym horyzontem czasowym (na ogół od kilku lat do granicy przewidywalności),
- najszerszym zakresem oddziaływania decyzji (przynajmniej pośrednio – na całą organizację),
- najwyższym szczeblem podejmowania decyzji.

Wobec tego możemy sformułować następującą definicję:

---

<sup>1</sup> Por. np. Giffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN W-wa 1998, s. 200.

Strategia rozwoju, to wieloletni plan określający generalne wybory  
i podstawowe zamierzenia w najważniejszych dziedzinach,  
determinujące rozwój całej organizacji.

Nie ma tu zasadniczej różnicy pomiędzy planami strategicznymi samorządów i organizacji komercyjnych, czy *non profit*. Przykładowo możemy przytoczyć definicję Alfreda D. Handlera, według którego strategia (przedsiębiorstwa), to:

*„[...] ustalenia podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa, oraz przyjęcie kierunków działania i przydzielenie środków do osiągnięcia tych celów”<sup>2</sup>*

Dobrze też oddaje istotę lokalnego planowania strategicznego określenie strategii, jako „planu zwiększenia konkurencyjności danego układu lokalnego”.

### 3.5.2. Rozwój lokalny

Pojęcie rozwoju lokalnego nie jest oczywiste. Według różnych autorów rozwój lokalny to:

„[...] zharmonizowane i systematyczne działanie, prowadzone w społeczności lokalnej, z udziałem zainteresowanych, którego rezultaty służą zaspokajaniu potrzeb społecznych miejscowej ludności i przyczyniają się do ogólnego postępu” (R. Rezsóhazy)<sup>3</sup>.

„[...] proces, w którym władze lokalne lub (oraz) organizacje sąsiedzkie angażują się w celu stymulowania lub przynajmniej utrzymania działalności gospodarczej lub zatrudnienia. Głównym celem tego zaangażowania jest stworzenie lokalnych możliwości (powstania) zatrudnienia w dziedzinach korzystnych dla całej społeczności lokalnej. W procesie gospodarczego rozwoju lokalnego używane są miejscowe zasoby naturalne, ludzkie oraz instytucjonalne” (E. J. Blakely)<sup>4</sup>.

„[...] prowadzenie działań na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego danej jednostki terytorialnej (miasta, gminy) z wykorzystaniem jej zasobów, uwzględnieniem potrzeb mieszkańców oraz przy ich udziale w podejmowanych działaniach” (J. Parysek)<sup>5</sup>.

„[...] zharmonizowane i systematyczne działania społeczności lokalnej, władzy lokalnej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie zmierzające do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych gminy, tworzenia korzystnych warunków dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego” (R. Brol)<sup>6</sup>.

„[...] procesy świadome inicjowane i kreowane przez władze lokalne, przedsiębiorców, lobby ekologiczne, stowarzyszenia społeczne i kulturalne oraz mieszkańców, zmierzające

<sup>2</sup> Handler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Pres, Cambridge, Massachusetts 1962

<sup>3</sup> R. Rezsóhazy, *Le développement des communautés*, CIACO Editeur, Louvain – la - Neuve 1998.

<sup>4</sup> E. J. Blakely: *Planning local economic development Theory and Practice*. SAGE Library of Social Research, London 1989.

<sup>5</sup> J. Parysek: *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym*, (w:) *Rozwój lokalny: zagospodarowanie przestrzenne i nisze atrakcyjności gospodarczej*, PWN, warszawa 1995, s. 37.

<sup>6</sup> R. Brol: *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*, (w:) *Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce*, PN AE we Wrocławiu nr 785, Wrocław 1998, s. 11.

do kreatywnego, efektywnego i racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów niematerialnych i materialnych.” (A. Myna)<sup>7</sup>

„[...] pożądane, pozytywne przeobrażenia ilościowe, jakościowe i strukturalne właściwości danej wyodrębnionej struktury społeczno – terytorialnej, posiadającej zbiór charakterystycznych dla siebie cech gospodarczych, przestrzennych i kulturowych, wyrażająca własne potrzeby oraz hierarchię wartości” (A. Sztando)<sup>8</sup>

Autorzy niniejszego opracowania uznają także za bardzo trafne określenie, w myśl którego:

„Przez rozwój lokalny rozumiemy takie (systematyczne i trwałe) zmiany zachodzące w układzie lokalnym, które zwiększają sumę szans indywidualnego rozwoju każdego mieszkańca<sup>9</sup>”.

Jak widać – pomimo różnych sformułowań, panuje wspólny pogląd autorów w zasadniczych pięciu kwestiach:

- rozwój lokalny, to proces, działania, a nie – stan;
- podmiotem rozwoju lokalnego są nie władze lokalne, ale mieszkańcy danego terenu;
- motorem rozwoju są (głównie) siły i czynniki endogenne;
- gospodarka jest wprawdzie kluczem rozwoju lokalnego, ale rozwój lokalny, to coś więcej niż *lokalny rozwój gospodarczy*;
- kryterium rozwoju jest zadowolenie mieszkańców.

Przyjmijmy więc następującą definicję:

Rozwój lokalny, to taki wieloletni i względnie trwały proces lokalny, w którym potencjały endogeniczne są optymalnie wykorzystywane dla zwiększenia sumy indywidualnych szans rozwoju poszczególnych mieszkańców i zwiększenia konkurencyjności układu lokalnego.

<sup>7</sup> A. Myna, *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizm*, (w:) Samorząd terytorialny, 11, Muncypium, Warszawa 1998 – (cytat wg publikacji w Internecie).

<sup>8</sup> A. Sztando, *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji modeli ustrojowych gmin*, (w:) Samorząd Terytorialny, 11, Muncypium, Warszawa 1998 (cytat wg publikacji w Internecie).

<sup>9</sup> Analogicznie: rozwojem regionalnym nazwiemy takie (systematyczne i długotrwałe) zmiany w regionie, które zwiększają szanse rozwoju wspólnot lokalnych w ramach regionu.

## 4. Analiza uwarunkowań rozwojowych gminy Rajcza

### 4.3. Uwagi metodologiczne

#### 4.3.1. Analiza atutów i barier gminy Rajcza, oraz wskazanie pola dalszych analiz

Do analizy uwarunkowań strategicznych, jakie przedstawiono w *Części I* opracowania, zatytułowanej: „Raport o stanie Gminy Rajcza”, w wypadku pracy nad niniejszą strategią zastosowano *Analizę A-B-C*<sup>10</sup>, przy pomocy której uzyskano trzyczęściowy podział istotnych czynników na „**A**tuty, **B**ariery i **C**iekawe czynniki do przebadania”. Podział ten został rozbudowany o system o system *ważenia* czynników, a w odniesieniu do atutów i barier – także nadawania im wektorów obrazujących tendencję ich zmian w czasie.

Nie każdy bowiem atut gminy jest tak samo istotny jak inny. Z kolei z dwóch podobnie istotnych atutów, jeden może z czasem zanikać, a drugi – przeciwnie – może sam narastać. Te wszystkie zróżnicowania: zarówno co do **ważności** poszczególnych atutów i barier, **prawdopodobieństwa zaistnienia** poszczególnych szans i zagrożeń, jak i ich **tendencji zmian**, przedstawiają cztery poniższe tabele, zawierające wyniki analizy.

#### 4.3.2. Określenie *istotności* poszczególnych czynników

Waga liczbowa określająca **istotność** atutu, czy bariery, była przyznawana w skali od 1 do 5. Kolejne stopnie skali oznaczają:

1. mało ważny ..... waga [1]
2. przeciętnie ważny..... waga [2]
3. ważny ..... waga [3]

---

<sup>10</sup> Analiza A-B-C jest dokonana przez J. Wardę, autorską modyfikacją techniki heurystycznej ZWI, należącej do systemu Edwarda de Bono. Obie wymienione techniki z powodzeniem zastępują często stosowaną analizę SWOT, która jest nieco prymitywnym narzędziem heurystycznym.



4. bardzo ważny ..... waga [4]  
 5. kluczowy ..... waga [5]

Czynniki, które uzyskały ocenę 1, lub 2, o ile nie towarzyszył im wektor narastający, **zostały usunięte z listy uwarunkowań strategicznych jako nie mające znaczenia strategicznego.**

#### 4.3.3. Określenie dla czynników *tendencji zmian w czasie*

Tendencję zmian danego czynnika w czasie opisuje jeden z pięciu możliwych stanów (oznaczonych odpowiednio skierowanymi strzałkami):

1. Gwałtownie narastający ..... ↑  
 2. narastający ..... ↗  
 3. stabilny ..... ⇔  
 4. malejący ..... ↘  
 5. gwałtownie malejący ..... ↓

W wypadku czynników, których zmienność jest niemożliwa tym momencie do prawdopodobnego oszacowania, albo – które zależą od przebiegu planowanych przez nas procesów, zamiast strzałki - wektora w odpowiedniej rubryce pojawiał się znak zapytania.

Oto przykłady oznaczenia czynników:

L.p.	Opis czynnika	Istotność czynnika					Wektor tendencji
		1	2	3	4	5	
1	Brak obciążenia odpadami						↗
2	Położenie przygraniczne						↘

Należy to odczytać następująco: pierwszy czynnik jest ważny i jego znaczenie będzie rosło w miarę upływu czasu (czyste środowisko będzie coraz ważniejsze). Drugi czynnik jest bardzo ważny, ale jego znaczenie będzie maleć (wraz ze znikaniem granicy państwowej).

## 4.4. Atuty i bariery gminy Rajcza

**Tabela 1: Atut gminy Rajcza**

L.p.	Opis czynnika	Istotność czynnika					Wektor tendencji
		1	2	3	4	5	
1	Atrakcyjne walory krajobrazowo przyrodnicze;						⇔
2	Czystość wód powierzchniowych;						⇔

3	Dobry stan drzewostanów leśnych;						?
4	Brak nagromadzenia odpadów przemysłowych;						↗
5	Dobre warunki dla agroturystyki;						⇒
6	Położenie w niewielkiej odległości od granicy;						↗
7	Globalne optymistyczne prognozy dla turystyki;						↗
8	Potężny potencjał turystyczny Zwardonia;						?
9	Potencjalne zasoby uzdrowiskowe w Soli;						↗
10	Złoża gazu ziemnego możliwe do lokalnego wykorzystania energetycznego;						↗
11	Zakład Opiekuńczo – Leczniczy w Rajczy: przykład znakomicie zorganizowanej placówki, kreującej przedsiębiorcze podejście do usług publicznych;						↗
12	Początki konsolidacji i współdziałania przedsiębiorców turystycznych w Zwardoniu;						↗
13	Duża powierzchnia przeciętnego mieszkania;						↗

**Tabela 2: Bariery gminy Rajcza**

L.p.	Opis czynnika	Istotność czynnika					Wektor tendencji
		1	2	3	4	5	
1	Brak kanalizacji i oczyszczalni ścieków;						↗
2	Niedobory wody;						↗
3	Zanieczyszczanie powietrza przez paleniska w gospodarstwach i małych przedsiębiorstwach (niska emisja);						↗
4	Zagrożenie hałasem kolejowym i drogowym;						↗
5	Dziki wysypiska śmieci, popiołów i żużli w terenie;						↗
6	Kłopoty z zasilaniem energią elektryczną: niedobory mocy;						↗
7	Zaniedbania w telefonizacji;						↗
8	Niepokojący poziom bezrobocia;						↗
9	Emigracja wykształconej młodzieży;						↗
10	Stosunkowo niskie wykształcenie społeczności lokalnej;						↗

11	Stosunkowo niski poziom przedsiębiorczości, mała ilość spółek prawa handlowego i podmiotów gosp. z udziałem zagranicznym;						↗
12	Niewystarczająca liczba i niski standard obiektów i miejsc noclegowych (np. brak łazienek w pokojach);						↑
13	Brak sztucznego zaśnieżania tras zjazdowych w Zwardoniu;						↑
14	Brak punktu Informacji Turystycznej w Zwardoniu;						↗
15	Rabunkowa gospodarka drzewna na terenie gminy;						↗
16	Złe prognozy dla rolnictwa;						↘
17	Brak strategii promocji;						↑
18	Potencjalne zagrożenie negatywnymi konsekwencjami trudnego przebiegu restrukturyzacji przemysłu górnośląskiego (zapaść społeczna, spadek popytu na usługi turystyczne);						↗

#### 4.5. Wskazanie pola dalszych analiz

**Tabela 3: Ciekawe czynniki warte przebadania**

L.p.	Kwestia badawcza	Istotność pytania				
		1	2	3	4	5
1	Jakie są perspektywy wykorzystania urządzeń platformy celnej w Zwardoniu po zaniknięciu granicy celnej Polska – Słowacja?					
2	Ja wygląda stan prawny i techniczno – organizacyjny istniejących odwiertów w Soli w związku z planami mikrogeneracji energii elektrycznej na bazie lokalnego złoża gazu ziemnego?					
3	Jak wypada porównanie opłacalności dwóch rozwiązań energetycznych: geotermalnego i gazowo – elektrycznego (mini-turbina i mini-generator)? Jaka jest optymalna skala przyszłej elektrowni?					
4	Jakie utrudnienia w ruchu (ograniczenia prędkości pociągów, przestoje pojazdów drogowych, wypadki) powodują poszczególne skrzyżowania dróg z torami kolejowymi w gminie?					
5	Które ze szkół w gminie Rajcza opłaca się przekształcić w <i>szkoły publiczne prowadzone przez osoby prawne inne niż jednostki samorządu terytorialnego lub osoby fizyczne</i> ? Jak będą oszczędności? Kiedy najlepiej to zrobić?					
6	Jak należy zabrać się za organizowanie uzdrowiska w soli?					
7	Czy istnieje obecnie możliwość zorganizowania w gminie pilotażowego pensjonatu pobyтового dla seniorów na warunkach komercyjnych?					
8	Jakie są potencjalne zasoby w zakresie organizacji turystyki edukacyjnej?					

## 5. Misja i wizja rozwojowa gminy Rajcza

### 5.3. Misja gminy Rajcza

#### 5.3.1. Uwagi ogólne

Misja, rozumiana jako deklaracja głównego celu organizacji, stosowana szeroko w organizacjach prywatnych, zarówno komercyjnych, jak i *non profit*, ma nieco inne zadanie w wypadku samorządu. O ile organizacja prywatna sama obiera sobie cel działania i deklaruje w tej mierze swoją nie skrepowaną niczym intencję, o tyle samorząd ma **główne cele określone ustawami**.

Według stosowanej tu metodologii – punktem wyjścia do prac nad misją gminy jest analiza, jakie elementy potencjału endogenicznego gminy sprzedają się na zewnątrz. Mamy tu na myśli zarówno *sprzedaż* w sensie ekonomicznym, jak i symbolicznym. Inaczej mówiąc: należy ustalić, jakie usługi, produkty, elementy potencjału naturalnego, są z jednej strony źródłem dochodów miejscowej społeczności, a z drugiej strony – kształtują wizerunek gminy. Dopiero na tej podstawie deklaruje się główne cele i kierunki działań.

Przedmiotem misji gminy nie powinno być powtarzanie opisanych w ustawie celów działania samorządu gminnego (wtedy misja nie różniłaby się od misji dwóch tysięcy innych gmin), ale – *zadeklarowanie specyfiki swojego potencjału endogenicznego „skierowanego na zewnątrz”*: wskazanie, co unikalnego gmina Rajcza ma do zaoferowania światu zewnętrznemu, na czym polega jej główna przewaga konkurencyjna, jej specyfika. W ostatecznym efekcie należy ustalić, z czego żyją i z czego mogliby żyć mieszkańcy Rajczy. I należy ustalić, jak gmina jest, a jak mogłaby być, postrzegana z zewnątrz. Tak sformułowaną misję nazywamy **misją zewnętrzną** gminy.

Wobec tego zachodzi najpierw potrzeba **sformułowania misji wewnętrznej**: sprecyzowania wyborów dokonania przez gminę Rajcza w zakresie generalnych celów, priorytetów i kierunków rozwoju. Takie sformułowanie, skierowane „do wewnątrz”, do samych władz gminnych i aparatu wykonawczego gminy, ma nieco zbliżoną funkcję, jak deklaracja misji w organizacji prywatnej: ma na co dzień przypominać menedżerom i personelowi jaki główny cel obrała organizacja. Jest więc probierzem, do którego przykładu się codzienne decyzje zarządcze i wykonawcze, sprawdzając, czy realizują główny cel organizacji.

### 5.3.2. Misja wewnętrzna

Misja wewnętrzna to sformułowanie, które dobitnie pokazuje główny cel gminy, główny kierunek przyszłych działań. Wszystkie wyznaczone następnie cele strategiczne muszą wpisywać się w ten kierunek. Wszystkie strategiczne plany muszą przybliżać nas do zrealizowania misji, inaczej nie warto ich uznawać za strategicznie istotne. Tak rozumiana misja wewnętrzna gminy Rajcza brzmi:

Misją gminy Rajcza jest **zapewnienie mieszkańcom warunków do znajdowania źródeł utrzymania.**

Gmina czyni to poprzez wszechstronne wspieranie rozwoju turystyki, poprawienie dostępności komunikacyjnej gminy oraz wspieranie miejscowej przedsiębiorczości.

Należy tutaj zwrócić uwagę, że tak sformułowana misja daleko wykracza poza ustawowe obowiązki gminy. Podejmując się takiego zadania – wychodzimy ponad wymagany prawem standard. Z drugiej strony to nie gmina, jako podmiot prawny ma tworzyć miejsca pracy. Powtórzmy raz jeszcze: jej zadaniem jest: „zapewnienie mieszkańcom **warunków do znajdowania** źródeł utrzymania”. Wymaga to całego spektrum działań, z których trzy najważniejsze zostały wymienione w drugiej części misji:

- wszechstronne wspieranie rozwoju turystyki,
- poprawienie dostępności komunikacyjnej gminy,
- wspieranie miejscowej przedsiębiorczości.

Zwracamy uwagę, że w istocie stanowią one trzy generalne cele kierunkowe przyszłych działań. Zostaną szczegółowo rozwinięte w dalszej części opracowania.

Jeżeli patrzymy na strategię lokalną jako plan zwiększenia **konkurencyjności** obszaru (zdolność skutecznego wygrywania w konkurencji z innymi obszarami), to należy stwierdzić, że z tak sformułowanej misji wewnętrznej wyłaniają się konkretne wskazania na temat poprawienia konkurencyjności gminy Rajcza.

### 5.3.3. Misja zewnętrzna

Misja zewnętrzna to krótkie, dobitne, nasycone emocjonalnie zdanie, które jest kwintesencją gminy. Zdanie to powinno spełniać rygory hasła reklamowego: nadawać się na billboardy i papier firmowy. Na misji zewnętrznej powinna opierać się cała strategia promocji gminy. Ten kto przeczyta, usłyszy misję zewnętrzną gminy, powinien w ułamkach sekundy zorientować się, podświadomie odczuć, z jaką gminą, z jakim terenem ma do czynienia.

Misja zewnętrzna nie zawsze musi nieść rzeczową informację o potencjale gminy. Zawsze musi natomiast malować wyraziście i dobitnie pewien obraz, który ma się utrwalić w głowie każdego, kto zetknie się z naszą misją.

W myśl tak rozumianej misji zewnętrznej – gmina Rajcza to:

## MIEJSCE NA WYRAJ

„Wyraj” to słowo rzadko dziś używane w języku potocznym, nieco częściej w literaturze. Oznacza „wypoczynek, rekreację”. Przebywać „na wyraju” – to znaczy: przebywać na łonie przyrody, w miejscu, gdzie można zapomnieć o pośpiechu i napięciu, regenerować siły, wypoczywać, nawet leniuchować. Słowo „wyraj” kojarzy się brzmieniowo z „rajem”, a więc miejscem bezpiecznym, pełnym uroku, wyjątkowym. Ale brzmienie słowa „wyraj” kojarzy się także z nazwą gminy Rajcza.

Warto dodać, że słowo „wyraj” wygrało konkurs ogłoszony przez językoznawców, którego celem było wyłonienie polskiego odpowiednika słowa „weekend”. To ujawnia pewną gotowość współczesnych użytkowników języka do odświeżenia użycia tego słowa. W sensie szerszym słowo „wyraj” może oznaczać na pewno nie tylko wypoczynek weekendowy, ale wszelki wypoczynek.

Realizując strategię promocji gmina stanie przed niezwykle wyzwaniami: wylansowania w języku polskim tego rzadko używanego słowa i nadania mu nowego odcienia znaczeniowego.

### 5.4. Wizja rozwojowa gminy Rajcza

Wizja rozwojowa gminy to (wyobrażony) stan przyszły, jaki nastąpi po pomyślnym zrealizowaniu planów strategicznych. **Poniższy opis oddaje oczekiwania autorów niniejszej strategii co do stanu gminy Rajcza w 2015 roku:**

*Jest rok 2015. Program „Multimedialny Głos Rajczy”, ukazujący się w gminnej telewizji kablowej, podsumowuje właśnie ankietę wśród 15-sto letnich gimnazjalistów: „Zmiany w gminie Rajcza za naszego życia” Na pytanie trzecie: „Czy czujesz się mieszkańcem prowincji?” nie napłynęła ani jedna odpowiedź twierdząca. Żaden z piętnastolatków nie czuje się mieszkańcem obszaru peryferyjnego.*

*Wypełniając ankietę uczniowie opisują zarówno zmiany o charakterze globalnym, jak i lokalnym. Upowszechniła się telekomunikacja bezprzewodowa (jest już standardem, podobnie jak osobisty numer telefonu przypisany do każdego obywatela). Praca na odległość, świadczona przez Internet, stanowi ponad 5% rynku pracy w gminie. Dojazd do gminy jest od paru lat naprawdę wygodny, dzięki autostradzie z Bratysławy i wygodnej, dwujezdniowej drodze ekspresowej z Katowic. Z kierunku Bielska i Żywca kursuje co godzinę autobus szynowy, który w soboty i niedziele oraz wprowadzone parę lat temu wolne piątki, ma dodatkowe kursy, aby sprostać natłokowi turystów.*

*Rajcza jest bowiem gminą turystyczną, oferującą zróżnicowane warunki wypoczynku, optymalne dla ludzi w różnym wieku i o różnych potrzebach.*

*Zwardoń oferuje wypoczynek dla osób aktywnych, lubiących tłum, głośnie rozrywki. W zimie panują tu świetne warunki narciarskie, w lecie czeka na odwiedzających kompleks otwartych, podgrzewanych basenów. Dodatkowo, całoroczną atrakcją jest*

*słynne Centrum Rozrywki „Raj” (kompleks rozrywkowy w opustoszałych pięć lat temu budynkach tzw. Platformy celnej z czasów istnienia granicy polsko - słowackiej).*

*Rycerka Dolna i Rycerka Górna to raj dla osób lubiących ciszę i spokój. Tutaj rozwija się agroturystyka, pensjonaty wypoczynkowe i pobytowe dla seniorów. Coraz więcej też jest pobytów rodzinnych, dla których jest tutaj specjalna oferta dodatkowych usług. Za specyficzną miejscową atrakcję należy uznać liczne formy kontaktu z hodowanymi tutaj konikami huculskimi: od kuligów, poprzez naukę jazdy konnej i konne wycieczki po terenie, aż po turnusy hipoterapeutyczne.*

*W Soli rozwija się dynamicznie powstałe 11 lat temu, znane w całej Polsce sanatorium. Dzięki wieloletniej pracy Fundacji Rozwoju Gminy Rajcza udało się scalić grunty, a w panoram miejscowości doskonale wrósł kompleks parterowych pawilonów, dostosowanych do wygody osób starszych (liczba seniorów w całym kraju szybko rośnie, a w odróżnieniu od emerytów z końca XX wieku jest to grupa zamożna). Uzdrowisko słynie z wód leczniczych. Leczy się tutaj między innymi górne i dolne drogi oddechowe, niedoczynność tarczycy. Stosuje się inhalację wodami mineralnymi, saunę, wodolecznictwo, picie wód mineralnych. Szczególnie słynne są kąpiele w gorących solankowych wodach, będące „gwoździem programu” dla każdego gościa.*

*A gości mają sanatoria naprawdę wielu i są to nie tylko osoby starsze. Również wielu biznesmenów, ludzi prowadzących bardzo aktywne, ale stresujące życie, przyjeżdża tu na wypoczynek. W ciągu ostatnich lat powstał odrębny segment usług sanatoryjnych: turnusy intensywne, nastawione na zregenerowanie sił ludzi względnie młodych i zdrowych, lecz przemęczonych intensywną pracą. To bardzo dochodowa część oferty sanatorium w Soli.*

*Wejście Polski do Unii Europejskiej 10 lat temu poprawiło nieco opłacalność produkcji rolnej. Nie jest ona jednak na tyle rentowna, aby dać wyłączne źródło utrzymania większej ilości osób. Część mieszkańców ma jednak dodatkowe źródło dochodów hodowli bydła i lokalnego przetwórstwa mleka na potrzeby ruchu turystycznego. Znakomite serki: „Rycerski” i „Rajczański” są znanym przysmakiem turystów i ozdoba lokalnej kuchni.*

*Chlubą gminy jest najstarszy w Polsce (mający już 13 lat!) i zarazem jeden z najwyżej cenionych Uniwersytet Rozproszony. Prawie 4 tysiące studentów odbywa tu co roku w listopadzie i w kwietniu swoje sesje edukacyjne, zapelniając opustoszałe o tej porze roku pensjonaty w Rajczy i Zwardoniu.*

*Może to właśnie coroczne pobyty studentów siłą przykładu sprawiły, że aspiracje edukacyjne mieszkańców są bardzo wysokie i gmina Rajcza ma najwyższe wskaźniki wykształcenia w powiecie żywieckim.*

*Młodzi ludzie wiążą swoje życie z gminą nie z konieczności, nie z braku możliwości wyjazdu, ale z świadomego wyboru. Mogliby wyjechać, poradziliby sobie na wymagającym rynku pracy Krakowa, Wiednia, Katowic, czy Bratysławy, ale tu czują się u siebie, tu znajdują optymalne warunki do osobistej samorealizacji. Tu jest ich „mała ojczyzna”.*

\*\*\*

Taką gminę Rajcza chcielibyśmy widzieć za piętnaście lat. Do tego będą zmierzać działania realizowane w myśl niniejszej strategii.

## 6. Strategiczne cele gminy Rajcza

### 6.3. Uwagi wstępne

Misja wewnętrzna gminy wskazuje na **trzy główne strategiczne obszary działania gminy**, w których Rajcza powinna sytuować swe cele strategiczne: rozwój turystyki, dostępność komunikacyjna i wspieranie przedsiębiorczości. Oczywiście należy pamiętać, że trzy obszary przenikają się częściowo. Turystyka nie rozwinie się bez przedsiębiorczości i dostępności komunikacyjnej.

#### 6.3.1. Turystyka

Niewątpliwie najważniejszą dziedziną usług i najważniejszym źródłem dochodów dla mieszkańców gminy Rajcza jest turystyka. Znajduje to też swoje odbicie w misji gminy, zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Turystyka to nie tylko narciarstwo w Zwardoniu, czy wysokogórska turystyka piesza. Gmina Rajcza, położona z dala od dużych centrów, w naturalny sposób ma gorsze warunki dla pewnych segmentów usług turystycznych (np. pobyty weekendowe), a lepsze dla innych, jak np. dłuższe pobyty wakacyjne. Kierunkami przyszłościowymi dla turystyki w gminie Rajcza są zapewne: agroturystyka, wielokierunkowa turystyka edukacyjna (jeden z takich kierunków już obecnie funkcjonuje pod postacią „zielonych szkół”), a także – jak najszybsze uruchomienie funkcji uzdrowiskowej w Soli i rozbudowana atrakcyjności turystycznej Zwardonia. To wszystko nie będzie możliwe do zrealizowania bez kanalizacji i oczyszczalni, a z drugiej strony – bez nadążającego za popytem zaopatrzenia w wodę, proekologicznie generowane ciepło i energię elektryczną. Wymogi co do standardów ekologicznych rosną bardzo szybko. Jest wątpliwe, czy da się za parę lat oferować usługę agroturystyczną w domu z szambem, czy piecem na muł węglowy. Konkurencja na rynku turystycznym jest coraz intensywniejsza i nie uda się zarabiać na turystyce bez odpowiedniej promocji, przygotowanej według właściwego planu strategicznego. Strategia promocji, to pierwszy krok do koniunktury w turystyce.

#### 6.3.2. Komunikacja

Turyści muszą także mieć możliwość łatwego dojazdu do gminy: dojazd jest potrzebny w różnych porach roku, o różnych porach dnia, często razem z rowerem czy nartami. Z drugiej strony z analizy uwarunkowań gminy wynika, iż nie ma dużej szansy na pozyskanie zewnętrznego inwestora z branży nie powiązanej z turystyką i wypoczynkiem. To nie przedsiębiorczość z innych branż przybędzie do Rajczy, Rycerki, czy Zwardonia. To



mieszkańcy gminy pracujący w innych branżach będą dojeżdżać do miejsc pracy poza gminą, głównie do Żywca. Dlatego też dojazd do Żywca i dalej – do Bielska – Białej, ma istotne znaczenie dla szans rozwojowych gminy. Dostępność komunikacyjna – to źródło utrzymania.

Przez dostępność komunikacyjną należy też rozumieć powiązania komunikacyjne miejscowości wchodzących w skład gminy. Przykładowo: jeśli połączenie Zwardonia z Rajczą pozostanie takie, jak obecnie, trudno będzie ze Zwardonia w okresie zimowym dojechać do jedynej w gminie gimnazjum w Rajczy. Skutkiem może być narastanie wzajemnej niechęci między mieszkańcami dwóch najważniejszych w gminie miejscowości, a warto zauważyć, iż po wybudowaniu drogi S-94, Zwardoń będzie najlepiej skomunikowaną z obszarami zewnętrznymi częścią gminy, jej „oknem na świat” (tę rolę pełni także już obecnie).

### 6.3.3. Przedsiębiorczość

Misja gminy zakłada wspieranie lokalnej przedsiębiorczości. Widzimy tutaj dwie odrębne płaszczyzny zagadnienia: wspieranie lokalnych **przedsiębiorców** i wspieranie **ducha przedsiębiorczości**, postawy przedsiębiorczej.

#### 6.3.3.1. Lokalni przedsiębiorcy

Największa grupa lokalnych przedsiębiorców, to przedsiębiorcy obsługujący ruch turystyczny. W tym zakresie cel *wsparcia przedsiębiorczości* łączy się z celem rozwoju turystyki. Należy w tym kontekście mieć na uwadze zarówno podmioty oferujące gotowy produkt turystyczny (np. pensjonaty, gospodarstwa agroturystyczne), jak i dostawców usług specjalistycznych i dodatkowych (odpłatni przewodnicy, usługi transportowe, organizacja imprez, stacje paliw i wielu innych działalności).

Druga istotna grupa, to przedsiębiorcy zajmujący się pozyskaniem i obróbką drewna. To ważna gałąź lokalnego biznesu, nie powiązana bezpośrednio z wizerunkiem gminy, ale nie sprzeczna z nim, o ile nie będzie powodować dewastacji krajobrazu. Jest to interesujący, nie do końca rozpoznany, partner dla gminy.

Inna bardzo ważna dziedzina lokalnej gospodarki, to rynkowo traktowane usługi opiekuńcze, które są być może najbardziej przyszłościową dziedziną lokalnego biznesu, dobrze harmonizującą z głównym wizerunkiem gminy. W Rajczy istnieje Zakład Opiekuńczo – Leczniczy, zajmujący pięknie odrestaurowany pałac Habsburgów. Wprowadzone w Zakładzie rozwiązania prawno – organizacyjne są w najwyższym krajowym poziomie i znaczenia tego ośrodka, a zwłaszcza jego kadry, w kontekście projektu utworzenia w przyszłości sanatorium w Soli, nie sposób przecenić.

#### 6.3.3.2. Kształtowanie podstaw przedsiębiorczych

Oprócz współpracy z obecnymi przedsiębiorcami należy dbać o przyszłych przedsiębiorców. Mówiąc inaczej: należy rozwijać ducha przedsiębiorczości (nazywanego przez nas dalej postawą samosterowną) wśród dzieci i młodzieży co jest kluczowo ważne zarówno dla nich osobiście jak i dla przyszłości społeczności lokalnej, której są członkami. Nasuwa się konieczność prowadzenia od zaraz intensywnych działań edukacyjnych, wykraczających poza standard wykształcenia szkolnego, gdyż ten nie nadąża za wymogami czasu.

Edukacja powinna dotyczyć nie tylko młodzieży. W powiązaniu z usługami turystycznymi z zakresu „turystyki edukacyjnej”, należy rozpatrywać stworzenie szans na edukację ustawiczną (permanentną) dla dorosłych mieszkańców Rajczy.

#### 6.4. Przyjęte cele strategiczne gminy Rajcza

Gmina Rajcza będzie koncentrowała swoje wysiłki strategiczne wokół trzech celów kierunkowych, wskazanych w wewnętrznej misji gminy:

- Cel A.           Wszechstronne wsparcie dla rozwoju turystyki
- Cel B.           Dostępność komunikacyjna gminy
- Cel C.           Wspieranie lokalnej przedsiębiorczości

W ramach każdego z tych trzech głównych celów strategicznych wyznaczono cele cząstkowe.

##### **Cel A: Wszechstronne wsparcie dla rozwoju turystyki**

Ten kierunkowy cel strategiczny zostanie osiągnięty poprzez realizację projektów w ramach siedmiu pakietów działań wpisanych w siedem **celów cząstkowych**. Realizacja każdego z celów cząstkowych ma jednak służyć ostatecznie celowi kierunkowemu. Tak więc przykładowo *sieć wodociągowa – kanalizacyjna* musi być realizowana pod kątem poprawienia warunków rozwoju turystyki.

- Cel cząstkowy A1: Sieć wodociągowa i kanalizacyjna
- Cel cząstkowy A2: Uporządkowanie promocji gminy
- Cel cząstkowy A3: Turystyka edukacyjna
- Cel cząstkowy A4: Rozwój agroturystyki
- Cel cząstkowy A5: Wykorzystanie zasobów naturalnych Soli
- Cel cząstkowy A6: Współpraca transgraniczna
- Cel cząstkowy A7: Wzmocnienie walorów turystycznych Zwardonia

##### **Cel B: Dostępność komunikacyjna gminy**

Ten cel kierunkowy strategiczny zostanie osiągnięty poprzez realizację projektów w ramach trzech celów cząstkowych:

- Cel cząstkowy B1: Poprawa jakości połączeń transportem szynowym
- Cel cząstkowy B2: Komunikacja mikrobusowa
- Cel cząstkowy B3: Drogi lokalne

##### **Cel C: Wspieranie lokalnej przedsiębiorczości**

Ten kierunkowy cel strategiczny zostanie osiągnięty poprzez realizację projektów w ramach dwóch celów cząstkowych:

- Cel cząstkowy C1: Wspieranie miejscowych przedsiębiorców
- Cel cząstkowy C2: Rozwijanie postaw przedsiębiorczych młodzieży

## 7. Plany strategiczne gminy Rajcza

### 7.3. CEL A: Wszechstronne wsparcie dla rozwoju turystyki

#### 7.3.1. Cel cząstkowy A1: Sieć wodociągowa i kanalizacyjna

##### **7.3.1.1. Program operacyjny A 1.1: Sieć wodociągowa w miejscowościach gminy**

###### **Ogólna charakterystyka:**

- W pierwszym etapie konieczne jest przygotowanie studiów wykonalności dla inwestycji wodociągowych w Rajczy i Zwardoniu. Inwestycje te nie będą realizowane w ramach programu Ochrony Wód Zbiornika Żywieckiego i gmina powinna być przygotowana do sfinansowania tych zadań z własnych źródeł
- W przypadku Zwardonia nie należy wyłączać z analizy możliwości współpracy ze stroną słowacką. W obu wypadkach należy przewidzieć zapas poboru wody pod planowane w przyszłości letnie kąpieliska.
- Częścią *studium wykonalności* powinno być *studium możliwości (Wstępna Ocena Przedsięwzięcia)* dla zwodociągowania w II etapie Soli, Kaczory i Rycerki Dolnej, a w III – dla Rycerki Górnej; W Soli należy uwzględnić szczególny pobór wody ze względu na przyszłe funkcje uzdrowiskowe;
- W wypadku pozytywnego wyniku studium wykonalności, inwestycje w Rajczy i Zwardoniu trwałyby (prawdopodobnie) w latach 2001 – 2003;
- W tym czasie powinno powstać pełne studium wykonalności dla II etapu;
- II etap: odgałęzienie do Soli – realizacja prawdopodobnie 2003 – 2004, do Rycerki Dolnej – ok. 2005;
- Ok. 2005r. należy przewidzieć pełne studium wykonalności III etapu;
- III etap: odgałęzienie do Rycerki Górnej – realizacja ok. 2007.



### 7.3.2. Cel cząstkowy A2: Uporządkowanie promocji gminy

#### 7.3.2.1. Program operacyjny A 2.1: Przygotowanie strategii promocji gminy

##### Ogólna charakterystyka:

- Przygotowanie takiej strategii powinno poprzedzić wszelkie dalej idące działania promocyjne zarówno samej gminy jak i przedsiębiorców działających w branży turystycznej.
- Strategia taka powinna – wychodząc od wizerunku gminy i identyfikując profile psychologiczne głównych grup klientów korzystających z usług turystycznych – określić optymalne kanały dotarcia z informacją. Strategia promocji powinna też uwzględnić inne działające w gminie branże i pomoc w ich promocji<sup>11</sup>
- Opracowanie strategii warto (przynajmniej w części) zlecić profesjonalnemu wykonawcy.

**Partnerzy:** Lokalni przedsiębiorcy branży turystycznej, kontraktor komercyjny, powiat żywiecki;

**Prognozowany koszt:** 20 000 zł.;

**Źródła finansowania:** budżet gminy;

##### Harmonogram:

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

#### 7.3.2.2. Program operacyjny A 3.1: Rozwój Ośrodka Informacji i Promocji Turystycznej

##### Ogólna charakterystyka:

- W ciągu ostatniego roku działający przy Urzędzie Gminy dwuosobowy zespół prowadzący serwis informacyjny dla rozgłośni radiowych, stacji telewizyjnych, a ostatnio – portali internetowych, udowodnił swoją skuteczność. Z pewnością rozwijanie tego ośrodka będzie ujęte w strategii promocji.
- Ośrodek powinien zacząć prowadzić już w 2000 roku gminny serwis internetowy, aktualizowany codziennie, zawierający informację turystyczną.
- Jedną z opcji dalszego rozwoju Ośrodka jest uczynienie z niego rdzenia powstającego *Stowarzyszenia Rozwoju Gminy Rajcza* (stowarzyszenie takie, przy stałym zarówno merytorycznym jak i finansowym wsparciu gminy mogłoby wykonywać wiele zadań wykraczających poza funkcje promocyjne).

<sup>11</sup> W jaki sposób odpowiednio przygotowana w Internecie informacja potrafi wpłynąć na sprzedaż, niech świadczy poniższy cytat „Często cytowana jest historia właściciela tartaku, którego Roman Kluska, twórca „Optimusa”, namówił (nie bez problemów!) do utworzenia witryny reklamującej jego produkty. Gdy po kilku miesiącach nagle otrzymał ze Szwajcarii **zamówienie** na kilkanaście wagonów drewna kominkowego, sam stał się prawdziwym entuzjastą e – gospodarki”; (za: Kalinowski J., *Przedsiębiorcy i inwestorzy oszaleli na punkcie Internetu*), w: „Polityka” nr 12 z 18.03.2000r., dodatek „Internet”

**Partnerzy:** media, biura podróży, organizacje pozarządowe,

**Prognozowany koszt:** w najbliższym roku – w kosztach działalności bieżącej

**Źródła finansowania:** budżet gminy

**Harmonogram:** zadania stałe;

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

### 7.3.3. Cel cząstkowy A3: Turystyka edukacyjna

#### 7.3.3.1. Program operacyjny A 3.1: Poszukiwanie zewnętrznego kontraktora (organizatora) „Zielonych Szkół”

##### Ogólna charakterystyka

- Należy we współpracy z właścicielami obiektów turystycznych przygotować odrębną ofertę gminy, wyspecjalizowaną pod kątem „Zielonych Szkół”;
- Gmina powinna mieć także przygotowany teren pod ew. inwestycję zewnętrznego inwestora w nowe obiekty o takim przeznaczeniu

**Partnerzy:** Przedsiębiorcy turystyczni

**Prognozowany koszt:** w kosztach bieżącej działalności

**Źródła finansowania:** budżet gminy

**Harmonogram:**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

#### 7.3.3.2. Program operacyjny A 3.2: Współpraca z nowo powstającym Regionalnym Centrum Szkolenia Ustawicznego w Katowicach

##### Ogólna charakterystyka:

- W ramach środków PHARE 2 Zarząd Województwa zaakceptował jako pierwszy priorytet Regionalnego Centrum Szkolenia Ustawicznego
- Należy monitorować powstawanie Centrum i „wpisać się” w jego formułę z możliwymi do wygrania korzyściami dla gminy Rajcza (wynajem kwater na sesje wyjazdowe).

**Partnerzy:** Samorząd Województwa, Regionalne Centrum Szkolenia Ustawicznego

**Prognozowany koszt:** zadania bezinwestycyjne

**Źródła finansowania:** nie dotyczy

**Harmonogram:**

2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2008		2010		2012		2015	

**7.3.3.3. Program operacyjny A 3.3. Poszukiwanie partnera dla realizacji idei „Uniwersytetu Rozproszonego”**

**Ogólna charakterystyka:**

- Pomysł „Uniwersytetu Rozproszonego” to nowa idea odpowiadająca na narastającą potrzebę skokowego zwiększenia (w skali kraju) ilości osób zdobywających wyższe wykształcenie; koncepcja Uniwersytetu Rozproszonego, autorstwa J. Wardy, została nieco szerzej naszkicowana w załączniku „Uniwersytet Rozproszony”
- Wprowadzenie takiego systemu edukacji znacznie przerasta możliwości gminy. Nie znaczy to jednak, że powinna zostać bezczynna; projekt nie polega na utworzeniu Uniwersytetu, ale na **znalezieniu partnera, który zechce zrealizować w Rajczy taką formę kształcenia.**
- Gmina może propagować ten model, czyniąc z tego choćby zadanie (kontraktowane) dla Stowarzyszenia Rozwoju Gminy,
- Gmina może też podjąć to zadanie wspólnie z innymi gminami powiatu (Milówka z rozbudowanym systemem edukacji na poziomie średnim?)
- Propozycja jest niestandardowa i wymaga niestandardowych działań oraz niestandardowej osobowości, która byłaby w stanie upowszechnić ideę.

**Partnerzy:** (inne gminy powiatu?)

**Prognozowany koszt:** w kosztach promocji i działalności bieżącej.

**Źródła finansowania:** budżet gminy

**Harmonogram:** zadanie stałe do czasu znalezienia partnera

**7.3.4. Cel częściowy A4: Rozwój agroturystyki**

**7.3.4.1. Program operacyjny A 4.1: Agroturystyka w gminie Rajcza**

**Ogólna charakterystyka**

- Rozeznanie stanu obecnego (oferty agroturystycznej w gminie i potencjalnych możliwości jej rozwoju)
- Pomoc w wewnętrznym zorganizowaniu środowiska usługodawców agroturystycznych (stowarzyszenie?)
- Bezpłatna promocja gospodarstw agroturystycznych na stronie WWW gminy, wpisanie agroturystyki w strategię promocji gminy
- Współfinansowanie programu szkoleń dla usługodawców agroturystycznych

**Partnerzy:** związek stowarzyszeń agroturystycznych: Polska Federacja Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”

**Prognozowany koszt:** *nieznany*

**Źródła finansowania:** program Funduszu współpracy „Agrolinia 2000”

**Harmonogram:**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

### 7.3.5. Cel cząstkowy A5: Wykorzystanie zasobów naturalnych soli

#### 7.3.5.1. Program operacyjny A 5.1: Przygotowanie do utworzenia uzdrowiska w Soli: wstępne studium wykonalności i zarys biznesplanu

##### Ogólna charakterystyka

- Należy zleci opracowanie:
  - koncepcji utworzenia uzdrowiska,
  - wstępnego planu działań organizacyjnych,
  - zarysu biznesplanu dla przedsięwzięcia
- Potencjalnym partnerem w tym zakresie może być zespół *Zakładu Opiekuńczo – Leczniczego w Rajczy*, doświadczony w nowoczesnym zarządzaniu usługami medycznymi – opiekuńczymi, znający branżę i realia miejscowe.

**Prognozowany koszt:** 18 000

**Źródła finansowania:** budżet gminy

**Harmonogram:**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

#### 7.3.5.2. Program operacyjny A 5.2: Wykup gruntów w Soli pod przyszłe uzdrowisko

##### Ogólna charakterystyka

- Żaden inwestor nie wejdzie na teren, w którym będzie musiał negocjować zakup terenów pod inwestycje z 50 właścicielami i współwłaścicielami. Już raz w historii (co było wspomniane w części raportowej strategii) budowa uzdrowiska została uniemożliwiona przez spekulacje nieruchomościami. Byłoby bardzo źle, gdyby po prawie 150 latach historia miała się powtórzyć. Tylko grunty o uporządkowanej sytuacji prawnej, w jednym ręku i w jednym kawałku będą interesujące dla inwestorów.



- Zadaniem gminy byłoby wykupienie z prywatnych rąk gruntów pod przyszłe uzdrowisko z zamiarem odsprzedaży przyszłemu inwestorowi.
- Należy rozpatrzyć możliwość powołania Fundacji Rozwoju Gminy Rajcza, której zadaniem byłoby m.in. kupowanie terenów w Soli pod przyszłe uzdrowisko; przy wyborze takiego wariantu – do końca 2000 r. warto przygotować i złożyć w sądzie statut Fundacji.

**Prognozowany koszt:** nieznany (wyniknie ze Wstępnej Oceny Przedsięwzięcia w ramach projektu A 5.1).

**Źródła finansowania:** budżet gminy

**Harmonogram:**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

### 7.3.5.3. Program operacyjny A 5.3: Studium możliwości wykorzystania lokalnych źródeł gazu ziemnego dla celów mikrogeneracji energii elektrycznej

#### Ogólna charakterystyka

- Na skalę światową następuje gwałtowny rozwój technologii urządzeń wytwarzających jednocześnie energię elektryczną i ciepło w zakresie mocy od 2 do 50 MW. Technologie te nazywa się mini – i mikrogeneracją.
- Zakłada się, iż w ciągu 3 – 5 lat źródła rozproszone będą zdolne dostarczać do 10% energii wytwarzanej przez elektrownie i elektrociepłownie systemowe<sup>12</sup>. Natomiast dwudziestoletnia prognoza Ministerstwa Gospodarki zakłada zwiększenie się podaży energii ze źródeł rozproszonych z 0,0% obecnie, do 18,7% w 2020;
- Typowy układ kogeneracyjny składa się z silnika (turbiny), generatora energii elektrycznej oraz układów odzyskiwania i generowania ciepła. Sprawność takiego układu sięga 85% w porównaniu ze sprawnością układu klasycznego, nie większą niż 40%, gdzie z powodu koncentracji produkcji energii trudno jest zagospodarować powstające ciepło. Technologia mikrogeneracji pozwala oprócz uzyskania niezależnego źródła energii elektrycznej uzyskać duże ilości ciepła do wykorzystania w ogrzewaniu budynków, szklarni, basenów kąpielowych.
- Układy takie zasilane są przeważnie gazem ziemnym. Stwarza to szansę dla gminy Rajcza, posiadającej zasoby gazu o znaczeniu lokalnym, prawdopodobnie nadające się do celów produkcji energii elektrycznej przy wykorzystaniu wspomnianej wyżej technologii (niezbędne jest wykonanie studium możliwości).
- Dla przeprowadzenia inwestycji tego rodzaju niezbędny jest inwestor zewnętrzny, posiadający niezbędne doświadczenie i kapitał. Może być to jedna

<sup>12</sup> Por. artykuł prof. Dr inż. Krzysztofa Żmijewskiego, Prezesa Polskich sieci Energetycznych SA, *Mikrogeneracja jako rozwiązanie sieciowe*, „Przegląd Komunalny” 3/2000

z firm wchodzących w spółki z jednostkami samorządu terytorialnego przy realizacji nowoczesnych ciepłowni<sup>13</sup>. Rozwiązaniami tego typu zainteresowane są też Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA. Obecnie nie istnieją już bariery technologiczne, organizacyjne, czy też finansowe, utrudniające rozwój generacji rozproszonej. Natomiast problemy może stwarzać eksploatacja i ich integracja w systemie.

- **Projekt polega na wykonaniu studium możliwości dla zakładu minigeneracji energii elektrycznej i ciepłej dla gminy Rajcza, w oparciu o lokalne zasoby gazu ziemnego.**

**Prognozowany koszt:** 18 000 zł

**Źródła finansowania:** Budżet gminy

**Harmonogram:** (studium – drugi kwartał 2001; dalsze przedsięwzięcia – zależne od wyników studium)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

#### 7.3.5.4. Program operacyjny A 5.3: Analiza możliwości wykorzystania energii geotermalnej

##### Ogólna charakterystyka:

- Beskidzka Agencja Poszanowania Energii z Bielska – Białej wykonała kompleksowe opracowanie na temat możliwości energetycznego wykorzystania wód geotermalnych na terenie d. województwa bielskiego. Opracowanie dla gminy Rajcza pt.: „Wstępna analiza opłacalności uruchomienia zakładu geotermalnego w Rajczy” zakończono w grudniu 1999r.
- Opracowanie jest niestety fragmentem standardowego opisu warunków całego Podbeskidzia i w żaden sposób nie odnosi się do indywidualnej sytuacji Rajczy. W szczególności opracowanie **nie odnosi się w żaden do możliwości wykorzystania istniejących odwiertów Sól – 3, Sól – 4, Sól – 5 dla celów energetyki geotermalnej.**
- Koszt wiercenia to olbrzymia większość kosztu inwestycji geotermalnych. Rajcza leży w potencjalnie najdroższym obszarze d. województwa bielskiego pod względem niezbędnej głębokości wierceń dla dotarcia do wód o temperaturze 75°C. Autorzy zakładają otwór czerpalny 2700 m głębokości i otwór zatłaczający 2200 m. To koszt rzędu 13,5 mln zł (wobec 19,5 mln zł kosztów całkowitych). Tymczasem istniejące w Rajczy otwory wykonane w latach 50-tych mają odpowiednio głębokości i temperatury wypływających solanek:
  - Sól – 3..... 775,5 m, 24°C
  - Sól – 4.....1071,6 m, 31°C
  - Sól – 5.....1800,4 m, 39°C

<sup>13</sup> Firmy prowadzące tego rodzaju działalność, oraz sam model kontraktingu jest opisany w: Warda J., Kłosowski W., *Programy Pomocowe dla Samorządów 1999/2000*, Agencja Rozwoju Komunalnego, Warszawa 1999

- **Należy zamówić studium możliwości wykorzystania istniejących odwiertów badawczych dla obniżenia kosztów Ew. zakładu geotermalnego w Rajczy, oraz porównanie opłacalności trzech wariantów:**
  - Ogrzewania geotermalnego,
  - Ciepła kogenerowanego z energią elektryczną, w minielektrowni zasilanej lokalnym gazem ziemnym.

**Prognozowany koszt:** 6 000 zł

**Źródła finansowania:** budżet gminy

**Harmonogram:**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

### 7.3.6. Cel cząstkowy A6: Współpraca transgraniczna

#### 7.3.6.1. Program operacyjny A 6.1:

**Ogólna charakterystyka:**

- Działający Euroregion „Beskidy” stwarza nowe szanse. Gmina Rajcza, jako „wysunięta” w Słowację, ma szczególne pole do aktywności transgranicznej.
- Może to przyjmować różne formy: wspólnych inicjatyw inwestycyjnych (wodociągi w Zwardoniu?) lub turystycznych (wspólny plan imprez sportowych, turystycznych i kulturalnych?).
- Na projekty realizujące współpracę międzynarodową łatwiej będzie pozyskać środki, ale wspólne przedsięwzięcia mają też wartość samoistną, likwidując poczucie peryferyjności gminy. Póki granice były „twarde” gmina znajdowała się „przy murze”. Teraz może stać się centrum nowo organizującej się przestrzeni.
- Należy rozpatrywać możliwość znalezienia – wspólnie z partnerem słowackim – odpowiedniego partnera w krajach Unii Europejskiej, co otworzy możliwość nowych obszarów współpracy i nowych źródeł finansowania.

**Źródła finansowania:** Budżet gminy, rządowy Program Bilateralny Polsko – Słowacki; w wypadku znalezienia wspólnego partnera w UE – program PHARE – Credo, program „Town Twinning” Brytyjskiego Funduszu Know – How.

**Harmonogram:** zadania stałe

### 7.3.7. Cel cząstkowy A7: Wzmocnienie walorów turystycznych Zwardonia

#### 7.3.7.1. *Program operacyjny A 7.1: Podjęcie rozmów z przedsiębiorcami turystycznymi Zwardonia na temat spójnej polityki podnoszenia walorów turystycznych miejscowości*

##### **Ogólna charakterystyka:**

- Zwardoń ma wiele przewag nad sąsiednimi ośrodkami narciarstwa, ale ma też istotne słabości, takie jak:
  - mała ilość miejsc noclegowych,
  - niski standard miejsc (brak łazienek w pokojach),
  - brak sztucznego zaśnieżania stoków,
  - brak punktu informacyjnego.
- Gmina powinna zaplanować regularne (co dwa miesiące?) spotkania z przedsiębiorcami i promować wśród nich inwestowanie w rozbudowę i poprawę jakości bazy noclegowej.
- Część przedsięwzięć (np. punkt informacyjny) można sfinansować wspólnie, ze środków gminnych i prywatnych, jako kontrakt publiczno prywatny. W innych sprawach warto rozpatrzyć zawiązanie Stowarzyszenia Przedsiębiorców Turystycznych Zwardonia, które mogłoby np. koordynować działania promocyjne.

**Źródła finansowania:** udział budżetu gminy w finansowaniu punktu informacji turystycznej.

**Harmonogram:** zadania stałe

#### 7.3.7.2. *Program operacyjny A 7.2: Rozpoznanie możliwości przejęcia przez gminę i zagospodarowania w przyszłości urządzeń platformy celnej w Zwardoni*

##### **Ogólna charakterystyka:**

- Platformę odpraw granicznych w Zwardoni realizuje Zakład Drogowych Przejść Granicznych a finansowanie budowy platformy następuje ze środków Wojewody Śląskiego. Budowa platformy prowadzona będzie przez ZDPG (jako zadanie wydzielone), od 2000 roku, z cyklem realizacyjnym: 2 – 3 lata.
- Właścicielem platformy po jej zrealizowaniu będzie (prawdopodobnie) GUC. Wobec perspektyw likwidacji granicy celnej pomiędzy Polską i Słowacją, po przystąpieniu kolejno obu krajów do UE, należy rozpoznać możliwość przyszłego zagospodarowania urządzeń platformy na potrzeby gminy. Nasuwające się rozwiązanie, to masowe parkingi dla Zwardonia. Obiekty kubaturowe dadzą się być może zaadaptować na funkcje rozrywkowo – rekreacyjne.

**Partnerzy:** Zakład Drogowych Przejść Granicznych, Główny Urząd Cel

**Prognozowany koszt:** rozpoznanie możliwości – zadanie bezinwestycyjne.

[illegible][illegible]

#### 7.4.1.2. Program operacyjny B 1.2: „Autobus szynowy – wstępna analiza przedsięwzięcia”

##### Ogólna charakterystyka

- Przedsiębiorstwo PKP dotuje obecnie w znacznym stopniu przewozy pasażerskie. Najmniej rentowne są przewozy:
  - Pociągami osobowymi,
  - Na liniach lokalnych,
  - Na liniach z gęstą siecią stacji i przystanków,
  - W liniach o dużych wahaniami wysokości (stromych podjazdach).
- W Rajczy zbiegają się wszystkie te czynniki. Należy obawiać się, że w skutek reformy PKP i podejścia rynkowego do przewozów kolejowych, dobre obecnie warunki dostępności kolejowej gminy nie utrzymają się bez aktywnego działania władz gminy.
- Jednym z największych kosztów ponoszonych przy transporcie kolejowym jest rozpędzanie i zatrzymywanie pociągów. Standardowy skład kolejowy to setki ton żelaza, które trzeba rozpędzić do prędkości około 50 km/h i za chwilę ponownie zatrzymać na kolejnej stacji. Stąd też ruch lokalny jest najbardziej deficytowy. Z drugiej strony aby dany środek transportu był funkcjonalny, musi oferować częste przejazdy. Inaczej obserwujemy zjawisko *wygaszania popytu*.
- Rozwiązaniem może okazać się wspólne zakupienie i eksploatawanie (w ramach Związku Komunalnego Gmin Ziemi Żywieckiej, lub innego, powstałego na potrzeby tego projektu związku) **autobusów szynowych** na linii Żywiec – Zwardoń. Autobusy szynowe to lekkie pojazdy szynowe – mini-pociągi do przewozów lokalnych. Charakteryzują się niskimi kosztami eksploatacyjnymi, co daje możliwość obniżenia kosztów stałych drogi kolejowej. Rozwiązanie takie jest najlepsze do obsługi linii na terenach o dużych walorach turystycznych, wypoczynkowych oraz takich, gdzie największy ruch jest w określonym sezonie.
- Obecnie trwa reforma PKP, która ma spowodować podział PKP na dwa odrębne przedsiębiorstwa: *zarządcę trakcji kolejowej* i *przewoźnika* (który stanie w sytuacji konkurencji z innymi przewoźnikami). Przed rozstrzygnięciem się tych kluczowych decyzji ani gmina, ani szerzej – Związek Komunalny Ziemi Żywieckiej, nie ma partnera do negocjacji na temat jakości i ilości przewozów kolejowych lokalnych i subregionalnych.
- **Przedmiotem projektu jest analiza opłacalności zakupu w przyszłości (przez związek komunalny? międzygminną spółkę akcyjną) autobusów szynowych i podjęcia się roli przewoźnika lokalnego.** Analiza dotyczy sytuacji przyszłej, po przekształceniu PKP i powinna być zlecona dopiero w chwili faktycznych reform na kolei.

**Partnerzy:** inne gminy zainteresowane funkcjonowaniem linii kolejowej: Żywiec, Radziechowy – Wieprz, Węgierska Górka, Milówka, Ujszoły.

**Prognozowany koszt:** 6 000 zł

**Źródła finansowania:** Budżet gmin

**Harmonogram:** Bezpośrednio po reformie wewnętrznej PKP.

## 7.4.2. Cel cząstkowy B2: Komunikacja mikrobusowa

### 7.4.2.1. Program operacyjny B 2.1: Kontrakty z prywatnymi przewoźnikami

#### Ogólna charakterystyka

- Usprawnienie transportu kolejowego nie nastąpi szybko ani nie rozwiąże wszystkich problemów komunikacyjnych. Do stacji kolejowej trzeba również dojechać.
- Warto rozpatrzyć różnego rodzaju umowy z prywatnymi przewoźnikami, które pozwoliłyby zwiększyć ilość kursów (np. niewielkie dotowanie przejazdów na liniach mniej rentownych?)
- Odrębnie warto przeanalizować kontrakt z przewoźnikami prywatnymi na dojazdy do szkoły, finansowane przez gminę.

**Partnerzy:** przewoźnicy prywatni, właściciele mikrobusów.

**Forma organizacyjna:** Kontrakt publiczno – prywatny

**Prognozowany koszt:** *nieznany*

**Źródła finansowania:** Budżet gminy

#### Harmonogram:

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

## 7.4.3. Cel cząstkowy B3: Drogi lokalne

### 7.4.3.1. Program operacyjny B 3.1: Przegląd stanu dróg lokalnych – kolejność remontów

#### Ogólna charakterystyka

- Należy przejrzeć stan dróg w gminie i sformułować listę **wszystkich** potrzebnych zadań remontowych.
- Należy ustalić kolejność realizacji zadań, posługując się procedurą WPI, opisaną w rozdziale „Wieloletni Plan Inwestycyjny (WPI)”, na str. 39.
- Ważnymi czynnikami do rozważenia winny być:
  - usprawnienie ruchu turystów,
  - usprawnienie dojazdów do szkół,
  - usprawnienie komunikacji z (i pomiędzy) przejściami granicznymi Zwardoń i Glinka w gminie Ujsoły.

**Partnerzy:** Powiatowa Dyrekcja Dróg Publicznych (koordynacja z remontami dróg powiatowych)

**Prognozowany koszt:** *nieznany*

**Źródła finansowania:** Budżet gminy

**Harmonogram:**

2000			2001				2002		2003		2004		2005		2006		2008		2010		2012		2015			

## 7.5. Cel C: Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości

### 7.5.1. Cel częściowy C1: Wsparcie miejscowych przedsiębiorców

#### **7.5.1.1. Program operacyjny C 1.1: Stałe kontakty z przedsiębiorcami branży drzewnej**

##### **Ogólna charakterystyka**

- Gmina powinna zapoczątkować, a następnie kontynuować systematyczne (co dwa miesiące) spotkania władz gminy z przedsiębiorcami zajmującymi się przetwórstwem drewna.
- Pierwszym krokiem może być zorganizowanie (częściowo dotowanego przez gminę) wspólnego wyjazdu przedsiębiorców na specjalistyczną imprezę targową (np., DREMA), co byłoby okazją do zintegrowania środowiska i ustalenia wspólnych planów.
- Tematem współdziałania może być wspólna promocja miejscowego biznesu drzewnego, wsparta organizacyjnie przez gminę. Gmina winna też promować wśród przedsiębiorców rozwijanie się w kierunku wyrobów wyżej przetworzonych.
- Dodatkową ofertą może być podjęcie przez gminę promocji wśród mieszkańców zastępowania tradycyjnych paliw odpadami produkcji drzewnej (dodatkowy dochód dla przedsiębiorców drzewnych); jest to objęte *Programem C 1.2.*
- Być może docelowym rozwiązaniem jest powołanie Klubu Biznesu drzewnego w Rajczy?

**Partnerzy:** Przedsiębiorcy branży drzewnej

**Planowany koszt:** w kosztach bieżących

**Harmonogram:** zadanie stałe



### **7.5.1.2. Program operacyjny C 1.2: Energetyczne wykorzystanie odpadów drzewnych**

#### **Ogólna charakterystyka**

- Ciepło sieciowe obejmie w perspektywie zaledwie niewielką część gminy, a mianowicie: zwartą zabudowę (w tym przyszłe uzdrowisko) w Soli, zwartą zabudowę Rajczy i Zwardonia.
- Pozostałe miejscowości i zabudowa rozproszona muszą czerpać ciepło z palenisk domowych (ogrzewanie elektryczne w perspektywie 15 – latnie nie będzie konkurencyjne cenowo). Idealnym paliwem dla takich odbiorców są odpady drzewne: odpady po wyрубie, odpady tartaczne i stolarskie (docelowo uzupełnione być może drewnem ze specjalnych plantacji energetycznych).
- Na wstępie gmina winna oszacować ilości dostępnych odpadów drzewnych (przy współpracy przedsiębiorców drzewnych).
- Drugim zadaniem gminy będzie znalezienie partnerów biznesowych do wspólnej promocji używania takich paliw, przykładowo:
  - Producentów kotłów na trociny i odpady drzewne o mocy od kilku do kilkudziesięciu kW.
  - Producentów i dystrybutorów innych urządzeń grzewczych na drewno (np. kominków konwekcyjnych)
- Gmina powinna wspólnie z takimi partnerami zorganizować promocję przechodzenia na nowe paliwa połączoną z wyliczeniami możliwych oszczędności i prezentacją urządzeń grzewczych (na koszt partnerów biznesowych). Z nagłośnieniem można zorganizować wymianę źródła ciepła w którymś z budynków gminnych (szkoła?,)
- Szczególnie zainteresowani przejściem na opalanie drewnem winni być sami przedsiębiorcy drzewni, u których użyteczne paliwo powstaje, jako odpad ich podstawowej produkcji.
- W drugiej kolejności przedsiębiorcy agroturystyczni powinni być zainteresowani czystym paliwem z biomasy drzewnej. Dla zmobilizowania ich gmina może gospodarstwom, które przestawiły się na spalanie wyłącznie biomasy, przyznawać specjalny zastrzeżony znak promocyjny „Przyjazne Ciepło” i nieodpłatnie promować ten fakt na swojej stronie WWW w Internecie.
- W skutek akcji promocyjnej należy skompletować listę podmiotów chętnych do przejścia na ogrzewanie drzewne; zarówno gminnych, jak i prywatnych.
- Możliwe jest wystąpienie i dofinansowanie przez WFOŚiGW (w ramach priorytetu „alternatywne źródła energii”). Część zadań dotyczących np. gminnych placówek oświaty, zdrowia, pomocy społecznej, można zgłosić do konkursu, co daje możliwość dotacji 50% i dalszych 30% pożyczki preferencyjnej. Na pozostałe można otrzymać pożyczki oprocentowane na poziomie 6% i umarżalne w 50% lub 35%.
- W imieniu grupy indywidualnych użytkowników gmina może wystąpić do Banku Ochrony Środowiska w sprawie negocjacji korzystnych warunków kredytów na sfinansowanie wymiany systemu grzewczego. Kredytobiorcami będą poszczególni odbiorcy indywidualni, natomiast gmina udzieli gwarancji kredytowej dla indywidualnych użytkowników.

**Partnerzy:** Producenci urządzeń grzewczych, lokalny biznes drzewny, mieszkańcy, przedsiębiorcy turystyczni

**Prognozowany koszt:** sumarycznie akcja winna przynieść oszczędności, a nie koszty

**Źródła finansowania:** Gminny Fundusz Ochrony Środowiska, WFOŚiGW, kredyt BOŚ, budżety lokalnych odbiorców energii, ulgi promocyjne dla gminy ze strony dostawców urządzeń grzewczych.

**Harmonogram:** nieznany: zależy od terminów konkursów WFOŚiGW w Katowicach; najbliższy termin (maj 2000) jest praktycznie nie do utrzymania.

#### **7.5.1.3. Program operacyjny C 1.3: Analiza możliwości powstania w Rajczy konkurencyjnych pensjonatów pobytowych dla niezależnych finansowo seniorów**

##### **Ogólna charakterystyka:**

- Zamożni emeryci jako zauważalny segment popytu na usługi opiekuńczo – pobytowe wysokiej jakości, pojawili się już jakiś czas temu; ten segment rynku będzie szybko rósł.
- W niedalekiej przyszłości ta gałąź usług może dostarczać gminie znaczącej ilości miejsc pracy i być istotnym płatnikiem podatków. Należy więc wspomagać jej powstawanie.
- W tym celu gmina winna podjąć rozmowy z menedżerem i zespołem Zakładu Opiekuńczo – Leczniczego w Rajczy; w tej grupie dostrzegamy wiedzę i potencjał ludzki dla zapoczątkowania tego typu działalności w Rajczy.
- Wkładem gminy, zainteresowanej powstaniem miejsc pracy i wpływami z podatków, może być przykładowo:
  - Przekazanie na korzystnych warunkach budynku,
  - Poręczenie kredytu na budowę,
  - Ułatwienie nabycia działki,
  - Ulga w podatku od nieruchomości.

**Partnerzy:** zespół Zakładu Opiekuńczo – Leczniczego w Rajczy

**Prognozowany koszt:** analiza możliwości będzie miała charakter wzajemnej konsultacji i w interesie obu stron może odbyć się bezkosztowo.

**Harmonogram:** niezwłocznie.

#### **7.5.2. Cel cząstkowy C2: Rozwijanie postaw przedsiębiorczych młodzieży**

##### **7.5.2.1. Program operacyjny C 2.1: „Edukacja dla sukcesu”**

##### **Ogólna charakterystyka:**

- Nasze dzieci nie potrzebują większej ilości informacji. Nie potrzebują nawet lepiej uporządkowanej informacji. Nasze dzieci potrzebują wiedzieć, po co

potrzebują informacji. Muszą umieć same kierować swoim losem, swoimi zainteresowaniami, swoim życiem. Wtedy będą umiały dobierać informację jaka jest im potrzebna. Rewolucja edukacyjna nastąpiła na świecie już 30 lat temu. Wtedy to zrezygnowano z tradycyjnego sposobu wykładania wiedzy według XIX – wiecznego modelu. Już w latach 70 – tych było jasne, że w sytuacji coraz szybszego przyrostu wiedzy zadaniem szkoły przestało być przekazywanie ogólnych wiadomości z poszczególnych dziedzin wiedzy uniwersyteckiej. Szkoła powinna raczej przygotowywać do aktywnego wyszukiwania i porządkowania informacji. Internet jest doskonałym źródłem informacji. Nikt jednak, poza nami samymi, nie powie nam, jakich informacji powinniśmy w nim szukać.

- Celem programu „Edukacja dla sukcesu” jest takie przygotowanie dzieci i młodzieży, by umiały one samodzielnie wyznaczać sobie cele, by były przedsiębiorcze. By umiały same sobie wyznaczać cele i zadania, by były w życiu „samosterowne”.
- Zakłada się wzbogacenie programu gimnazjum w Rajczy o dodatkowe elementy wzmagające szanse życiowe absolwentów, przykładowo:
  - Kurs Planowania Kariery Zawodowej „Spadochron”,
  - elementy wiedzy o podstawach biznesu,
  - kursy umiejętności wystąpień publicznych i autoprezentacji,
  - ciekawą propozycja mogą być kursy języka słowackiego, realizowane na zasadach wymiany ze Skalité.

**Partnerzy:** Szkoły słowackie (wymiana), firmy szkoleniowe, lokalny biznes

**Prognozowany koszt:** nieznan

**Źródła finansowania:** budżet gminy

**Harmonogram:**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2015

#### **7.5.2.2. Program operacyjny C 2.2: Poprawienie funkcjonalności projektowanego budynku Gimnazjum w Rajczy**

**Ogólna charakterystyka:**

- W Rajczy przy ul. Górskiej planowana jest budowa gimnazjum 18 – oddziałowego, o powierzchni całkowitej 4850 m<sup>2</sup> (sala gimnastyczna 540 m<sup>2</sup>). Obiekt zaprojektowany jest dla 500 użytkowników (24 nauczycieli i pracowników obsługi oraz 18 klas liczących przeciętnie 28 uczniów). Projektowany budynek ma bardzo nowoczesną formę.
- W czasie wakacji i ferii zimowych budynek będzie wykorzystywany do wypoczynku zorganizowanych grup dzieci i młodzieży (kolonie, zimowiska). O takim założeniu projektantów świadczy zaprojektowanie obok szatni uczniowskiej boks na przechowywanie składanych łóżek.

- **W budynku brak jednak łazienek posiadających prysznice** (są jedynie przy Sali gimnastycznej), co może okazać się poważną przeszkodą przy organizacji wypoczynku dużych grup młodzieży i tym samym pozbawić gminę istotnego dochodu (przy grupie 100 osobowej, 60 dniowym łącznym sezonie i stawce 15 zł za nocleg) szacowanego na 90 tys. zł rocznie.
- Nie przewidziano też możliwości przeprowadzenia inwestycji zamkniętych funkcjonalnie etapach.
- **Należy wziąć pod uwagę uzupełnienie projektu budynku** tak, aby:
  - spełniał funkcję obiektu noclegowego w sezonie letnim
  - dał się realizować zamkniętymi funkcjonalnie etapami.

**Partnerzy:** projektant budynku

**Prognozowany koszt:** w miarę możliwości – w ramach usuwania usterek projektu

**Harmonogram:** niezwłocznie

## 8. Wieloletnie planowanie inwestycji

### 8.3. Wieloletni Plan Inwestycyjny (WPI)

W celu podniesienia sprawności gospodarowania budżetem gminy i efektywniejszej realizacji inwestycji gminnych – w gminie Rajcza **zostanie od 2001 roku wprowadzone wieloletnie planowanie inwestycyjne**. Rok 2000 przeznaczają się na wdrożenie systemu. Wieloletni Plan Inwestycyjny winien spełniać dwa podstawowe zadania:

- wyznaczać **hierarchię ważności** poszczególnych inwestycji dla gminy (ustalić priorytety) z uwzględnieniem w pierwszym rzędzie żywotnych, strategicznych interesów wspólnoty samorządowej, oraz
- wyznaczyć **optymalny harmonogram** realizacji całości zamierzeń inwestycyjnych gminy z uwzględnieniem dostępności finansowania, koncentracji środków w celu skracania cykli inwestycyjnych i uzyskania planowanych efektów w możliwie najszybszych terminach.

Realizacja inwestycji gminnych bez wieloletniego planowania stwarza dla gminy wiele niebezpieczeństw, których Wieloletni Plan Inwestycyjny pozwala uniknąć. WPI winien zapobiec takim niekorzystnym zjawiskom, jak:

- jednoczesne otwieranie zbyt wielu frontów inwestycyjnych w stosunku do zdolności finansowania, a przez to – nieuzasadnione przewlekane realizację poszczególnych inwestycji i podrażanie ich kosztów;
- wybieranie do realizacji inwestycji pod wpływem bieżących nacisków mieszkańców, kosztem interesów długofalowych całej wspólnoty,
- przypadkowość w decydowaniu o kolejności inwestycji (brak uzgodnionych kryteriów przy ustalaniu kolejności).

Przez **Wieloletni Plan Inwestycyjny** rozumiemy świadomie przyjęty harmonogram realizacji optymalnie dobranej inwestycji (zarówno pod względem potrzeb strategicznych, jak i możliwości finansowania gminy), ułożony tak, aby najlepiej wykorzystać dostępne środki inwestycyjne (własne i zewnętrzne) przy założeniu możliwie najkrótszych cykli realizacji inwestycji.

Aby zapewnić optymalny dobór pakietu inwestycji do realizacji, a zarazem móc każdorazowo uzasadnić decyzję o odłożeniu, bądź odmowie realizacji danej inwestycji, zakłada się, że

w gminie Rajcza Wieloletni Plan Inwestycyjny będzie układany w **oparciu o zestaw kryteriów** odzwierciedlających dwie grupy czynników:

1. zbieżność danej inwestycji z celami strategicznymi gminy Rajcza,
2. możliwość korzystnego finansowania w danym momencie, w szczególności – dofinansowania ze źródeł zewnętrznych.

W tym celu w niniejszej Strategii przyjmuje się **zestaw kryteriów**, które będą stosowane przy przyznawaniu priorytetów poszczególnym inwestycjom w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym dla Gminy Rajcza. Kryteria opisano w rozdziale 6.1.1. „Kryteria tworzenia priorytetów inwestycyjnych dla gminy Rajcza”

Kryteria zostaną zapisane w Strategii Rozwoju Gminy Rajcza, aby mogły w sposób stabilny i trwały kształtować politykę inwestycyjną gminy i aby nie podlegały doraźnym zmianom naginającym politykę inwestycyjną do doraźnych potrzeb.

**Ważność poszczególnych kryteriów** oceny inwestycji **nie jest jednakowa**. Z tego też względu – poszczególnym kryteriom oceny zostaną przypisane wagi liczbowe<sup>14</sup>, odzwierciedlające wagę danego kryterium dla przyznania danemu zadaniu inwestycyjnemu wyższego lub niższego priorytetu w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym.

W związku z tym w niniejszej Strategii przyjmuje się **wagi liczbowe dla poszczególnych kryteriów** ważności inwestycji. Wagi te, jak i samą procedurę oceny, opisano w rozdziale 6.1.2. „Wagi przeliczeniowe kryteriów i procedura oceny”.

Aby z kolei zapewnić zgodność WPI z dynamicznie zmieniającymi się możliwościami finansowymi gminy, w ciągu 2002 roku zostanie przygotowana wieloletnia prognoza finansowa dla gminy do 2008 roku, oraz zostanie wdrożony system komputerowego prognozowania przebiegu finansowania inwestycji w gminie.

### 8.3.1. Kryteria tworzenia priorytetów inwestycyjnych dla gminy Rajcza

W propozycji kryteriów i wag Wieloletniego Planu Inwestycyjnego dla Gminy uwzględniono wyniki Sesji strategicznej przeprowadzonej w gronie konwentu gminy Rajcza.

Zadaniem postrzeganym przez członków konwentu jako najważniejsze, była kanalizacja (w sumie 29 punktów). Jako drugi priorytet wymieniano drogi (12), na trzecim gimnazjum (9) na kolejnych: tworzenie miejsc pracy (8), mała infrastruktura turystyczna (5), wodociągi (5), agroturystyka (3). Autorzy strategii nie traktowali jednak wyników tego testu jako jedyne źródło wskazówek przy układaniu propozycji kryteriów WPI. Wzięto przede wszystkim pod uwagę zgodność kryteriów z misją wewnętrzną a także prognozy spodziewanych zmian uwarunkowań zewnętrznych.

Proponowane kryteria są następujące:

<sup>14</sup> analogicznie do procedury stosowanej przy ocenie ofert w Ustawie o zamówieniach publicznych

- A. W grupie kryteriów określających zbieżność inwestycji z celami strategicznymi gminy:
1. Czy inwestycja jest bezpośrednio związana z rozwojem turystyki?
  2. Czy inwestycja jest związana z rozwojem gospodarczym w innych dziedzinach nie kolidujących z rozwojem turystyki?
  3. Czy inwestycja dotyczy infrastruktury gospodarki wodno – ściekowej?
  4. Czy inwestycja dotyczy infrastruktury komunikacyjnej?
  5. czy inwestycja dotyczy innych elementów infrastruktury technicznej, istotnych dla rozwoju gospodarki w gminie?
  6. Czy inwestycja dotyczy szeroko rozumianej edukacji?
  7. Czy inwestycja dotyczy bezpośrednio poprawy warunków dla rekreacji?
  8. Czy inwestycja bezpośrednio wpłynie na korzystny wizerunek i promocje gminy?
  9. Czy inwestycja w inny sposób bezpośrednio przyczynia się do poprawy warunków życia mieszkańców?
- B. W grupie kryteriów określających możliwość korzystnego finansowania w danym momencie, w szczególności – dofinansowania ze źródeł zewnętrznych:
10. Czy inwestycja jest dofinansowana ze środków zewnętrznych lub z miejscowych kapitałów prywatnych?
  11. Czy inwestycja jest kredytowana na warunkach korzystniejszych, niż rynkowe?
  12. Czy inwestycja po zakończeniu będzie generować dochody dla gminy?
  13. Czy inwestycja została poprzedzona studium wykonalności?
  14. Czy inwestycja jest w trakcie realizacji? (kryterium przejściowe)

### 8.3.2. Wagi przeliczeniowe kryteriów i procedura oceny

Poszczególnym kryteriom strategia gminna przyznaje zróżnicowaną wagność, wyrażoną odpowiednimi wagami liczbowymi przedstawionymi poniżej, w rozdziale „*Wagi przeliczeniowe kryteriów p procedura oceny*”.

Oceny inwestycji dokonuje się odpowiadając na kolejne 14 pytań – kryteriów i ustalając odpowiedni *współczynnik stopnia spełnienia danego kryterium przez daną inwestycję*. Współczynnik może przybierać wartości całkowite w zakresie od 0 do 3 i dla każdego z czternastu kryteriów jest wyznaczany oddzielnie. Ocena inwestycji powstaje poprzez zsumowanie czternastu ocen cząstkowych (dla poszczególnych kryteriów) powstałych jako iloczyn stałej wagi i ocenionego współczynnika. Ponieważ suma wag wynosi 90, ocena inwestycji waha się w przedziale od 0 do (teoretycznie) 270.

**Tabela 4: Wagi przeliczeniowe i opis znaczenia poszczególnych wartości współczynnika oceny dla kolejnych kryteriów oceny inwestycji**

<i>Kryterium</i>	<i>waga</i>	<i>znaczenie poszczególnych wartości współczynnika</i>			
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Czy inwestycja jest bezpośrednio związana z rozwojem turystyki?	<b>10</b>	<i>Inwestycja niezwiązana z rozwojem turystyki</i>	<i>Inwestycja związana pośrednio z rozwojem turystyki</i>	<i>Inwestycja w bezpośrednie otoczenie i usługi towarzyszące dla turystyki</i>	<i>Inwestycja w przedsięwzięcia, urządzenia i obiekty turystyczne</i>
2. Czy inwestycja jest związana z rozwojem gospodarczym w innych dziedzinach nie kolidujących z rozwojem turystyki?	<b>5</b>	<i>Inwestycja niezwiązana z rozwojem gospodarki</i>	<i>Inwestycja pośrednio związana z rozwojem gospodarki</i>	<i>Inw. Bezpośrednio związana z rozwojem dziedzin gospodarki neutralnych w stosunku do turystyki</i>	<i>Inw. Bezpośrednio związana z rozwojem dziedzin gospodarki harmonizujących z rozwojem turystyki</i>
3. Czy inwestycja dotyczy infrastruktury gospodarki wodno – ściekowej?	<b>10</b>	<i>Inwestycja niezwiązana z infrastrukturą gospodarki wodno - ściekowej</i>	<i>Inwestycja pośrednio związana z infrastrukturą gospodarki wodno – ściekowej</i>	<i>Inwestycja w infrastrukturę gospodarki wodno – ściekowej – dot. Mniej niż 1500 mieszkańców</i>	<i>Inwestycja w infrastrukturę gospodarki wodno – ściekowej – dot. Więcej niż 1500 mieszkańców</i>
4. Czy inwestycja dotyczy infrastruktury komunikacyjnej?	<b>9</b>	<i>Inwestycja niezwiązana z infrastrukturą komunikacyjną</i>	<i>Inwestycja pośrednio związana z infrastrukturą komunikacyjną</i>	<i>Inwestycja w infrastrukturę komunikacyjną, dotycząca głównie mieszkańców</i>	<i>Inwestycja w infrastrukturę, dot. turystów i mieszkańców</i>
5. Czy inwestycja dotyczy innych elementów infrastruktury technicznej, istotnych dla rozwoju gospodarki w gminie?	<b>4</b>	<i>Inwestycja niezwiązana z infrastrukturą techniczną</i>	<i>Inwestycja pośrednio związana z infrastrukturą techniczną</i>	<i>Ważna dla rozwoju gospodarki w gminie inwestycja w infrastrukturę techniczną</i>	<i>Kluczowa dla rozwoju gospodarki w gminie inwestycja w infrastrukturę techniczną</i>
6. Czy inwestycja dotyczy szeroko rozumianej edukacji?	<b>9</b>	<i>Inwestycja niezwiązana z edukacją</i>	<i>Inwestycja pośrednio związana ze zwiększeniem szans edukacyjnych młodzieży</i>	<i>Inwestycja w podniesienie poziomu i poprawę warunków standardowej edukacji młodzieży</i>	<i>Inwestycja w ponadstandardową edukację młodzieży i zwiększenie jej szans na rynku pracy</i>
7. Czy inwestycja dotyczy bezpośrednio poprawy warunków dla rekreacji	<b>4</b>	<i>Inwestycja niezwiązana z warunkami dla rekreacji</i>	<i>Inwestycja związana pośrednio z warunkami dla rekreacji</i>	<i>Inwestycja w bezpośrednie otoczenie usług rekreacyjnych</i>	<i>Bezpośrednia inwestycja w bazę rekreacyjną</i>
8. Czy inwestycja bezpośrednio wpłynie na korzystny wizerunek i promocję gminy?	<b>2</b>	<i>Inwestycja bez znaczenia dla promocji i wizerunku gminy</i>	<i>Inwestycja poprawiająca pośrednio wizerunek gminy</i>	<i>Bezpośrednia inwestycja w typową promocję gminy</i>	<i>Inwestycja w trwale dominanty wizerunku</i>
9. Czy inwestycja w inny sposób bezpośrednio przyczynia się do poprawy warunków życia mieszkańców?	<b>1</b>	<i>Inwestycja bez znaczenia dla poprawy warunków życia mieszkańców</i>	<i>Inwestycja poprawiająca nieznacznie warunki życia mieszkańców</i>	<i>Inwestycja poprawiająca znacznie warunki życia mieszkańców</i>	<i>Inwestycja poprawiająca zasadniczo warunki życia mieszkańców</i>



10. Czy inwestycja jest dofinansowywana ze środków zewnętrznych lub z miejscowych kapitałów prywatnych?	<b>10</b>	<i>Inwestycja ma być w 95 – 100% finansowana z budżetu gminy</i>	<i>Inwestycja ma zapewnić 5 – 30% finansowania spoza budżetu gminy</i>	<i>Inwestycja ma zapewnić 30 – 60% finansowania spoza budżetu gminy</i>	<i>Inwestycja ma zapewnić ponad 60% finansowania spoza budżetu gminy</i>
11. Czy inwestycja jest kredytowana na warunkach korzystniejszych niż rynkowe?	<b>5</b>	<i>Oszczędności w porównaniu z kredytem komercyjnym wynoszą do 1% kosztów inwestycji</i>	<i>Oszczędności w porównaniu z kredytem komercyjnym wynoszą 1 – 3% kosztów inwestycji</i>	<i>Oszczędności w porównaniu z kredytem komercyjnym wynoszą 3 – 6% kosztów inwestycji</i>	<i>Oszczędności w porównaniu z kredytem komercyjnym wynoszą ponad 6% kosztów inwestycji</i>
12. Czy inwestycja po zakończeniu będzie generować dochody dla gminy?	<b>9</b>	<i>Brak dochodów</i>	<i>Okres zdyskontowanego zwrotu – ponad 10 lat</i>	<i>Okres zdyskontowanego zwrotu inwestycji 4 – 10 lat</i>	<i>Okres dyskontowego zwrotu inwestycji – poniżej 4 lat</i>
13. Czy inwestycja została poprzedzona studium wykonalności?	<b>8</b>	<i>Brak studium wykonalności</i>	<i>Zrobiono wstępną ocenę przedsięwzięcia (studium możliwości)</i>	<i>Wykonano wstępne studium wykonalności (pre – feasibility)</i>	<i>Wykonano pełne studium wykonalności (feasibility study)</i>
14. Czy inwestycja jest w trakcie realizacji?	<b>4</b>	<i>Inwestycja nie rozpoczęta</i>	<i>Zaawansowanie do 20%</i>	<i>Zaawansowanie 20 – 50%</i>	<i>Zaawansowanie powyżej 50%</i>

## 8.4. Wieloletnia prognoza finansowa

Dla zapewnienia warunków do prawidłowego szacowania możliwości przyszłego finansowania inwestycji, w ciągu 2000 roku w gminie Rajcza zostanie wykonana wstępna, dwuletnia prognoza finansowa. Prognoza będzie zawierać oszacowanie wariantowe przyszłych dochodów i wydatków gminy z uwzględnieniem różnych możliwości przebiegów przyszłych procesów niezależnych od władz lokalnych.

Prognoza na następny okres (od 2003 do 2008 roku), jest obecnie niemożliwa, musiałaby bowiem uwzględniać zbyt wiele niemożliwych do przewidzenia czynników, jak ostateczna postać podatku katastralnego, finansowanie powiatów po 2002 r., termin wejścia Polski do Unii Europejskiej, itp., zostanie więc ona sporządzona dopiero pod koniec 2002 r., na lata 2003 – 2008, przy czym kolejne, dwuletnie okresy będą oszacowane z coraz mniejszym stopniem precyzji. Prognoza będzie mieć charakter kroczący: co roku będzie przedłużana o kolejny rok w przyszłość i uszczegółowiana o nowe dane.

Generalną wytyczną prognozy finansowej powinno być wstępne założenie **przeznaczenia 38% wydatków budżetowych na cele inwestycyjne**. Dolną granicą, poniżej której absolutnie nie należy schodzić, jest średnia dla powiatu, czyli 25 – procentowy udział inwestycji w wydatkach ogółem

Tymczasem dotychczasowe stopy inwestycji w gminie Rajcza wynosiły w ostatnich trzech latach od 9,66% do 14,34%. Jakie kwoty były przeznaczane na inwestycje, a jakie mogłyby być inwestowane przy założeniu stopy inwestycji 25% (*minimum*) i 38% (*optimum*), pokazuje poniższa tabela.

**Tabela 5: Finansowanie inwestycji w gminie Rajcza w latach 1997 – 1999; poziom faktyczny i poziom pożądany**

lata	stan obecny		stan pożądany		potencjalne niedoinwestowanie (narastająco)
	Stopa inwestycji	Kwota inwestycji	Minimum (25%)	Optimum (38%)	
1997	9,66%	761000	1970036	<b>2994454</b>	<b>2233454</b>
1998	13,92%	1410400	2533043	<b>3850226</b>	<b>4673280</b>
1999	14,37%	1505300	2618364	<b>3979913</b>	<b>7147893</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań budżetowych gminy.*

Aby inwestować tak aktywnie, należy poszukiwać oszczędności w wydatkach bieżących. Dzięki takim oszczędnościom będzie możliwe budowanie szans przyszłości. Poszukiwanie źródeł oszczędności musi dotyczyć całego budżetu, w aspekcie **efektywności wydatków**. Narzuca się np. przejrzanie wydatków na szkolnictwo pod kątem racjonalizacji wydatków i docelowe zmieszczenie się w kwocie subwencji; potencjalna oszczędność, to ok. 1,5 mln zł.

Z kwoty przeznaczonej na inwestycje, **ok. 5 – 8% należy przeznaczać świadomie co roku na prace studialne**, analizy przedinwestycyjne, studia wykonalności, biznesplany. Przykładowo dla roku 1999 winno to być ok. 200 – 320 tys. zł.

## 9. Monitorowanie i ocena realizacji strategii

Co roku będzie dokonywane przez Zarząd Gminy podsumowanie realizacji zadań strategii przypadających na poprzedni rok i rozpisywanie szczegółowych zadań na rok bieżący. Podsumowanie realizacji strategii w roku ubiegłym będzie przedkładane do oceny radzie Gminy.

Z kolei w okresie letnim i jesiennym, podczas prac nad przyszłorocznym budżetem, będzie analizowany zakres zadań strategicznych na rok następny. Zadania wpisane w strategię będą miały priorytet w przyznawaniu finansowania.

Zadania o charakterze inwestycyjnym będą porównane z innymi planami inwestycyjnymi gminy w formule WPI, opisanej powyżej.

Co dwa lata zostanie dokonana aktualizacja strategii, a co 4 lata zostanie ponownie zwołany Konwent Rozwoju Gminy, który wykona generalny przegląd dokonań strategicznych i zaproponuje aktualizację strategii, przedłużając ją o kolejne 4 lata w przyszłość. Takie uaktualnienie zostanie rozpatrzone i przyjęte przez Radę Gminy, podobnie jak pierwsza strategia.

## Indeksy i spisy

### 7.1. SPIS TABEL

Tabela 1: Atut gminy Rajcza.....	11
Tabela 2: Bariery gminy Rajcza.....	12
Tabela 3: Ciekawe czynniki warte przebadania.....	13
Tabela 4: Wagi przeliczeniowe i opis znaczenia poszczególnych wartości współczynnika oceny dla kolejnych <i>kryteriów oceny inwestycji</i> .....	42
Tabela 5: Finansowanie inwestycji w gminie Rajcza w latach 1997 – 1999; poziom faktyczny i poziom pożądany .....	44